

**ÖĞRETİM ELEMANLARININ  
ÖRGÜTSEL HAFIZA VE İŞGÜCÜ  
ÇEVİKLİĞİNE YÖNELİK  
GÖRÜŞLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE  
İŞLE BÜTÜNLEŞMENİN ARACILIK ROLÜ**

**Doktora Tezi**

**Beyza HİMMETOĞLU**

**Eskişehir 2021**

**ÖĞRETİM ELEMANLARININ ÖRGÜTSEL HAFIZA VE İŞGÜCÜ  
ÇEVİKLİĞİNE YÖNELİK GÖRÜŞLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE İŞLE  
BÜTÜNLEŞMENİN ARACILIK ROLÜ**

**Beyza HİMMETOĞLU**

**DOKTORA TEZİ**

**Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı**

**Danışman: Prof. Dr. Coşkun BAYRAK**

**Eskişehir**

**Anadolu Üniversitesi**

**Eğitim Bilimleri Enstitüsü**

**Ağustos 2021**

*Bu tez çalışması BAP Komisyonunca kabul edilen 1905E066 no.lu proje kapsamında desteklenmiştir.*

## **JÜRİ ve ENSTİTÜ ONAYI**

## ÖZET

# ÖĞRETİM ELEMANLARININ ÖRGÜTSEL HAFIZA VE İŞGÜCÜ ÇEVİKLİĞİNE YÖNELİK GÖRÜŞLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE İŞLE BÜTÜNLEŞMENİN ARACILIK ROLÜ

Beyza HİMMETOĞLU

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ağustos 2021

Danışman: Prof. Dr. Coşkun BAYRAK

Araştırmanın temel amacı; öğretim elemanlarının görüşlerine göre örgütsel hafıza ve işgücü çevikliği arasındaki ilişkide işle bütünleşmenin aracılık rolünü incelemektir. Nicel desenlerden biri olan ilişki deseninin kullanıldığı araştırmanın evrenini, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi ve Eskişehir Teknik Üniversitesi'nde 2019-2020 eğitim-öğretim yılında görev yapmakta olan 3771 öğretim elemanı; örneklemini ise tabakalı örnekleme yöntemi ile belirlenen 557 öğretim elemanı oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri; "İşgücü Çevikliği Ölçeği", "Örgütsel Hafıza Ölçeği", "İşle Bütünleşme Ölçeği" ve "Kişisel Bilgi Formu" ile toplanmıştır. İşgücü Çevikliği Ölçeği, araştırmacı tarafından nitel ve nicel yöntemler bir arada kullanılarak geliştirilmiştir. Araştırma verilerinin analizinde; betimsel istatistikler, bağımsız örneklem t testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), korelasyon analizi, hiyerarşik regresyon analizi, yapısal eşitlik modeli ve bootstrapping (önyükleme) uygulamalarından yararlanılmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar, örgütsel hafızanın işgücü çevikliği üzerindeki etkisinde işle bütünleşmenin kısmi aracılık rolünün doğrulandığına işaret etmektedir. Bootstrapping yöntemi ile elde edilen sonuçlar da bu dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermiştir. Bunun yanında öğretim elemanlarının araştırma değişkenlerine ilişkin görüşlerinin yüksek olduğu ve bu değişkenler arasında orta düzeylerde, olumlu yönde, istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Son olarak demografik değişkenler bağlamında; öğretim elemanlarının örgütsel hafıza, işle bütünleşme ve işgücü çevikliğine ilişkin görüşlerinin, yaşları ve akademik unvanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaştığı ortaya konmuştur.

**Anahtar Sözcükler:** Örgütsel hafıza, İşle bütünleşme, İşgücü çevikliği, Yükseköğretim kurumları, Yapısal Eşitlik Modeli.

**ABSTRACT**

**THE MEDIATING ROLE OF WORK ENGAGEMENT IN THE  
RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL MEMORY AND  
WORKFORCE AGILITY ACCORDING TO OPINIONS OF ACADEMIC  
STAFF**

Beyza HİMMETOĞLU

Department of Educational Sciences

Anadolu University, Graduate School of Educational Sciences, August 2021

Supervisor: Prof. Dr. Coşkun BAYRAK

The main aim of the study is to examine the mediating role of work engagement in the relationship between organizational memory and workforce agility according to opinions of academic staff. The correlational design, one of quantitative research designs, was implemented. The sample of the study consisted of 557 academic staff who work at Anadolu University, Eskisehir Osmangazi University and Eskisehir Teknik University in Eskisehir and they were chosen by using stratified sampling method. Data of the study were collected with “Workforce Agility Scale”, “Organizational Memory Scale”, “Work Engagement Scale” and “Personal Information Form”. Workforce Agility Scale was developed by the researcher by utilizing qualitative and quantitative methods together. Data were analyzed with descriptive statistics, independent sample t-test, one-way analyses of variance (ANOVA), correlation analyses, hierarchical regression analyses, structural equation modelling (SEM) and bootstrapping method. According to results of the structural equation modelling, indirect effect of organizational memory on workforce agility with the partial mediation of work engagement was confirmed. Bootstrapping method showed that this indirect effect is statistically significant. Besides, results of the study indicate that opinions of academic staff on research variables are high and relationships between these variables are moderate, positive and statistically significant. Lastly, findings related with demographics features revealed that there are statistically significant differences among opinions of academic staff on organizational memory, work engagement and workforce agility according to their ages and academic titles.

**Keyword:** Organizational memory, Work engagement, Workforce agility, Higher education institutions, Structural equation modelling.

## ÖNSÖZ

Tıpkı bu tezin yolculuğunda yaşanan Covid-19 salgın krizinin bir kez daha kanıtladığı gibi hem insanlar için hem de örgütler için gelecek öngörülemez; çevresel koşullar ise belirsizlik ve karmaşa doludur. Bilgiye yüklenen anlam ile hızlanan bu öngörülmezlik ve belirsizlik süreci, özellikle bilgi işçilerinin görev ve rollerini büyük oranda dönüştürürken; hem toplumsal bilginin üretimi ve yayılmasına katkıda bulunan hem de yeni neslin becerilerini büyük oranda şekillendiren yükseköğretim kurumlarına bu koşulları yönetmede öncü olmak gibi bir görev düşmektedir. Öngörülmezlik ve belirsizlik içerisindeki örgütler ve bireyler için ise en iyi kurtarıcılardan biri, “çeviklik” olarak nitelenmektedir. Yükseköğretim kurumlarının temel üretim birimi olarak anılabilecek öğretim elemanlarının çevikliğinin sağlanması sonucunda, bu kurumların genel anlamda çeviklik ve etkililik düzeylerinin artırılabilmesine inanılmaktadır. Öğretim elemanlarının çevikliği ise ancak örgütün bilgi birikiminin korunması, sürdürülmesi ve öğretim elemanlarının işlerine harcadıkları enerji ve yoğunlaşmanın yüksek olması ile olanaklı görünmektedir. Bu kapsamda bu tez çalışmasında; öğretim elemanlarının görüşlerine göre örgütsel hafıza ve işgücü çevikliği arasındaki ilişkide işle bütünleşmenin aracılık rolünün incelenmesi amaçlanmıştır.

Uzun soluklu doktora sürecinin ürüne dönüşmesinde, tüm lisansüstü sürecimde olduğu gibi bana rehberlik eden ve süreci benimle paylaşarak bana destek olan, sevgi ve saygıyla andığım danışman hocam Prof. Dr. Coşkun BAYRAK’a çok teşekkür ederim. Her zaman görüş ve önerileri ile tezimin şekillenmesine katkıda bulunan, hem akademik yolculuğumda hem hayat yolculuğumda yanımda hissettiğim kıymetli hocam Prof. Dr. Esmahan AĞAOĞLU’na teşekkürlerimi sunarım. Tezime en başından itibaren yapıcı dönütleri ile katkıda bulunan, doktora tez komitesi üyesi sayın hocam Prof. Dr. Ali ERSOY’a şükranlarımı sunarım. Doktora tezi savunma jürisinde yer alan ve tezin gelişmesine yönelik olarak değerli görüşlerini ve önerilerini paylaşarak katkıda bulunan sayın hocalarım Prof. Dr. Kaya YILDIZ’a ve Prof. Dr. Yusuf CERİT’e teşekkür ederim.

Akademik çalışmalarımı, uzun süren eğitim hayatımın son 10 yıllık sürecini ve aynı ofisi paylaştığım, benzer kaygı ve belirsizliklerle baş etmeye çalıştığımız yol arkadaşım Arş. Gör. Damla AYDUĞ’a teşekkürlerimi sunar ve benimle aynı gün bitirdiği tezi için kendisini tebrik ederim. Bu süreçte tüm sorularıma sabırla cevap veren ve desteğini esirgemeyen hocam Dr. Öğrt. Üyesi Çetin TERZİ’ye teşekkür ederim. Hem veri toplama

sürecinde çok değerli katkılar sunan hem de her zaman arkadaşlığı ile desteğini hissettiğim Arş. Gör. Dr. Ceyhun KAVRAYICI'ya teşekkür ederim. Yüksek lisans ve doktora eğitimimde akademik çalışmalarına farklı bakış açıları sunan ve eğitim hayatıma katkıda bulunan Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Anabilim Dalının tüm kıymetli hocalarına teşekkürü borç bilirim. Son olarak doktoranın hem güzel hem sancılı süreçlerinin meyvesi olan tezimin ortaya çıkmasında emeği geçen tüm hocalarıma ve arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

*Geleceğe yönelik belirsizlikleri ve COVID-19 salgın sürecini benimle birlikte yaşayan sevgili tezim! Seni; kendime ve bu süreci benimle birlikte tüm sancuları ile paylaşan canım annem Nimet HİMMETOĞLU'na, canım babam İnce Ali HİMMETOĞLU'na, hayattaki en büyük destekçim biricik kardeşim Ceren HİMMETOĞLU'na armağan ediyorum. Umarım bana güzel yollar açar, umut olursun.*

Beyza HİMMETOĞLU

06.08.2021

## **ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ**

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

Beyza HİMMETOĞLU



## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
BAŞLIK SAYFASI .....	i
JÜRİ ve ENSTİTÜ ONAYI .....	ii
ÖZET .....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ .....	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	vii
İÇİNDEKİLER .....	viii
TABLolar DİZİNİ.....	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xiv
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Sorun.....	2
1.2. Amaç .....	12
1.3. Önem.....	12
1.4. Sınırlılıklar .....	15
1.5. Tanımlar .....	16
2. ALANYAZIN .....	17
2.1. Örgütsel Hafıza Kavramı.....	17
2.1.1. Örgütsel hafızanın tanımlanması.....	19
2.1.2. Örgütsel hafıza türleri .....	24
2.1.3. Örgütsel hafızanın taşıyıcıları ve içeriği .....	29
2.1.4. Örgütsel hafıza süreçleri.....	33
2.1.5. Örgütsel hafıza ile ilişkili kavramlar .....	34
2.1.6. Örgütsel hafızanın etkileri.....	38
2.1.7. Yükseköğretim kurumlarında örgütsel hafıza .....	40
2.2. İşle Bütünleşme Kavramı.....	42
2.2.1. İşle bütünleşmenin tanımlanması .....	45
2.2.2. İşle bütünleşme ile ilişkili kavramlar .....	50
2.2.3. İşle bütünleşmenin öncülleri .....	54
2.2.4. İşle bütünleşmenin sonuçları.....	57
2.2.5. Yükseköğretim kurumlarında işle bütünleşme .....	58
2.3. İşgücü Çevikliği Kavramı .....	60

2.3.1. İşgücü çevikliğinin tanımlanması .....	64
2.3.2. İşgücü çevikliğinin boyutları .....	66
2.3.3. İşgücü çevikliği ile ilişkili kavramlar .....	72
2.3.4. İşgücü çevikliğinin öncülleri ve sonuçları .....	74
2.3.5. Yükseköğretim kurumlarında işgücü çevikliği .....	77
2.4. İlgili Araştırmalar .....	80
2.4.1. Örgütse hafıza ile ilgili araştırmalar .....	80
2.4.2. İşle bütünleşme ile ilgili araştırmalar .....	84
2.4.3. İşgücü çevikliği ile ilgili araştırmalar .....	89
3. YÖNTEM .....	95
3.1. Araştırma Deseni .....	95
3.2. Evren ve Örneklem .....	97
3.3. Veri Toplama Tekniği ve Araçları .....	99
3.3.1. İşgücü çevikliği ölçeğinin geliştirilmesi .....	100
3.3.2. Örgütsel hafıza ölçeği .....	121
3.3.3. İşle bütünleşme ölçeği .....	127
3.3.4. Kişisel bilgi formu .....	133
3.4. Veri Toplama Süreci .....	133
3.5. Verilerin Çözümlemesi .....	134
4. BULGULAR .....	139
4.1. Öğretim Elemanlarının Yükseköğretim Kurumlarında Örgütsel Hafıza Düzeyine İlişkin Görüşlerine Yönelik Bulgular .....	143
4.2. Öğretim Elemanlarının İşle Bütünleşme Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Yönelik Bulgular .....	144
4.3. Öğretim Elemanlarının İşgücü Çevikliği Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Yönelik Bulgular .....	145
4.4. Öğretim Elemanlarının Örgütsel Hafıza, İşle Bütünleşme ve İşgücü Çevikliği Değişkenlerine İlişkin Görüşleri ile Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular .....	146
4.5. Örgütsel Hafıza, İşle Bütünleşme ve İşgücü Çevikliği Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular .....	154

4.6. Örgütsel Hafızanın İşgücü Çevikliği ile İlişkisinde İşle Bütünleşmenin Aracılık Rolüne İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli Analizi Bulguları.....	158
5. SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER .....	166
5.1. Sonuç ve Tartışma .....	166
5.1.1. Öğretim elemanlarının yükseköğretim kurumlarında örgütsel hafıza düzeyine ilişkin görüşlerine yönelik sonuçlar ve tartışma.....	166
5.1.2. Öğretim elemanlarının işle bütünleşme düzeylerine ilişkin görüşlerine yönelik sonuçlar ve tartışma .....	170
5.1.3. Öğretim elemanlarının işgücü çevikliği düzeylerine ilişkin görüşlerine yönelik sonuçlar ve tartışma .....	173
5.1.4. Öğretim elemanlarının örgütsel hafıza, işle bütünleşme ve işgücü çevikliği değişkenlerine ilişkin görüşleri ile demografik özellikleri arasındaki ilişkilere yönelik sonuçlar ve tartışma.....	179
5.1.5. Örgütsel hafıza, işle bütünleşme ve işgücü çevikliği arasındaki ilişkilere yönelik sonuçlar ve tartışma .....	190
5.1.6. Örgütsel hafızanın işgücü çevikliği ile ilişkisinde işle bütünleşmenin aracılık rolüne ilişkin sonuçlar ve tartışma .....	194
5.2. Öneriler.....	200
5.2.1. Uygulamaya yönelik öneriler .....	201
5.2.2. İleri araştırmalara yönelik öneriler.....	202
KAYNAKÇA .....	205
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	

## TABLULAR DİZİNİ

### Sayfa

<b>Tablo 2.1.</b> Çevik işgücünün özellikleri .....	67
<b>Tablo 2.2.</b> İşgücü çevikliğini betimleyen özelliklere yönelik sınıflamalar .....	68
<b>Tablo 3.1.</b> Araştırma evrenine ilişkin bilgiler .....	97
<b>Tablo 3.2.</b> Örnekleme yer alan öğretim elemanlarının demografik özellikleri.....	98
<b>Tablo 3.3.</b> Yarı yapılandırılmış görüşmelere katılan öğretim elamanlarına ilişkin bilgiler .....	102
<b>Tablo 3.4.</b> İşgücü Çevikliği Ölçeği'ne ilişkin AFA uygulamasına katılan örneklem grubunun demografik özellikleri.....	105
<b>Tablo 3.5.</b> İşgücü Çevikliği Ölçeği'ne ilişkin AFA uygulamasından elde edilen faktörlerin öz değerleri ve toplam varyansı açıklama oranları .....	109
<b>Tablo 3.6.</b> İşgücü Çevikliği Ölçeği'ne ilişkin AFA uygulamasından elde edilen madde faktör yükleri.....	109
<b>Tablo 3.7.</b> İşgücü Çevikliği Ölçeği'ne ilişkin DFA uygulamasına katılan örneklem grubunun demografik özellikleri.....	112
<b>Tablo 3.8.</b> DFA için kabul edilebilir uyum değerleri ve İşgücü Çevikliği Ölçeği'ne ilişkin DFA uygulamasından elde edilen uyum değerleri.....	116
<b>Tablo 3.9.</b> Örgütsel Hafıza Ölçeği'ne ilişkin DFA uygulamasına katılan örneklem grubunun demografik özellikleri.....	123
<b>Tablo 3.10.</b> DFA için kabul edilebilir uyum değerleri ve Örgütsel Hafıza Ölçeği'ne ilişkin DFA uygulamasından elde edilen uyum değerleri.....	126
<b>Tablo 3.11.</b> İşle Bütünleşme Ölçeği'ne ilişkin DFA uygulamasına katılan örneklem grubunun demografik özellikleri.....	129

<b>Tablo 3.12.</b> DFA için kabul edilebilir uyum değerleri ve İşle Bütünleşme Ölçeği'ne ilişkin DFA uygulamasından elde edilen uyum değerleri.....	132
<b>Tablo 4.1.</b> Araştırma değişkenlerine ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri .....	140
<b>Tablo 4.2.</b> Öğretim elemanlarının örgütsel hafızaya ilişkin görüşlerini içeren betimsel analiz bulguları.....	143
<b>Tablo 4.3.</b> Öğretim elemanlarının işle bütünleşmeye ilişkin görüşlerini içeren betimsel analiz bulguları.....	144
<b>Tablo 4.4.</b> Öğretim elemanlarının işgücü çevikliğine ilişkin görüşlerini içeren betimsel analiz bulguları.....	145
<b>Tablo 4.5.</b> Öğretim elemanlarının örgütsel hafıza, işle bütünleşme ve işgücü çevikliğine ilişkin görüşlerinin cinsiyetlerine göre karşılaştırıldığı bağımsız örneklem t-testi bulguları .....	147
<b>Tablo 4.6.</b> Öğretim elemanlarının örgütsel hafıza, işle bütünleşme ve işgücü çevikliğine ilişkin görüşlerinin yaşlarına göre karşılaştırıldığı tek yönlü ANOVA bulguları .....	148
<b>Tablo 4.7.</b> Örgütsel hafıza, işle bütünleşme ve işgücü çevikliği ile öğretim elemanlarının yaşları arasındaki ilişkilere yönelik Scheffe testi ve Dunnett C testi bulguları .....	149
<b>Tablo 4.8.</b> Öğretim elemanlarının örgütsel hafıza, işle bütünleşme ve işgücü çevikliğine ilişkin görüşlerinin unvanlarına göre karşılaştırıldığı tek yönlü ANOVA bulguları .....	151
<b>Tablo 4.9.</b> Örgütsel hafıza, işle bütünleşme ve işgücü çevikliği ile öğretim elemanlarının unvanları arasındaki ilişkilere yönelik Scheffe testi ve Dunnett C testi bulguları .....	152

<b>Tablo 4.10.</b> Öğretim elemanlarının örgütsel hafıza, işle bütünleşme ve işgücü çevikliğine ilişkin görüşlerinin görev yaptıkları üniversiteye göre karşılaştırıldığı tek yönlü ANOVA bulguları .....	153
<b>Tablo 4.11.</b> Örgütsel hafıza, işle bütünleşme ve işgücü çevikliği değişkenleri arasındaki ilişkilere yönelik korelasyon analizi bulguları .....	154
<b>Tablo 4.12.</b> Örgütsel hafıza, işle bütünleşme ve işgücü çevikliğinin boyutları arasındaki ilişkilere yönelik korelasyon analizi bulguları .....	156
<b>Tablo 4.13.</b> Örgütsel hafıza ve işle bütünleşme değişkenlerinin, işgücü çevikliği üzerindeki yordayıcılık etkisine ilişkin hiyerarşik regresyon analizi bulguları .....	160
<b>Tablo 4.14.</b> Örgütsel hafızanın işgücü çevikliği ile ilişkisinde işle bütünleşmenin aracılık rolünü gösteren yapısal eşitlik modeli analizinden elde edilen standartlaştırılmış regresyon katsayıları .....	163
<b>Tablo 4.15.</b> Örgütsel hafızanın işgücü çevikliği ile ilişkisinde işle bütünleşmenin aracılık rolünü gösteren modelin uyum iyiliği değerleri.....	163
<b>Tablo 4.16.</b> Örgütsel hafızanın işgücü çevikliği ile ilişkisinde işle bütünleşmenin aracılık rolünü gösteren bootstrapping işleminden elde edilen katsayılar ve güven aralıkları .....	164

## ŞEKİLLER DİZİNİ

### Sayfa

Şekil 2.1. Hafıza sistemindeki bilgi akışı .....	18
Şekil 2.2. Çevikliğin uygulanmasına yönelik kavramsal model .....	61
Şekil 2.3. Çeviklik tanımlarında yer alan temel özellikler .....	63
Şekil 2.4. Öğretim elemanlarının çevik işgücüne dönüştürülmesi süreci.....	78
Şekil 3.1. İşgücü Çevikliği Ölçeği'ne ilişkin AFA uygulamasından elde edilen çizgi grafiği.....	108
Şekil 3.2. İşgücü Çevikliği Ölçeği'ne ilişkin birinci düzey DFA uygulamasından elde edilen standardize değerler .....	114
Şekil 3.3. İşgücü Çevikliği Ölçeği'ne ilişkin ilişkin ikinci düzey DFA uygulamasından elde edilen standardize değerler.....	118
Şekil 3.4. Örgütsel Hafıza Ölçeği'ne ilişkin birinci düzey DFA uygulamasından elde edilen standardize değerler .....	125
Şekil 3.5. İşle Bütünleşme Ölçeği'ne ilişkin ilişkin birinci düzey DFA uygulamasından elde edilen standardize değerler.....	131
Şekil 3.6. Araştırma değişkenleri arası ilişkilere yönelik oluşturulan kuramsal model	137
Şekil 4.1. Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri gösteren saçılım grafiği .....	142
Şekil 4.2. Örgütsel hafızanın işgücü çevikliği ile ilişkisinde işle bütünleşmenin aracılık rolünü gösteren yapısal eşitlik modeli analizi bulguları .....	162

## 1. GİRİŞ

Tarım toplumu ve sanayi toplumundan sonra üçüncü dalga olarak nitelendirilen bilgi toplumu; bilginin sürekli olarak arttığı, bilgiye erişimin saniyelerle ölçülecek düzeyde kolaylaştığı, iletişim ağlarının yaşamın her alanını sardığı ve böylece mekansal ayrılıkların önemini yitirdiği bir döneme işaret etmektedir. Bu gelişmeler ise 21. yüzyılı niteleyen en önemli kavramlardan birinin, küreselleşme haline gelmesi ile sonuçlanmaktadır. Küreselleşme, ekonomik anlamda ülkeler ve pazarlar arasındaki sınırların şeffaflaşmasını ifade eden bir kavramdan, toplumsal yaşamın her alanındaki sınırların şeffaflaşmasını ifade eden bir kavrama evrilmiştir (Toulmin, 1999, s.906). Küreselleşme ile birlikte çevreye duyarlılık ve hızlı hareket etme, örgütler için önemli gereklilikler haline gelmiştir. 1990'lı yıllardan bu yana örgütler, kendilerini dönüşüme zorlayan rekabetçi ve çalkantılı bir çevrede; bilgi ve iletişim teknolojileri, işgücü nitelikleri ve çevresel beklentilerde yaşanan değişimlerin baskısı altında işlev göstermektedirler (Kharabe, 2012, s.1; Tseng ve Ling, 2011, s.3693). Bu süreçte örgütlerin üstlenmek durumunda kaldıkları en önemli sorumluluklardan birini, çalkantılı ve dinamik bir çevrede hayatta kalmak oluşturmaktadır. Bu temel sorumluluk çerçevesinde örgütlerin, değişime uyum sağlayarak sürekli rekabet edebilir değerler üretmesi bir gereklilik haline gelmiştir. Çevresel değişim ve taleplerden etkilenen ve bilgi üretiminin en yoğun olduğu kurumlardan biri olan yükseköğretim kurumları da bu gerekliliklerden etkilenmektedirler. Böyle bir ortamda diğer pek çok örgüt gibi yükseköğretim kurumları için de değişim ve belirsizlik karşısında önemli bir etkililik aracı olarak “çeviklik” üzerinde durulmaktadır.

Örgütlerde çevikliği sağlayan en önemli etmen, insan kaynaklarının çevikliğidir. Bu nedenle alanyazında işgücü çevikliği üzerinde önemle durulmakta ve işgücü çevikliğini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen etmenlerin belirlenmesine yönelik çalışmalar ağırlık kazanmaktadır. Yapılan çalışmalar genellikle işgücü çevikliğini etkileyen örgütsel etmenlerin ortaya konmasını amaçlamaktadır. Bu kapsamda örgütsel yapı, öğrenme ve kültür gibi değişkenlere vurgu yapılmaktadır (Alavi vd., 2014; Sherehiy ve Karwowski, 2014; Sherehiy, Karwowski ve Layer, 2007). Bu değişkenler ile birlikte örgütün mevcut karar ve eylemlerini büyük oranda şekillendiren örgütsel hafızanın da işgücü çevikliği üzerinde etkileri olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca işgücü çevikliği, çalışanların bireysel tutumları ile de ilişkili olduğu için yalnızca örgütsel değişkenlerin etkisi ile şekillenemeyeceği de bilinmektedir (Qin ve Nembhard, 2015, s.66; Yusuf,



Sarhadi ve Gunasekaran, 1999, s.39). Bu nedenle örgütsel hafıza ile birlikte bireylerin, işlerine yönelik tutumlarını şekillendiren önemli bir etmen olan işle bütünleşmenin de işgücü çevikliği üzerindeki etkileri merak edilmekte ve araştırmaya değer görülmektedir.

### **1.1. Sorun**

Açık bir sistem özelliği göstererek çevreleri ile sürekli girdi ve çıktı alışverişi içinde olan yükseköğretim kurumları, hem ulusal hem de uluslararası çevre ile etkileşim halindedirler (Khavari, Arasteh ve Jafari, 2016, s.112; Sporn, 2001, s.122). Bu nedenle bu kurumların, içinde buldukları toplum ve dünyayı her gün yeniden şekillendiren gerçeklikleri izlemeden, gelişme fırsatlarını yakalaması olanaklı görünmemektedir (Razzaghi, Moghaddam ve Jafari, 2015, s.1199). Toplumun ekonomik, siyasi ve kültürel alt sistemlerini yapılandırmada önemli katkıları olan yükseköğretim kurumlarının iç ve dış çevre dinamikleriyle sürekli etkileşim içinde olması gerekmektedir. Bu gereklilik, yükseköğretim kurumları için çok sayıda paydaşın çeşitlilik gösteren ve sürekli değişen çevresel beklentilerini karşılamak ve çevreye uyum sağlamak yükümlülüğünü ortaya çıkarmaktadır (Sporn, 2001, s.121). Bununla birlikte yükseköğretim kurumları yalnızca dış çevrenin değişen yapısı ve değişken beklentilerine uyum sağlamakla yükümlü kurumlar değildir. Yükseköğretim kurumlarının, bir yandan toplumsal kabul edilebilirliğini arttırmak, rekabet avantajı elde edebilmek, ulusal ve uluslararası düzeyde işbirlikleri kurabilmek için uyum sağlama gibi bir işlevi bulunurken; diğer yandan toplumu dönüştürme işlevi de bulunmaktadır (Bingöl, 2012, s.42). Bu karşıt iki işlevi bir arada başarıyla yerine getirebilmesi için yükseköğretim kurumlarının sahip olması gereken önemli özelliklerden birinin çeviklik olduğu düşünülmektedir.

Çeviklik, öngörülmesi güç ve hızlı değişimlerin yaşandığı çevrelerde ortaya çıkan fırsat ve tehditleri algılama ve bunlara hızlı, kolay ve ustalıkla yanıt verme yeteneğini ifade etmektedir (Tallon ve Pinsonneault, 2011, s.463). Kavram, örgütsel düzeyde ilk olarak üretim endüstrisi için tartışılmaya başlanmış olmakla birlikte, dinamik ve belirsiz çevre şartlarının hemen hemen bütün örgütleri etkisi altına almaya başlaması sonucunda akademik çevrenin önemle üzerinde durduğu bir kavram haline gelmiştir (Sherehiy, Karwowski ve Layer, 2007, s.445). 21. yüzyılda küreselleşmenin yaygınlaşması ile birlikte dünyanın hemen her yerinde kitle üretiminin yerini teknoloji ve müşteri odaklı üretim almıştır. Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan “patlama” olarak nitelendirilebilecek gelişmeler, kar amacı güden örgütler kadar kar amacı gütmeyen

örgütler için de değişime hızlı bir şekilde yanıt vermeyi temel bir gereklilik haline getirmiştir (Mukerjee, 2014, s.57; Razzaghi, Moghaddam ve Jafari, 2015, s.1199; Khavari, Arasteh ve Jafari, 2016, s.113). Çevikliğin, yaşamsal bir öneme sahip olduğu örgütlerden biri de 21. yüzyılda bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı değişimler, öğrenci niceliğindeki artış, öğrenci niteliğinde yaşanan farklılaşmalar ile rekabetin ulusal sınırların dışına çıkması gibi gelişmelerin etkisi altındaki yükseköğretim kurumlarıdır (Khavari, Arasteh ve Jafari, 2016, s.112). Bu nedenle diğer pek çok örgütün gelecekteki işgücünü yetiştirerek nasıl yönetileceklerini ve nasıl işlev göstereceklerini büyük oranda belirleyen, bu sayede toplumun ekonomik, siyasi ve kültürel alt sistemlerini yapılandırmada önemli katkıları olan yükseköğretim kurumları için çeviklik konusunun özel bir öneme sahip olduğu düşünülmektedir.

Öğrencileri, küresel rekabet ortamının değişen taleplerine yanıt verecek şekilde yetiştirmek ve onların, belirsiz ve hızlı değişen çevresel koşullara uyum sağlamalarına yardımcı olmak için yükseköğretim kurumlarının, bu değişimlerin farkında olmaları gerekmektedir (Roach, 2015, s.3). Yükseköğretim kurumları, çevresel değişimlere doğru ve hızlı bir şekilde yanıt verebilen örgütlerin sahip olduğu en temel değer olarak kabul edilen insan gücünü yetiştirmektedir. Bu bağlamda çevikliği, yükseköğretim kurumları için yaşamsal öneme sahip bir özellik haline getiren etmenlerden biri, işverenlerin ve toplumun diğer kesimlerini oluşturan paydaşların beklentilerinde yaşanan değişimlerdir. Özellikle 21. yüzyıl becerileri olarak anılan ve eğitim kurumlarından kazandırması beklenen beceriler, yükseköğretim kurumlarına yönelik beklentileri de şekillendirmektedir. 21. yüzyıl becerileri; bireysel beceriler, bireyler arası beceriler, yaşam becerileri, uygulamalı beceriler, işgücü becerileri, bilişsel olmayan beceriler gibi değişik başlıklar altında sınıflandırılmaktadır (McComas, 2014, s.1). Ancak özellikle bağımsız düşünme, problem çözme, karar verme gibi işgören becerileri (Silva, 2009, s.630) ile esneklik, uyumluluk, girişkenlik, kendini yönetme, üretkenlik, sorumluluk, liderlik gibi yaşam ve kariyer becerilerini (McComas, 2014, s.1; Yell ve Box, 2008, s.347-348) kazandırması beklenen eğitim kurumlarının, yükseköğretim kurumları olduğu söylenebilir.

21. yüzyıl becerilerini kazandırmak dışında yükseköğretim kurumları için çevikliği gerekli kılan diğer bir etmen, küreselleşme ve beraberinde getirdiği neo-liberal politikaların, eğitim kurumlarına yansımaları sonucu ortaya çıkan rekabettir. Ulusal ve uluslararası çevrede artan rekabet sonucu iş dünyasının talepleri ile üniversite ve diğer

kurumlar arası işbirlikleri önem kazanmaktadır (Burgaz ve Şentürk, 2008, s.270-271). Bu kapsamda özellikle ulusal ve uluslararası politika belgelerinde kendine önemli bir yer edinen üniversite-sanayi sektörü işbirlikleri ile üniversiteler arası işbirlikleri üzerinde durmak gerekmektedir. Ayrıca bir kalite geliştirme aracı ve rekabet stratejisi olarak değerlendirilebilecek uluslararasılaşma (Byun ve Kim, 2011, s.468) beklentileri de yükseköğretim kurumlarını çevreye daha duyarlı hale getirmektedir. Bütün bu etmenler ise yükseköğretim kurumlarının tıpkı kar amacı güden örgütler gibi çevresel değişim ve belirsizliklere olan duyarlılığını arttırmaktadır. Yükseköğretim kurumlarının bu işbirliklerine yönelik beklentileri yerine getirmesi ve daha nitelikli öğrenci ve akademisyenleri çekme konusunda rekabet gücünü arttırabilmesi için 21. yüzyılın eğitim ortamlarının beklentilerini karşılaması gerekmektedir. Bu bağlamda araştırma-geliştirme etkinliklerinin nicelik ve nitelik olarak iyileşmesi ve özellikle 21. yüzyıl eğitim ortamının önemli bir bileşeni haline gelen çevrimiçi öğrenme ortamları ve materyallerinin geliştirilmesinin önemli olduğu söylenebilir. Bunları başarmanın yolu ise diğer pek çok örgüt için olduğu gibi yükseköğretim kurumları için de sahip olduğu insan gücünün çevikliğinden geçmektedir (Razzaghi, Moghaddam ve Jafari, 2015, s.1199).

Örgütsel alanda çeviklik, çevrede meydana gelen değişimleri kestirebilme, anlamlandırma ve bu değişimlere uygun davranışlar geliştirmeyi içermektedir (Zang ve Sharifi, 2000, s.497). Örgütsel çevikliğin üç ayrı boyutu bulunmaktadır. Bunlardan ilki; örgütler arası ilişkileri kapsamaktadır. İkincisi örgütün, bilgi teknolojileri, esnek üretim sistemleri gibi teknik özelliklerini içermektedir. Üçüncüsü ise örgütün sahip olduğu işgücüdür (Hopp ve Van Oyenn, 2004, s.919). Bu alanda yapılan ilk çalışmalarda daha çok çevikliğin sağlanmasında teknolojinin önemi üzerinde durulduğu görülmektedir (Breu vd., 2001, s.21; Crocitto ve Youssef, 2003, s.388). Ancak daha sonraki çalışmalarda bir örgütün, insan kaynaklarını çevik hale getirmeden çevik bir örgüt olmasının olanaksız olduğu kanısı yaygınlık kazanmaya başlamıştır (Alavi ve Wahab, 2013, s.4195; Chonko ve Jones, 2005, s.371; Housein ve Yousefi, 2012, s.49-50). İnsanların sahip olduğu zeka, deneyim, bilgi, yetenek ve beceriler, bir örgüte rekabet avantajı sağlayabilecek, yeri doldurulması oldukça güç özellikler arasında yer almaktadır. Bu nedenle çevikliğin, mekanik sistemlerden çok insan kaynaklarının yeterliklerinden en üst düzeyde faydalanmaya bağlı olduğu belirtilmektedir (Meredith ve Francis, 2000, s.142). Örgütün insan kaynaklarının çevikliğine olan ilgi özellikle “bilgi işçileri”nin çevikliğini, örgütler için önemli bir değer haline getirmiştir (Breu vd., 2001; Chonko ve Jones, 2005;

Gunasekaran ve Yusuf, 2002). Bu durum, yükseköğretim kurumları gibi dönüşüm süreçlerinin neredeyse tamamen bilgi işçilerinin emeğine dayalı olduğu örgütler açısından çevikliğin sağlanmasında, işgücü çevikliğinin ön plana alınması gerektiğini düşündürmektedir.

İşgücü çevikliği, değişim ve belirsizliğin egemen olduğu çevrelerde kazancı arttırmayı sağlayacak bir strateji olarak nitelendirilmektedir (Sohrabi, Asari ve Hozoori, 2014, s.280). Bunun yanında kavram, örgütün iç ve dış çevresinin gereksinimleri doğrultusunda doğru zamanda, doğru bilgi ve becerileri sergileme yeteneği şeklinde tanımlanmaktadır (Muduli, 2013, s.56). İşgücü çevikliğine ilişkin yapılan tanımlarda çalışanların; pro-aktiflik, uyumluluk ve yılmazlık davranışlarını içeren bir yapıya vurgu yapılmaktadır (Sherehiy, Karwowski ve Layer, 2007). Dyer ve Shafer'a (2003, s.15) göre *pro-aktiflik*; örgütsel başarıya katkı sağlayacak çevresel fırsatları etkin bir şekilde araştırmak ve bunları örgüt yararına kullanmada öncü olmak gibi davranışları içermektedir. *Uyumluluk*, kişiler arası ve kültürel uyum yeteneğini, anlık işbirliğine hazır olmayı, yeni görevler ve roller edinmeyi ve profesyonel esnekliği içermektedir (Sherehiy, 2008, s.46). *Yılmazlık* ise stresli koşullar altında etkili bir şekilde çalışabilmeyi; değişim, beklenmedik durumlar ve belirsizlik ile başa çıkabilmeyi ifade etmektedir (Sheheriy, 2008, s.46). Bu tanımlardan yola çıkarak işgücü çevikliğinin, değişken çevresel koşullarda örgütün fırsat ve tehditleri zamanında sezmesi ve bunlara yanıt verebilmesi için sahip olması gereken yeteneklerden ve stratejilerden biri olduğunu söylemek olanaklıdır. Örgütün yeri en zor doldurulacak ve taklit edilmesi en zor kaynaklarından biri olan işgücünün çevik olması, uzun dönemde amaçlarına başarılı bir şekilde ulaşmasını sağlayabilecek bir gereklilik olarak değerlendirilmektedir.

İşgücü çevikliği, örgütün amaçlarına ulaşma düzeyini yükselterek etkililiğini arttırmasına çeşitli yollarla katkı sağlamaktadır. Bunlar arasında; niteliğin iyileştirilmesi, paydaşlara daha iyi, daha hızlı ve daha ucuz hizmet sunulması (Hopp ve Van Oyenn, 2004, s.921) ve örgütsel öğrenme düzeyinin artması (Qin ve Nembhard, 2015, s.58) gibi katkılarında söz etmek olanaklıdır. İşgücü çevikliği, bir yandan paydaş gereksinimlerine yanıt verme düzeyini yükseltirken bir yandan da örgütün kaynaklarının etkili bir şekilde kullanılmasını sağlayarak örgütsel performansı arttırmaktadır. Bu nedenle rekabetin etkili olduğu çevresel koşullarda örgütün hayatta kalması için işgücünün çevikliğine olan gereksinim giderek artmaktadır (Harraf vd., 2015, s.675; Katayama ve Bennett, 1999, s.49; Zhang ve Sharifi, 2000, s.495). Ayrıca örgütlerin çevreye uyumunda önemli bir

nitelik olarak ele alınan esnekliğin sağlanması için de beceri, rekabet ve uyum yeteneği yüksek, daha önce karşılaşılmamış sorunları çözebilecek ve planlananın dışındaki etkinlikleri yürütebilecek işgücüne gereksinim duyulduğu belirtilmektedir (Youndt vd., 1996, s.845). İşgücü çevikliğinin alanyazında değinilen çıktıları değerlendirildiğinde; uzun dönemli performans artışı, rekabet ortamında hayatta kalma ve sunduğu hizmetlerle öncü olabilme gibi olumlu çıktıların ön planda olduğu görülmektedir.

İşgücü çevikliğinin örgüte katkıları göz önünde bulundurularak örgüt üyelerinin çeviklik düzeyini etkileyen etmenlerin neler olduğu kuramsal ve uygulamalı çalışmalarla incelenmiştir. Yapılan çalışmalarda genellikle örgütsel ve yönetsel olarak sınıflandırılabilir değişkenlerin ele alındığı görülmektedir. Bu bağlamda özellikle ödül sistemi, güçlendirme, kendi kendini yöneten takımlar, otonomi ve iş belirsizliği gibi değişkenler üzerinde durulmaktadır (Muduli, 2017; Sherehiy ve Karwowski, 2014; Sumukadas ve Sawhney, 2004; Qin ve Nembhard, 2015). Bunlarla birlikte işgücü çevikliğinin öncülleri kapsamında ele alınan değişkenler arasında; örgüt kültürü (Breu vd., 2001; Harraf vd., 2015); bilgi sistemleri (Breu vd., 2001; Muduli, 2017), örgütsel öğrenme (Muduli, 2016; Muduli, 2017), inovasyon, belirsizliğe tahammül (Harraf vd., 2015) dağıtımcı liderlik (Kathuria ve Partovi, 1999) ve eşgüdümleme (Qin ve Nembhard, 2015) de yer almaktadır.

İşgücü çevikliği üzerinde etkileri olan değişkenleri inceleyen uygulamalı çalışmalarda, örgütün kültürel ve yapısal özellikleri ile işleyiş süreçlerine önemli bir yer verildiği görülmektedir. Ancak örgütün işleyişi ve üyelerin davranışları üzerinde belirleyici etkileri olduğu bilinen örgütsel hafızanın ihmal edildiği dikkat çekmektedir (Hanvanich, Sivakumar ve Hult, 2006, s.600). Oysa örgütsel hafıza, özellikle örgütün etkililiği ve yenilikçilik düzeyi üzerinde önemli etkileri olduğu bilinen kritik örgütsel değişkenlerden biridir. Ayrıca örgütsel hafızanın yenilikçilik ve yaratıcılık üzerindeki etkileri (Alhashem ve Shaqrah, 2012; Moorman ve Miner, 1997; Seçkin Halaç ve Seçkin-Çelik, 2016), örgütün iç çevre yeterlikleri ve dış çevre özellikleri konusunda gerekli bilgileri sağlayarak işgücü çevikliğini arttıracak bir değişken olabileceğini düşündürmektedir.

Örgütsel hafıza, bireysel düzeydeki hafıza kavramının örgütler için kullanılmasına dayalı olarak ortaya çıkmış bir kavramdır. Bu kapsamda örgütsel hafızayı anlamak için öncelikle hafızanın ne demek olduğuna değinmek gerekmektedir. Bireyler, sahip oldukları bilgileri öğrenme yoluyla edinmekte ve bunların önemli bir kısmını daha sonra

kullanmak üzere saklamaktadırlar. Bireyin, öğrendiği bilgileri daha sonra kullanmak üzere sakladığı depoya veya bu depoda yer alan bilgilere hafıza adı verilmektedir (Bencsik, Lire ve Marosi, 2009, s.1699). Arkonaç (1998, s.181) insan hafızasını, bireylerin deneyim, öğrenme ve becerilerini kaydeden ve böylece davranışlarına yön veren bir sistem olarak tanımlamaktadır. Bireysel düzeydeki hafızaya yönelik yapılan bu tanımlar genellikle psikolojik ve biyolojik bilgi işleme işlevine vurgu yapmaktadırlar. Ancak insan hafızasını konu edinen bazı çalışmalar (Loftus ve Loftus, 1976, s.1) ile sosyolojik (Halbwachs, 1992, s.37; Schuman ve Scott, 1989, s.361-362) ve örgütsel çalışmalar (Moorman ve Miner, 1998, s.708; Sandelands ve Stablein, 1987, s.136), hafızanın yalnızca insana özgü bir yapı olmadığına değinmektedirler.

Örgütsel hafıza kavramının alanyazında ayrıntılı bir şekilde ele alınarak tanımlanmasına yönelik çalışmalar 1970’li yılların sonları ile 1980’li yılların başlarına dayanmaktadır (Lehner, Maier ve Klosa, 1998, s.14). Bu durumun önemli nedenleri arasında bilgi toplumuna geçiş ve beraberinde getirdiği küreselleşme sürecinin, bilgiyi örgütlere rekabet avantajı sağlayan en önemli kaynak haline getirmesi yer almaktadır. Bilginin örgütler için en önemli kaynaklardan biri haline gelmesi, bilgi yönetimi ve öğrenme kavramlarına olan ilginin artmasına neden olmuştur (Atak, 2011, s.161; Çakır ve Yükseltürk, 2010, s.502; Yılmaz, 2011, s.314). Bilginin işlenmesi, depolanması ve gerektiğinde tekrar kullanılabilmesi ile örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesinde temel bir işleve sahip olması ise örgütsel hafıza kavramının önem kazanmasına aracılık etmiştir (Abecker vd., 1998, s.40; Akgün ve Keskin, 2003, s.185; Lehner ve Maier, 2000, s.283). Bu durum örgütsel hafızanın, bilgi üretme ve yayma sürecinde toplumsal olarak çok önemli bir rolü olan yükseköğretim kurumları için hem temel amaçlarını yerine getirme hem de etkililiğini sürdürme bağlamında üzerinde durulması gereken bir kavram olduğunu düşündürmektedir.

Örgütsel hafıza kavramı, örgütün geçmişinde edindiği, depoladığı ve bugünkü kararlarına yön veren bilgileri nitelemektedir (Walsh ve Ungson, 1991, s.61). Bu tanım, kavramı oldukça basit bir şekilde ortaya koymakla birlikte örgütsel hafızanın hem içeriğine hem de bilginin ediniminden başlayarak tekrar kullanılmasına kadar uzanan sürecine değinmektedir. Bu bağlamda örgütsel hafızanın yalnızca depolanmış bilgilerden oluşmadığı, bunların depolanması ve gerektiğinde kullanılmak üzere geri getirilmesi sürecini de içeren karmaşık bir yapıya sahip olduğu çıkarımında bulunmak olanaklıdır. Örgütsel hafıza kavramı, örgütün politika, süreç ve kurallarının içinde yer alan ve

gerektiğinde kullanılmak üzere geri getirilebilen ortak bakış açılarından oluşmaktadır (Day, 1994, s.44). Örgütsel hafıza sürecine vurgu yapan Stein ve Zwass (1995, s.89) ise kavramı, geçmiş bilgilerin, örgütsel ve yönetsel etkinliklere yön vermek üzere geri getirilmesini sağlayan araçlar olarak ele almışlardır. Bu araçların kullanımı, etkililiğin düşmesi veya yükselmesi ile sonuçlanabilmektedir. Yapılan tanımlarda örgütsel hafıza ile ilgili dikkat çeken özellikler, örgütün geçmişinde edindiği bilgilerden oluşması ve geçmişte edinilen bu bilgilerin, örgütün mevcut karar ve uygulamalarında etkili olması şeklinde özetlenebilir.

Örgütün yaşam döngüsü boyunca edindiği bilgileri tekrar kullanmak üzere depolamasını ve geri getirmesini sağlayan örgütsel hafızanın çok sayıda olumlu çıktıyı beraberinde getirecek bir yapı olduğu düşünülmektedir. Örgütün karşılaştığı sorunları hızlı ve etkili bir şekilde çözebilmesi, rasyonel kararlar alabilmesi ve uygulama sürecinde deneyimlerine dayalı olarak daha az hata yapması ve daha kısa sürede olumlu sonuçlar elde edebilmesi, örgütsel hafızanın sağladığı bilgilerle olanaklı görünmektedir. Alanyazındaki çalışmalar da örgütsel hafızanın örgütün etkililiğindeki kritik rolünü destekler niteliktedir. Örgütsel hafıza; işlerin eşgüdümlemesine, örgütsel bilginin yönetimine, örgütün çevresel değişimlere yanıt verebilmesine ve örgütsel amaçların peşinden koşulmasına aracılık ederek örgütsel etkililiği arttırmaktadır (Nevo ve Wand, 2005, s.549). Hanvanich, Sivakumar ve Hult (2006, s.600), örgütsel hafızanın en önemli sonuçları arasında performans artışı ve yenilikçiliğin yer aldığını belirtmektedirler. Buna göre örgütsel hafızanın, performans artışı aracılığıyla örgütün amaçlarına ulaşma düzeyini arttırdığı ve örgütün yenilikçiliğini kolaylaştırarak ona, çevreye uyum yeteneği ve rekabet avantajı kazandırdığı çıkarımında bulunmak olanaklıdır.

Örgütsel hafıza, alanyazında daha çok öğrenme, bilgi yönetimi (Casey ve Olivera, 2003, s.2), yenilikçilik (Akgün, Keskin ve Byrne, 2012, s.444; Alhashem ve Shaqrah, 2012, s.32; Camisón ve Villar-López, 2011 s.1294) ve yaratıcılık (Moorman ve Miner, 1997, s.91) gibi örgütsel değişkenlerle ilişkileri bağlamında incelenmiştir. Bu çalışmalarda hafızanın, örgüte, kendi güçlü ve zayıf yönleri, belirli durumlarda işe yarayan ve yaramayan uygulamaları ile çevrenin özellikleri hakkında önemli bilgiler sağladığı belirtilmektedir (Dunham ve Burt, 2011, s.851; O'Neill, Pouder ve Buchholtz, 1998, s.106-107). Alanyazında ortaya konan araştırma sonuçları ve görüşler dikkate alındığında örgütsel hafızanın; yenilikçilik, yaratıcılık, uyum sağlama gibi örgütsel ve bireysel davranışlar üzerinde geliştirici etkilerinin olabileceği görülmektedir. Buna dayalı

olarak, örgütün çevreye uyumunda önemli bir etken olarak kabul edilen ve işgörenlerin çevresel değişimlere yanıt verebilirliği çerçevesinde ele alınan işgücü çevikliği üzerindeki etkileri merak edilmekte ve araştırmaya değer görülmektedir. Bununla birlikte alanyazındaki işgücü çevikliği çalışmalarında bireylerin duyuşsal özelliklerinin de ihmal edildiği gözlenmektedir (Muduli, 2016; Qin ve Nembhard, 2015). Bu nedenle bu çalışmada işgücü çevikliği üzerinde örgütsel ve bireysel değişkenlerin etkisi bir arada incelenmektedir. İşgücü çevikliği üzerinde örgütsel bir değişken olarak örgütsel hafızanın, bireysel bir değişken olarak ise işle bütünleşmenin etkileri ele alınmaktadır.

İşle bütünleşme, bireyin, işiyle ilgili bir tatmin hissetmesinin ötesinde işine harcadığı enerjiyi arttırmaya yönelik güdülenme hissetmesini de ifade etmektedir (İnceoğlu ve Warr, 2011, s.177). Roberts ve Davenport (2002, s.21), işle bütünleşmeyi, bireyin işini yaparken heyecan ve istek içerisinde olması ve işine yoğunlaşması olarak tanımlamaktadırlar. İşle bütünleşmiş bireylerin işlerine yönelik güdülenmişlikleri oldukça yüksektir. Bu bireyler, genellikle diğerlerine göre daha çok çalışmakta ve örgüt için daha işlevsel sonuçlar üretmektedirler. İşle bütünleşme; duygusal, fiziksel ve bilişsel açılardan, bireyin enerjisini çok yönlü olarak işine vermesini ifade eden bir kavramdır (Rich, Lepine ve Crawford, 2010, s.617). Özetle işine büyük bir enerji harcayan, önem veren ve işini istek, güdülenmişlik ve kendini kaptırarak yapan bireylerin işleriyle bütünleşmiş oldukları söylenebilir.

İşe yönelik olarak süreklilik gösteren olumlu bir zihinsel duruma işaret eden işle bütünleşme; zindelik, adanma ve yoğunlaşma boyutlarından oluşmaktadır (Schaufeli vd., 2002, s.74). *Zindelik*, bireyin çalışırken sahip olduğu yüksek enerji ve zihinsel dayanıklılığını, işine çaba harcamadaki istekliliğini ve zorluklarla karşılaştığında sebat göstermesini ifade etmektedir (Schaufeli ve Bakker, 2004, s.295). *Adanma*; işine önem verme, işini yaparken coşku hissetme, işiyle gurur duyma ve zorluklara meydan okuma gibi bileşenlerden oluşmaktadır (Schaufeli vd., 2002, s.74). *Yoğunlaşma* ise bireyin, tamamen işine odaklanmasını, kendini işine kaptırmasını, işini yaparken zamanın nasıl geçtiğinin farkında olmamasını ve işinden kopmak istememesini ifade etmektedir (Schaufeli ve Bakker, 2004, s.295). Bu üç boyut bir araya gelerek kendini işine tüm yönleri ile veren ve böylece işi ile bütünleşen çalışanların, işlerini daha etkili bir şekilde yapmalarının da kapısını aralamaktadır.

Alanyazında işle bütünleşmenin sonuçlarına ilişkin yapılmış olan çalışmalar, işle bütünleşmenin, bireyin kendisi ve örgüt için olumlu sonuçlar ürettiğine işaret



etmektedirler. Bu çalışmalar işle bütünleşmenin; örgütsel bağlılık (Hakanen, Bakker ve Schaufeli, 2006; Halbesleben ve Wheeler, 2008; Saks, 2006), iş tatmini, düşük işten ayrılma niyeti (Alarcon ve Edwards, 2010; Saks, 2006) ve yüksek performansla (Halbesleben ve Wheeler, 2008; Salanova vd., 2003) olumlu yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. İşle bütünleşmenin ortaya çıkardığı pek çok duyuşsal ve davranışsal sonucun, bireyin, örgüte ilişkin olumlu tutumlar geliştirmesine ve örgüte katkı sağlamasına aracılık ettiği görülmektedir. Bu bağlamda çalışanın işle bütünleşmiş olmasının, gelişimi ve örgüte katkıyı ön plana alan işgücü çevikliğini de olumlu yönde etkileyebileceği düşünülmektedir. Ayrıca işle bütünleşmiş bireylerin pro-aktif davranışlar sergiledikleri (Bakker, Albrecht ve Leiter, 2011, s.81) ve zorluklar karşısında yılmadan çaba harcamaya devam ettikleri (Schaufeli vd., 2002, s.74) yönündeki açıklamalar da işle bütünleşmenin, pro-aktiflik ve yılmazlık gibi boyutlardan oluşan işgücü çevikliği ile ilişkili olduğu düşüncesini desteklemektedir.

Birer bilgi işçisi olarak nitelendirilebilecek öğretim elemanlarının çevikliğini ele alan bir çalışmanın, yükseköğretim kurumlarının çeviklik yeteneğini belirleme ve geliştirme bağlamında katkıları olacağı düşünülmektedir. Alanyazında yükseköğretim kurumlarının örgütsel çevikliği üzerine yapılan çalışmalar bulunmakla birlikte (Khavari, Arasteh ve Jafari, 2016; Mukerjee, 2014; Razzaghi, Moghaddam ve Jafari, 2015) yükseköğretim kurumlarında çevikliği, işgücü bağlamında ele alan çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmüştür (Suofi, Hosnavi ve Mirsepasi, 2014, s.1018). Ayrıca örgütsel çevikliğin insan boyutunu temsil eden işgücü çevikliği araştırmalarında işgücünün duyguları, yetenekleri ve davranışlarının ihmal edildiği belirtilmektedir (Qin ve Nembhard, 2015, s.66). Oysa yine alanyazında işgücü çevikliğinin, çalışanın yetenekleri, duyguları (Qin ve Nembhard, 2015, s.66) ve güdülenmesi ile ilişkili olduğu üzerinde durulmaktadır (Yusuf, Sarhadi ve Gunasekaran, 1999, s.39). Bu nedenle işgücü çevikliğini yalnızca örgütsel değişkenler bağlamında inceleyen çalışmaların, konuyu eksik bir şekilde ele aldığı düşünülmektedir. Her ne kadar kültür, öğrenme, liderlik gibi örgütsel değişkenlerin işgücü çevikliği üzerinde önemli etkileri olduğu bilinse de, bu değişkenlerin bireysel özelliklerden bağımsız bir şekilde incelenmesinin yeterli olmadığına inanılmaktadır. Bu nedenle bu çalışmada işgücü çevikliği bir yandan önemli bir örgütsel değişken olan örgütsel hafıza; diğer yandan bireyin işe yönelik duygu, düşünce, tutum ve güdülenmesini etkileyebilecek bir olgu olan işle bütünleşme bağlamında incelenmektedir.

Örgütsel hafıza; örgüt ve örgütü oluşturan bireylere daha önce kendilerini başarıya ulaştıran veya ulaştırmayan yolların neler olduğu bilgisini sunmaktadır. Bu sayede hataların tekrarından kaçınmayı ve başarıyı arttırmayı sağlayacak bir araç olarak işlev göstermektedir. Örgütün, kendisine ve çevresine ilişkin bilgileri sağlayarak örgüt-çevre etkileşiminde deneyimlerin yardımı ile daha kolay uyum sağlama ve daha pro-aktif davranma olanağı sunabilmektedir. Bu kapsamda örgütsel hafızanın, işgücü çevikliği üzerinde olumlu etkileri olacağı çıkarımında bulunmak olasıdır. Alanyazında gerçekleştirilen çalışmalar da bu çıkarımı destekler niteliktedir. Örgütsel hafızanın, alanyazında en fazla ilişkilendirildiği değişkenler arasında yenilikçilik, yaratıcılık ve problem çözme gibi değişkenler yer almaktadır (Alhashem ve Shaqrah, 2012; Chang ve Cho, 2008, s.19; Moorman ve Miner, 1997, s.98; Steinberg, Baskin ve Hofer, 1986, s.186). Bu değişkenlerin de çeviklik ile yakından ilişkili olduğu bilinmektedir (Breu vd., 2001, s.22; Harrald, 2006, s.269). Ayrıca örgütsel hafıza ile işgücü çevikliği arasındaki ilişkileri doğrulayan çalışmalara da rastlanmaktadır (Al-Faouri, Al-Nsour ve Al-Kasasbeh, 2014, s.438).

Örgütsel hafızanın, işgücü çevikliği üzerinde etkileri olabileceği alanyazın tarafından da desteklenmekle birlikte bu etkinin, başka değişkenler aracılığında gerçekleşme olasılığı da söz konusudur. Bunun önemli bir nedeni işgücü çevikliğinin, bireysel bir değişken olması ve bu nedenle çalışanların, işlerine yönelik bireysel tutumlarından etkilenebilecek olmasıdır. Çünkü işine kendini adayan ve işiyle olumlu bağlar kuran bir çalışanın; işgücü çevikliği kapsamında yer alan farklı durum ve çalışma ortamlarına uyum sağlama, işini daha iyi yapmasını sağlayacak çevresel olanaklardan yararlanma ve işini yaparken karşılaştığı zorlukların yılmadan üstesinden gelme gibi özelliklerinin gelişmiş olması olasıdır. İşle bütünleşmenin; pro-aktiflik, yılmazlık, yaratıcılık ve uyumlu iş davranışları ile ilişkisine işaret eden çalışmalar da bu olasılığı desteklemektedir (Federici, Boon ve Hartog, 2019, s.15; Salanova ve Schaufeli, 2008, s.127; s.10; Zhang ve Bartol, 2010, s.117). Ayrıca işle bütünleşmenin, örgütsel ve bireysel değişkenler arası ilişkilerdeki aracılık etkisinin de önemle üzerinde durulmaktadır (Alfes vd., 2013; Rich, Lepine ve Crawford, 2010, s.622; Yalabik vd., 2013). İşle bütünleşmenin aracı değişkenlik rolü, pek çok örgütsel değişkenin hem öncülü hem de sonucu olabileceğini göstermektedir. Alanyazın tarafından da desteklenen bu ilişkiler birlikte değerlendirildiğinde; örgütsel hafızanın, işgücü çevikliği üzerinde etkileri olabilecek örgütsel değişkenlerden biri olabileceği ve işle bütünleşmenin, bu etki üzerinde aracı

değişken rolü oynayabileceği öngörülmektedir. Bu çalışma kapsamında da örgütsel çeviklik, işle bütünleşme ve işgücü çevikliği arasında kuramsal olarak öngörülen bu ilişkiler, uygulamalı olarak incelenmektedir.

## 1.2. Amaç

Araştırmanın temel amacı; öğretim elemanlarının görüşlerine göre örgütsel hafıza ve işgücü çevikliği arasındaki ilişkide işle bütünleşmenin aracılık rolünü incelemektir. Bu temel amaca dayalı olarak aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aranmaktadır:

1. Öğretim elemanlarının, yükseköğretim kurumlarında örgütsel hafızaya ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Öğretim elemanlarının işle bütünleşme düzeylerine ilişkin görüşleri nelerdir?
3. Öğretim elemanlarının işgücü çevikliği düzeylerine ilişkin görüşleri nelerdir?
4. Öğretim elemanlarının; örgütsel hafıza, işle bütünleşme ve işgücü çevikliğine ilişkin görüşleri;
  - a) cinsiyetlerine,
  - b) yaşlarına,
  - c) akademik unvanlarına ve
  - d) görev yaptıkları üniversiteye göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde değişmekte midir?
5. Öğretim elemanlarının görüşlerine göre örgütsel hafıza, işle bütünleşme ve işgücü çevikliği arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmakta mıdır?
6. Öğretim elemanlarının görüşlerine göre örgütsel hafıza, işle bütünleşme aracılığıyla işgücü çevikliğini istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır?

## 1.3. Önem

Yükseköğretim kurumlarında görev yapan öğretim elemanlarının görüşlerine dayalı olarak örgütsel hafıza ve işgücü çevikliği arasındaki ilişkide işle bütünleşmenin aracılık rolünün incelendiği bu çalışmanın, kuramsal bilgi ve uygulama sonuçlarını sistematik olarak sunmak yoluyla alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca çalışmadan elde edilen sonuçların yükseköğretim kurumlarının, 21. yüzyılın gerektirdiği rekabet gücünü elde etmesini sağlayacak kaynaklarından biri olan işgücü niteliği ve gelişimi konusunda alınacak önlemlere, incelenen değişkenler bağlamında ışık tutması

beklenmektedir. Bu bağlamda çalışmanın hem ayrı ayrı kuram ve uygulamaya hem de kuram ve uygulamanın bütünleştirilmesi ile geliştirilecek eğitsel politikalara katkı sağlaması beklenmektedir.

İşgücü çevikliğine ilişkin alanyazının incelenmesi sonucunda konunun, genel düzeyde eğitim örgütleri veya yükseköğretim kademesi özelinde daha çok örgütsel çeviklik bağlamında ele alındığı görülmüştür. Yükseköğretim kurumlarında ise örgütsel çeviklik ile ilgili yapılan çalışmaların da sınırlı sayıda olduğu belirlenmiştir. Alanyazında konuyla ilgili rastlanan çalışmaların da genellikle yurt dışında yapıldığı; Türkiye’de yapılan çalışmalarda çevikliğin gerek örgütsel çeviklik gerekse işgücü çevikliği açısından eğitim örgütleri için ihmal edilen bir konu olduğu görülmüştür. Bu nedenle bu çalışmanın, hem yükseköğretim kurumları için çevikliği ele alması hem de konuyu, yükseköğretim kurumlarının insan gücü sermayesinin önemli bir bölümünü oluşturan öğretim elemanlarının özellikleri açısından incelemesi nedeniyle alanyazındaki öncü çalışmalardan biri olacağı düşünülmektedir.

İşgücü çevikliği alanyazınına benzer bir durum örgütsel hafıza için de geçerlidir. Örgütsel hafıza kavramının alanyazında özellikle kar amacı güden örgütler için önemle ele alındığı belirlenmiştir. Ancak hem yurt dışında hem de Türkiye’de yapılan çalışmalarda, kavrama, yükseköğretim kurumları bağlamında gereken önemin verilmediği görülmüştür. Bu nedenle bilgiye dayalı üretim gerçekleştiren yükseköğretim kurumları için ayrı bir öneme sahip olduğu düşünülen örgütsel hafıza kavramının, yükseköğretim kurumları özelinde yeniden yorumlanması ve kavramsallaştırılması beklenmektedir. Böylece ürettiği bilgi ile toplumsal yaşama katkıda bulunan yükseköğretim kurumlarının; hem yeni bilgileri eskileri ile ilişkilendirerek yorumlayabilmesi hem de aynı hataları tekrarlamadan, aynı bilgileri tekrar tekrar üretmek ve yorumlamak zorunda kalmadan etkinliklerine devam etmesine katkıda bulunulabilecektir.

Araştırmanın diğer bir değişkeni olan işle bütünleşme, eğitim alanında önemle üzerinde durulan bir konudur. Bununla birlikte işle bütünleşmenin yükseköğretim kurumları çalışanları açısından ele alındığı çalışmalar görece azınlıktadır. Daha çok diğer eğitim kademelerine yönelik yapılan çalışmalara rastlanmaktadır. Ancak yükseköğretim kurumlarında görev yapan öğretim elemanlarının görev, rol ve sorumlulukları ile işe yönelik tutumlarının diğer öğretim kurumlarının çalışanlarından farklı olarak değerlendirilmesi gerektiği düşünülmektedir. Ayrıca yükseköğretim kurumları

çalışanlarının işle bütünleşme düzeylerini, örgütsel hafıza ve işgücü çevikliği ile ilişkileri çerçevesinde ele alan uygulamalı çalışmaların da alanyazında eksik olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda bu çalışmanın her bir değişkenin yükseköğretim kurumları özelinde yeniden yorumlanmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Diğer yandan araştırmanın yükseköğretim kurumlarının örgütsel özellikleri ile öğretim elemanlarının bireysel özellikleri arasındaki ilişkiler üzerine yürütülecek bilimsel çalışma ve tartışmalara katkı sağlaması beklenmektedir.

Çalışma kapsamında geliştirilen işgücü çevikliği ölçeği kullanılarak yükseköğretim kurumlarında yürütülecek benzer çalışmalarda araştırmacılara kolaylık sağlanması umulmaktadır. Böyle bir ölçeğin, kavramın çok boyutlu bir yapıdan oluşan doğasını anlamlandırmada ve gizil boyutlarını ortaya çıkarmada katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda yükseköğretim kurumları için geliştirilen işgücü çevikliği ölçeğinin, uygulamaya da katkı sağlaması beklenmektedir. Yükseköğretim kurumlarının, sorumluluklarını yerine getirmede işgücü çevikliğinin rolünü inceleyebilmenin ilk adımının, mevcut durumu belirlemek olduğuna inanılmaktadır. Bir yükseköğretim kurumunda işgücü çevikliğini hangi değişkenlerin belirlediği ve bunların nasıl tanımlandığının anlaşılması ile bu kurumlarda çevikliğin inşasının olanaklı hale gelmesi beklenmektedir.

Çalışmadan elde edilen sonuçların, yükseköğretim kurumlarının küresel rekabet ortamına ve değişken çevresel koşullara uyum sağlaması adına geliştirilecek stratejilere de katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Gerek yükseköğretim kurumları mezunlarına yönelik işveren beklentileri, gerekse toplumsal beklentiler, yükseköğretim kurumlarını küresel rekabetin içine çekmekte ve bu süreçte değişen çevresel beklentilere uyum sağlamayı önemli bir gereklilik haline getirmektedir. Toplumsal yaşamın pek çok alanını, yetiştirdiği bireyler aracılığıyla şekillendirme gücüne sahip yükseköğretim kurumlarının, ulusal ve uluslararası çevredeki değişim ve dönüşümlere öncülük etmesini sağlamada hangi örgütsel ve bireysel özelliklerin etkisi olduğunun anlaşılmasına katkı sağlanması beklenmektedir. Ayrıca bu çalışma ile özellikle örgütsel amaçlara ulaşma düzeyini arttırabilecek ve öğretim elemanlarının işlerine yönelik olumlu duygu, düşünce ve tutumlara sahip olmasına yardımcı olabilecek bilimsel bir rehber sunulması umulmaktadır.

İşle bütünleşme düzeyleri ile birlikte işgörenlerin kişisel ve mesleki gelişim yönündeki istekleri ile amaçlara yönelik çaba harcama düzeyleri de yükseleceğinden

öğretim elemanlarında bu olumlu tutumların oluşmasına katkı sağlayacak örgütsel özelliklerin belirlenmesi önemli görülmektedir. Ayrıca incelenen bu değişkenin, örgüte sağladığı yararlar değerlendirildiğinde çalışmaya katılan öğretim elemanlarının kendilerini, işlerine yönelik tutumları bağlamında değerlendirme olanağı bulacaklarına inanılmaktadır. Araştırmadan elde edilen sonuçların işle bütünleşme düzeyleri düşük öğretim elemanları için güdüleyici örgütsel koşulları sağlayacak düzenlemelerin yapılmasına katkı sağlayacağı da düşünülmektedir.

Son olarak bu araştırmada test edilen modelin doğrulanması, yükseköğretim kurumlarında örgütsel hafızanın, öğretim elemanlarının işle bütünleşme düzeylerini ve işgücü çevikliğini arttırarak yükseköğretim kurumlarının niteliğine olumlu yönde katkılarda bulunacak bir değişken olarak kullanılabilmesine işaret etmektedir. Bu nedenle örgütsel hafızayı yükseköğretim kurumlarındaki karar ve uygulamalara aracılık edecek bir araç olarak değerlendirmek olanaklıdır. Ayrıca örgütsel hafızanın işgücü çevikliğine etkisinde, işle bütünleşmenin aracı rolünün doğrulanması, öğretim elemanlarının örgüte olan katkılarının, yalnızca örgütsel değişkenlerin bir sonucu olmadığını anlaşılmasına aracılık etmektedir. Böylece işle bütünleşme gibi bireysel değişkenlerin, yapılan çalışma ve uygulamalarda göz önünde bulundurulması gerekliliğine dikkat çekilmektedir. Son olarak bu çalışma ile öğretim elemanlarının, işlerine karşı olumlu tutumlarını ve bu olumlu tutumları neticesinde gelişen çeviklik düzeylerini desteklemede örgütsel özelliklerden yararlanılması yönünde atılacak adımlara aracılık edileceği düşünülmektedir.

#### **1.4. Sınırlılıklar**

- Bu araştırmanın verileri, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi ve Eskişehir Teknik Üniversitesi'nde 2019-2020 eğitim öğretim yılında görev yapan öğretim elemanlarının görüşlerine dayalı olarak elde edilen verilerle sınırlıdır. Üniversitelerdeki, idari personel ve öğrenciler araştırma kapsamı dışında tutulmuştur.
- Yükseköğretim kurumlarında örgütsel hafıza; fakültenin geçmişi ile ilgili bilgi, sosyo-politik bilgi, mesleki bilgi, mesleki ağlar ve sektörel bilgi boyutları ile sınırlıdır.
- Yükseköğretim kurumlarında işgücü çevikliği; araştırma kapsamında yapılan görüşmeler ve alanyazın incelemesine dayalı olarak belirlenen ileri

görürlük, gelişim odaklılık, uyumluluk, yetkinlik ve yılmazlık boyutları ile sınırlıdır.

- Yükseköğretim kurumlarında görev yapan öğretim elemanlarının işle bütünleşme düzeyleri, zindelik ve adanma-yoğunlaşma boyutları ile sınırlıdır.

### 1.5. Tanımlar

**Yükseköğretim kurumu:** Eskişehir ilinde yer alan Anadolu Üniversitesi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi ve Eskişehir Teknik Üniversitesi'dir.

**Öğretim elemanları:** Anadolu Üniversitesi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi ve Eskişehir Teknik Üniversitesi'nde 2019-2020 eğitim-öğretim yılında görev yapan akademik personeldir.

**Örgütsel hafıza:** Anadolu Üniversitesi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi ve Eskişehir Teknik Üniversitesi'nin geçmişinde edindiği, depoladığı; mevcut durumunu ve geleceğe yönelik kararlarını etkileyen bilgi ve deneyimler bütünüdür.

**İşle bütünleşme:** Anadolu Üniversitesi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi ve Eskişehir Teknik Üniversitesi'nde görev yapan öğretim elemanlarının yaptıkları işe yüksek bir enerji ve adanma duygusu ile yoğunlaşmalarıdır.

**İşgücü çevikliği:** Anadolu Üniversitesi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi ve Eskişehir Teknik Üniversitesi'nde görev yapan öğretim elemanlarının çevrede yaşanan değişimler karşısında yılmadan, kendilerini bu değişimlere uyarlayabilme ve sürekli gelişime açık olma düzeyleridir.

## 2. ALANYAZIN

Alanyazın bölümünde araştırma değişkenlerine ilişkin alanyazında yer alan kuramsal bilgilere yer verilmektedir. Bu kapsamda ilk olarak örgütsel hafıza, ardından işle bütünleşme ve son olarak işgücü çevikliğine ilişkin ilgili alanyazından elde edilen bilgilere yer verilmiştir.

### 2.1. Örgütsel Hafıza Kavramı

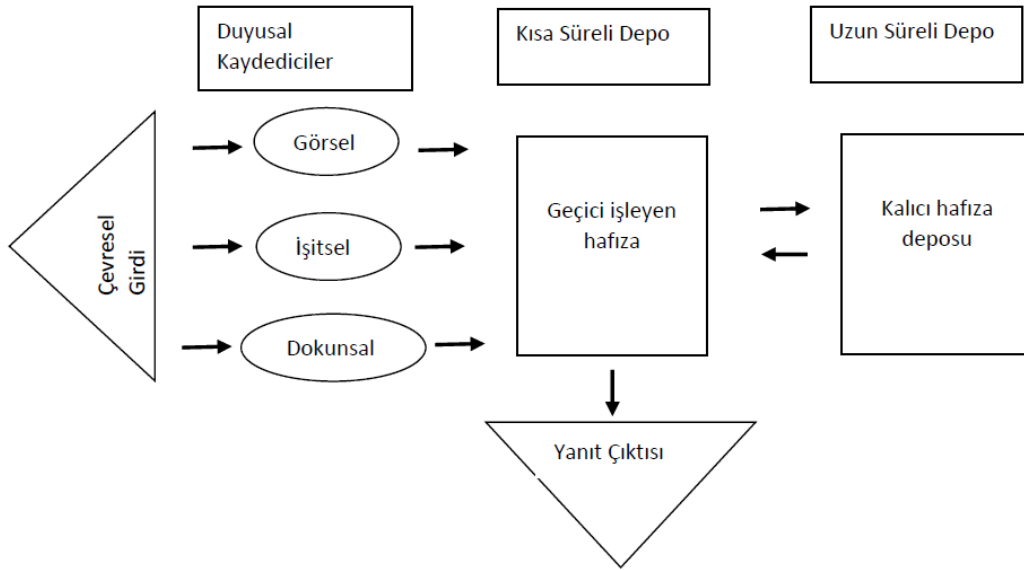
Örgütsel hafıza kavramını ayrıntılı bir şekilde tanımlamak ve anlamlandırmak için öncelikle hafıza kavramını ele almak gerekmektedir. Kavramın Türkçe alanyazında “bellek” veya “hafıza” şeklinde iki ayrı kullanımına rastlamak olanaklıdır. Ancak bu çalışmada daha yaygın olarak kullanılması nedeniyle tez danışmanı ve tez izleme komitesi üyelerinin de görüşlerine dayalı olarak “hafıza” kavramı tercih edilmiştir. Hafıza, insanların duyu organları aracılığı ile edindiği bilgileri depolayan ve bu bilgilerin geri getirilmesini sağlayan bir sistem olarak tanımlanmaktadır. İnsan hafızasının temeli, çevresinden aldığı girdilerin kaydedilmesine dayanmaktadır (Baddeley, 2014, s.9). İnsanın duyu organları ile sürekli çevresini algılama süreci içerisinde olması, duyu organlarıyla algılanan bilgilerin çeşitliliği ile bu bilgilerin nasıl depolandığı ve nasıl geri getirildiğine yönelik sorular, hafızayı karmaşık bir yapı haline getirmektedir. Bu durum ise insan hafızasını açıklamaya yönelik farklı yaklaşımların ortaya çıkmasına ve hafızanın, farklı türlerinin tanımlanmasına yol açmaktadır (Tulving ve Schacter, 1990, s.301). Sosyal bilimlerin pek çok dalı için, özellikle de insanı inceleme konusu yapan biyolojik ve psikolojik araştırmalar için önemli bir konu olan insan hafızası, farklı alt sistemlerden ve bu alt sistemlerin birbirleri ile olan çok yönlü ilişkilerinden oluşan bir yapıya sahiptir. Bu çalışma kapsamında insan hafızasının biyolojik veya psikolojik özelliklerini ayrıntılı bir şekilde ele almak olanaklı görünmemektedir. Bu nedenle örgütsel hafıza kavramını anlamaya ve açıklamaya yardımcı olması açısından insan hafızasının nasıl işlediğine ve hafıza türlerine yönelik en temel yaklaşımlara değinilecektir.

Hafızanın, insanın geçmişindeki öğrenme ve deneyimlerini kaydeden bir sistem olması, onun aynı zamanda insanın bugünkü yaşantısını da doğrudan etkilediği sonucunu doğurmaktadır. İnsan hafızasının depoladığı ve gerektiğinde kullanılmak üzere geri getirdiği bilgiler, kişilerin içinde bulunduğu durumlardaki karar ve eylemlerine yön veren en önemli kaynaklardan birini oluşturmaktadır (Arkonaç, 1998, s.181). Bu bağlamda



insan hafızası, yalnızca geçmiş bilgilerin yer aldığı bir depo olarak değil; insanın duyu organları aracılığıyla aldığı her türlü bilgiyi düzenleme, kodlama, depolama ve kullanma aşamalarından oluşan bir süreç olarak da tanımlanmaktadır (Budak, 2005, s.121).

Hafızayı açıklamada kullanılan en bilindik modellerden biri, 1968 yılında, Atkinson ve Shiffrin tarafından geliştirilmiş olan hafıza modelidir (Baddeley, 2014, s.9). Bu modelde ilk olarak hafıza yapısı ile kontrol süreçleri olarak adlandırılan bir ayrıma gidilmiştir. Hafıza yapısı olarak adlandırılan kısım, hafızanın, durumdan duruma değişkenlik göstermeyen, hem fiziksel sistemi hem de yerleşik süreçlerinden oluşmaktadır. Kontrol süreçleri ise durumdan duruma değişkenlik gösteren ve temel hafıza yapılarının işleyişine yön veren süreçleri ifade etmektedir. Kontrol süreçleri, bilginin kodlanması ve geri çağırılmasına yönelik işlem ve stratejilerden oluşmaktadır. Burada özellikle insan hafızasını tanıyabilmek için modelde yer alan kalıcı ögeler olan hafıza yapılarından kısaca söz edilecektir. Modele göre hafızanın yapısal özelliklerini oluşturan bileşenler; duyuusal kaydediciler, kısa süreli depo ve uzun süreli depodur (Atkinson ve Shiffrin, 1968, s.91-93). Çevreden gelen bilginin, hafızada nasıl işlendiğini göstermesi açısından bilgi işleme süreci olarak da ele alınabilecek modelde yer alan hafıza ögeleri ve hafızada bilginin nasıl işlendiğine yönelik süreç Şekil 2.1’de verilmiştir.



**Şekil 2.1.** Hafıza sistemindeki bilgi akışı (Atkinson ve Shiffrin'in (1968) modeline dayalı olarak Baddeley (2014) tarafından oluşturulan şekil temel alınmıştır.)

Şekil 2.1’de yer alan hafıza modeline göre ilk olarak bireyin duyu organları aracılığı ile çevresinden aldığı uyarılar hafızaya giriş yapmakta ve bunları alan duysal kaydedicilerden geçerek kısa süreli depoya ulaşmaktadır. Bu depo, işleyen hafıza olarak da anılmaktadır. Kısa süreli deponun işleyen hafıza olarak adlandırılmasının nedeni, duysal kaydedicilerden gelen bilgilerin burada değiştirilebilmesi ve uzun süreli depodaki bilgilerle ilişkilendirilebilmesidir (Baddeley, 2014, s.9). Kısa süreli depoya gelen bilgilerin burada aşınma veya kaybolma olasılığı bulunmaktadır. Bu durum, kısa süreli deponun, belirli bir kapasitesinin olması ve bilgilerin burada kısa bir süreliğine bulunması ile ilişkilidir. Uzun süreli depo ise insanların öğrendiği veya edindiği bilgileri kaybolmadan saklayan kısımdır. Uzun süreli depoda yer alan bilgiler, değiştirilebilir veya geçici olarak geri getirilmesinde güçlükler yaşanabilir. Ancak buraya depolanan bilgiler uzun süre kaybolmadan kalır (Atkinson ve Shiffrin, 1968, s.93-94). İnsan hafızası için geliştirilmiş olan bu hafıza modeli, örgütün çevreyle girdi ve çıktı alışverişi temelinde şekillenen sistem modeline uygun bir işleyiş göstermektedir. Bu model aynı zamanda insanların veya örgütlerin, nasıl öğrendikleri, öğrendikleri bilgileri nasıl sakladıkları ve gerektiğinde nasıl tekrar kullanabildiklerini de görmeye yardımcı olmaktadır.

Hafızanın günlük yaşamda insanın temel ihtiyaçlarını gidermesine, hayatta kalabilmesine yardımcı olan en önemli araçlardan biri olması, kavramın, pek çok düşünür ve araştırmacı tarafından farklı yönleriyle ele alınmasını sağlamıştır (Langenmayr, 2016, s.15). Bu nedenle hafızaya ilişkin farklı modeller ve sınıflamalar bulunmaktadır. Şekil 2.1’de özetlenen model dışında özellikle işleyen hafızanın özelliklerinin irdelendiği, uzun süreli hafızanın anlamsal veya eylemsel hafıza gibi türlerinin tanımlandığı ve hafızanın bireysel boyuttan çıkarılarak grup, örgüt veya toplum düzeyinde incelendiği çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmada da insan hafızasından yola çıkarak ortaya atılmış bir kavram olan “örgütsel hafıza” kavramı ele alınmakta ve örgütsel hafıza için tartışılan süreçler, modeller ve türler üzerinde durulmaktadır.

### **2.1.1. Örgütsel hafızanın tanımlanması**

Örgütsel hafıza kavramının, insan hafızasına dayanan bir kavram olduğu bilinmektedir. Ancak kavramın örgüt alanyazınındaki kullanımını anlamak için bireysel düzeydeki hafızadan, grup veya toplumlara atfedilen hafızaya nasıl genişlediğine kısaca değinmek gerekmektedir. Bu süreç, kavramın, insan hafızasına yönelik geliştirilen

psikolojik modellerden ayrılarak sosyolojik olarak ele alınmasına dayanan bir süreç olarak nitelendirilebilir. Bu sürecin temelinde 1925 yılında Halbwachs tarafından ortaya atılan “kolektif hafıza” kavramı yer almaktadır. Halbwachs, hafıza kavramının birden fazla bireyi temsil eden gruplar, toplumlar ve en nihayetinde örgütler için de kullanılabilir bir kavrama evrilmesine öncülük etmiştir (Gensburger, 2016, s.397). Temelleri Halbwachs tarafından atılan kolektif hafıza kavramına dayanan toplumsal düzey, bireysel hafızanın dahi, sosyo-kültürel yapılarla ve sosyal bağlamlar içerisinde şekillendiği görüşüne dayanmaktadır (Assman ve Czaplicka, 1995, s.127). Buna örnek olarak bireyin ilkökul yıllarına ilişkin hafızasında yer alan bilgilerin, sınıf arkadaşları veya öğretmeniyle olan iletişimiyle ilişkili olması verilebilir. Hafızanın, sosyal yapılar ve ilişkiler içerisinde geliştiği düşüncesi, grupların, üyelerince paylaşılan bir geçmiş algısına sahip olabileceklerini ortaya koymuştur. Böylece gruplar için geçerli olan bu kavram genişlemesinin, hafızanın, örgütler için de ele alınıp incelenmesine zemin hazırladığı söylenebilir.

Örgütsel hafıza kavramına ilişkin ilk bakış açısı, örgütsel hafızanın, örgütteki bireylerin sahip oldukları bireysel hafızaların toplamından oluştuğu yönündeydi. Ancak böyle bir bakış açısının, örgüt üyelerinin bireysel yaşamlarının bir parçası olmasa da örgütün kendisine ait olan bilgileri ve örgütten ayrılan bireylerle birlikte yok olacak bilgileri görmezden geldiği belirtilmektedir (Guerrero ve Pino, 2001, s.124). Örgütsel hafızanın yalnızca örgüt üyelerinin sahip oldukları bireysel hafızalarla açıklanması, sosyal etkileşimlere dayanan kolektif hafızanın ihmal edilmesi sonucunu doğurmaktadır. Oysa örgütsel hafıza hem bireysel hafızanın hem de kolektif hafızanın sentezlenmesi ile açıklanabilecek bir yapı sergilemektedir. Bunun yanında örgütsel hafızanın, yalnızca bireylere ve sosyal etkileşimlere dayandırılmayan teknik bir yönü de bulunmaktadır (Corbett, 1997, s.256). İşlerin nasıl yapılması gerektiğini gösteren basılı dokümanları veya bireylerin hafızasında yer alması bile 21. yüzyıl teknolojisi çerçevesinde çeşitli elektronik cihazlar aracılığı ile depolanan bilgileri, bu duruma örnek olarak göstermek olanaklıdır. Bu bağlamda örgütsel hafızanın, bireylerin hafızasını içermekle birlikte bireylerden bağımsız bir yapı sergilediğini belirtmek olanaklıdır.

Örgüt ve yönetim biliminin gelişmesi sürecinde, örgütsel hafıza kavramı, 1980’lerin başlarına kadar tanımlanmamış olmasına karşın varlığının izlerini, örgütlerin var olduğu ilk zamanlara kadar sürmek olanaklıdır. Örgüt üyelerinin sahip olduğu bilgiler ile örgütün sürdürdüğü gelenek ve rutinler, örgütlerde hafızanın en eski örnekleri arasında

değerlendirilebilir. Ancak özellikle klasik yönetim anlayışı çerçevesinde ortaya çıkan formal süreçler ve yazılı kayıtlar, örgüt içindeki bireylerin hafızasından örgüt düzeyinde bir hafızaya geçişin temellerini oluşturmuştur (Yates, 1998, s.20-21). 1900'ü yılların başlarında Taylor tarafından ortaya atılan bilimsel yönetim anlayışı kapsamında örgütteki işleyiş süreçlerine bir standart getirme ile işi, bireylerden bağımsız bir şekilde tanımlama gibi girişimler, örgütsel hafızanın ortaya çıkışının işaretleri olarak değerlendirilebilir. Buna benzer olarak verilebilecek diğerk bir örnek ise Weber'in bürokrasi anlayışı kapsamındaki; tüm süreçlerin kayıt altına alınması, kural ve prosedürlere bağlanması yönündeki çalışmalarıdır. Örgütlerin giderek büyümesi ve hatta coğrafi olarak farklı alanlara yayılması gibi gelişmeler de örgütsel bilginin, bireylerin hafızasından bağımsız bir şekilde kayıt altına alınması ve saklanması yoluyla örgütsel hafızanın gelişmesine yapılan katkıları arasında değerlendirilebilir. Ancak örgütsel bilginin, yazılı hale getirilmesi ve gerektiğinde kullanılmak üzere saklanması yönündeki bu çalışmalar da tıpkı hafızayı yalnızca örgüt üyelerinin sahip olduğu hafızaların toplamı olarak gören tanımlarda olduğu gibi eksik bir bakış açısı sunmaktadırlar.

Örgütler için hafızanın önemini arttıran temel gelişme, bilginin örgütler için en önemli kaynaklar arasında anılmaya başlanmasıdır. Buna göre örgütsel hafızanın köklerini, bilgi işleme kuramlarının geliştirildiği 1950'lere dayandırmak olanaklıdır (Makinen ve Huotari, 2004, 751). Özellikle 1980'li yıllardan sonra örgütün sahip olduğu en önemli değer olarak bilginin, diğerk bütün kaynakların önüne geçtiği görülmektedir. Peter Drucker, 1980'li yılların sonunda bu durumu, gelecekte örgütlerin otomasyondan ziyade bilgiye dayalı olarak yapılandırılacağını öne sürerek özetlemiştir. Çok uzun bir süre geçmeden bu öngörünün gerçekleşmeye başladığı ve bilginin, örgütlere rekabet avantajı sağlayan en önemli kaynak haline geldiği görülmektedir (Huang, 1997, s.147). Bu gelişmeyle birlikte örgütsel öğrenme, bilgi yönetimi, entelektüel sermaye gibi kavramlar örgüt alanyazınındaki tartışmaların odağı haline gelmiştir (Hormigo, Canino ve Medina, 2011, s.73-74; Makinen ve Huotari, 2004, s.751-752; Robey, Boudreau ve Rose, 2000, s.126-127). Aynı dönemlerde bu kavramlara yönelik tartışmalar, örgütsel hafıza kavramının da alanyazında ilgi çekmesine aracılık etmiştir (Kızıldağ, Ağca ve Uğurlu, 2011, s.194; Kok, 2007, s.183; Wexler, 2002, s.393-394). Örgütsel hafızanın bilgi ile ilişkisinin temelinde ise örgütün en önemli değeri olan bilgiyi alma, saklama, yayma ve tekrar kullanma gibi süreçleri kapsaması yer almaktadır.

Örgütsel hafıza kavramının kullanımına rastlanan ilk çalışmalar arasında Argyris ve Schön'ün (1978) örgütsel öğrenmeye ilişkin çalışmaları veya Nelson ve Winter'ın (1982) evrimsel iktisat alanında yazdıkları kitap gibi doğrudan örgütsel hafıza ile ilişkili olmayan çalışmalar yer almaktadır. Argyris ve Schön (1978, s.160), örgütsel hafızayı, örgütsel öğrenme sürecinin bir ögesi olarak ele almakta ve öğrenme ajanlarının keşif veya değerlendirmelerinin saklandığı bir depo olarak nitelendirmektedirler. Nelson ve Winter (1982, s.99-105) ise örgütsel bilginin nerede yer aldığı sorusunun yanıtı olarak örgütsel hafızaya işaret etmektedirler. Örgütsel hafızanın nerede yer aldığı tartışmasına ilişkin ise “örgütün tekrarlanma yoluyla rutinleşen etkinlikleri” yanıtını vermektedirler. Yine 1980'lerde yapılan bazı çalışmalarda, örgütsel öğrenme veya bilgi işleme, bilgiye dayalı karar verme gibi süreçler içerisinde bilginin depolandığı bir alan olarak örgütsel hafızaya yer verildiği görülmektedir (Daft ve Weick, 1984, s.285; Hall, 1984, s.907; Levitt ve March, 1988, s.326-327). Bu çalışmalardan önce de March ve Simon'ın (1958) kitabında olduğu gibi örgütsel hafıza kavramını kullanmamakla birlikte örgütsel bilginin depolandığı düşüncesine yer veren çalışmalar olduğu bilinmektedir (Walsh ve Ungson, 1991, s.57). Söz konusu tüm bu çalışmaların örgütsel hafızayı, bilgi ve öğrenme çerçevesinde bir depolama alanı olarak ele aldıkları; ancak farklı süreç ve işlevleri olan bir kavram olarak tartışmadıkları görülmektedir. Örgütsel hafıza kavramının bağımsız bir çalışma konusu veya alanı olarak ele alındığı ilk çalışmalara ise ancak 1990'ların başında rastlanmaktadır.

Sosyal bilimlerde kullanılan pek çok kavramda olduğu gibi örgütsel hafıza kavramında da alanyazında birbirinden farklı tanımlara rastlamak olanaklıdır (Kransdorff, 2016, s.10). Bu tanımların ortak birtakım öğeleri bulunmakla birlikte aralarında genel olarak bakış açısından kaynaklanan farklılaşmalar da bulunmaktadır. Örgütsel hafıza alanyazınında kavramın, bağımsız olarak ayrıntılı bir şekilde ele alınıp tanımlandığı çalışmalardan ilki, Walsh ve Ungson'un (1991) çalışması olarak bilinmektedir. Bu çalışmada örgütsel hafıza kavramı “örgütün geçmişinde edindiği ve bugünkü kararlarına yön veren depolanmış bilgiler” şeklinde tanımlanmaktadır. Örgütsel hafızayı öğrenme veya bilgi işleme sürecine ilişkin çalışmalardan ayırarak bütüncül bir biçimde inceleyen, kuramsal yapısını süreç ve sonuçları ile birlikte ortaya koyarak sistemli bir örgütsel hafıza teorisi oluşturmaya girişen bu çalışmanın, daha sonraki kuramsal ve uygulamalı pek çok çalışmaya kaynaklık ettiğini belirtmek olanaklıdır.

Walsh ve Ungson (1991, s.61) tarafından yapılan örgütsel hafıza tanımı ile uyumlu bir şekilde pek çok araştırmacı, örgütsel hafızayı, örgütsel bilginin depolandığı araçlar veya bunların gerektiğinde kullanılmak üzere geri getirilmesi süreci şeklinde tanımlamışlardır (Day, 1994, s.44; Huber, 1991, s.90; Hackbarth ve Grover, 1999, s.23). Örneğin Day (1994, s.44), örgütsel hafızayı, örgütün politika, kural veya süreçlerinde yer alan ve gereksinim duyulduğunda geri getirilebilen kolektif bakış açılarından oluşan bir depo olarak tanımlamaktadır. Huber (1991, s.90), örgütsel hafızayı kısaca gelecekte kullanılmak üzere bilgileri depolamaya yarayan araçlar olarak ifade ederken; Hackbarth ve Grover (1999, s.23) ise kavramı, geçmişe ait bilgilerin gelecekte kullanılmasına aracılık eden süreçler bağlamında ele almaktadırlar. Bunun yanında kavramı tanımlarken bilginin nerelerde depolandığına, bir anlamda hafızanın taşıyıcılarına odaklanan çalışmalar da bulunmaktadır (Jennex ve Olfman, 2004, s.209; Kransdorff, 2016, s.11; Moorman ve Miner, 1997, s.93). Bu çalışmalarda da yaygın olan görüş, örgütsel hafızanın; insanlarla birlikte yazılı dokümanlar gibi formal araçlar ile inançlar, normlar veya rutinler gibi informal araçlarda yer alan ve bu araçlarla geçmişten bugüne taşınan bilgilere işaret ettiği yönündedir.

Örgütsel hafıza kavramı tanımlanırken ortak bir anlayış geliştirilememesinde, örgütsel hafızanın işlevsel olup olmadığı konusunda alanyazında bir fikir birliğine varılamamış olması da etkindir (Corbett, 1997, s.252). Bu konudaki tartışmalı bakış açısını, yaptıkları örgütsel hafıza tanımına da yansıtan ve hafızayı sistem kavramı çerçevesinde kuramsal bir temele dayandırarak inceleyen öncü araştırmacıların Stein ve Zwass (1995) olduğu düşünülmektedir. Stein ve Zwass (1995, s.89), örgütsel hafızayı, geçmiş bilgilerin, örgütsel ve yönetsel etkinliklere yön vermek üzere geri getirilmesini sağlayan araçlar olarak ele almışlardır. Bu araçların kullanımı, etkililiğin düşmesi veya yükselmesi ile sonuçlanabilmektedir. Bu çalışmanın en dikkat çekici yönlerinden biri, örgütsel hafızanın bir sistem olarak ele alınmasıdır. Bu bağlamda Talcott Parsons (1959) tarafından yapılandırılan sosyal sistem düşüncesi çerçevesinde; sosyal sistemlerin uyum, hedefe ulaşma, bütünleşme ve örüntü sürdürme işlevlerinin her birini örgütsel hafıza ile olan ilişkileri bağlamında incelemişlerdir. Böyle bir incelemenin temelinde Stein ve Zwass'ın (1995, s.95) örgütsel hafıza kavramını bir sistem olarak nitelendirmelerinin yanında, bu sistemi etkililik boyutu bağlamında çözümlenmeye yönelik girişimleri de etkili olmuştur.

Örgütsel hafıza kavramı nasıl tanımlanırsa tanımlansın, insan hafızasına dayalı olarak ortaya atılan bir kavram olması nedeniyle bir takım temel özelliklere sahip olduğu görülmektedir. Bunlar arasında; geçmişe ait bilgilerin yer aldığı bir depo olması, öğrenmenin gerçekleşmesi için gerekli olması ve şimdiki zamandaki karar ve eylemleri büyük oranda etkilemesi gibi özellikleri sıralamak olanaklıdır. Örgütsel hafıza kavramını tanımlamak ve açıklamak amacıyla yer verilen çalışmalarda da temel olarak bu özelliklere dikkat çekildiği görülmektedir. Ancak bu tanımlar ve bu tanımların ortaya çıkardığı bakış açıları, özellikle 2000’li yıllardan sonra yapılan bazı çalışmalarda kavrama yalnızca işlevselci bir bakış açısıyla ya da yalnızca depolama aracı olarak yaklaşıldığı gerekçesiyle eleştirilmiştir. Böyle bir bakış açısı örgütsel hafızanın yönetsel bir araçtan ibaret olduğu yanılmasına neden olabilmektedir. Oysa örgütsel hafızanın, kolektif hafıza kavramında olduğu gibi sosyal ve tarihsel koşulların etkisiyle inşa olan bir yönü olduğu belirtilmektedir (Rowlinson vd., 2010, s.83). Örgütsel hafıza alanyazınına eleştirel bir bakışla yaklaşan Feldman ve Feldman (2006, s.867-870), alanyazındaki hafıza tanımlarını “hatırlama” eyleminin içerdiği dönüştürücü ve yorumlayıcı bağlamı içermemeleri yönünden eksik bulmaktadırlar. Bu nedenle örgütsel hafızayı, kültürel ve yorumlayıcı bir bakış açısıyla içinde insan, duygu ve tarihsel öğeleri barındıran “hatırlama” kavramı ile tanımlamayı tercih etmektedirler.

Örgütsel hafızaya yönelik bütün bu yaklaşımlar ve bunlardan doğan tanımlar, kavrama zenginlik katarken aynı zamanda bir olgu olarak örgütsel hafızanın uygulamada önemli karşılıkları bulunduğu işaret etmektedirler. Bu durum, örgütsel hafızanın çok boyutlu yapısının da bir göstergesidir. Burada önemli olan, araştırmacıların, kavramın bütünselliğini göz ardı etmeden kendi araştırma amaçlarına uygun bir çerçevede ele alabilmeleridir. Bu açıdan bu çalışmada örgütsel hafıza, örgütün var olduğu günden bu yana edindiği, öğrendiği, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan, karar alma süreçleri üzerindeki etkisi ile örgütün mevcut ve gelecek eylemlerini şekillendiren bir araç olarak nitelendirilmektedir.

### **2.1.2. Örgütsel hafıza türleri**

Tanımı konusunda bir fikir birliğine varılmamış olan örgütsel hafızanın türleri konusunda da alanyazında birbirinden farklı sınıflamaların yer aldığı görülmektedir. Bu farklılıkların temelinde bazı araştırmacıların örgütsel hafızayı incelerken bireysel düzeydeki hafızaya yönelik sınıflamaları temel almaları, bazılarının ise örgütsel

özelliklere dayalı sınıflamalar yapmaya girişmeleri yer almaktadır. Örgütsel hafızanın sistem mantığı çerçevesinde ele alınması; işleyişinin incelenmesi ve farklı işlevlere sahip alt sistemlerinin tanımlanmasına aracılık etmektedir. Örgütsel hafıza türleri sınıflanırken bireysel hafıza türlerinin temel alındığı sınıflamalara örnek olarak; anlamsal ve olaysal hafıza; işlemsel (prosedürel), bildirimsel (deklaratif) ve duygusal hafıza; açık ve örtük hafıza; içsel ve dışsal hafıza gibi sınıflamaları vermek olanaklıdır. Yapılan bu sınıflamalarda dikkat çekici noktalardan biri benzer yapı ve süreçleri, farklı kapsayıcılık ve kavramsallaştırmalar kullanarak ele almalarıdır. Bu hafıza türlerinin ayrıntılarına ilişkin açıklamalara aşağıda yer verilmiştir:

- *Anlamsal ve Olaysal Hafıza:* Anlamsal hafıza, bireyin, dünyaya ilişkin sahip olduğu genel bilgileri veya olgusal bilgileri içermektedir. Olaysal hafıza, geçmişe ait anıların, belirli bir zaman ve mekanda meydana gelen olayların bilgisini içeren hafıza türünü ifade etmektedir (Squire ve Zola, 1998, s.205). Aynı ayırım örgütler için de kullanılmış ve anlamsal hafıza kapsamında örgütün işleyiş süreçleri veya belirli sembol ve kavramlara yükledikleri anlamlara değinilmiştir. Olaysal hafıza kapsamında ise örgütün üyeleri tarafından bilinen ve aktarılan hikayelere veya örgütün geçmişinde başvurulan bir uygulama ve bunların doğurduğu sonuçlara ilişkin anlatılara yer verilmiştir (El Sawy, Gomes ve Gonzalez, 1986, s.120).
- *İşlemsel (Prosedürel), Bildirimsel (Deklaratif) ve Duygusal Hafıza:* İşlemsel ve bildirimsel hafıza ayrımı alanyazında yaygın olarak kullanılmaktadır. Bildirimsel hafıza, olgu, olay ve kavramlara ilişkin bilgileri içermekteyken; işlemsel hafıza, görevlerin yerine getirilmesini sağlayan rutinler ve süreçlerle ilişkilidir. İşlemsel hafıza bir anlamda yetenek temelli hafıza türü olarak da görülebilir (Moorman ve Miner, 1997, s.93). İşlemsel hafızaya örgüt ortamında örnek olarak öğrenci kayıtlarının nasıl yapılacağı bilgisi veya gözlük camlarının nasıl numaralandırılacağı bilgisi verilebilir. Bildirimsel hafızaya ise örgütün kurucularının biyografilerine ilişkin bilgiler veya örgüt tarafından üretilen ürünlerin hangi parçalardan oluştuğu, bunların ne işe yaradığına ilişkin bilgiler örnek olarak verilebilir. Ancak son yıllarda bazı araştırmacılar, bu iki hafıza türüne ek olarak örgütlerde duygusal hafızanın da üzerinde durulması gerektiğine değinmektedirler. Duygusal hafıza, örgütsel hafızanın bilişsel yönüne ek olarak geçmiş olaylara yüklenen duygusal anlamlandırmalara vurgu yapmaktadır (Akgün, Keskin ve Byrne, 2012, s.432-434). Buna örnek olarak bir örgütün üç yıl



önceki finansal koşulları nedeniyle küçülmeye gitmesi, toplu işten çıkarmaların yaşanması ve bu olayın örgüt çalışanlarının hafızasında uyandırdığı duygusal çağrışımlar verilebilir. Duygusal hafıza şeklinde adlandırılan hafıza türü, alanyazında 2000’li yıllardan sonra, örgütsel hafızanın, geçmişte yaşananları olduğu gibi kaydeden depolar olarak tanımlanması görüşüne karşıt olarak ortaya çıkmıştır. Duygusal hafızanın ortaya çıkmasında hafızayı bir anlamlandırma süreci olarak gören sosyal yapılandırmacı bakış açılarının etkisi olduğu söylenebilir.

- *Açık ve Örtük Hafıza:* Açık hafıza, daha önce edinilmiş olan bilgilerin, bilinçli ve istemli olarak geri getirilmesini gerektiren hafızadır. Bu hafızanın etkin olduğu durumlarda birey, bilgi edinme ve anımsama sürecinin farkındadır. Örtük hafıza ise daha önce edinilmiş olan bilginin, bilinçli veya istemli hatırlama olmaksızın geri getirilmesinden sorumlu olan hafıza türüdür. Örtük hafıza çalışırken, birey bilgiyi nasıl ve nerede edindiğinin farkında olmadığı gibi böyle bir bilgiye sahip olup olmadığını da bilincinde değildir (Atkinson vd, 2010, s.285; Cohen, Poldrack ve Eichenbaum, 1997, s.132). Bu ayrımı, örgütsel alanda bildirimsel ve işlemsel hafızanın bir benzeri olarak nitelendirmek olanaklıdır. Bir çalışanın, gün içinde ortalama kaç ürün ürettiği sorusuna verdiği yanıt, açık hafızada yer alan bir bilgiye işaret ederken, bilgisayarda çok hızlı bir şekilde yapabildiği bir işi nasıl yaptığını anlatması istendiğinde duraksaması, örtük hafızanın devrede olduğunu göstermektedir.
- *İçsel ve Dışsal Hafıza:* Bu ayrım, hafızanın içeriğinden ziyade bilgilerin nerede depolandığı sorusunu temel alan bir ayrımdır. Hafızanın içsel bileşenleri, bireylerin sahip olduğu kişisel bilgileri ifade etmektedir. Dışsal bileşen ise bireylerin, günlük, kitap veya çevrimiçi platformların yardımıyla sahip oldukları bilgileri ifade etmek için kullanılmaktadır (Wegner, 1987, s.188-190). Örgütsel hafızanın ilk tanımlarına bakıldığında örgüt üyelerinin bireysel olarak sahip oldukları hafızaların toplamına vurgu yapıldığı görülmektedir. Bu tanımlar, örgütsel hafızayı içsel hafızalar toplamı olarak ele almaktadırlar. Örgütlerde dışsal hafıza kaynaklarına örnek olarak yazılı dokümanlar veya daha güncel bağlamda elektronik ortamda kayıt altına alınan veriler verilebilir.

Bireysel hafızadan yola çıkarak yapılan sınıflamalar örgüt bağlamında çok fazla anlam değişikliğine uğramadan kullanılabilir. Ancak bazı araştırmacılar

örgütlerin kendine özgü özelliklerine bağlı olarak örgütsel hafıza için farklı sınıflamalar yapma yoluna da gitmişlerdir. Alanyazında en sık rastlanan örgütsel hafıza sınıflamaları arasında; teknik, yönetsel, kültürel ve pazarlamacı örgütsel hafıza; bireysel, kültürel ve yapay (prostatik) hafıza; formal ve informal hafıza ile zamansal ve mekansal bütünleşmeye dayalı hafıza gibi sınıflamalar yer almaktadır. Bu hafıza türlerini açıklamaya yönelik ayrıntılı bilgilere aşağıda yer verilmiştir.

- *Teknik, Yönetsel, Kültürel ve Pazarlamacı Örgütsel Hafıza:* Bu sınıflama, Barton (1995) tarafından örgütlerin çekirdek yeterliklerini temsil eden dört bilgi türü olduğu varsayımı dikkate alınarak oluşturulmuştur. Bu bilgi türleri; 1) işgören bilgi ve becerileri, 2) fiziksel-teknik sistemler, 3) yönetsel sistemler ile 4) değerler ve normlardır. Örgütün bu temel bilgi türlerine göre yaptıkları örgütsel hafıza sınıflamasında Li, YeZhuang ve ZhonYing (2004, s.2-3); teknik, yönetsel, kültürel ve pazarlamacı olmak üzere dört tür örgütsel hafızadan söz etmektedirler. Teknik örgütsel hafıza, örgütün işleyişini destekleyen uzmanlık bilgisine dayalı hafızayı temsil etmektedir. Bilgi iletişim teknolojileri ile aktarılan bilgiler veya üretim sürecine yönelik teknik bilgiler bu kapsamda değerlendirilebilir. Yönetsel örgütsel hafıza, örgütün işleyiş süreçlerinin nasıl düzenlendiği, kaynakların nasıl örgütlendiği, eşgüdümlendiği veya kontrol mekanizmalarının nasıl işlediğine yönelik bilgileri içeren hafıza türüdür. Kültürel hafıza, örgütte informal yollarla taşınan ve örgütün özüne işlemiş bilgileri içeren hafıza türüdür. Pazarlamacı örgütsel hafıza ise diğer türlerden farklı olarak örgütün dış çevresinin özelliklerine ve dış çevre paydaşlarına ilişkin bilgileri içeren hafıza türüdür.
- *Bireysel, Kültürel ve Yapay (Prostatik) Hafıza:* Bu sınıflama, örgütsel hafızayı kavramsallaştırmak ve örgütsel hafızanın, bireysel hafızaların toplamından fazlası olduğunu göstermek için yapılmıştır. Corbett (1997, s.256) tarafından yapılan bu sınıflamada bireysel hafıza, bireylerin kendi geçmişlerine ait bilgilerden oluşan ve hafızanın yapılandırıcı niteliği nedeniyle gerçeklerin her zaman olduğu gibi yer almadığı hafıza türünü ifade etmektedir. Kültürel hafıza, örgütü oluşturan bireyler arasında kolektif bir kimlik duygusu oluşturan, çoğunlukla mitler, normlar, ritüeller veya hikayeler yoluyla aktarılan ve süreç içerisinde sosyal olarak yeniden inşa edilen bilgilerden oluşmaktadır. Yapay hafıza ise bireylerin yaşanmışlıklarına dayalı olmayan, daha çok teknoloji içerisinde gömülü olan hafıza türüdür. İnsanlar bu tür hafızada yer alan bilgileri, çeşitli elektronik araç ve

gereçler aracılığıyla taşıyabilmekte veya bu araç ve gereçler aracılığıyla o bilgilere ulaşabilmektedirler.

- *Formal ve İnfomal Hafıza:* Bu ayrım örgütsel hafızanın içeriğine yönelik yapılan ayrımlardan biridir. Formal bilgi, örgütler için kitap, plan, program, eğitim materyalleri, kurallar, prosedürler vb. yazılı dokümanlarda yer alan bilgileri ifade etmektedir. İnfomal bilgi ise örgütün amaçlarına ulaşma sürecinde ve örgüt içerisindeki ilişkilerde, bakış açılarında, inançlar, normlar ve yazılı olmayan değerlerde veya örgütte ağızdan ağıza aktarılan hikayelerde yer alan bilgileri ifade etmektedir. İnfomal bilgi, varlığını örgütsel süreçlerin hemen her aşamasında hissettirse de bu bilgiye ulaşmak ve onu tanımlamak oldukça güçtür (Ackerman ve McDonald, 2000, s.333-334). Örgütsel hafıza bağlamında formal ve informal örgütsel hafıza ayrımına giden Harvey, Smith ve Lund, (1996, s.557) informal örgütsel hafızayı, örgüt içinde ağızdan ağıza yayılan bilgilerin oluşturduğu bir sistem olarak ele alırken; formal örgütsel hafızayı, raporlaştırılmış bilgilerin oluşturduğu sistem olarak özetlemişlerdir.
- *Zamansal ve Mekansal Bütünleşmeye Dayalı Hafıza:* Stein ve Zwass (1995, s.99) tarafından, örgütsel hafızanın bir sistem olarak ele alınması neticesinde, sistemlerin “bütünleşme” işlevi temel alınarak yapılan sınıflama türüdür. Bu sınıflama diğerlerinden farklı olarak örgütsel hafızayı analiz birimi veya içerik bağlamında inceleyen bir sınıflama değil, işlevsel olarak tanımlayan bir sınıflamadır. Zamansal bütünleşme, örgütsel bilginin geçmiş, şimdiki zaman ve gelecek zaman arasındaki aktarımı ile ilişkilidir. Mekânsal bütünleşme ise tüm örgütsel hafıza içeriğinin bütünleşmesi ile ilişkilidir.

Örgütsel hafıza türlerine yönelik sınıflamalar gerek bireysel hafızadan uyarlanmış gerekse örgütler için geliştirilmiş olsun genellikle hafızanın içeriği ve bulunduğu yere göre yapılmışlardır. Ancak Stein ve Zwass (1995) tarafından yapılan ve zamansal ve mekânsal bütünleşmeyi temel alan sınıflamanın, diğerlerinden farklı nitelikte bir sınıflama olduğu söylenebilir. Buna göre; örgütsel hafızanın bütünleşme işlemini ideal düzeyde yerine getirebilmesi için zamansal ve mekansal bütünleşmenin yüksek olması gerekmektedir. Zamansal bütünleşmeyi sağlayamayan örgütlerin, öğrenme özelliğinden yoksun olduğu ve kendilerini sürekli olarak yeniden ürettikleri belirtilmektedir. Mekânsal bütünleşme ise tüm seviyelerdeki işlevsel birimlerin birbirlerine bağlı olması, örgütü oluşturan bireylerin yoğun bir iletişim içinde olması ve örgüt içerisinde ortak değerlerin

paylaşılmasını ifade etmektedir (Stein ve Zwass, 1995, s.97-99). Örgütsel hafızanın zamansal ve mekânsal bütünleşmesinin, tüm örgütsel birimlerin ve tüm örgüt üyelerinin eşgüdümlü bir şekilde görevlerini yerine getirmelerine hizmet edecek bir yapıya işaret ettiği söylenebilir. Ayrıca bu örgütlerin, hatalarını tekrar etmeden geleceğe yönelmesinin de daha olanaklı olduğu savunulabilir.

### 2.1.3. Örgütsel hafızanın taşıyıcıları ve içeriği

Örgütsel hafıza kavramı ile ilgili alanyazında en fazla üzerinde durulan konulardan biri, örgütsel hafızanın nerede yer aldığıdır. Bu sorunun temeli, örgütsel hafızayı bir depolama aracı olarak gören tanım ve modellere dayanmaktadır. Örgütsel hafıza sürecinin depolama aşamasına vurgu yapan bu modellerin kaynağını ise Walsh ve Ungson'un (1991) örgütsel hafıza kavramının alanyazına kazandırılmasına öncülük eden çalışmaları oluşturmaktadır. Walsh ve Ungson (1991, s.62-70) örgütsel hafızanın bilgiyi edinme, tutma ve geri getirme olmak üzere üç aşamalı bir işleyiş süreci olduğunu belirtmişlerdir. Bilginin tutulması sürecini açıklarken, bilgilerin nerede tutulduğu sorusuna da yanıt vermişlerdir. Buna göre örgütsel hafıza taşıyıcıları; bireyler, kültür, dönüşümler, yapılar, ekoloji ve dışsal arşivlerdir. Bunlar aşağıda açıklanmıştır:

- *Bireyler*: Örgüt üyelerinin örgütte ne olup bittiği ile ilgili veya örgüt hakkında kendi gözlemleri ve deneyimlerine dayanan bilgilerinden oluşmaktadır. Bireyler, pek çok araştırmacı tarafından örgütsel bilginin en önemli taşıyıcıları olarak nitelendirilmişlerdir (Walsh ve Ungson, 1991, s.63). Ancak bireylerin, örgütsel bilginin depolandığı tek veya en önemli kaynak olarak nitelendirilmesi, çeşitli yönlerden sakıncalı olabilmektedir. Örgütsel hafızanın bireylere bağlı olması, örgütten herhangi bir nedenle ayrılan bir bireyle birlikte yok olma riskini de beraberinde getirmektedir (Croasdell, 2001, s.9; Kızıldağ, Ağca ve Uğurlu, 2011, s.203). Bunun yanında bireylerin, bu bilgileri paylaşma düzeyinin, örgüte katkı getirme istekleri ile doğru orantılı olması ve bireylerin taşıdığı örgütsel hafıza öğelerinin, kendi değer sistemleri, inançları veya varsayımları ile etkileşerek değişikliğe uğraması da olasıdır.
- *Kültür*: Schein (2010, s.18), kültürü, “örgütün içsel ve dışsal problemlerini çözmeye yönelik örgüt üyeleri tarafından öğrenilen ve yeni üyelere aktarılan ortak varsayımlar” olarak tanımlamaktadır. Kültürün öğrenildiği ve aktarıldığı vurgusu nedeniyle, bu tanımı temel alan Walsh ve Ungson (1991, s.63-65), kültür aracılığı

ile geçmiş deneyimlerin, geleceğe yön verecek şekilde somutlaştırıldığını belirtmektedirler. Örgütsel hafızanın taşıyıcılarından biri olan kültür, örgütsel bilgileri; düşünce kalıpları, hikayeler, mitler, semboller, dil ve söylentiler gibi araçlar ile taşımaktadır. Daha çok bilgilerin ağızdan ağıza yayılmasına dayalı bu araçlar ise bu bilgilerin süreç içerisinde bozulma riskini beraberinde getirmektedir. Ancak kültürel inançların sürekli aktarılması, kültürel hafızayı korunaklı bir konuma taşıyabilmektedir. Ayrıca kültürel hafıza, örgüt hafızasının bireysel düzeyden ayrılıp kolektif düzeye yaklaşmasında önemli bir rol üstlenmektedir (Hackbarth ve Grover, 1999, s.22).

- *Dönüşümler:* Walsh ve Ungson (1991, s.65), dönüşüm sürecini sistem anlayışına uygun bir şekilde girdilerin işlenerek çıktıların elde edilmesi süreci olarak açıklamaktadırlar. Bu bağlamda planlamadan bütçelemeye, örgüt içerisindeki çok sayıda dönüşüm süreci örgütsel hafıza öğ-geleri ile taşınmaktadır. Kural, prosedür ve yazılı dokümanlarda kendine yer edinen bu iş görme usulleri, örgütün hafızasından gelerek bugünkü işleyişi etkilemektedir.
- *Yapılar:* Walsh ve Ungson (1991, s.65-66) yapıları incelerken, örgüt üyelerinin sahip olduğu rollere vurgu yapmaktadırlar. Bu roller, onların örgüt içerisindeki formal ve informal etkileşimlerini büyük oranda belirlemektedir. Örgütsel yapı aracılığı ile resmileşen bu roller ve rollerin yüklediği görev tanımları, örgütsel hafıza ile rolleri üstlenen bireyler arasında bir bağlantı oluşturmaktadır. Örgütteki görev ve rollerin meydana getirdiği örgütsel yapı ise örgütün karar verme sürecinde etkili bir öge olarak nitelendirilmektedir (Lehner ve Maier, 2000, s.287).
- *Ekoloji:* Örgütün fiziksel düzenlemeleri veya çalışma ortamı olarak ele alınan ekolojinin örgütle ilgili önemli bilgileri taşıdığı ve açığa vurduğu belirtilmektedir. Ekoloji ile taşınan örgütsel bilgiler arasında; örgütteki hiyerarşi düzeyi, örgüt büyüklüğü ve örgütün ilişkiler ağı gibi bilgiler yer almaktadır (Walsh ve Ungson, 1991, s.66). Bununla birlikte ekoloji, örgütün dışarıdan nasıl algılandığını ve üyelerin, örgüte yönelik tutumlarını da şekillendirmektedir (Hackbarth ve Grover, 1999, s.22).
- *Dışsal Arşivler:* Örgütsel hafıza, sadece iç çevre öğelerinden meydana gelmemektedir. Örgütten çeşitli sebeplerle ayrılmış çalışanlar, örgütün rekabet veya işbirliği içerisinde olduğu diğer örgütler ve devletin, örgütle ilgili

düzenlemeleri gibi konular örgütün dış paydaşlarının da örgütün geçmişine yönelik bilgiler taşıdığını göstermektedir. Bu bilgiler ise örgütün bugününü etkileyebilmektedir (Walsh ve Ungson, 1991, s.66-67). Buna örnek olarak örgütün işlev gösterdiği alanla ilgili devletin çıkarmış olduğu bir yönetmelik, hangi pazarların örgüte açık, hangilerinin kapalı olduğuna ve buna yönelik olarak yapılacak anlaşmalara yön verebilmektedir.

Alanyazında yer alan çalışmaların pek çoğunda hafıza taşıyıcıları olarak Walsh ve Ungson'un (1991) belirlediği taşıyıcılara atıfta bulunmaktadır. Her ne kadar çalışmaların bir kısmında taşıyıcıların veya depolara verilen adların özellikle kapsam daralması veya genişlemesi gibi nedenlerle değiştiği görülse de genellikle benzer taşıyıcılara değinilmektedir. Buna örnek olarak Moorman ve Miner'in (1997) belirlediği hafıza formları verilebilir. Moorman ve Miner (1997, s.92-93), örgütsel hafızanın, örgütte üç formda yer aldığını belirtirken aslında hafızanın nerelerde depolandığı sorusuna da yanıt vermektedirler. Bu formlardan ilki; inançlar, normlar, değerler, mitler ve hikayeler gibi taşıyıcılarıdır. Bunlar bir anlamda kültür başlığı altında değerlendirilebilir. İkinci form, formal ve informal davranış rutinleri, süreçler ve yönetim sistemi gibi taşıyıcılarıdır. Bir anlamda bu formlar da dönüşümler ve yapılar olarak değerlendirilebilir. Üçüncü form ise fiziksel nesnelere. Bunu da daha önce tartışılmış olan ekoloji başlığı altında değerlendirmek olanaklıdır.

Örgütsel hafızanın depolama işlevine vurgu yaptığı düşünülen hafıza taşıyıcılarına dayalı modeller alanyazında çeşitli şekillerde eleştirilmektedir. Bu eleştirilerden biri, belirlemiş oldukları hafıza taşıyıcılarının, bilgi iletişim teknolojilerini kapsamayışına yöneliktir (Olivera, 2000, s.813). Bu nedenle daha sonraki çalışmalarda örgütün hafıza taşıyıcıları veya bilgi depoları başlığı altında ele alınan bileşenlerde bilgi teknolojileri (Hackbarth ve Grover, 1999; Şen, 2014; Watson, 2013, Wijnhoven, 1999) ve sosyal ağlara (Oliver, 2000, s.813) da yer verildiği görülmektedir. Diğer bir eleştiri ise bu sınıflamaların, sosyal-yapılandırmacı bakış açısı ile gündeme gelen, hafızanın sosyal varlıklar tarafından sürekli yeniden inşa edilen dinamik yapısını göz ardı ettiği düşüncesine dayanmaktadır (Langenmayr, 2016, s.52-53; Olivera, 2000, s.817, Rowlinson vd., 2010, s.69). Bu eleştirilerin önemli oranda haklılık payı bulunmakla birlikte söz konusu modellerin örgütsel hafıza alanyazının gelişmesine yaptığı katkıların önemli olduğu düşünülmektedir. Bu çalışmalarda hafıza taşıyıcılarının tartışılmış olması, hafızayı somutlaştırma sürecinde önemli avantajlar sağlamaktadır. Somutlaştırma işlevi

ayrıca örgütsel hafızanın ölçülmesine de katkı sağlaması bakımından yalnızca yorumsamacı bakış açısı ile değil, pozitivist gelenekle araştırmalar yürütmeyi tercih eden araştırmacılar açısından da değerli bir katkı olarak görülmektedir.

Örgütsel hafızanın taşıyıcılarını ele alan çalışmalarda bir yandan da bu taşıyıcıların ne tür bilgiler içerdiğine yanıt verilmeye çalışılmıştır (Lehner ve Maier, 2000; Stein ve Zwass, 1995; Walsh ve Ungson, 1991). İçeriği, örgütsel hafızanın özelliklerinden biri olarak ele alan Moorman ve Miner (1997, s.93), işlemsel ve bildirimsel hafızayı örgütsel hafıza içeriğini tanımlayan temel türler olarak ele almışlardır. Örgütsel hafızanın türleri bağlamında yapılan pek çok sınıflamada içeriğin temel alındığı bilinmektedir. Buna örnek olarak içsel ve dışsal hafıza (Harvey, Smith ve Lund, 1996, s.557); işlemsel, bildirimsel ve duygusal hafıza (Akgün, Keskin ve Byrne, 2012); teknik, yönetsel, kültürel ve pazarlamacı hafıza (Li, YeZhung ve ZhonYing, 2004, s.2) gibi sınıflamalar verilebilir.

Örgütsel hafızanın içeriği alanyazında genel kategorilere ayrılarak incelenmiştir. Ancak konuya daha ayrıntılı bir şekilde yaklaşan Dunham (2010, s.26-28) örgütsel hafızayı içerdiği bilgi türleri bağlamında sınıflamış ve böylece ölçülebilir bir yapıya da bürünmesine aracılık etmiştir. Bu kategoriler; mesleki bilgi, sosyal bilgi, politik bilgi, kültürel bilgi, tarihsel bilgi (örgütün geçmişi) ve sektörel bilgidir. *Mesleki bilgi*, bireyin, işin gereklerini yerine getirmek ve işini etkili bir şekilde yapmak için sahip olması beklenen bilgileri içermektedir. *Sosyal bilgi*, çalışanların sosyal ağlar oluşturma ve bunları sürdürme konusundaki bilgilerine dikkat çekmektedir. *Politik bilgi*, örgüt ortamında gerekli kaynaklara ulaşmada yardımcı olan bilgi türüdür. Bu kapsamda örgütsel olaylarda ön plana çıkan üyelerin kimler olduğu, karar verme süreçlerinin nasıl işlediği ve kaynakların nasıl dağıtıldığına ilişkin bilgiler yer almaktadır. *Kültürel bilgi*, örgüt kültürünün öğeleri olarak paylaşılan değer, inanç, varsayım veya normlara ilişkin bilgileri içermektedir. *Tarihsel bilgi*, örgütün geçmişindeki başarı veya başarısızlıkları ile ilgili olan ve örgütün bunlardan ders çıkarıp çıkarmadığını görmek bağlamında önemli olan bilgi türüdür. Son olarak *sektörel bilgi*, örgütün işlev gösterdiği alan veya dış çevre öğeleri ile ilgili sahip olduğu bilgileri ifade etmektedir (Dunham ve Burt, 2014, s.128). Bu sınıflama ile örgütsel hafıza içeriğinin oldukça somut bir yapıya kavuştuğu görülmekte ve örgüt üyelerinin gözünden örgütsel hafızanın nasıl tanımlandığını belirlemek olanaklı hale gelmektedir. Özellikle geniş katılımcılarla yürütülecek çalışmalar için örgütsel hafızanın sınırlarını çizmek ve ölçülebilirliğini sağlamak adına

yararlı bir kaynak olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda bu çalışma kapsamında kullanılacak veri toplama aracında bu sınıflama temel alınmıştır.

#### **2.1.4. Örgütsel hafıza süreçleri**

Örgütsel hafızanın nasıl işlediği ile ilgili olarak ortaya atılan süreçler, insan hafızasının bilgiyi kodlama, saklama ve geri getirme şeklinde temel olarak üçe ayrılan süreçleri veya işlevleri ile benzerlik göstermektedir (Plotnik, 2009, s.239). Alanyazında bu temel süreçler farklı şekillerde adlandırılmakla birlikte genelde aynı amaca yönelik hizmet gösteren işlevler oldukları görülmektedir. Örgütsel hafızayı ele alan ilk çalışmalarda da örgütsel hafıza sürecinin; bilginin edinimi, depolanması ve geri getirilmesinden oluştuğuna dikkat çekilmektedir. *Bilginin edinimi*, örgütün karar alma süreçlerinde, bu kararların uygulanması sonucunda veya problem çözme süreçlerinde çevreden aldığı uyarıyı hafızaya iletmesi sürecini ifade etmektedir. *Bilginin depolanması*, ilk aşamada çevreden alınan bilgilerin kullanıldıktan, filtrelendikten veya kodlandıktan sonra ileriki bir zamanda kullanılmak üzere saklanmasını ifade etmektedir. *Bilginin geri getirilmesi* ise geçmişte edinilen bilginin mevcut karar ve uygulamalara yön vermek üzere tekrar kullanıma getirilmesidir. Bu süreç zahmetsiz ve neredeyse bilinçsiz bir şekilde gerçekleşen otomatik geri getirmeden, çaba harçayarak gerçekleşen kontrollü geri getirmeye varan farklı şekillerde gerçekleşebilmektedir (Walsh ve Ungson, 1991, s.62-70). Bir örgütün kültüründen kaynaklanan, ancak bilinçsizce her seferinde tekrar edilen tutumlar otomatik geri getirme örneği olarak değerlendirilebilir. Kontrollü geri getirme ise örneğin, çok fazla tekrar edilmeyen bir işlemin nasıl yapılması gerektiği konusunda iş-işlem basamaklarını gösteren dokümanlara başvurmak şeklinde gerçekleşebilir.

Örgütsel hafıza mekanizmasının işlevleri veya süreçleri olarak ele alınan edinme, depolama ve geri getirme, temel düzeyde bir bilgi sağlamakla birlikte sistem yaklaşımı çerçevesinde değerlendirildiğinde eksik kaldığı görülmektedir. Çünkü bu üç temel süreçten ibaret olması örgütsel hafızayı durağan bir yapıya büründürmektedir. Bu sorunu aşmak için örgütsel hafızanın sistem anlayışı çerçevesinde incelenmesine öncülük eden Stein ve Zwass'ın (1995, s.104-106) modelinde yer verilen işlevlere değinmekte yarar görülmektedir. Bu modele göre örgütsel hafızanın işlevleri; bilginin edinimi, depolanması, sürdürülmesi, taranması ve geri getirilmesidir. Bunlardan bilginin edinimi, depolanması ve geri getirilmesi süreçleri daha önce açıklanan süreçlerle büyük oranda



benzerlik göstermektedir. *Bilginin sürdürülmesi*, hafızada yer alan bilgilerin bütünleştirilmesi sürecidir. Bu süreçte çevreden gelen yeni bilgilerle hafızadaki mevcut bilgilerin bütünleştirilmesi veya işe yaramayan bilgilerin unutulması (öğrenmeden vazgeçme) gibi işlevler devreye girmektedir. *Bilginin taranması*, kullanıcının amacına yönelik olarak hafızada yer alan bilgiler arasından seçim yapmasını ifade etmektedir. Bu işlevler arasında bilginin sürdürülmesi veya güncellenmesi olarak ifade edilen sürecin, örgütsel hafızanın çevreyle etkileşimine ve dinamikliğine işaret eden bir süreç olduğu söylenebilir.

### **2.1.5. Örgütsel hafıza ile ilişkili kavramlar**

Örgütsel hafıza kavramının alanyazında kendine yer edinmesinde, 20. yüzyılın ikinci yarısından sonra etkileri görülmeye başlanan “Bilgi Çağı”na geçiş ve özellikle 1980’li yıllardan sonra “bilgi” kavramı çerçevesinde gerçekleşen sıçramaların yer aldığı görülmektedir. Bu sıçramalar, toplumsal yaşamı ve toplumun ekonomisini çevreleyen örgütler için en önemli değerlerin bilgi olduğu anlayışının kabul edilmesine dayanmaktadır (Huang, 1997, s.147). Bu süreçte örgütsel alanyazında bilginin edinilmesi, işlenmesi, kullanılması kısacası bilginin yönetimine yönelik yapılan çalışmalarda da bir artış gözlenmiştir (Huber, 2001, s.72). Bu gelişmeler, aynı zamanda örgütsel hafıza kavramının alanyazına kazandırılmasına da temel oluşturan “örgütsel öğrenme” kavramına atfedilen önemi de beraberinde getirmiştir (Hackbart ve Grover, 1999, s.25). Örgütsel hafızanın tartışılmaya başlanması ise alanyazında “örgütsel hatırlama” ve “örgütsel unutma” kavramlarını gündeme getirmiştir. Örgütsel hafızanın bu kavramlara değinilmeden ele alınmasının eksik bir çerçeveye oluşturacağı düşünüldüğünden bu kavramlar aşağıda açıklanmıştır.

#### **2.1.5.1. Örgütsel öğrenme**

Örgütsel hafıza kavramına rastlanan ilk çalışmalar arasında, örgütsel öğrenme çalışmalarının yer aldığı bilinmektedir. Bu çalışmaların en dikkat çekici olanlarından biri, Levitt ve March (1988, s.319-340) tarafından örgütsel öğrenme üzerine yazılan ve içeriğinde örgütsel hafıza kavramını ayrı bir başlık olarak ele alan çalışmadır. Daha önceki süreçlerde de Argyris ve Schön’ün (1978, s.19) örgütsel öğrenme süreci çerçevesinde örgütsel bilgilerin depolanma alanı olarak örgütsel hafızaya değindiği bilinmektedir. Benzer bir anlayışla yola çıkan Levitt ve March (1988, s.326-329),

hafızanın, örgütsel öğrenme süreci içerisindeki yerini ve temel süreçlerini ele almışlardır. Daha sora yapılan çalışmalarda ise örgütsel hafıza, örgütsel öğrenme sürecinin bir aşaması (Huber, 1991, s.88) veya önkoşulu olarak tanımlanmıştır (Hackbarth ve Grover, 1999, s.26). Her iki anlayış da hafıza olmadan öğrenmenin gerçekleşemeyeceğini ortaya koymaktadır. Ancak bunların birbirinden ayrı süreçler olduğunu iddia eden çalışmalara da rastlamak olanaklıdır (Hanvanich, Sivakumar ve Hunt, 2006, s.602). Yine de örgütsel öğrenme kavramının tanımlanması ve kısaca örgütsel öğrenme sürecine değinilmesinin iki kavram arasındaki ilişkileri anlamaya katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Örgütsel öğrenme, örgütün geçmişinden çıkardığı anlamları mevcut davranışlarına yön veren rutinlere aktarması süreci olarak tanımlanmaktadır (Levitt ve March, 1988, s.320). Bu tanımla ortak özellikler barındıran daha genel bir tanım ise örgütsel öğrenmeyi, örgütün tüm üyelerinin katılımını gerektiren yansıtıcı bir süreç olarak ele almaktadır. Bu süreç içerisinde, örgüt içi ve dışından çeşitli bilgiler edinilmekte, bu bilgiler kolektif bir anlamlandırma sürecinden geçirilmekte ve böylece ortak bir bakış açısına dönüştürülmektedir. Son olarak oluşturulan bu ortak bakış açıları örgütsel davranışta görece süreklilik gösteren değişiklikleri beraberinde getirmektedir (Fisher ve White, 2000, s.245). Bu tanımda dikkat çekici sayılabilecek yönlerden biri, örgütün yeni edindiği bilgileri kolektif bir anlamlandırma süreci ile yapılandırdığı üzerinde durulmasıdır. Bu kolektif yapılandırma sürecini ve meydana gelen davranış değişikliğinin sürekliliğini kabul etmek, örgütsel hafızanın, örgütsel öğrenme sürecindeki etkisini kabul etmek olarak değerlendirilmektedir. Benzer bir bakış açısı ile Huber (1991, s.90), örgütsel öğrenmeyi birbiriyle ilişkili dört süreç ile açıklamaktadır. Bunlar; bilginin edinimi, yayılması, ortak anlamlara dönüştürülmesi ve son olarak örgütsel hafıza şeklinde belirtilmiştir. Burada örgütsel hafıza kısaca ortak anlamlara dönüştürülen bilginin gelecekte kullanılmak üzere depolanması olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel öğrenme tanımları ve süreci göz önünde bulundurulduğunda, örgütsel hafızanın, öğrenme için vazgeçilmez bir yapı olduğu görülmektedir.

#### **2.1.5.2. Örgütsel unutmama**

Örgütsel hafıza çalışmaları, örgütün edindiği bilgi ve deneyimlerin ileride işine yarayacağı varsayımına dayalı tanımlardan ötürü eleştirilmektedir. Hafızadan kaybolan veya örgütün etkililiği ve gelişimi için zararlı olabilecek bilgilerin yeterince üzerinde durulmadığı belirtilmektedir (Rowlinson vd., 2010, s.76). Örgütsel hafızayı, süreklilik

gösteren bir anlamlandırma süreci olarak gören yapılandırmacı bakış açısı, hafızayı hem geri getirme hem de unutmaya içeren bir işlev olarak kabul etmektedir (Langenmayr, 2016, s.9). Bu bakış açısı çerçevesinde örgütsel hafızanın ele alındığı bir bağlamda unutmanın yok sayılmaması gerektiği düşünülmektedir. Ayrıca unutmanın, örgütsel hafızanın dinamik yapısını destekleyen bir işleve sahip olduğu savını ortaya atmak olanaklıdır. Buna dayalı olarak unutmanın, örgütsel hafızanın örgüt için işlevsel sonuçlar mı yoksa işlevsiz sonuçlar mı ürettiği tartışması açısından da anlamlı bir çıkış noktası oluşturabileceğine inanılmaktadır.

Örgütsel unutmaya, örgütsel yeterliklerde değişimlere yol açacak şekilde örgütün sahip olduğu bilginin isteyerek veya istemeyerek kaybedilmesi olarak tanımlanmaktadır (Martin de Holan, Phillips ve Lawrance, 2004, s.45). Örgütsel unutmaya, kavramsal özelliklerini ve örgüte etkilerini tam olarak anlayabilmek için öncelikle bilinçli ve kazara unutmaya olarak iki türe ayrılarak incelendiğini belirtmek gerekmektedir (Fernandez ve Sune, 2009, s.622). Kazara unutmaya, örgütün etkililiğine zarar verdiği düşünülen unutmaya türüdür. Çünkü örgüt bu süreçte kendisi için değerli bilgileri istemeden kaybetmekte ve yeniden öğrenmek durumunda kalmaktadır. Bilinçli unutmaya ise örgüt tarafından etkili bir şekilde yönetildiği takdirde işlevsel sonuçlar üreten unutmaya türü olarak anılmaktadır. Çünkü bilinçli unutmada örgüte zarar veren veya işlevsiz sonuçlara neden olan bilgiler unutulmaktadır. Örgütsel unutmaya konusunda bu temel ayrıma ek olarak örgütsel bilginin derinlere işlemiş bilgi mi yoksa yeni edinilmiş bilgi mi olduğu da dikkate alınmaktadır. Buna göre kazara unutmaya, hafıza aşınması ve bilgiyi yakalamada başarısızlık; bilinçli örgütsel unutmaya ise kötü alışkanlıklardan kaçınma ve öğrenmeden vazgeçme (unlearning) türlerine ayrıldığı belirtilmektedir. *Hafıza aşınması*, örgütsel hafızanın derinlerine işlemiş kavramsal bilgilerin, uygulama veya değerlerin istenmeden unutulmasını ifade etmektedir. Olumsuz sonuçlar üreten bu unutmaya türü, örgüt için önemli personelin veya önemli dokümanların kaybedilmesi gibi nedenlerle ortaya çıkabilmektedir. *Bilgiyi yakalamada başarısızlık*, örgütün kendisi için önemli olduğunu fark edemediği yeni bilgileri, örgüte yaymada başarısız olması sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu unutmaya türünün önlenmesi için bireysel bilginin kurumsallaşması önerilmektedir. *Öğrenmeden vazgeçme (unlearning)*, örgütler için olumlu sonuçlar doğurabilecek bir unutmaya türü olarak nitelenmektedir. Örgütün derinlerine işlemiş bilgilerin belirli bir süre sonra çevresel değişimlere uyum sağlamayı zorlaştırması veya örgütsel uygulamaların işlevsiz hale gelmesi sonucu unutulması sürecini ifade etmektedir.

Son olarak *kötü alışkanlıklardan kaçınma* da yine bilinçli bir unutma türü olarak kabul edilmektedir. Bu unutma türünde örgütün kendisi için yararlı sonuçlar üretecek bilgiler ile zararlı sonuçlar üretecek bilgiler arasında ayırım yapabilme yeterliğine sahip olması önemlidir. Örgüt, zararlı bilgiyi almaktan kaçınmakta veya örgüte yayılmasını önlemektedir (Martin de Holan, Phillips ve Lawrance, 2004, s.47-50). Örgütsel unutmayı, bilinçli veya kazara olmasına bakılmaksızın örgütsel hafızanın bir işlevi olarak değerlendirmek olanaklıdır. Örgütsel hafızada her zaman örgüt için yararlı bilgilerin yer almaması ve örgütsel hafızanın çevresel değişimlere yanıt verebilecek şekilde yenilenmesi gerekliliği, onun dinamik yapısını ortaya koymaktadır. Örgütsel hafızanın dinamikliğinden söz edebilmek için de özellikle öğrenmeden vazgeçme (unlearning) olarak adlandırılmış unutma türünün önemli olduğu düşünülmektedir.

### **2.1.5.3. Örgütsel hatırlama**

Örgütsel hafızanın yapılandırmacı bakış açısı ile ele alınması 2000’li yıllardan sonra “örgütsel hatırlama” kavramının yakından incelenmesi sonucunu doğurmuştur. Hafıza konusunda psikoloji alanında yapılan çalışmalar genellikle hafızanın “geri getirme” işlevi üzerinde durmuştur. Ancak hatırlama süreci, basit bir geri getirme işleminden farklı özellikler taşımaktadır. Bu durum, insanların her şeyi hafızasına olduğu gibi kaydetmediği, çevreden gelen uyarıcıların hafızada bıraktığı izlerin değişkenlik göstereceği varsayımına dayanmaktadır. Bu bağlamda hatırlama, bir tür yeniden yapılandırma süreci olarak tanımlanmaktadır (Olick, Vinitzky-Seroussi ve Levy, 2011, s.45). Hatırlama kavramına yönelik yapılan bu tanımın, Halbwachs (1966, 1992) tarafından bireysel hafızaların, kolektif çerçeveler yardımıyla yapılandırıldığı yönündeki anlayışı (Langenmayr, 2016, s.30 Olick, 1999, s.335) ile de uyumlu olduğu söylenebilir. Buna göre hatırlama bireysel düzeyde gerçekleştirilen bir eylem olmasına karşın, içinde bulunulan sosyal yapılar tarafından yönlendirilmekte ve böylece ortaya çıkan anlamların kolektif bir çerçevesi bulunmaktadır. Örgütsel düzeyde ele alınan hafızanın da örgüt dinamiklerine bağlı bir hatırlama süreci olduğunu söylemek olanaklıdır.

Örgütsel hafızanın edilgen durumda bir depo olduğu görüşüne karşılık etkin yapılandırmacı bir eylem olduğu görüşünün dile getirildiği ilk çalışmalardan biri Bannon ve Kuutti’ye (1999, s.157) aittir. Bilginin depolandığı bağlam ile geri getirildiği bağlamın farklı olması sonucunda bağlamın etkisi ile ulaşılan bilgi, depolanandan farklı bir bilgi haline gelmektedir. Bir anlamda o bilgi yeniden anlamlandırılmakta veya yeniden

yapılandırılmaktadır. Böylece hatırlama süreci aracılığı ile hafıza etkin bir yapıya bürünmektedir (Bannon ve Kuutti, 1999, s.162). Örgütsel hafızayı yalnızca bir depolama aracına indirgeyen bakış açısını eleştirerek, onun, etkin bir hatırlama süreci olduğunu vurgulayan Feldman ve Feldman (2006, s.870) da bu süreci benzer şekilde nitelmişlerdir. Buna göre ne bireyler ne de örgütler çevreden aldıkları uyaranları olduğu gibi depolamazlar. Örneğin örgütsel düzey için o günkü politik, toplumsal veya ekonomik koşulların oluşturduğu bağlamsal etkiler söz konusudur. Örgütsel hatırlama, çevrede meydana gelen değişimleri, geçmiş deneyimler ve gelecekteki uygulamalarla ilişkilendirerek anlamlandırmaktır (Feldman ve Feldman, 2006, s.876). Bu anlamlandırmanın örgütsel hafızaya kazandırdığı önemli bir özellik, onu durağan bir yapı olmaktan çıkarıp dinamik bir anlamlandırma sürecine büründürmesidir. Her ne kadar hatırlama süreci bireysel düzeyde bir eylem gibi görünse de örgütsel düzeydeki hatırlamada örgütün geçmişi ile birlikte kural, prosedür, inanç, değer ve varsayımlarının önemli etkileri de bulunmaktadır. Bu bakış açısı; bağlamsal özellikleri dikkate alması ile örgütsel hafızaya kolektif ve dinamik bir yapı kazandırması bağlamında katkı sağlamaktadır. Ayrıca yaşayan bir organizma olarak örgütün çevreden gelen bilgileri işlediği gerçeğine de dikkat çektiği görülmektedir. Ancak örgütsel hafıza, yalnızca unutma veya hatırlamaya dayalı bir süreç olarak ele alındığında, alanyazında değinilen pek çok işlev ve bileşenin göz ardı edilmesi gibi bir riskin ortaya çıkması olasıdır. Örgütsel hafıza, depolanan bilgilerin türü, nerede depolandığı, nasıl geri getirildiği ve ne tür örgütsel sonuçlar ürettiği gibi sorular çerçevesinde şekillenen bir kavramdır. Bu bağlamda “hatırlama” işlevine sahip olmakla birlikte yalnızca bundan ibaret olmadığı düşünülmektedir.

### **2.1.6. Örgütsel hafızanın etkileri**

Örgütsel hafıza kavramı tanıtılırken, alanyazında tartışmalı kabul edilen konulardan birinin örgütsel hafızanın etkilerine yönelik olduğuna değinilmiştir. Örgütsel hafızanın, performans ve çevresel değişimlere uyum bağlamında işlevsel olup olmadığı konusunda birbiriyle çelişen görüşler bulunmaktadır (Corbett, 1997, s.252). Aslında alanyazında, çevresel değişimlere uyumun bir işlevi olarak ele alınabilecek yenilikçilik ve yaratıcılık ile örgütsel etkililik üzerindeki olumlu etkilerine işaret eden çok sayıda çalışmaya rastlanmaktadır (Alhashem ve Shaqrah, 2012; Hanvanich, Sivakumar ve Hunt, 2006; Moorman ve Miner, 1998; Seçkin-Halaç ve Seçkin-Çelik, 2016). Alanyazın

incelendiğinde örgütsel hafızanın; işlerin eşgüdümlemesine, örgütsel bilginin yönetimine, örgütün çevresel değişimlere yanıt verebilmesine ve örgütsel amaçların peşinden koşulmasına aracılık ederek örgütsel etkililiği arttırdığına değinilmektedir (Nevo ve Wand, 2005, s.549). Bunun yanında uygulamalı çalışmalarla örgütsel hafızanın; yenilikçiliği arttırdığı (Akgün, Keskin ve Byrne, 2012, s.444; Alhashem ve Shaqrah, 2012, s.32; Camisón ve Villar-López, 2011 s.1294), yaratıcılığı olumlu yönde etkilediği (Moorman ve Miner, 1997, s.91), performansı arttırdığı (Lai vd., 2011, s.104; Lee vd., 2011, s.10663), karar verme sürecini hızlandırdığı (Paul, Haseman ve Ramamurthy, 2004, s.261), çalışanların psikolojik güçlendirme algılarını olumlu yönde etkilediği (Feiz, Soltani ve Farsizadeh, 2019, s.13) gibi bulgulara ulaşılmıştır. Örgütsel hafızaya ilişkin alanyazını tarayan Makinen ve Huotari (2004, s.752) inceledikleri çalışmalarda örgütsel hafızanın; örgütte işbirliğini destekleme, karar verme sürecini iyileştirme, örgütü değişimlere hazırlama, örgütsel bilgiyi zenginleştirme gibi olumlu sonuçlarına değinildiğini belirtmişlerdir.

Örgütsel hafızanın olumlu çıktılarına dikkat çeken çalışmaların yanında hafızada yer alan bilgilere çok sıkı bir şekilde bağlı kalmanın özellikle hızlı değişen ve öngörülemez çevrelerde yer alan örgütler için işlevsel olmayabileceği de belirtilmektedir. Bu yargıyı destekleyen çalışmalardan birinde Hanvanich, Sivakumar ve Hunt (2006, s.609), çalkantılı çevrelerde örgütsel hafızanın performans ve yenilikçilik üzerindeki olumlu etkilerinin azaldığı sonucuna ulaşmışlardır. Örgütsel hafızaya sıkı sıkıya bağlı kalmanın; önyargılı olma, çevresel verileri yanlış yorumlama ve işlevsiz hale gelen uygulamaları bırakmada sorun yaşama gibi sonuçlara da yol açabileceği belirtilmektedir (Stijn ve Wensley, 2007, s.952). Bu tür işlevsiz sonuçları genel olarak örgütsel hafızanın durağan bir yapı olarak görülmesine bağlamak olanaklıdır.

Alanyazına kronolojik bir bakışla yaklaşıldığında kavramın tartışılmaya başlandığı ilk yıllardan sonra örgütsel hafızanın dinamik bir doğası olduğuna dikkat çeken çalışmaların arttığı görülmektedir (Casey ve Olivera, 2011, s.307; Helfat ve Peteraf, 2003, s.1003; Olivera, 2000, s.826). Bu dinamik yapı sayesinde örgütsel hafıza, çevresel bilgilerin yorumlanmasını ve uygulanmasını kolaylaştırarak çevreye uyum düzeyini arttırabilmektedir. Stein ve Zwass (1995, s.99), örgütsel hafızanın zamansal bütünleşme boyutunu açıklarken; hafızadaki bilgilerin geçmiş, şimdiki zaman ve gelecek arasında bütünleşme sağladığı takdirde işlevsel olabileceğini belirtmişlerdir. Zamansal bütünleşmenin sağlanması ile birlikte örgütsel hafızanın dinamikliğini korumanın en

etkili yollarından birinin de öğrenmeden vazgeçme (unlearning) olduğu düşünülmektedir. Bu düşüncüyü destekleyen bir çalışmada, öğrenmeden vazgeçme kültürünü edinmiş örgütlerin sahip olduğu örgütsel hafızanın, yenilikçilik düzeyi üzerindeki etkilerinin arttığına dikkat çekilmektedir (Cegarra-Navaro, Cepeda-Carrion ve Jiménez- Jiménez, 2010, s.6-7). Örgüt için işlevsiz hale gelen bilgilerin bilinçli olarak unutulmasını öngören öğrenmeden vazgeçme işlevinin, örgütsel hafızaya kazandırılması ile örgütsel hafızanın işlevsizliği, katılığı veya değişime direnci arttırdığı yönündeki savların önemini yitireceği söylenebilir.

### **2.1.7. Yükseköğretim kurumlarında örgütsel hafıza**

Örgütsel hafızanın bilgi kavramı ve örgütün öğrenmesi ile yakından ilişkili olması, onu, bilgiye dayalı üretim yapan yükseköğretim kurumları için vazgeçilmez kılmaktadır. Çünkü yükseköğretim kurumları bilgiyi; girdi olarak kullanmakta, dönüşüm süreçlerinde işlemekte ve çıktı olarak çevreye sunmaktadırlar. Bilgi, yükseköğretim kurumlarının temel görevleri arasında yer alan eğitim-öğretim ve araştırma süreçlerinde merkezi bir konuma sahiptir. Çünkü bu süreçlerin her ikisi için de bilginin depolanması ve depolanan bilginin geri getirilerek sürekli işlenmesi gerekmektedir (Ngoc ve Huy, 2016, s.92). Bu açıdan bakıldığında yükseköğretim kurumlarında örgütsel hafızayı, bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme süreçleri açısından ele almak gerektiği düşünülmektedir. Bilgi yönetiminde temel amaç, bilginin örgüt geneline yayılmasını sağlayarak, etkililiğe katkısını arttırmak olarak anılmaktadır (King, 2009, s.6-8; Kingston ve Macintosh, 2000, s.121). Buna göre örgüt için önemli olan bilgilerin yönetimi, aynı zamanda örgütsel hafızanın işe koşulmasını gerekli kılmaktadır. Yükseköğretim kurumlarının hafızasında yer alan bilgileri temel olarak; eğitim programı, sınav yönetimi veya bütçe yönetimi gibi standart işleyiş süreçlerine ilişkin bilgiler, yazılı veya basılı materyallerde yer alan konulara ilişkin bilgiler ve kurum üyelerinin zihinlerinde yer alan soyut bilgiler olarak sınıflamak olanaklıdır (Ngoc ve Huy, 2016, s.92). Bu açıdan bakıldığında bir yükseköğretim kurumunun sahip olduğu bilgiler bağlamında örgütsel hafızanın önemine dikkat çekilebilir. Örneğin; belirli bir akademik alanda, yürüttüğü araştırma projelerinin sayısı bakımından ulusal düzeyde öne çıkan bir yükseköğretim kurumu ele alınabilir. Bu kurumun söz konusu akademik biriminde, proje başvurusu gerçekleştirme, proje sürecinin yönetimi ve projenin sonlandırılması gibi standart işleyiş süreçleri ile ilgili bilgilerin hafızada yer alması, kurumun bu alandaki öncülüğünü korumasına yardımcı

olacaktır. Aksi halde işlerin yavaş ilerlemesi ve süreçte çeşitli hatalar yapılması nedeniyle öngörülen proje sayısına ulaşılması olanaksız hale gelecektir. Bu örnek, yükseköğretim kurumlarına rekabet avantajı kazandıran bir araç olarak örgütsel hafızanın işlevlerine dikkatleri çekmektedir.

Örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için elde edilen bilginin örgüt geneline yayılması ile örgüt üyelerinin bilişsel sistemleri ve hafızalarının paylaşılması gerekmektedir (Croasdel, 2001, s.10). Böylece öğrenme, örgüte atfedilebilmekte ve bir üyenin, örgütten ayrılması ile öğrenme sonlanmamaktadır. Yükseköğretim kurumları; öğrencilerini, mezuniyetten sonra atılacakları rekabetçi iş koşullarına hazırlamak ve onlara, geleceğin toplumsal ve ekonomik yapısı içerisinde kendilerinden beklenen yeterlikleri kazandırmakla yükümlüdürler (Voolaid ve Ehrlich, 2017, s.340). Ancak 21. yüzyılın getirdiği ve yaşamın tüm yönlerini kuşatan hızlı değişim ve dönüşüm neticesinde gelecek sürekli yeniden şekillenmektedir. Bu koşullar altında yükseköğretim kurumlarının öğrencilere kazandırabileceği en önemli beceri ise yaşam boyu öğrenme becerisi gibi görünmektedir. Yükseköğretim kurumlarının öğrencilerine bu becerileri kazandırabilmesi ve karşı karşıya bulunduğu çevresel zorluklarla başa çıkabilmesi için bu kurumlarda örgütsel öğrenmenin etkin bir şekilde gerçekleşmesi gerekmektedir. Yükseköğretim kurumları için “öğrenme”, hem eğitim-öğretim ve araştırma etkinlikleri bakımından kurumun temel görevlerinden birini oluşturmakta, hem de bu kurumların, toplumun genelini etkileyecek bütüncül bir öğrenme merkezi konumunda görülmeleri bakımından önem taşımaktadır (Ngoc ve Huy, 2016, s.89). Bu kurumların öğrenme merkezlerine dönüşebilmeleri için sürekli yeni bilgilere ulaşmaları ve yeni bilgiler üretmeleri beklenmektedir. Eski bilgilerle bağ kurmadan neyin kurum için faydalı, neyin zararlı olduğunu bilmek, doğru kararları vermek ve yeni öğrenmeleri hızlı bir şekilde hayata geçirmek ise pek olanaklı değildir. Bu gerekçeler ise yükseköğretim kurumlarının örgütsel öğrenme sürecinde, örgütsel hafızaya duydukları gereksinimi açıklamaktadır.

Yükseköğretim kurumlarının temel görevlerini yerine getirmek ve etkililiğini sürdürmek için bilgiye, bilginin etkili bir şekilde yönetilmesine ve sürekli öğrenmeye gereksinim duyduğunu söylemek olanaklıdır. Alanyazında yapılan çalışmalarda bilgi-yoğun üretim yapan, entelektüel sermayeye dayalı üretim yapan veya bilgi üreten ve öğrenen örgütler olarak anılan yükseköğretim kurumlarının, bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme çerçevesinde incelenen öncü kurumlar arasında yer aldığı görülmektedir. Bu tür çalışmalarda, bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme süreçleri çerçevesinde örgütsel hafızaya



da değinilmektedir. Ancak örgütsel hafızanın 1990'lı yılların başından itibaren örgütsel alanyazında kendine bağımsız bir yer edindiği göz önünde bulundurulduğunda, kavramın, yükseköğretim kurumları gibi bilgi ve öğrenme odaklı bir kurum özelinde incelenmesinin önemli olduğu düşünülmektedir.

## **2.2. İşle Bütünleşme Kavramı**

21. yüzyıl rekabet ve karmaşa ortamında örgütlerin amaçlarına ulaşmak ve gelişimlerini sürdürmek için mükemmelliğe gereksinimleri vardır. Bu mükemmelliği sağlamanın yolu ise iyi eğitilmiş bir insan kaynağına sahip olmak, değişimlere uyum sağlayabilmek, rekabet edebilmek ve etkililiğe ulaşabilmekten geçmektedir (Cojocar, 2014, s.112). Yükseköğretim kurumları gibi insan odaklı ve bilgi işçilerinin üretim ve potansiyeline dayalı bir örgüt için bu bileşenlerden en önemlisi, insan kaynağı haline gelmektedir. Çünkü üniversitelerin insan kaynağı, değişime uyum, rekabet edebilirlik ve etkililiğin de anahtarı olmaktadır. Makinelere değil insana dayalı olan ve bilgi üreten, alanında uzman, bireysellik düzeyi yüksek çalışanlara sahip yükseköğretim kurumları için başarı, rekabet edebilirlik ve etkililiğin yolu güdülenmişlik düzeyi yüksek çalışanlara sahip olmaktan geçmektedir. Çünkü çalışanların bilgi ve becerileri yanında güdülenmişlik düzeyleri, fiziksel ve psikolojik sağlıkları gibi konular diğer pek çok örgütte olduğu gibi yükseköğretim kurumlarının etkililiği için de hayati öneme sahiptir. Bu durum, çalışanların iş yaşamını, kişisel yaşamını ve fiziksel sağlığını etkileyen stres gibi konuları, örgüt çalışmalarının merkezine taşıyarak, örgüt alanyazınında psikoloji biliminin etkilerinin güçlü bir şekilde hissedilmesine neden olmuştur (Schaufeli ve Salanova, 2008, s.380).

Psikoloji biliminin temel uğraş alanlarından birini, olumsuz duygu, düşünce, tutum veya davranışların belirlenerek bunların önlenmesi ya da ortadan kaldırılması yönündeki çabalar oluşturmaktadır. Özellikle II. Dünya Savaşı'ndan sonraki süreçte psikoloji biliminin "iyileştirme" amacına yönelik olarak hastalıklar ve bunların tedavisine odaklandığı bilinmektedir. Bu süreç, psikolojinin; insan yaşamını daha verimli ve tatmin edici hale getirme ile özel yetenekleri keşfedip geliştirme gibi amaçlarının göz ardı edilmesine neden olmuştur (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000, s.5-6). Ancak yalnızca hastalıkların tedavisine yoğunlaşan anlayış, 1990'lı yılların sonundan itibaren yerini insanların olumlu özelliklerine odaklanmaya, olumlu yönlerini ön plana çıkararak duygusal ve davranışsal açıdan güçlenmelerine yardımcı olmaya bırakmıştır (Maslach,

Schaufeli ve Leiter, 2001, s.416; Schaufeli ve Bakker, 2010, s.11). Aslında 1900'lü yılların ikinci yarısından itibaren Maslow ve Rogers gibi insancıl psikologların, psikoloji bilimini; insanın güçlü yönlerine ve kendini geliştirmesine yönlendirme çabalarını başlattığı görülmektedir. Yine de bu çabalar, uygulamalı çalışmaların eksikliği ve yalnızca bireysel iyi olma haline vurgu yapmaları nedeniyle beklenen etkiyi oluşturamamışlardır.

Psikoloji alanında ortaya çıkan, insanın olumlu özelliklerine ve bunları geliştirmeye odaklanan akımın öncülüğü, Seligman ve Csikszentmihalyi (2000) tarafından yapılmıştır. Psikoloji alanyazınında bu yeni akım, "pozitif psikoloji" olarak anılmıştır. Bu akımın temelinde psikoloji biliminin, hastalıkları iyileştirmekten daha fazlasını içerdiği ve önleyici bir bakış açısına sahip olması gerektiği düşüncesi yer almaktadır. Psikolojinin, önleyicilik işlevine vurgu yapan araştırmacılar, insanların; iyimser, gelecek odaklı, dürüst, umutlu ve cesur olma gibi güçlü yönlerinin, zihinsel hastalıkları engelleyebileceği sonucuna ulaşmışlardır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000, s.5-7; Simonton ve Baumeister, 2005, s.99). Elde edilen bu sonuçlar, psikolojinin, daha önce ihmal ettiği güçlü ve olumlu kişisel özellikleri merkeze alan pozitif psikoloji akımının gelişmesine aracılık etmiştir.

Pozitif psikoloji, insanlar, gruplar veya kurumların optimal düzeydeki işleyişlerini sürdürmelerine veya bu düzeyi geliştirmelerine katkıda bulunması beklenen koşulları inceleyen bir psikoloji akımıdır (Gable ve Haidt, 2005, s.104). Bu tanımda dikkat çeken noktalardan biri, pozitif psikolojinin, ilgili alanyazınında sıklıkla vurgulandığı gibi, ortalama insanı veya ruhsal sağlık açısından normal kabul edilen insanları ve onların güçlü yönlerini temel aldığıdır (Sheldon ve King, 2001, s.216). Tanımda dikkat çeken diğer önemli nokta ise pozitif psikolojinin, yalnızca bireyleri veya bireysel düzeydeki olumlu ve güçlü yönleri temel almadığıdır. Bunun yanında gruplar ve kurumların da pozitif psikoloji kapsamında ele alındığı görülmektedir. Bu yönüyle pozitif psikoloji akımı, psikoloji ile birlikte insan ve grup davranışı ile ilgilenen ve bu bağlamda psikoloji bilimi ile yoğun bir etkileşim içinde olan pek çok alanı da etkilemiştir. Bu etkinin yoğun bir şekilde hissedildiği alanlardan biri, örgüt ve yönetim alanyazınıdır. Pozitif örgütsel davranış, pozitif örgütsel bilim ve pozitif psikolojik sermaye başlıkları altında yapılan çalışmalar, bu etkiyi görünür kılmaktadır (Luthans ve Youssef, 2007, 321-322). Sosyal sistemler olarak ele alınan eğitim kurumları gibi insan odaklı örgütler ile ilgili yapılan çalışmalarda bu etkinin daha da fazla olduğu dikkat çekmektedir (Hoy ve Tarter, 2011,

s.429; Martın, 2017 s.67). Eğitim kurumlarının aynı zamanda toplumsal yaşamın her alanındaki yaygın etkileri dikkate alındığında pozitif örgütsel araştırmaların, bu kurumlar için özellikle önemli hale geldiğini belirtmek olanaklıdır.

Pozitif örgütsel araştırmaların önemli bir bölümünü, pozitif örgütsel davranış araştırmaları oluşturmaktadır (Meyers, Van Woerkom ve Bakker, 2013, s.618). Pozitif örgütsel davranış araştırmalarında, örgütün insan kaynaklarının güçlü yanları ve yeterliklerinin ölçülmesi, geliştirilmesi ve etkili bir şekilde yönetilmesi temel alınmaktadır (Luthans, 2002, s.59). Bu kapsamda ele alınan konular arasında; akış, mükemmellik, yılmazlık, güçlendirme, güven, erdemlilik, iyimserlik ve işle bütünleşme gibi çalışanların psikolojik yönden iyi olma durumlarını ifade eden konular yer almaktadır (Bakker ve Schaufeli, 2008, s.148-149; Hoy ve Tarter, 2011, s.432). Bu çalışma kapsamında ise alanyazında en fazla üzerinde durulan pozitif örgütsel davranış konularından biri olan işle bütünleşmeye yer verilmiştir. Alanyazındaki pozitif örgütsel davranış çalışmalarında oldukça sık bir şekilde yer verilmesi (Mills, Fleck ve Kozikowski, 2013, s.154) yanında işle bütünleşmeyi bu çalışma için önemli kılan başka bir özellik ise 21. yüzyıl örgütlerinde daha da fazla ön plana çıkan “insan kaynağı” vurgusudur. Bu bağlamda çalışanlar, örgütün en önemli kaynakları olarak nitelendirilmekte, çalışanların, örgütsel performans üzerindeki stratejik önemine vurgu yapılmaktadır (Sweetman ve Luthans, 2010, s.55).

21. yüzyıl örgütleri, çalışanlarından pro-aktif olmalarını, inisiyatif almalarını, takım çalışmasına yatkın ve esnek olmalarını, örgütsel performansa katkıda bulunmalarını beklemektedirler. Çalışanların, bu beklentileri karşılayabilmeleri için kendilerini sürekli güncelleyebilmeleri, gelişime açık olmaları gerekmektedir. Bu gerekliliklerin giderilmesi ise çalışanlar için zindelik, yoğunlaşma ve adanma gibi özelliklerle nitelendirilen işle bütünleşme ile olanaklı görünmektedir (Bakker ve Schaufeli, 2008, s.147). Hem bireysel ilgi, yoğunlaşma ve istek gerektiren hem de uyumlu ve esnek davranma ile kendini sürekli güncelleme gibi özelliklerin başarı ve performans artışı için ön koşul olarak değerlendirilebileceği kurumlardan biri, yükseköğretim kurumlarıdır. Bu yönüyle de işle bütünleşmenin, yükseköğretim kurumları çalışanları üzerinde gerçekleştirilen bu çalışma için önemli bir değişken olduğu düşünölmektedir.

### 2.2.1. İşle bütünleşmenin tanımlanması

İşle bütünleşme kavramını tanımlayabilmek için alanyazındaki tarihsel gelişim sürecinde kavrama yönelik geliştirilen farklı yaklaşımları incelemek gerekmektedir. Ancak işle bütünleşme kavramına yönelik yaklaşımların neden farklılaştığını anlamak için ilk olarak “bütünleşme” kavramının çok yönlü kullanım alanlarına değinmekte yarar görülmektedir. Bu çerçevede bütünleşme kavramı psikolojik bir durumu, performans yapısını, bir mizaç türünü veya bunların hepsinin bir birleşimini anlatmak için kullanılabilir. Psikolojik bir durum olarak bütünleşme; katılım, bağlılık, ilgili olma gibi kavramlarla anılmaktadır. Performans yapısı olarak bütünleşme, çaba veya gözlenebilir davranış olarak ele alınabileceği gibi pro-sosyal davranış ve örgütsel vatandaşlık davranışını içerecek şekilde de kullanılabilir. Bir mizaç türü olarak ise neşeli, enerjik, mutlu, sevecen olma gibi olumlu duygu durumlarını ifade etmektedir. Bu yaklaşımlar, bütünleşmenin bir kişilik özelliği mi, psikolojik bir durum mu veya bir davranış örüntüsü mü olduğu yönünde kafa karışıklığına sebep olabilmektedir (Macey ve Schneider, 2008, s.5). Bütünleşme kavramı bu haliyle, yalnızca iş hayatında değil, kişinin bireylerarası ilişkilerinde üstlendiği roller ve bu ilişkilere yönelik sergilediği tutumları ifade etmek için de kullanılabilir. Ancak iş ortamına gelindiğinde kavram, örgütsel davranış alanyazını içerisinde kendine bağımsız bir yer edinmekte ve “işgören bütünleşmesi” veya “işle bütünleşme” şeklinde adlandırılarak yeniden tanımlanmaktadır. Her ne kadar kavramın Türkçe alanyazında çalışmaya tutkunluk, işe tutkunluk, işe angaje olma, işe adanmışlık gibi farklı kullanımlarına rastlansa da; bu çalışma kapsamında tez yazarı ve danışmanı ile tez izleme komitesi üyelerinin ortak görüşü çerçevesinde, “işle bütünleşme” kavramı tercih edilmiştir.

İşle bütünleşme kavramına yönelik alanyazında çok çeşitli tanımlar yer almaktadır. Ancak bu tanımların genel olarak alanyazında yer alan üç temel yaklaşımdan etkilenecek ortaya çıktığı görülmektedir. Bu yaklaşımların her biri içerisinde kavram, farklı yönlerine vurgu yapılarak tanımlanmış ve her bir yaklaşım kendinden sonrakiler için bir çıkış noktası oluşturmuştur. Bu çalışma kapsamında kullanıldığı şekliyle işle bütünleşme kavramını anlayabilmek için bu üç yaklaşıma kronolojik olarak değinmekte yarar görülmektedir. İşyerinde bütünleşmeye yönelik ilk kapsamlı kuramsal analiz, Kahn (1990) tarafından yapılmıştır. Kahn (1990) bütünleşme kavramını, iş yerinde bireysel düzeyde bütünleşme durumu olarak incelemiştir. Her ne kadar Kahn (1990) tarafından ele alınan kavram “bireysel bütünleşme” olsa da söz konusu çalışmanın daha sonraki

süreçte “işle bütünleşme” kavramının temelini oluşturduğu yönünde bir görüş birliğinden söz etmek olanaklıdır (Lee ve Ok, 2015, s.86; Macey ve Schneider, 2008, s.12; Schaufeli ve Bakker, 2010; s.12).

Kahn (1990, s.694), bütünleşme kavramına yönelik kuramsal bir yapı önerirken, çıkış noktasını Goffman (1961) tarafından incelenen “rol benimseme” ve “rol uzaklığı” kavramlarına dayandırmıştır. Bu kavramlardan ilki bütünleşmenin temelini oluştururken, ikincisi bütünleşmenin aksi bir durumu, bireyin rolü ile arasına mesafe koyarak, nesnel ve izole bir tutum sergilemesini ifade etmek için kullanılmaktadır (Goffman, 1961, s.113). Bunun yanında Kahn (1990) için bütünleşme kavramının asıl çıkış noktasını oluşturan rol benimseme kavramı, bireyin kendisini, rolünün içinde kaybetmesi anlamında kullanılmıştır. Rol benimseme; bireyin rolü kabullenmesi, rolle arasında bir bağ oluşturması, rolün gerektirdiği yeterliklere sahip olması, doğal bir şekilde rolün içine girmesi ile görünür bir şekilde dikkatini ve fiziksel çabasını role yönlendirmesi gibi öğeleri içermektedir (Goffman, 1961, s.107-108). Kahn (1990, s.694) rol benimsemenin, iş ortamına uyarlanması sürecinde bireysel ve örgütsel pek çok değişkenin devreye girdiğine dikkate çekmektedir. Bu nedenle kavramın iş ortamı için ayrıca tanımlanmasına gereksinim duyulduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda bireyin işiyle bütünleşmesi, “örgüt üyelerinin kendilerini işteki rolleri ile donatmaları” şeklinde özetlenmektedir. Bu anlamıyla işle bütünleşme; fiziksel, bilişsel ve duygusal yönleri bir arada barındırmaktadır (Kahn, 1990, s.694). Tanımda dikkat çeken önemli özelliklerden biri bütünleşmeyi, yalnızca bir davranış biçimi olarak değil, duyuşsal ve bilişsel etkinliği de içeren kapsayıcı bir tutum olarak ele almasıdır.

İşle bütünleşmenin fiziksel boyutu, bireyin işine katkı ve katılım sağlamasını; bilişsel boyutu, dikkatini sürekli işine vermesini ve duyuşsal boyutu ise kendini işine bağlı hissetmesi, işini sahiplenmesi ve çalışma arkadaşları ile etkileşim içinde olmasını ifade etmektedir (Kahn, 1990, s.700; Schaufeli ve Bakker, 2010, s.12). İşle bütünleşmeyi bu üç boyut kapsamında tanımlayan Kahn (1990, s.703), aynı zamanda çalışanların hangi koşullarda veya ne düzeyde işleriyle bütünleşeceklerini belirleyen etmenleri de ortaya koymuştur. Buna göre bireylerin bütünleşme düzeyleri arasında görülen farklılıklar; anlamlılık, güvenlik ve hazır bulunuşluk olarak sınıflandırılan üç etmeden kaynaklanmaktadır. *Anlamlılık*, bireyin işine verdiği fiziksel, bilişsel ve duygusal enerjinin karşılığını alması durumunu ifade etmektedir. Bireyler, iş yerlerinde kendilerini değerli ve işe yarar hissettiklerinde, bir fark yarattıklarına inandıklarında anlamlılık

düzeıı yükselmektedir (Kahn, 1990, s.703-704). Anlamlılık, bireyin işini önemli veya yapmaya değer olarak görmesi şeklinde özetlenmektedir (Woods ve Sofat, 2013, s.2205). *Güvenlik*, bireyin ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçlardan korkmadan kendini işinde gösterebilmesini ifade etmektedir. Kendini güvende hisseden birey, karar ve uygulamaları neticesinde kariyerinin veya imajının olumsuz etkileneceği yönünde bir endişe yaşamamaktadır (Kahn, 1990, s.708). Güvenli bir iş ortamında bireyler, kabul edilebilir davranış normları ve sınırları hakkında bilgi sahibidirler. Belirsizliğin olmaması, bireylerin kendilerini ifade ederken güvende hissetmelerini sağlamaktadır (May, Gilson ve Harter, 2004, s.15). *Hazır bulunuşluk*, bireyin işini gerçekleştirebilmesi için gereksinim duyduğu fiziksel, duygusal ve psikolojik kaynaklara sahip olduğuna yönelik inancını ifade etmektedir. Bu anlamda bireyin, işini yapabilmek için gerekli yeterliklere sahip olduğu konusunda kendisine yönelik değerlendirmelerini içeren bir etmendir (Kahn, 1990, s.714; May, Gilson ve Harter, 2004, s.15).

Kahn (1990), işle bütünleşme kavramı için kuramsal bir yapı ortaya koymasına ve bu konudaki çalışmaların temelini oluşturmasına karşın kavram, 2000’li yıllara kadar akademik alanyazında yeterince dikkat çekmemiştir. Bu durumun nedenlerinden biri, Kahn’ın (1990) çalışmasının uygulamalı olarak desteklenmemiş olmasıdır. Diğer bir neden ise bu çalışmanın, 2000’li yılların başında örgütsel davranış alanında ortaya çıkan ve hızla etkisini arttıran pozitif örgütsel davranış akımı çerçevesinde dikkat çekmiş olmasıdır. Bu durumu 2000’li yıllardan sonra işle bütünleşme kavramını tanımlarken Kahn’ın (1990) ortaya koyduğu kuramsal yapıyı temel alan çalışmalarda görmek olanaklıdır. Hatta bu çalışmalarda söz konusu kuramsal yapıyı temel alarak, işle bütünleşmenin ölçülmesine aracılık edecek araçlar geliştirildiği görülmektedir. Örnek olarak Harter, Hayer ve Schmidt (2002), May, Gilson ve Harter (2004), Rich, Lepine ve Crawford (2010) ile Rothbard (2001) gibi araştırmacıların çalışmalarında, işle bütünleşme kavramını ele alış biçimleri verilebilir. Harter, Hayer ve Schmidt (2002, s.285), işle bütünleşmenin, bireyler, birbirleri ile duygusal olarak bağ kurduğunda ve bilişsel olarak dikkatlerini işe verdiklerinde ortaya çıkan bir durum olduğuna değinmektedirler. Kahn (1990) tarafından oluşturulan kuramsal yapıyı test etmek isteyen May, Gilson ve Harter (2004, s.20-21) ile kavramı, uygulamalı bir çalışma kapsamında incelemeyi amaçlayan Rich, Lepine ve Crawford (2010, s.623-624) ise fiziksel, bilişsel ve duygusal boyutlardan oluşan yapıya uygun birer veri toplama aracı geliştirmişlerdir. Kahn’dan (1990) etkilenecek işle bütünleşmenin, yoğunlaşma ve dikkat olmak üzere iki

temel bileşenden oluştuğuna işaret eden Rothbard (2001, s.656) da işle bütünleşmeyi, bireyin, “psikolojik olarak rolünün gerektirdiği etkinliklere odaklanması” şeklinde tanımlamaktadır. Bu çalışmalar yanında işle bütünleşmeyi bir kişilik özelliği, psikolojik durum ve davranış olarak ayrı ayrı inceleyen Macey ve Schneider’in (2008, s.6) de Kahn (1992) tarafından oluşturulan yapıdan izler taşıyan bir örüntü ortaya koydukları söylenebilir.

İşle bütünleşme kavramının tanımlanmasına ilişkin ikinci yaklaşım, 2000’li yıllardan sonra kavramın sahip olduğu ünü kazanmasında önemli bir rol oynamıştır. Bu yaklaşım, özünde “tükenmişlik” kavramı üzerine çalışan Maslach ve Leiter (1997) tarafından ortaya atılmıştır. Maslach ve Leiter (1997, s.102), bütünleşmeyi, tükenmişliğin yerini alması gereken bir durum olarak ele almışlardır. Bu kapsamda tükenmişliğin tam tersi veya olumlu uçtaki zıttı olarak değerlendirilen bütünleşmeyi, “enerji, katılım ve çalışanın işine getireceği etkililiğe odaklanma” şeklinde tanımlamışlardır. İşle bütünleşme, olumlu ve olumsuz olmak üzere iki uca sahip bir düzlemin olumlu ucuna işaret etmek için kullanılmış ve bu bağlamda olumsuz uca işaret eden tükenmişlik ile bağlantılı bir yapı olarak tanımlanmıştır. Özellikle 2000’lerde başlayan pozitif psikoloji akımının da etkisi ile tükenmişliğin zıttı olarak işle bütünleşme kavramı daha ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır. Maslach, Schaufeli ve Leiter, (2001, s.416) yaptıkları çalışmada, işle bütünleşmenin, tükenmişliğin olumlu zıttı olduğuna bir kez daha değinmişlerdir. Bu yaklaşım çerçevesinde işle bütünleşmeyi anlayabilmek için öncelikle tükenmişlik kavramını tanımlamak ve boyutlarını açıklamak gerekmektedir.

Çalışma hayatında tükenmişlik, bir tür duygusal tükenme, depresyon veya bitkinlik hali olarak ele alınmaktadır. Bu duygusal tükenme haline, başarı veya etkililiğin düşmesi ve işe karşı duyarsızlaşma gibi belirtiler eşlik etmektedir (Maslach ve Jackson, 1986, s.1; Maslach ve Schaufeli, 1993, s.15). Tükenmişlik; duygusal tükenme, sinizm ve etkisizlik olmak üzere üç boyuttan oluşan bir yapı olarak ele alınmaktadır (Maslach, 2003, s.190). Bu boyutlardan sinizm boyutu duyarsızlaşma, etkisizlik boyutu ise düşük kişisel başarı olarak da anılmaktadır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001, s.402). Duygusal tükenme, tükenmişliğin temel özelliği olarak nitelendirilmektedir. Bu boyut, yorgunluk, bitkinlik ile bireyin duygusal ve fiziksel kaynaklarını tümüyle tüketmiş hissetmesi gibi belirtileri içermektedir. Sinizm veya duyarsızlaşma boyutu, bireyin iş arkadaşları ve işine karşı mesafeli, hatta çoğu zaman olumsuz tutumlar sergilemesini ifade etmektedir. Yetersizlik veya düşük başarı hissi ise bireyin, kendi performansı ve yeterliklerine yönelik olumsuz

değerlendirmeleri ile ilişkilendirilmektedir (Cole vd., 2012, s.1552; Maslach ve Leiter, 2008, s.498). Bu üç boyutlu yapıyı ölçmek üzere “Maslach Tükenmişlik Envanteri” geliştirilmiştir. Bütünleşmeyi, tükenmişliğin zıttı olarak gören yaklaşım çerçevesinde bu envanterin, bütünleşmeyi ölçmek üzere de kullanılabileceği belirtilmektedir. Buna göre envanterde yer alan duygusal tükenme boyutunun tersi enerji, sinizm boyutunun tersi katılım ve yetersizlik boyutunun tersi yeterlilik şeklinde ele alınarak işle bütünleşme yapısını ortaya çıkarmaktadır (Maslach ve Leiter, 2008, s.504). İşle bütünleşmeye yönelik “tükenmişliğin zıttı” yaklaşımını savunan pek çok çalışmada kavram; enerji, katılım ve yeterlik hislerinden oluşan bir yapıyı ifade etmektedir.

İşle bütünleşme kavramına yönelik son yaklaşım ise bir bakıma kavramı, tükenmişliğin zıttı olarak gören yaklaşıma karşı ortaya atılmış gibi görünmektedir. Ancak bu son yaklaşımın kendinden önceki iki yaklaşımdan beslenerek ortaya çıktığı da söylenebilir. Bir yandan kavramın, Kahn’ın (1990) yaklaşımında olduğu gibi fiziksel, bilişsel ve duygusal boyutları ile bir bütün olarak ele alınırken; diğer yandan işlevsel bir tanımla somutlaştırılıp ölçülebilir bir yapı kazandığı dikkat çekmektedir. Bu yaklaşımı savunan araştırmacıların aslında işle bütünleşmeyi, tükenmişliğin zıttı olarak ele alan çalışmalardan (Maslach ve Leiter, 1997) yola çıktıkları; ancak elde ettikleri bulgular neticesinde farklı bir bakış açısı sundukları görülmektedir. Schaufeli vd. (2002, s.73-74) tarafından sunulan bu bakış açısında, işle bütünleşmenin, tükenmişlikle olumsuz yönde ilişkili olduğu kabul edilmekte ancak tam olarak zıttı olduğu ve aynı ölçme aracındaki maddelerin ters şekilde kodlanması ile belirlenebileceği görüşüne karşı çıkmaktadır. Araştırmacıların işle bütünleşme kavramına yönelik “zindelik, adanma ve yoğunlaşma boyutları ile nitelendirilen, işle ilgili pozitif ve tatmin edici ruh hali” şeklindeki tanımları da bu bakış açısını yansıtmaktadır. Buna göre işle bütünleşme, tükenmişlikten bağımsız bir kavram olarak ele alınmakta; zindelik, adanma ve yoğunlaşma olarak belirtilen boyutlardan oluşmaktadır. *Zindelik*, bireyin çalışırken sahip olduğu yüksek enerji ve zihinsel dayanıklılığını, işine çaba harcamadaki istekliliğini ve zorluklarla karşılaştığında sebat göstermesini ifade etmektedir (Schaufeli ve Bakker, 2004, s.295). Zindelik düzeyi yüksek bireylerin, işlerine çaba harcama konusundaki güdülenmişlikleri de oldukça yüksektir (Ouweneel, Le Blanc ve Schaufeli, 2013, s.174). *Adanma*; işine önem verme, işini yaparken coşku hissetme, işiyle gurur duyma ve zorluklara meydan okuma gibi bileşenlerden oluşmaktadır (Schaufeli vd., 2002, s.74). Adanma, kişinin işine güçlü bir şekilde katılımını ifade etmekte (Bakker, Demerouti ve Brummelhuis, 2012, s.556),



özellikle duyuşsal bağlılığı ve performansı arttıran bir boyut olarak ele alınmaktadır (Karatepe vd., 2014, s.16). İşle bütünüleşmeyi oluşturan son boyut ise yoğunlaşmadır. *Yoğunlaşma*, bireyin, tamamen işine odaklanmasını, kendini işine kaptırmasını, işini yaparken zamanın nasıl geçtiğinin farkında olmamasını ve işinden kopmak istememesini ifade etmektedir (Schaufeli ve Bakker, 2004, s.295). İşine yoğunlaşmış bireyler için çalışırken zaman uçup gidiyor gibidir (Ouweneel, Le Blanc ve Schaufeli, 2013, s.174).

Zindelik, adanma ve yoğunlaşma boyutları ile nitelendirilen işle bütünüleşmenin, tükenmişliğin tam zıttı olmadığı görüşü uygulamalı çalışmalarla da desteklenmiştir. Buna göre tükenmişliğin duygusal tükenme boyutu ve sinizm boyutu ile işle bütünüleşmenin zindelik ve adanma boyutları birbirileri ile ters yönde ilişkilidir. Ancak aynı durum tükenmişliğin düşük başarı hissi boyutu ile işle bütünüleşmenin yoğunlaşma boyutu için geçerli değildir (Schaufeli ve Bakker, 2004, s.295; Schaufeli, Bakker ve Salanova, 2006, s.712). İşle bütünüleşmenin kavramsal temellerini oluşturan Kahn (2010) da benzer şekilde işle bütünüleşme ve tükenmişliğin birbirinden bağımsız yapılar olduğuna değinmektedir. Bir çalışanın tükenmişlik yaşasa bile işiyle bütünüleşebileceğini, görünür bir şekilde enerjile dolup taşmasa bile kendini işine adayabileceğini belirtmektedir (Anthony-McMann vd., 2017, s.167). Bu çalışma kapsamında, alanyazında ölçęi ve tanımı ile en sık tercih edildiği görülen yaklaşım olduğu için Schaufeli vd.'nin (2002) yaklaşımı tercih edilmiştir. Bu tercihin diğer bir nedeni de kavramın, somut, ölçülebilir ve tek başına değerdendirilebilir bir yapıya büründürülmüş olmasıdır. Buna göre işle bütünüleşme; çalışanın zihinsel ve fiziksel olarak güçlü ve dayanıklı olması ile nitelendirilebilecek zindelik, işini anlamlı ve geliştirici bulması ile nitelendirilebilecek adanma ve son olarak kendini diő dünyadan soyutlayarak işine kaptırması ile nitelendirilebilecek yoğunlaşma boyutlarının oluşturduğu zihinsel, fiziksel ve duygusal bir durum olarak ele alınmaktadır.

### **2.2.2. İşle bütünüleşme ile ilişkili kavramlar**

İşle bütünüleşme kavramının kökleri, örgütsel davranış alanyazınında pozitif psikolojinin etkili olmasına dayanmaktadır. Pozitif örgütsel davranışın etkili olması ile birlikte çalışanların “iyi olma” durumlarının incelenmesi önem kazanmıştır. Bu süreçte çalışanın iyiliği, örgüte ve işine olan olumlu tutumları vb. ile ilgili pek çok kavram kendine yer edinmeye başlamıştır (Schaufeli vd., 2002, s.71). Bu kavramlardan biri olan işle bütünüleşmenin, pozitif örgütsel davranış kapsamında incelenen; akış, örgütsel bağlılık, işkoliklik, işe katılım ve iş tatmini kavramları ile benzer yapılara işaret ettiği

belirtilmektedir (Newman ve Harrison, 2008, s.33-34; Rigg, 2013, s.32-33; Song vd., 2012, s.71). İşle bütünleşme kavramının sınırlarını belirgin bir şekilde çizebilmek ve kapsamını tam olarak ortaya koyabilmek için bu kavramlarla hangi özellikleri bağlamında benzerlikler gösterdiği ve hangi özellikleri bağlamında onlardan farklılaştığını açıklamakta yarar görülmektedir.

- *Akış ve işle bütünleşme*: Akış kavramı, ilk olarak Mihalyi Csikszentmihalyi tarafından 1960'lı yıllarda ortaya atılmıştır. Csikszentmihalyi, ressamların resim yaparken yaşadıkları yoğun konsantrasyon haline odaklanmış ve buradaki güdülenmenin elde edilecek sonuçtan ziyade içsel bir güdülenme olduğunu öne sürmüştür (Cilasun, 2016, s.42). Csikszentmihalyi'ye (2014, s.24) göre bir birey akış halinde iken tamamı ile elindeki göreve odaklanmaktadır. Bu durumda eylem ve farkındalık tek bir noktada birleşerek odaklanmış bilinç haline dönüşmektedir. Bu anlamıyla akış, işle bütünleşmenin, “yoğunlaşma” boyutu ile benzer özellikler taşımaktadır (Schaufeli vd., 2002, s.75). Bu durum akışın, işle bütünleşmenin bilişsel boyutu kapsamında ele alınabileceğini göstermektedir. Ancak akışın, daha çok zirve deneyimlere işaret eden bir kavram olması, onun, işle bütünleşmenin bir boyutu olmaktan çok bir sonucu olduğu düşüncesini doğurmaktadır (Salanova ve Schaufeli, 2008, s.118). Ayrıca bu kapsamda akış, kısa süreli ve geçici olarak deneyimlenen bir durumu ifade etmektedir. Oysa işle bütünleşme; kalıcı, yaygın ve uzun süreli bir yoğunlaşma durumuna işaret etmektedir (Hallberg ve Schaufeli, 2006, s.120).
- *Örgütsel bağlılık ve işle bütünleşme*: Örgütsel bağlılık, çalışanın, örgütün tamamına yönelik duygu ve tutumlarını ifade etmektedir (Riggio, 2013, s.228). Psikolojik bir durum olduğuna değinilen bağlılık, örgüt ile çalışan arasındaki ilişkilerin niteliğine atıfta bulunmaktadır. Aynı zamanda örgütsel bağlılık, çalışanın, örgüt üyeliğini sürdürme niyeti üzerinde de belirleyici olan içsel bir duygu veya inanç olarak anılmaktadır (Hunt, Chonko ve Wood, 1985, s.113; Meyer ve Allen, 1991, s.61). Örgütsel bağlılık ile ilgili ortaya atılan pek çok tanımı inceleyen Mowday, Porter ve Steers (1982, s.82) kavramı niteleyen üç temel özellik üzerinde durmaktadırlar. Bunlardan ilki, örgütün amaç ve değerlerine yönelik güçlü bir inanç veya kabullenmedir. İkincisi, örgüt yararına çaba harcamaya istekli olmaktır. Üçüncüsü ise örgüt üyeliğini sürdürmeye yönelik güçlü bir arzudur. Buna göre örgütsel bağlılık, işle bütünleşmeye benzer

şekilde birey ile işi arasındaki olumlu bağı ifade etmektedir. Ancak işle bütünleşmenin, örgütün kendisinden veya örgütle ilgili diğer değişkenlerden bağımsız olarak yalnızca işe yönelik bir yoğunlaşma ve adanma hali ile anılması bu iki kavram arasındaki farkı ortaya koymaktadır (Freeney ve Tiernan, 2006, s.137; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001, s.416; Saks, 2006, s.602). Bunun yanında yapılan uygulamalı çalışmalarda işle bütünleşmenin, tükenmişlik, depresyon belirtileri veya uyku bozuklukları gibi sağlık şikayetleri ile olumsuz yöndeki ilişkisinin daha yüksek olduğu ve işle bütünleşme ile örgütsel bağlılığın aynı yapıları ölçmedikleri belirlenmiştir (Hallberg ve Schaufeli, 2006, s.123-125).

- *İşkoliklik ve işle bütünleşme*: İşkoliklik, fazla çalışmaya olan aşırı bağlılık şeklinde kendini gösteren mantıksız bir tutum olarak ele alınmaktadır (Cherrington, 1980, s.257). Alanyazında işkoliklik daha çok çalışanı, çalışanın yakınlarını ve örgütü olumsuz yönde etkileyen bir yönelim olarak değerlendirilmektedir (Dosaliyeva ve Bayraktaroğlu, 2010, s.213). Örneğin; Spence ve Robbins (1992, s.62), işkolik bireylerin, fazla çalışmak konusunda kendilerine sürekli baskı yapan ancak yaptıkları işten zevk alma oranları düşük bireyler olduklarına değinmektedirler. İşle bütünleşme düzeyi yüksek bireyler ise işkoliklerden farklı olarak, iş dışında başka şeyler yapmaktan da zevk alan, çalışmadıkları zamanlarda kendilerini suçlu hissetmeyen bireylerdir. Ayrıca işle bütünleşme düzeyi yüksek bireyleri çalışmaya iten etmen, içsel ve karşı konulmaz bir baskı değil, işten keyif almalarıdır (Schaufeli, Taris ve Van Rhenen, 2008, s.176). İşkolikliğin bir çeşit bağımlılık türü olduğuna değinen araştırmacılar, çok çalışan her bireyin “işkolik” olarak anılamayacağına vurgu yapmaktadırlar (Schaufeli, Taris ve Bakker, 2006, s.204).
- *İşe katılım ve işle bütünleşme*: İşe katılım, bireyin psikolojik olarak kendisini işiyle özdeşleştirmesini ifade eden bir kavramdır (Schaufeli ve Salanova, 2008, s.385). İşe katılımın diğer bir önemli yönü bireyin işteki performansının, onun özgüvenini etkileme düzeyi bağlamında ele alınan bir kavram olmasıdır (Lodahl ve Kejner, 1965, s.24-25). Bu özellikleri ile işe katılım kavramı, işle bütünleşme ile benzerlikler taşımaktadır. Ancak alanyazında hem kuramsal hem de uygulamalı çalışmalar çerçevesinde kavramın, işle bütünleşme ile aynı anlama gelmediği; işle bütünleşmenin bir boyutu olan adanma ile ilişkilendirilebileceği

veya işle bütünleşmenin bir ögesi olarak ele alınabileceği belirtilmektedir (Hallberg ve Schaufeli, 2006, s.123-125; Schaufeli ve Bakker, 2010, s.14). İşle bütünleşmeyi, “bireyin işten zevk alması ile birlikte işe katılım göstermesi ve işinden memnuniyet duyması” (Harter, Schmidt ve Hayes, 2002, s.269) şeklinde tanımlayan araştırmalarda da katılımın işle bütünleşme ile ilişkili ama işle bütünleşmenin ancak bir boyutunu oluşturabilecek, daha dar kapsamlı bir yapıya işaret ettiği görülmektedir. İşe katılım, işin, bireyin gereksinimlerini ne düzeyde karşıladığına yönelik değerlendirmelerini içerirken; işle bütünleşme bireyin, işine, kendini ne düzeyde kaptırdığı ile ilişkilidir. Bu bağlamda işle bütünleşme yalnızca bilişsel değil, duygusal ve davranışsal boyutları da olan bir kavramdır (May, Gilson ve Harter, 2004, s.12).

- *İş tatmini ve işle bütünleşme*: İş tatminine ilişkin alanyazında en fazla yer verilen tanımlardan biri Locke (1976) tarafından yapılmıştır. Buna göre iş tatmini, bireyin işini değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkan olumlu bir duygusal durumu ifade etmektedir (Schaufeli ve Bakker, 2010, s.14). Bu tanımda iş tatmininin yalnızca duygusal yönüne vurgu yapıldığı görülmektedir. Bu yönüyle eksik bir bakış açısı sunabileceği düşünülen iş tatmini, daha sonraki süreçlerde, bireyin işine yönelik duygusal, bilişsel ve davranışsal boyutlardan oluşan çok yönlü psikolojik tepkileri şeklinde tanımlanmıştır (Hulin ve Judge, 2003, s.255). Bu tanımlara dayalı olarak yapılan karşılaştırmalarda iş tatmini, bir çeşit gereksinim giderme veya memnuniyet aracı olarak nitelendirilirken; bireyin işiyle olan ilişkisini kapsamaması bağlamında da işle bütünleşmeden ayrılmaktadır (Leiter ve Maslach, 2004, s.94). İşle bütünleşme, performansla daha yakından ilişkili bir kavram olarak enerjik bir çalışma dürtüsüne vurgu yapmaktadır. İş doyumunu ise bu enerjik süreç yerine sonuca odaklanarak bireyin doyum hissine işaret etmektedir (Schaufeli, 2013, s.22).

Yukarıda işle bütünleşme ile oldukça benzer olduğu vurgulanan akış, örgütsel bağlılık, işkoliklik, işe katılım ve iş tatmini kavramları tanımlanmış ve bu kavramların, işle bütünleşme ile aralarındaki benzerlik ve farklılıklara değinilmiştir. Böylece işle bütünleşme kavramını benzer kavramlardan ayıran, kendine özgü özellikleri belirgin hale getirilmeye çalışılmıştır. Bu karşılaştırmalar sonucunda işle bütünleşmenin; bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları bir arada kapsayan ve anlık olmaktan ziyade uzun süreli bir yoğunlaşmaya işaret eden bir kavram olduğu anlaşılmaktadır. Bunun yanında işle

bütünleşmenin, diğer örgütsel ögeler veya örgütün bütününden ziyade işin kendisine yönelik olumlu bir bağlılığı ifade ettiği görülmektedir.

### **2.2.3. İşle bütünleşmenin öncülleri**

İşle bütünleşme ile ilgili alanyazın önceleri kavramın tanımlanması, sınırlarının çizilmesi ve benzer kavramlardan ayırt edilmesini sağlayacak etmenlere odaklanırken; daha sonra işle bütünleşmeyi sağlayan veya güçlendiren koşulların neler olduğu sorusu da tartışma konusu olmaya başlamıştır. Bu durum, kavrama yönelik bütüncül bir model geliştirilmesi bağlamında da beklenen adımların atılmasını sağlamaktadır. İşle bütünleşme kavramı tanımlandıktan, boyutlandırıldıktan ve ölçülmesine aracılık edecek araçlar geliştirildikten sonra yapılan uygulamalı çalışmalarda hızlı bir artış görülmüştür. Bu uygulamalı çalışmalar, çalışanların işle bütünleşmelerini sağlayan veya işle bütünleşme düzeylerinin artmasına olanak sağlayan koşulların belirlenmesine önemli katkılar sağlamışlardır. Yapılan uygulamalı çalışmalarda; iş özellikleri kapsamında ele alınan beceri çeşitliliği, görevin önemi, otonomi veya dönüt gibi özelliklerin, işle bütünleşmeyi etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır (Saks, 2006). İş kaynakları kapsamında ele alınan iş kontrolü, örgüte dayalı özgüven (Mauno, Kinnunen ve Ruokolainen, 2007), sosyal destek veya gelişim olanakları (Chen ve Chen, 2012) gibi değişkenlerin de işle bütünleşme üzerinde etkili oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında yine işle veya örgüt ortamı ile ilgili değişkenler bağlamında; iletişim, güven, güçlendirme (Al-Tit ve Hunitie, 2015), ödüller, destekleyici iş ortamı, ödül sistemi (Anitha J., 2014), yönetici desteği ve otonomi (Freeney ve Fellenz, 2013) gibi pek çok değişkenin işle bütünleşme üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalar yapılmıştır. Ayrıca işle bütünleşmenin öncülleri olarak incelenen umut, iyimserlik, öz-yeterlik (Ouweneel, Le Blanc ve Schaufeli, 2012), öz-güven, kontrol odağı, duygusal denge (Oliveira ve Rocha, 2017) veya kişilik tipleri (Handa ve Gulati, 2014) gibi bireysel değişkenlerin de işle bütünleşme üzerinde etkileri olduğu belirlenmiştir. Yapılan incelemelerde işle bütünleşmenin öncüllerini inceleyen çalışmalar ve bu çalışmalarda incelenen değişkenlerin burada yer verilemeyecek kadar fazla olduğu görülmüştür. Ancak işle bütünleşmenin öncüllerini temel kategorilere ayırarak genel bir çerçeve içerisinde sunmak olanaklıdır.

İşle bütünleşme kavramının kuramsal arka planını ilk oluşturan araştırmacı olan Kahn (1990), bu çalışmasında aynı zamanda çalışanların işle bütünleşme düzeylerini etkileyen etmenleri de ele almıştır. Bir anlamda işle bütünleşmenin alanyazında anılan ilk

öncülleri sayılabilecek bu etmenler; anlamlılık, güvenlik ve hazır bulunuşluk olarak belirlenmiştir (Kahn, 1990, s.705). Çalışanların işle bütünleşme düzeyleri üzerinde etkili olması beklenen bu değişkenlerin, yapılan uygulamalı çalışmalar kapsamında da işle bütünleşmenin öncülleri arasında yer aldığı savı desteklenmiştir (May, Gilson ve Harter, 2004, s.11; Olivier ve Rothmann, 2007, s.49). Bunun yanında Harter, Hayer ve Scmidt (2002) ile Rich, Lepine ve Crawford (2010) tarafından yapılan çalışmalarda, işle bütünleşmenin öncülleri incelenirken de Kahn'ın (1990) ortaya attığı anlamlılık, güvenlik ve hazır bulunuşluk etmenlerinden yola çıkılmıştır. Bu kapsamda Harter, Hayer ve Scmidt (2002, s.285), çalışanların duygusal ve bilişsel bütünleşmeleri için kendilerinden ne beklediğini bilmeleri, işin gerektirdiği yeterliklere sahip olmaları, yaptıkları işle bir etki ortaya koyabilmeleri, güven duydukları bir meslektaş grubuna ve kendilerini geliştirme olanağına sahip olmaları gerektiğine değinmektedirler. Rich, Lepine ve Crawford (2010, s.620-622) ise değer uygunluğu, algılanan örgütsel destek ve temel öz-değerlendirmeler olarak adlandırdıkları öncülleri incelemişlerdir. Bu çalışmalarda yer alan öncüller genellikle örgütsel veya iş ortamıyla ilgili değişkenler ile çalışanların bunlara yönelik algılarını içermektedir.

İşle bütünleşmenin öncülleri incelenirken sıklıkla temel alınan modellerden birinin, “iş talepleri-kaynakları modeli (JD-R model)” olduğu görülmüştür. Bu modelin temel varsayımı, birbirinden ne kadar farklı olurlarsa olsunlar bütün işlerin, iş talepleri ve iş kaynakları olarak sınıflanabilecek iki temel koşulla tanımlanabileceğidir. İş talepleri, çalışanların yeterliklerinin üzerinde olan ve onları zorlayan koşulları ifade etmektedir (Bakker vd., 2007, s.275). Bunlar daha çok çalışanın fiziksel ve zihinsel çabasını gerektiren, enerjisini tüketen, iş yükü fazlalığı, zaman baskısı veya iş güvencesinin olmaması gibi kötü özellikler olarak anılmaktadır. İş kaynakları ise iş taleplerini azaltan, amaçlara ulaşmayı kolaylaştıran ve kişisel gelişimi destekleyen iş koşullarını ifade etmektedir. İş kaynaklarına örnek olarak; meslektaş desteği, performansa yönelik alınan dönütler, katılım, ödüller, iş güvenliği veya yönetici desteği verilebilir (Demerouti vd., 2001, s.501; Schaufeli, 2017, s.121).

İş talepleri-kaynakları modeli, başlarda çalışanların tükenmişliğine yol açan koşulları açıklamak üzere kullanılmıştır (Bakker ve Demerouti, 2017, s.273). Buna göre iş taleplerinin fazla olması tükenmişliğe yol açmaktadır. İş kaynaklarının buradaki rolü ise yeterli olmamaları durumunda işten kopma veya bütünleşmemeye yol açmalarıdır (Demerouti vd., 2001, s.502). Ancak daha sonraları pozitif psikolojinin örgütsel

alanyazındaki etkisinin bir örneği olarak, iş talepleri-kaynakları modelinde eksik olan pozitif öge tamamlanmıştır. Böylece model, tükenmişliğin yanında işle bütünleşmeyi doğuran koşulları da açıklamak üzere kullanılmıştır. Buna göre modelde sağlık bozucu süreçler ile güdüleyici süreçler olmak üzere iki temel psikolojik süreç yer almaktadır. Sağlık bozucu süreçler, iş taleplerinin fazla olması durumunda tükenmişliğin ortaya çıkmasına ve böylece bireysel ve örgütsel düzeyde olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Güdüleyici süreçler ise iş kaynaklarının fazla olması sonucunda çalışanların işle bütünleşme düzeylerinin yükselmesine ve olumlu örgütsel çıktılarının elde edilmesine yol açmaktadır (Bakker vd., 2007, s.275; Bakker ve Demerouti, 2007, s.313; Hakanen, Schaufeli ve Ahola, 2008, s.225). Modelin iş kaynakları boyutu kapsamında ele alınan değişkenler, yapılan pek çok çalışmada işle bütünleşmenin öncülleri olarak nitelendirilmiş ve incelenmiştir. İş kaynakları kapsamındaki; performansla ilişkin dönüt, meslektaşlardan gelen sosyal destek, yönetici desteği (Schaufeli ve Bakker, 2004, s.302), örgütsel destek, gelişim olanakları (Rothmann ve Jordaan, 2006, s.87), otonomi (Freeney ve Fellenz, 2013, s.1437) gibi değişkenlerin, işle bütünleşmenin öncülleri olduğunu ortaya koyan çok sayıda çalışma yapılmıştır. İçeriği, yapılan işe ve örgütün özelliklerine göre değişkenlik gösterebilen iş kaynakları, işle bütünleşmenin öncülleri bağlamında en fazla incelenen değişken grubunu oluşturmaktadır.

İşle bütünleşmenin öncülleri olarak ele alınan iş kaynakları, iş ve örgüt ortamı ile ilgili özellikleri içermektedir. Ancak işle bütünleşmenin bir yandan da kişilik özellikleri ile ilgili olabileceği düşünülmektedir. Bu durum aslında iş kaynaklarını inceleyen çalışmalarda dahi, çalışanın algısına yapılan vurgudan anlaşılmalıdır. Özellikle 2000’li yıllardan sonra alanyazında büyük ilgi gören işle bütünleşmenin öncüllerini inceleyen çalışmaların sayısı oldukça fazladır. Bu çalışmalarda yer alan öncüllerin hepsine tek tek değinmek olanaklı olmadığından yukarıda verilen bilgilere dayalı olarak işle bütünleşmenin öncüllerini, bireysel ve işle ilgili değişkenler olarak ikiye ayırarak özetlemek olanaklıdır. İşle ilgili değişkenlere örnek olarak otonomi, yönetsel destek, adalet algısı, dönütler, ödülleri, gelişim olanakları vb. verilebilir. Bireysel değişkenlere örnek olarak da kişilik tipleri, özgüven, duygusal denge, öz-yeterlik, umut gibi değişkenler verilebilir.

#### 2.2.4. İşle bütünleşmenin sonuçları

İşle bütünleşmenin kapsamlı bir şekilde incelenmesinin ardında kavrama atfedilen önem yer almaktadır. Kavramın bu önemi ise ürettiği veya üretmesi beklenen sonuçlardan kaynaklanmaktadır. Alanyazında işle bütünleşme hem örgüt için hem de birey için doğurduğu olumlu sonuçlarla birlikte anılmaktadır. Bu sonuçların özellikle birey düzeyinde performans odaklı sonuçlar olduğu görülmektedir (Bakker ve Demerouti, 2008, s.218). Birey düzeyinde yüksek performans ise örgüt düzeyinde yüksek performans için en önemli gerekliliklerden biri olarak nitelendirilebilir. İşle bütünleşmenin çıktılarına yönelik ayrıntılı bir alanyazın taraması yapmış olan Bailey vd. (2017, s.40), bu çıktıları performans ve moral başlıkları altında ele almışlardır. Bu da performansın en fazla üzerinde durulan çıktılardan biri olduğuna işaret eden bir örnek olarak kabul edilebilir. Yapılan çok sayıda uygulamalı çalışma, işle bütünleşmenin; çalışanların performansını (Anitha J., 2014, s.308; Steele vd., 2012, s.636; Yalabik, 2013 s.2815) veya hizmet performansını (Leung vd., 2011, s.837; Yeh, 2012, s.70) etkilediğini göstermektedir. Çalışanların performansındaki bu olumlu etki ile birlikte müşteri sadakati (Salanova, Agut ve Peiró, 2009, s.1217) ve finansal performansın (Xanthopoulou vd., 2009, s.196) da olumlu yönde etkilenen değişkenler arasında yer aldığı belirlenmiştir.

Performanstan sonra işle bütünleşmenin çıktıları bağlamında en fazla incelenen değişkenler arasında, çalışanların iyi oluşları ile ilişkili değişkenler yer almaktadır. İşle bütünleşmenin, çalışanların iyi oluşları bağlamında; umut, iyimserlik, öz-yeterlik gibi değişkenleri olumlu yönde yordadığı görülmektedir (Ouweneel, Le Blanc ve Schaufeli, 2012, s.547; Waal ve Pienaar, 2013, s.8). Bununla birlikte sinizm, duygusal tükenme, depresyon belirtileri, fiziksel sorunlar ve uyku bozuklukları gibi sağlık şikayetlerini olumsuz yönde yordadığı belirtilmektedir (Hallberg ve Schaufeli, 2006, s.124). Alanyazındaki çalışmalar işle bütünleşmenin, bireysel iyi oluş düzeyi üzerindeki etkilerinin yanında, işe yönelik tutumlar üzerindeki etkilerine de odaklanmaktadır. İşe yönelik tutumlar üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalar ise işle bütünleşmenin; işten ayrılma niyetini azalttığını (Agarwal vd., 2012, s.208; Chen ve Chen, 2012, s.54; Koyuncu, Burke ve Fiksenbaum, 2006, s.199); iş tatmini (Koyuncu, Burke ve Fiksenbaum, 2006, s.299) ve örgütsel bağlılık (Biswas ve Bhatnagar, 2013, s.33) düzeylerini arttırdığını göstermektedir. Performans, iyi oluş ve işe yönelik tutumlara ek olarak işle bütünleşmenin; yaratıcılık (Bakker ve Demerouti, 2008, s.218), uyumluluk (Barnes ve Collier, 2013, s.494) ve yenilikçilik (Alfes vd., 2013, s.851) gibi bireysel



özellikler üzerinde de olumlu etkileri olduğu dikkat çekmektedir. İşle bütünleşmenin sonuçları ile ilgili yapılmış bütün bu çalışmalar özetle hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumlu çıktılar arttıran, olumsuz çıktılar ise azaltan bir değişken olduğuna dikkat çekmektedirler. Bu nedenle işle bütünleşme, örgütsel etkililik ve performansın artırılmasını temel alan pek çok çalışma için önemle üzerinde durulan bir değişken haline gelmiş ve kendine alanyazında oldukça önemli bir yer edinmiştir.

### **2.2.5. Yükseköğretim kurumlarında işle bütünleşme**

Yükseköğretim kurumlarının tarihsel gelişim süreci içerisinde, 21. yüzyıla gelene kadar temel rollerini vurgulayan dört aşamadan geçtiği belirtilmektedir. Bu aşamalar; birinci, ikinci, üçüncü ve dördüncü nesil üniversite adları ile anılmaktadır. Buna göre birinci nesil üniversitelerde “eğitim”, ikinci nesil üniversitelerde “araştırma”, üçüncü nesil üniversitelerde “girişimcilik” ve dördüncü nesil üniversitelerde ise “tematik dönüştürücülük” işlevleri ön plana çıkmaktadır (Erdem, 2016, s.44). Dördüncü nesil üniversite olarak anılan 21. yüzyıl üniversiteleri aynı zamanda önceki üç neslin temel görevlerini de yerine getirmekten sorumludurlar. Bu durum, öğretim elemanlarının üzerindeki sorumluluk ve baskıların daha da artmasına neden olmaktadır. Tüm bu görevleri yerine getirirken kendisine ve iş dışındaki yaşamına vakit ayırmakta zorlanan öğretim elemanlarının stres düzeylerinin yükselmesi de olasıdır. Çok sayıda ve zorlu görevleri yerine getirmekten sorumlu olan öğretim elemanları, bir yandan da yaptıkları işin belli bir zaman ve mekan sınırlamasına tabi olmaması nedeniyle çoğunlukla eve iş götürmelerinin gerekmesi gibi etmenlerin baskısını hissetmektedirler (Aydın, 2019, s.14-15; Gillespie vd., 2001, s.56). Akademisyenlik işinin zorlu doğasını ortaya koyan bu etmenlere ek olarak öğretim elemanlarının yaptıkları eğitim-öğretim ve araştırma gibi nitelik bakımından yoğun emek gerektiren işlerin, sayısal verilerle ölçülmeye başlanması da onların işlerine yönelik bakış açılarını olumsuz etkileyebilmektedir (Kinman, 2014, s.219-220). Bütün bu zorlukların üstesinden gelip nitelikli sonuçlar üretmek için bir öğretim elemanının işini yaparken enerjik olması, işine yoğunlaşması ve işini severek yapması, özetle işiyle bütünleşmiş olması gerekmektedir.

Öğretim elemanlarının işle bütünleşme düzeylerinin yüksek olması, onların hem bireysel ve örgütsel amaçlarını gerçekleştirmelerine yardımcı olacak hem de çaba harcama yönündeki istekliliklerini arttıracaktır (Bakker vd., 2008, s.187; Ouweneel, Le Blanc ve Schaufeli, 2013, s.174; Schaufeli ve Bakker, 2004, s.295). Çok çeşitli paydaş

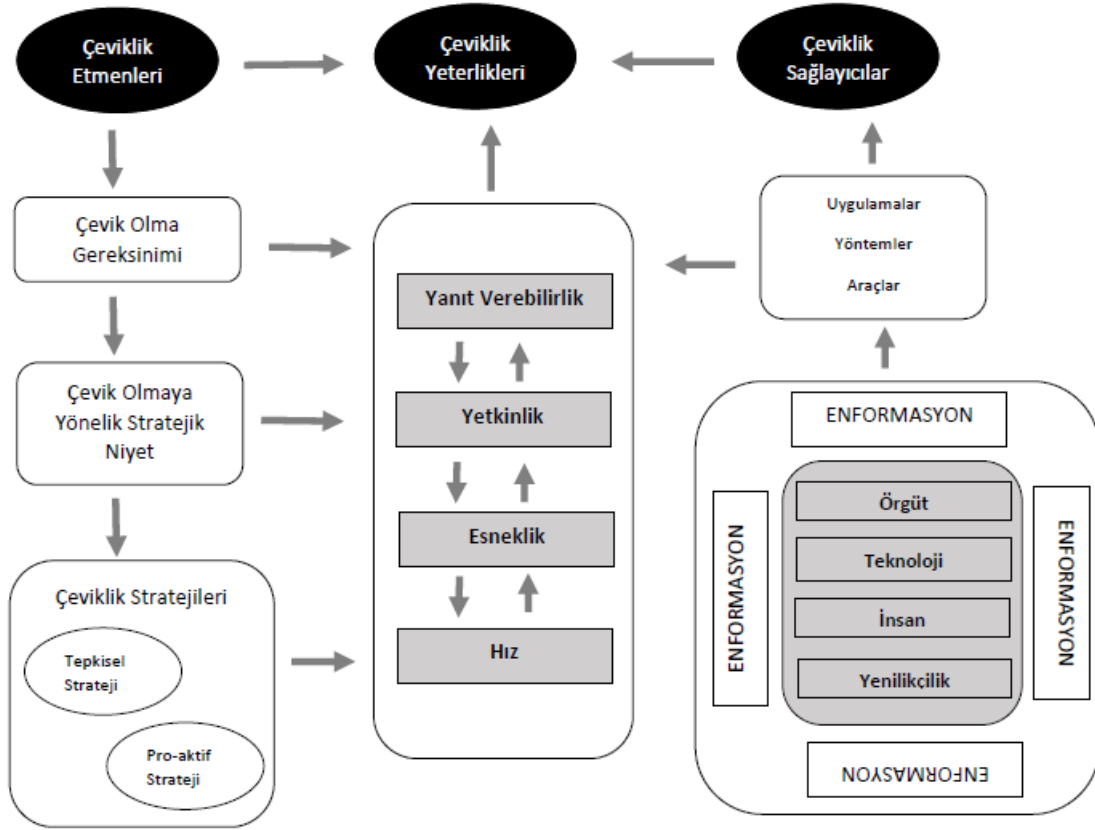
gruplarının beklentileri ve birbiriyle çelişebilen görevlerin baskısı altındaki öğretim elemanları için bu güdülenmişlik ve istekliliğin, başarıda önemli bir yeri olması kaçınılmazdır. Ayrıca işle bütünleşmenin iş ortamında karşılaşılan belirsizlik ve zorluklarla mücadele etmede de önemli bir araç olduğu belirtilmektedir (Bakker vd., 2008, s.187; Schaufeli vd., 2002, s.74). Geleceğin bilinmeyen işlerine öğrencileri hazırlamak veya toplumun öngörülemeyen beklentilerine hizmet etmek gibi görevleri bulunan öğretim elemanlarının, bu görevleri başarıyla yerine getirebilmesinde işle bütünleşme yine önemli bir araç olarak nitelendirilebilir. Yaptıkları işin doğasında yer alan ve işle bütünleşmeyi, bu meslek grubu için daha da önemli kılan özelliklerden biri de dikkat ve odaklanmayı gerektiren işler yapmalarıdır. Çünkü alanyazında işle bütünleşmenin önemli özelliklerinden birinin, kişinin işine yoğunlaşması olduğu belirtilmektedir (Ouweneel, Le Blanc ve Schaufeli, 2013, s.174; Schaufeli ve Bakker, 2004, s.295). İşle bütünleşmenin ortaya çıkarması beklenen bu olumlu sonuçlar bir bakıma öğretim elemanlarının; başarısının, performansının veya işine karşı geliştirdiği pek çok tutumun arkasındaki etmenin işle bütünleşme olabileceğini akla getirmektedir.

İşle bütünleşmenin, etkililik ve performans ile olan yakın ilişkisi sonucunda pek çok örgütte olduğu gibi eğitim örgütlerinde, hatta yükseköğretim kurumları özelinde de sıkça incelendiği görülmektedir. Bu kapsamda gerek yurt içinde (Çankır, 2016; Koçak, 2013; Seçkin, 2018) gerek yurt dışında (Barkhuizen ve Rothmann, 2006; Coetzee ve Rothmann, 2005; Tauhed vd., 2018) öğretim elemanlarının işle bütünleşme düzeylerini konu edinen çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmaların bazılarında yalnızca öğretim elemanlarının işle bütünleşme düzeylerine odaklanılırken (Barkhuizen ve Rothmann, 2006; Coetzee ve Rothmann, 2005); bazılarında işle bütünleşme, diğer örgütsel ve bireysel değişkenler ile olan ilişkileri açısından ele alınmaktadır (Çankır, 2016; Koçak, 2013; Seçkin, 2018). Ancak yükseköğretim kurumlarında yürütülen bu çalışmalarda işle bütünleşmenin örgütsel değişkenler ile bireysel iş davranışları arasındaki aracılık rolünün çok fazla ele alınmadığı görülmektedir. Bu nedenle bu çalışma kapsamında yükseköğretim kurumlarında örgütsel hafızanın, öğretim elemanlarının sahip olması beklenen önemli özellikleri bünyesinde barındıran işgücü çevikliğine etkisinde işle bütünleşmenin aracı rolü incelenmektedir.

### 2.3. İşgücü Çevikliği Kavramı

Çeviklik kavramının ortaya çıkışı ve örgütsel alanyazındaki gelişimi incelendiğinde kavramın ilk olarak havacılık alanında kullanıldığı görülmektedir. Kavram, bir hava muharebesi esnasında taraflara üstünlük kazandıran özelliklerin incelenmesi sonucunda tanımlanmıştır. Buna göre çeviklik, manevra durumunu değiştirebilme yeteneği olarak nitelendirilmiş ve ani manevra değişimleri yapabilen uçakların daha avantajlı konuma geldikleri belirtilmiştir (Richards, 1996, s.60). Budak vd. (2011, s.251) ise kavramın, doğa bilimlerinden gelen bir kavram olarak, önce askeri örgütlerde ardından da diğer örgütlerde kullanılan bir kavram olduğuna değinmektedir. Buna göre, doğa bilimlerinde çeviklik, daha hızlı davrananın daha kazançlı çıktığını ifade eden bir davranış biçimini nitelemek için kullanılmaktadır. Kavramın, örgütsel alanyazında kendine yer edinmesi ise 1990'lı yılların başına rastlamaktadır (Breu vd., 2001, s.21). Bilginin, örgütler için en önemli kaynaklardan biri haline gelmesi, hızlı bir şekilde değişmesi (Gupta, Iyer ve Aronson, 2000, s.18), küresel rekabetin getirdiği baskılar (Harraf vd., 2015, s.676) ile yenilikçi strateji ve uygulamaların hızlı bir şekilde yaygınlaşması (Bowonder vd., 2015, s.19) gibi etmenler, örgütsel çeviklik kavramının bu dönemde dikkat çekmesine neden olmuştur. Kavramın Türkçe alanyazında kullanımına, “atiklik” veya “çeviklik” olarak rastlanabilmektedir. Ancak bu çalışma kapsamında tez yazarı ve danışmanı ile tez izleme komitesi üyelerinin ortak görüşü çerçevesinde “çeviklik” kavramı tercih edilmiştir.

Çeviklik kavramı, 1980'li yıllarda ABD'de üretim sektöründe yaşanan gerilemelere çözüm üretmek ve ABD'nin küresel ölçekte üretim sektöründe kaybetmekte olduğu rekabet üstünlüğünü tekrar elde etmesini sağlamak üzere geliştirilen öneriler kapsamında örgütsel alanyazına kazandırılmıştır. Kavram, örgütsel bağlamda ilk olarak Lehigh Üniversitesi Iacocca Enstitüsü'nden bir grup araştırmacı ve üst düzey yöneticinin yaptıkları incelemeler sonucunda oluşturdukları ve ABD'deki üretim sektörüne yeniden rekabet avantajı kazandırmayı amaçlayan raporda yer almıştır (Housein ve Yousefi, 2012, s.49; Yusuf, Sarhadi ve Gunasekaran, 1999, s.35). Bu şekilde örgütsel alanyazına kazandırılan çeviklik kavramının, örgütlerin değişken ve çalkantılı çevresel koşullar nedeniyle yaşadığı gerileme ve kayıplara karşı stratejik bir önlem olarak ortaya çıktığı söylenebilir. Örgütler için çevikliği gerekli bir stratejik araç haline getiren nedenlerle birlikte, örgütsel çevikliği oluşturan yeterlikler ve araçlar Zhang ve Sharifi (2000, s.498) tarafından bir model yardımıyla özetlenmiştir. Örgütsel çeviklik kavramını özetleyen bu model Şekil 2.2'de sunulmuştur.

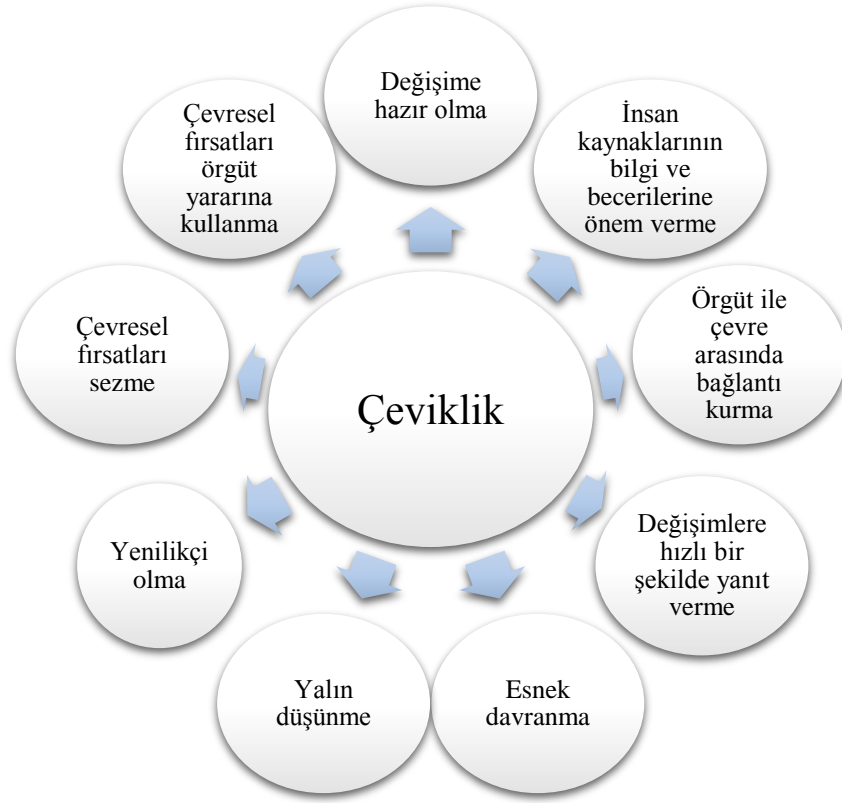


Şekil 2.2. Çevikliğin uygulanmasına yönelik kavramsal model (Zhang ve Sharifi, 2000, s.498)

Şekil 2.2’de örgütsel çevikliği gerekli kılan etmenler, çeviklik yeterlikleri ve çevikliğin örgüt içi sağlayıcıları ile bunlar arasındaki ilişkiler yer almaktadır. Çeviklik etmenleri, örgüt çevresinde meydana gelen değişim ve baskıları içermektedir. Bu değişim ve baskılar, örgütü hayatta kalmak için yeni yönetim uygulamaları ve yeni stratejiler aramaya itmektedir (Zhang ve Sharifi, 2000, s.498). Örgütsel alanyazında çevikliğin ortaya çıkmasında; rekabetçi ve değişken çevre koşulları ile bu çevresel koşullar karşısında örgütün hem hayatta kalabilme hem de etkililiğini sürdürebilme arayışlarının etkileri sıklıkla vurgulanmaktadır (Katayama ve Bennett, 1999, s.44; Yusuf, Sarhadi ve Gunasekaran, 1999, s.33). Çeviklik yeterlikleri, örgütün değişimlere uygun şekilde yanıt verebilmek ve bu değişimleri örgüt yararına kullanabilmek için sahip olması gereken yeterlikleri içermektedir. Bu yeterlikler modelde; yanıt verebilirlik, yetkinlik, esneklik ve hız olarak belirlenmiştir (Zhang ve Sharifi, 2000, s.498). Bununla birlikte alanyazında örgütsel çeviklik yeterliklerinin neler olması gerektiğine yönelik farklı sınıflamalar da yer

almaktadır. Örneğin, Muduli (2013, s.59-60) bu yeterlikleri; uyumlu, esnek, gelişimsel, yenilikçi, yetkin, hızlı ve bilgilendirici olmak şeklinde sınıflarken; Ganguly, Nilchiani ve Farr (2009, s.411) ise bu yeterlikleri hız, maliyet, yanıt verebilirlik, esneklik, nitelik ve müşteri gereksinimleri olarak ele almaktadır. Son olarak modelde yer alan çeviklik sağlayıcıları ise söz konusu yeterlikleri edinmek için örgütün hangi araçlardan yararlanacağını belirtmektedir. Modele göre bu sağlayıcılar örgüt, teknoloji, insan ve yenilikçilik (Zhang ve Sharifi, 2000, s.498). Ancak alanyazında örgütsel çevikliğin temel sağlayıcıları olarak teknoloji ve insan kaynaklarına vurgu yapıldığı görülmektedir (Breu vd., 2001, s.21; Bunton, 2017, s.18; Hopp ve Van Oyen, 2004, s.919). Şekil 2.2’de yer alan model, örgütsel çevikliğin nasıl ortaya çıktığı ve hangi yeterliklerin geliştirilmesi aracılığıyla uygulanabileceğini gösteren temel modellerden biri olarak değerlendirilebilir. Aynı zamanda modelin, örgütsel çeviklik kavramını ve içeriğini özet bir şekilde sunduğu da görülmektedir.

İlk olarak üretim sektöründe ortaya atılan çeviklik kavramı, zamanla örgütsel alanyazında her türlü mal ve hizmet üreten sektör için stratejik bir yönetim aracı olarak tartışılmaya başlanmıştır. Iacocca Enstitüsü’nün raporundan sonra akademik çevrede önemle üzerinde durulan bir kavram haline gelen örgütsel çeviklik, rekabetçi ve değişken nitelikteki çevresel koşullara karşı geliştirilen örgütsel bir strateji olarak nitelendirilmektedir (Muduli, 2013, s.56). Örgütsel çeviklik, çevrede meydana gelen değişimleri kestirebilme, anlamlandırma ve bu değişimlere uygun davranışlar geliştirmeyi içermektedir (Zang ve Sharifi, 2000, s.497). Örgüt çevresindeki fırsatların hızlı bir şekilde farkına varabilme yeteneğini ifade eden çeviklik, örgüte rekabet avantajı kazandıran en önemli etmenlerden biri olarak kabul edilmektedir (Sambamurthy, Bharadwaj ve Grover, 2003, s.238). Çeviklikle ilgili verilen bu tanımlarda kavramın, çevresel değişimlere karşı sergilenen örgütsel tutum veya örgütün, bu değişimlere verdiği stratejik yanıt olarak ele alındığı söylenebilir. Alanyazında çevikliğe yönelik yapılan tanımlarda yer alan temel özellikler Şekil 2.3’te özetlenmiştir.



**Şekil 2.3.** Çeviklik tanımlarında yer alan temel özellikler

Şekil 2.3'te, yer alan ve çeviklik kavramını özetlemek amacıyla sunulan özellikler alanyazındaki tanımlara dayanmaktadır. Bu tanımlardan bazıları çevikliği, örgüt çevresindeki değişimlere hazır olma, hızlı bir şekilde yanıt verebilme ve çevresel fırsatları sezme yeteneği olarak çevresel değişim çerçevesinde ele almaktadır (Cristopher, 2000, s.37; Flidner ve Volunka, 1997, s.19). Diğerlerinde ise çevikliğin; yalın düşünme, esnek davranma ve yenilikçi olma gibi yeterliklerle ilişkileri bağlamında nitelendirildiği görülmektedir (Van Hoek, Harrison ve Cristopher, 2001, s.127; Wadhwa ve Rao, 2003, s.113; Yusuf, Sarhadi ve Gunasekaran, 1999, s.37). Ayrıca çevikliğin yenilikçilik, üretim süreçleri ve insan kaynakları ile olan ilişkileri, kavramın, teknik ve işgücüne dayalı özellikleri kapsadığını düşündürmektedir (Yusuf, Sarhadi ve Gunasekaran, 1999, s.37).

Alanyazında çeviklikle ilgili yapılan çalışmalar konuyu daha çok üretim örgütleri için ele almıştır. Bu durumun en önemli nedeni, kavramın, ilk olarak üretim sektöründe ortaya çıkmış olmasıdır. Ancak 2000'li yıllardan sonra yapılan çalışmalarda kavramın, yükseköğretim kurumları gibi hizmet üreten ve kar amacı gütmeyen örgütler için de incelenmeye başlandığı görülmektedir. Bu durumu çevikliğin örgütler için ortaya

çıkardığı sonuçlar ile açıklamak olanaklıdır. Yapılan çalışmalar, örgütsel çevikliğin, performans artışı sağladığına işaret etmektedir (Alhadid, 2016, s.276; Gligor ve Holcomb, 2012, s.303). Bunun yanında yapılan uygulamalı çalışmalar, çevikliğin örgütlerde etkililik, verimlilik ve rekabet avantajını arttırdığını göstermektedirler (Kulelung ve Ussahawanitchakit, 2015, s.206). Örgütsel açıdan bu tür olumlu çıktıları beraberinde getiren örgütsel çevikliğin, örgütü oluşturan bireyler için de olumlu tutum ve davranışları geliştiren bir araç olduğu belirtilmektedir (Chamanifard vd., 2015, s.199; Nafei, 2016, s.153). Özellikle bilgi üretme ve toplumu kalkındırma gibi işlevleri olan yükseköğretim kurumları için çevikliğin gerekli bir yeterlik olduğuna değinilmektedir. Bu nedenle yükseköğretimde çeviklik ile ilgili çalışmalarda son yıllarda artış gözlenmektedir (Bunton, 2017). Ancak özellikle entelektüel sermayenin üretimine dayalı hizmet veren kurumlar olarak nitelendirilebilecek yükseköğretim kurumlarında örgütsel çevikliğin, işgücü boyutu üzerinde yeterince durulmadığı dikkat çekmektedir.

### **2.3.1. İşgücü çevikliğinin tanımlanması**

Örgütün, çevresindeki öngörülen veya öngörülemeyen değişimlere, doğru ve hızlı bir şekilde yanıt verme yeterliliği olarak özetlenebilecek olan örgütsel çeviklik, genellikle örgütün sahip olduğu teknik altyapı ile insan kaynaklarının çevikliği bağlamında ele alınmaktadır. Bu alanda yapılan ilk çalışmalar örgütsel çevikliğin sağlanmasında, özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişimleri içeren teknik altyapının rolü üzerinde durmuşlardır. Ancak daha sonraki dönemlerde işgücü bileşeninin, çevikliğin sağlanmasındaki yeri doldurulması neredeyse olanaksız rolünün farkına varılmıştır (Plonka, 1997, s.11; Sherehiy, 2008, s.22). Böylece özellikle bilgi üreten ve işleyen örgütler için çeviklik, işgücünün en önemli yeterliklerinden biri olarak ele alınmaya başlanmıştır.

Örgütler için bir yandan belirsiz ve değişken çevresel koşullar karşısında hayatta kalmanın temel anahtarlarından biri, çeviklik olarak ele alınırken; diğer yandan, örgütlerin etkililiğini ve rekabet gücünü arttırabilmesi için en önemli kaynağının işgücünün sahip olduğu bilgi ve yeterlikler olduğu anlaşılmıştır. Bu durum, bu iki kavramın bir arada ele alınarak, örgütsel çeviklik araştırmalarının yönünün, işgücü çevikliğine çevrilmesine aracılık etmiştir. Örgütün insan kaynaklarının sahip olduğu bilgi ve beceriler çerçevesinde bilgi işçiliği ve entelektüel sermaye gibi kavramlar gelişme göstermiştir. Örgütteki rutin görev ve sorumlulukları; bilgi üretmek, yaymak veya

kullanmak olan çalışanlar, bilgi işçisi olarak anılmaktadır (Cortada, 1998, s.4). Bilgi işçilerinin sahip olduğu beceri ve yeterlik gibi örtük bilgiler ise örgüt için yeri doldurulması en güç kaynaklar arasında yer almaktadır (Huang, 2011, s.925). Benzer şekilde insan kaynaklarının sahip olduğu ve örgüte rekabet avantajı kazandıran her tür bilgi olarak nitelendirilen entelektüel sermaye (Choudhury, 2010, s.72-73) kavramı da işgücünün sahip olduğu bilgi ve becerilerin önemine dikkat çekmektedir. Bu kavramlar, dikkatlerin, yükseköğretim kurumları gibi bilgi yoğun üretim yapan kurumlara çevrilmesine de aracılık etmiştir. Yükseköğretim kurumlarının, bilgiye ulaşma, bilgi üretme, yayma, kullanma ve bilgiyi dönüştürme gibi sorumlulukları bulunmaktadır. Aynı zamanda bu kurumlar, sahip olduğu işgücünün bilgi, deneyim ve becerilerine dayalı olarak üretim yapmaktadırlar. Hem yükseköğretim kurumlarının bu özellikleri hem de ilgili alanyazında son yıllarda artan işgücü vurgusu dikkate alındığında, yükseköğretim kurumlarında çevikliğin, işgücü bağlamında incelenmesinin uygun olduğu düşünülmektedir.

İşgücü çevikliği, örgüt çalışanlarının çevresel değişimlere, uygun bir şekilde ve zamanında uyum sağlayabilmesini ifade etmektedir. Aynı zamanda işgücü çevikliği, çalışanların, çevrede meydana gelen değişimleri örgüt yararına kullanabilme yeterliklerini de içermektedir (Chonko ve Jones, 2005, s.372). Çalışanların, örgüt çevresinde meydana gelen değişimlere yanıt verebilmeleri; çevreyi anlamlandırma, değişimleri sezebilme ve sonuçlarını yordayabilme yeterliklerini gerektirmektedir (Bosco, 2007, s.23). Bu nedenle işgücü çevikliği, çevresel değişimlerin fırsata dönüştürülmesine olanak sağlayacak yeterlikler ile birlikte kapsamlı bir vizyona da sahip olmayı da gerekli kılmaktadır (Zhang ve Sharifi, 2000, s.497). Bu bağlamda örgütsel düzeyde geliştirilecek ve bireyler tarafından içselleştirilecek kapsamlı bir vizyonun, çalışanların, kendilerini sürekli geliştirmelerine ve dinamik kalmalarına da yardımcı olacağı söylenebilir.

İşgücü çevikliği kavramı, örgüt çalışanlarının değişimler karşısındaki esnekliği ve eyleme geçme hızı şeklinde özetlenmektedir (Breu vd., 2001, s.22). Hız ve esneklik, çevikliğin temelini oluşturan bileşenler arasında yer almaktadır (Ganguly, Nilchiani ve Farr, 2009, s.413). Hız ve esneklik ile birlikte işgücü çevikliğini tanımlayan temel bileşenlerden biri de etkililiktir (Forsythe, 1997, s.6). Çünkü işgücü çevikliği, değişken ve beklenmedik çevresel koşullara rastgele bir uyumu değil, doğru zamanda ve uygun şekilde verilen tepkileri içermektedir (Chonko ve Jones, 2005, s.372). İşgücü çevikliği



tanımlarında dikkat çeken ortak özellikler değerlendirildiğinde; çevresel değişimleri hızlı ve etkili bir şekilde sezip bunlara uygun şekilde yanıt verme yeterliklerinin ön plana çıktığını belirtmek olanaklıdır. Bununla birlikte işgücü çevikliğinin; çalışanların çevresel değişimlere duyarlılığı, yanıt verebilirliği ve bu değişimleri fırsata dönüştürebilme becerilerini içeren, geliştirilebilir bir yeterlik olarak ele alınabileceği görülmektedir.

### **2.3.2. İşgücü çevikliğinin boyutları**

İşgücü çevikliği ile ilgili alanyazında yapılan çalışmaları iki temel başlık altında özetlemek olanaklıdır. Bunlardan ilki, konuya ilişkin kavramsal bir model sunmaya yönelik çalışmalardır. İkincisi ise konuyu uygulamalı olarak inceleyen, kullanılan ölçme araçları aracılığıyla işgücü çevikliğinin öncüllerini, sonuçlarını veya diğer değişkenlerle ilişkilerini inceleyen çalışmalardır. Hem kavramsal model ortaya koymaya yönelik çalışmalar, hem de uygulamalı çalışmalarda işgücü çevikliği iki farklı şekilde incelenmektedir. Çalışmalardan bazıları işgücü çevikliğini, örgütsel çevikliğin bir boyutu olarak ele alırken, bazıları yalnızca işgücü çevikliğine odaklanmaktadır (Alavi ve Wahab, 2013, s.4195-4196). Alanyazındaki bu çalışmalar bir yandan konunun kuramsal arka planının oluşmasına aracılık ederken, diğer yandan konuyla ilgili ortaya atılan kavramsal modellerin test edilmesini sağlamaktadır. Yapılan çalışmalar aracılığıyla işgücü çevikliğinin içeriği, boyutları ve çevik işgücünün özellikleri tanımlanabilmektedir.

İşgücü çevikliğinin boyutlarını belirleyerek uygulamalı çalışmalar yapılmasına aracılık etmek üzere alanyazında çeşitli sınıflamalara yer verildiği görülmektedir (Muduli, 2013, s.58). Alanyazındaki bu sınıflamalar incelendiğinde işgücü çevikliğinin birbiriyle ilişkili olduğu söylenebilecek bir dizi yeterlik, davranış, beceri veya düşünce yapısından meydana geldiği sonucuna varılmaktadır (Dyer ve Shafer, 2003, s.14-15; Muduli, 2013, s.58-60; Sherehiy, Karwowski ve Layer, 2007, s.452-453). Yapılan kuramsal veya uygulamalı çalışmalar sonucunda ortaya konan işgücü çevikliği özellikleri, farklı şekillerde adlandırılırsalar da pek çoğunun çevik işgücünü tanımlamak, ölçmek veya ayırt edebilmek adına genel bir çerçeve sunduğu söylenebilir. Çevik işgücü, örgütte çeviklik düzeyi yüksek olan işgörenleri nitelendirmek için kullanılmaktadır. Bu kapsamda ilk olarak çevik işgücünü betimleyen çalışmalarda yer verilen özellikler Tablo 2.1’de sunulmuştur.

**Tablo 2.1.** Çevik işgücünün özellikleri

Özellikler	Çalışmanın Türü	Kaynak Çalışma
<ul style="list-style-type: none"><li>• Öğrenme ve kişisel gelişime yönelik olumlu tutumlara sahip</li><li>• Problem çözme becerilerine sahip</li><li>• Değişim, yeni fikirler ve yenilikçi teknolojilere kolay uyum sağlayan</li><li>• Yeni sorumluluklar üstlenmeye istekli</li><li>• Yenilikçi fikirler üreten</li></ul>	Kuramsal	Plonka, 1997
<ul style="list-style-type: none"><li>• İşe dayalı</li><li>• Odaklanmış</li><li>• Üretken</li><li>• Uyumlu</li><li>• Değer odaklı</li></ul>	Kuramsal	Dyer ve Shafer, 1998
<ul style="list-style-type: none"><li>• Bilgi teknolojileri konusunda becerikli</li><li>• Takım çalışması, arabuluculuk ve ileri üretim stratejileri konularında bilgi sahibi</li><li>• Güçlendirilmiş</li><li>• Çok yönlü</li><li>• Birden çok dil bilen</li><li>• Kendi kendini yöneten</li></ul>	Kuramsal	Gunasekaran, 1999

Tablo 2.1’de görüldüğü gibi çevik işgücü özelliklerini nitelendiren çalışmaların geçmişi, 1990’lı yılların ikinci yarısına dayanmaktadır. Bu konuda ortaya atılan sınıflamaların daha tutarlı bir çerçeve içinde sunulması ise 2000’li yıllardan sonrasına rastlamaktadır. Bu durumu, örgütsel çevikliğin, alanyazında 1990’ların başında tartışılmaya başlanan bir kavram olması ve öncelikle örgütün teknolojik yönüne odaklanması gibi nedenlerle açıklamak olanaklıdır. Örneğin; Plonka (1997, s.14) çevik işgücünün sahip olması gereken özellikler arasında; öğrenme ve kişisel gelişime yönelik olumlu tutum, problem çözme yeteneği, değişim, yeni fikirler ve yenilikçi teknolojilere kolay uyum sağlayabilme, yeni sorumluluklar üstlenmeye istekli olma ve yenilikçi fikirler üretme gibi özelliklere değinmektedir. Dyer ve Shafer (1998, s.16-17), çalışmalarında ilk olarak örgütsel çevikliğin sağlanmasını kolaylaştıracak dört tür çalışan davranışı tanımlamışlardır. Bunlar; inisiyatif alma, yenilikçi olma, kendiliğinden işbirliği oluşturma ve hızlı bir şekilde yeniden düzenlenmedir. Bu davranışların gerçekleşmesini sağlayacak işgücü yetkinlikleri ise beş başlık altında toplanmıştır. Bunlar; işe dayalı olma, örgütün önceliklerine odaklanma, yeni bilgi ve deneyimlere açık olarak üretken davranma, belirsizlik ve zorluklarla başa çıkabilecek şekilde uyumlu olma ile örgütün temel değerlerine dayalı davranışlar sergilemeyi içermektedir. Gunasekaran (1999, s.96-97) ise çevik işgücünün; bilgi teknolojileri konusunda becerikli, takım çalışması, arabuluculuk ile ileri üretim stratejileri konularında bilgi sahibi, güçlendirilmiş, çok

yönlü, birden çok dilde iletişim kurabilen ve kendi kendini yönetebilen çalışanlar olduklarına dikkat çekmektedir. Bu çalışmalarda ilk olarak çevik bir örgütün çalışanlarından beklenen davranışlar tanımlanmış, ardından bu davranışları gerçekleştirebilecek çalışanların ne tür yeterliklere sahip olması gerektiği ortaya konmaya çalışılmıştır. Ancak bu yeterliklerin, ölçülmesi daha güç ve daha soyut özelliklerden oluştuğu söylenebilir. 2000’li yıllardan sonra yapılan çalışmalar ise işgücü çevikliğinin özelliklerine gözlenebilir ve ölçülebilir bir yapı kazandırmaktadır. İşgücü çevikliğini niteleyen özellikleri ortaya koyan bu sınıflamalardan bazılarını Tablo 2.2’de yer verilmiştir.

**Tablo 2.2.** İşgücü çevikliğini betimleyen özelliklere yönelik sınıflamalar

Özellikler	Çalışmanın Türü	Kaynak Çalışma
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeka</li> <li>• Yetkinlik</li> <li>• İşbirliği</li> <li>• Kültür</li> <li>• Bilgi sistemleri</li> </ul>	Uygulamalı	Breu vd., 2002
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uyumluluk</li> <li>• Pro-aktiflik</li> <li>• Üretkenlik</li> </ul>	Kuramsal	Dyer ve Shafer, 2003
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pro-aktiflik</li> <li>• Uyumluluk</li> <li>• Yılmazlık</li> </ul>	Kuramsal	Sherehiy, Karwowski ve Layer, 2007
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uyumluluk</li> <li>• Esneklik</li> <li>• Gelişime açıklık</li> <li>• Hızlılık</li> <li>• İşbirlikçilik</li> <li>• Yetkinlik</li> <li>• Araştırmacılık</li> </ul>	Kuramsal	Muduli, 2013
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yanıt verebilirlik</li> <li>• Hızlılık</li> <li>• Yetkinlik</li> <li>• Uyumluluk</li> <li>• İşbirlikçilik</li> </ul>	Kuramsal	Qin ve Nembhard, 2015

Tablo 2.2’de ilk olarak Breu vd. (2002, s.27) tarafından işgücü çevikliğinin özelliklerini ortaya koymaya yönelik yapılan çalışmaya yer verilmiştir. Bu özellikler; zeka, yetkinlik, işbirliği, kültür ve bilgi sistemleri olarak belirlenmiştir. *Zeka*, işgücünün çevresel değişimleri okuma ve yorumlama becerileri ile ilişkilidir. *Yetkinlik*, işgücünün özellikle bilgi teknolojileri ve yazılım becerileri ile yönetim ve iş süreçlerini bütünleştirme, değişmekte olan çevreyle uyum sağlama gibi becerileri edinmelerini

içermektedir. *İşbirliği*, örgüt içi veya dışında, farklı işlevlere sahip birim ve gruplarla birlikte çalışabilme esnekliği olarak özetlenebilir. *Kültür*, örgüt içerisinde çalışanların güçlendirilmesini destekleyen ve karar verme becerilerini ödüllendiren bir çalışma ortamına vurgu yapmaktadır. *Bilgi sistemleri yeterliği* ise esnek ve kolay uyarlanabilir bilgi teknolojilerinin kullanımıyla ilişkilidir. Bu çalışmada yer alan işgücü çevikliği özellikleri değerlendirildiğinde, işgücü çevikliğinin bireysel değişkenler kadar örgütsel değişkenlerden de etkilenen bir yapıya sahip olduğu çıkarımında bulunmak olanaklıdır. 2000’li yılların başında yapılmış olan bu çalışmanın, işgücü çevikliğini, önemli oranda örgütsel koşulların belirlediği bir yeterlik olarak betimlediği söylenebilir.

İşgücü çevikliğinin özelliklerini belli başlıklar altında toplayan ve kendinden sonra yapılan uygulamalı çalışmalar için yol gösterici nitelikte kabul edilebilecek önemli çalışmalardan biri Dyer ve Shafer tarafından 2003 yılında yapılan çalışmadır. Bu çalışmada Dyer ve Shafer (2003, s.15), örgütsel çevikliği sağlayacak çalışanların; pro-aktif, uyumlu ve üretken olmaları gerektiğini öne sürmüşlerdir. *Pro-aktiflik*; çalışanların, iş çevresindeki fırsatları sürekli olarak araştırması ve örgüt yararına kullanabilmesi ile ilişkilidir. Bunun yanında fırsatları yakalamaya ve tehditlerden kaçınmaya çalışırken yenilikçi ve yaratıcı yollar geliştirebilme yeterliklerini ifade etmektedir. Pro-aktif bireyler; fırsatları görmek için çevrelerini inceler, girişimcilik gösterir, eyleme geçer ve değişimi getirene kadar çabalamaya devam ederler. Pro-aktif kişilik özelliklerine sahip bireylerin çevresel güçler tarafından sınırlanması oldukça zordur ve bu bireyler, genellikle çevresel değişimlere öncülük ederler (Bateman ve Crant, 1993, s.105). *Uyumluluk*; çalışanların birden fazla işlevi yerine getirebilmesi, bir rolden diğerine kolaylıkla geçebilmesi ve etkin bir şekilde işbirliği kurabilmesini nitelendirmektedir. Bunun yanında uyumlu davranışlar; farklı roller üstlenebilmeyi, bir rolden diğer bir role hızlı bir şekilde geçebilmeyi, hızlı ve kolay bir şekilde diğer insanlarla birlikte çalışabilmeyi içermektedir. *Üretkenlik* ise çalışanların aşırı uzmanlaşmadan kaçınarak birden çok alanda uzmanlaşmaya çalışmalarını ile örgüt içinde etkin bir şekilde bilgi paylaşımında bulunmalarını betimlemektedir (Dyer ve Shafer, 2003, s.15). Bu çalışma ile çevik işgücünü diğerlerinden ayırt edebilmek ve örgütsel çevikliğin sağlanması için çalışanlarda hangi davranışların geliştirilmesi gerektiğini belirlemek olanaklı hale gelmiştir.

İşgücü çevikliği alanyazınında en sık kullanılan sınıflamalardan biri Sherehiy, Karwowski ve Layer (2007) tarafından işgücü çevikliğini ölçmek amacıyla yapılan

sınıflamadır. Bu çalışmada yer alan işgücü çevikliği boyutları, Griffin ve Hesketh'in (2003) uyarlanabilir davranış boyutları olarak belirledikleri pro-aktiflik, reaktiflik ve yılmazlık ile Dyer ve Shafer'ın (2003) örgütsel çeviklik için belirledikleri pro-aktif, uyumlu ve üretken çalışan davranışlarına dayalı olarak belirlenmiştir. Buna göre Sherehiy, Karwowski ve Layer (2007, s.458) işgücü çevikliğini; pro-aktiflik, uyumluluk ve yılmazlık şeklinde üç temel boyuta ayırmışlardır. Bu kapsamda yer alan pro-aktiflik ve uyumluluk daha önce Dyer ve Shafer'in (2003) çalışmasında ele alındığı gibi açıklanmaktadır. *Yılmazlık* ise değişimlere ve yeni fikirlere yönelik olumlu tutum geliştirme, belirsiz ve beklenmedik durumlara hoşgörü gösterebilme ve stresle başa çıkabilme şeklinde özetlenmektedir. Bir kişilik özelliği olarak yılmazlık, bireyin, değişen koşullara uyum düzeyini arttıran ve stresin olumsuz etkilerini azaltan bir özellik olarak tanımlanmaktadır (Wagnild ve Young, 1993, s.165). Yılmazlığa yönelik yapılan açıklamalar dikkate alındığında, bu özelliğe sahip çalışanların; değişim, belirsizlik ve bunların oluşturduğu stresin başarılı bir şekilde üstesinden gelebildikleri ve performanslarının olumsuz etkilenmesine izin vermedikleri söylenebilir. İşgücü çevikliğini oluşturan pro-aktiflik, uyumluluk ve yılmazlık boyutları, örgüt çalışanlarının, örgütün iç ve dış çevresiyle uyumlu davranışlar sergilemelerine ve bu davranışların sürdürülebilir olmasının önemine dikkat çekmektedir.

İşgücü çevikliğinin özelliklerini alanyazında daha önce yapılmış çalışmalara dayalı olarak inceleyen Muduli (2013, s.59-60), bu özellikleri; uyumlu, esnek, gelişimsel, hızlı, işbirlikçi, yetkin ve araştırmacı olmak şeklinde sınıflandırmıştır. *Uyumluluk*, değişen çevresel koşullara uyum sağlama eğilimi olarak açıklanmaktadır. *Esneklik*, kolayca strateji veya rol değiştirebilme yeterlikleriyle ilişkilendirilmektedir. *Gelişime açıklık*, öğrenme ve kişisel gelişime yönelik olumlu tutumları içermektedir. *Hızlılık*, diğer özellikleri kapsayan bir niteliğe sahiptir. İşgücünün, öğrenme veya çevreye uyum sağlama sürecinde hızlı olmasını ifade etmektedir. *İşbirlikçilik*, örgüt içi ve dışındaki paydaşlarla işbirliği yapabilmek şeklinde açıklanmaktadır. *Yetkinlik*, örgütün işlev gösterdiği alandaki yeni bilgi teknolojilerini benimseme ve kullanabilme yeterliklerini içermektedir. *Araştırmacılık* ise işgücünün, bilgi arayışını ve araştırmacı kimliğini vurgulamaktadır. Bu sınıflama, işgücü çevikliği tanımlanırken veya boyutlandırılırken alanyazında değinilen pek çok kavramı içermektedir. Ancak bu sınıflamanın eleştiriye açık yönleri, özelliklerin ölçülebilecek nitelikte somut olmamaları ve bazı özelliklerin birbirini kapsayıcı bir içeriğe sahip olmaları şeklinde değerlendirilebilir.

Tablo 2.2’de son olarak 2015 yılında alanyazın taramasına dayalı olarak işgücü çevikliğini niteleyen özellikleri; yanıt verebilirlik, hızlılık, yetkinlik, uyumluluk ve işbirlikçilik şeklinde beş başlık altında toplayan Qin ve Nembhard’ın (2015, s.59-60) çalışması yer almaktadır. Bu çalışma kapsamında yer verilen özelliklerin her biri için bu özellikleri ölçmeye veya belirlemeye yarayacak göstergelerin neler olduğu da belirlenmiştir. Buna göre *yanıt verebilirlik*; çevrede meydana gelen beklenmedik değişimlere karşı olumlu tutum ve tepkiler göstermeyi, gelecekte meydana gelebilecek değişimleri sezme yeterliğinin yüksek olmasını ve değişim için daha iyi hazırlanmış olmayı içermektedir. *Hızlılık*, yeni durumlara uyum gösterme ve değişimden sonraki geçiş süreçlerini kısa sürede aşabilmeyi ifade etmektedir. *Yetkinlik*, işgücünün; yeni bilgi ve becerileri edinme, yaratıcılık ve yenilikçi problem çözme gibi konulardaki bilişsel ve fiziksel yetenekleri ile ilişkilidir. *Uyumluluk*, işgücünün; iş koşulları veya görevlerde yaşanan beklenmedik değişimleri kabul etme ve bunlara uygun davranma yeteneklerini ifade etmektedir. *İşbirlikçilik*, aynı amaca yönelik olarak diğerleriyle birlikte çalışmaya yönelik olumlu tutum ve davranışlarla betimlenmektedir. Bu sınıflamanın alanyazına en önemli katkılarından biri, kendinden önce bu konuda yapılmış çok sayıda çalışmayı bir araya toplayarak belirlenen işgücü çevikliği özelliklerine işaret eden göstergeler sunmuş olmasıdır. Bu sayede bu özelliklerin hangi tutum ve davranışlara bağlı olarak gözlenebileceği çıkarımında bulunmak olanaklı hale gelmektedir.

İşgücü çevikliğini niteleyen özellikler ile ilgili yapılan çalışmaların, kendilerinden önce yapılmış çalışmaları kapsayan, özetleyici ve somutlaştırıcı özellikler taşıdığı söylenebilir. Bu çalışmalarda ilk olarak çalışanların kendilerini değişen çevresel koşullara uyarlayabilme yeterliklerine vurgu yapıldığı görülmektedir. Böyle bir yeterlik, çalışanın kendini sürekli geliştirmesini, öğrenmeye ve yeni deneyimlere açık olmasını ve çevreyi etkin bir şekilde gözlemleyebilmek için çevre öğeleriyle işbirliğine açık olmasını gerektirmektedir. Ancak örgütlerin salt uyum sağlayarak varlığını sürdürmesinin olanaklı olmadığı da bilinmektedir. Bu nedenle önemli bir etkililik kavramı olan çevikliğin, çevreyi dönüştürebilmeyi de içermesi gerektiği düşünülmektedir. Bunun için çalışanların çevredeki tehdit ve fırsatları önceden sezerek, bunları örgüt yararına çevirebilecek stratejiler geliştirmeleri ve bu stratejileri uygulamaları önerilebilir. İşgücü çevikliği özellikleri kapsamında dikkat çeken diğer bir özellik ise çalışanların kriz, stres ve belirsizlik gibi durumlarla başa çıkabilmeleri ile ilişkilidir. Bu özellik, pek çok işte başarıya ulaşmanın bir gereği olarak nitelendirilebilir. Aynı zamanda bireyi, yaptığı işi en

iyi şekilde sonuçlandırmaya veya hedeflerine ulaşmaya götüren etmenlerden biri olan sebatla da ilişkilendirilebilir. Özetle, çevrelerini iyi bir şekilde gözlemleyebilen, sürekli öğrenen, değişim ve yeniliklere çabuk uyum sağlayabilen ve zorluklar karşısında yılmadan yoluna devam edebilen çalışanları, çevik işgücü olarak nitelendirmek olanaklıdır.

### **2.3.3. İşgücü çevikliği ile ilişkili kavramlar**

Çeviklik alanyazınında hem örgütsel çeviklik hem de işgücü çevikliği tanımlanırken ve boyutlandırılırken ağırlıklı olarak kullanılan esneklik, uyumluluk, yanıt verebilirlik ve hız kavramlarının çeviklikle yakından ilişkili olduğu dikkat çekmektedir. Çok sayıda farklı çalışmada bu dört kavramın, çevikliğin temel bileşenleri arasında ele alınması da aralarındaki yakın ilişkiye işaret etmektedir (Dyer ve Shafer, 2003; Muduli, 2013; Sharifi ve Zhang, 1999, s.11). Özellikle esneklik, çoğu kez çeviklikle karıştırılabilmektedir. Hatta bazı çalışmalarda birbirinin yerine kullanılacak kavramlar olarak ileri sürüldükleri görülmektedir (Gong ve Janssen, 2012, s.63). Bu nedenle işgücü çevikliği kavramını incelerken yakından ilişkili olduğu bilinen bu kavramları açıklamakta yarar görülmektedir.

Esneklik, çevikliğe önemli katkıları olan ve çevikliğin öncüllerinden biri olarak kabul edilen bir özelliktir (Chen, 2012, s.5; Cristopher, 2000, s.37; Swafford, Ghosh ve Murthy, 2006, s.172). Örgütün, önceden belirlenmiş bir sürece dayalı olarak bir görevden diğerine geçme yeteneğini ifade etmektedir (Vokurka ve Flidner, 1998, s.170). Örgüt üyeleri bağlamında ele alındığında esneklik kavramı, çalışanların, aynı olanakları kullanarak farklı görevleri yerine getirebilme yeterlikleri olarak açıklanmaktadır (Zhang ve Sharifi, 2000, s.507). Esneklik ve çeviklik kavramları, her ikisinin de değişim yeteneği ile ilişkili olması bakımından birbirine benzetilen kavramlardır. Ancak bu kavramlar, birbiriyle tamamen aynı anlama gelmemektedir (Swafford, Ghosh ve Murthy, 2006, s.172). Esneklik kavramının tarihsel gelişim süreci incelendiğinde örgüt alanyazınında çeviklikten daha önce dikkat çeken bir kavram olduğu görülmektedir. Hatta çeviklik, esnek üretim alanyazınına dayalı olarak ortaya çıkmış bir kavramdır. Ancak çeviklik kavramı zamanla esnekliği de içeren bir kavram haline gelerek alanyazınında kendine daha önemli bir yer edinmiştir (Cristopher, 2000, s.37). Bu durumun nedenini, çevikliğin daha kapsayıcı olması ve 21. yüzyıl örgütlerinin rekabet stratejilerine daha uygun bir içeriğe sahip olması şeklinde yorumlamak olanaklıdır. Esneklik, örgüt veya bireyin çevresel

değişimlere gösterdiği planlı tepkileri içermektedir. Bu yönüyle beklenmedik değişimlere yanıt verebilme yeteneğini de içeren çeviklikten ayrıldığı görülmektedir (Ganguly, Nilchiani ve Farr, 2009, s.413; Harraf vd. 2015, s.675). Ayrıca esneklik, çevikliğe kıyasla daha edilgen ve tepkisel bir duruşu nitelendirmektedir (Young, 2013, s.10). Çevikliğin en özetleyici tanımlarından biri, esneklik ve hızı içeren bir kavram olduğu şeklindedir (Ganguly, Nilchiani ve Farr, 2009, s.413). Buna dayalı olarak çevikliğin, esneklikten farklı olarak hızı ve belirsizlikleri de kapsadığı çıkarımında bulunmak olanaklıdır.

Uyumluluk, bir yandan yeni insanlar ve kültürlere uyum sağlayabilmeyi, diğer yandan da sürekli yeni bilgi ve beceriler edinme eğilimini içermektedir (Sherehiy ve Karwowski, 2014, s.468). Bireyin kendisini değişen çevresel koşullara uyarlamasının hem bilişsel hem de duyuşsal yönleri bulunmaktadır. Uyumluluğun bilişsel yönü, yeni öğrenmeler ile ilişkilidir. Duyuşsal yönü ise bireyin kendini değişen koşullara duygusal olarak uyumlaştırması ile ilişkilidir (Sherehiy, Karwowski ve Layer, 2007, s.454). Uyumluluk, esneklikle birlikte çevikliği oluşturan en önemli değişkenler arasında yer almaktadır. Aynı zamanda çevikliğin sağlanması için de önemli bir gereklilik olarak değerlendirilmektedir (Harraf vd., 2015, s.675). Uyumluluk, çevreden gelen taleplere göre şekillenen bir özellik olarak da nitelendirilmektedir (Katayama ve Bennet, 1999,s.44). Bu anlamda çevrenin beklentileri, uyumluluğu ortaya çıkarmakta ve bu yönüyle de onu, edilgen bir eyleme dönüştürmektedir (Young, 2013, s.10). Her ne kadar çevikliğin içerisinde bireyin kendisini yeni çevresel koşullara uyarlaması yer alsa da çevikliğin sadece böyle edilgen bir uyumdan ibaret olmadığı, çevreyle etkileşimde daha etkin bir duruşu yansıttığı söylenebilir.

Esneklik ve uyumluluk kadar olmasa da alanyazında çeviklikle karıştırılabilen diğer kavramlar yanıt verebilirlik ve hızdır. Bu kavramların, çeviklik tanımlarında kendilerine önemli yer edinmelerine karşın, çeviklikten daha dar kapsamlı oldukları ve ancak çevikliğin belirli bir yönünü niteledikleri görülmektedir. Hatta alanyazında çevikliğin temel özelliklerinden birinin, çevresel değişimlere hızlı bir şekilde yanıt verebilmek olduğu belirtilmektedir (Yusuf, Sarhadi ve Gunasekaran, 1999, s.35-36). Yanıt verebilirlik, çevredeki değişim ve fırsatları tanımlayabilme ve bunlara tepkisel veya proaktif bir şekilde yanıt verebilme yeteneklerini ifade etmektedir (Sherehiy, Karwowski ve Layer, 2007, s.454). Değişimleri algılamayı, anlamlandırmayı, onlara tepkide bulunmayı ve değişimin sonrasında tekrar toparlanmayı içermektedir. Hız ise görev ve sorumlulukların mümkün olan en kısa sürede tamamlanması olarak açıklanmaktadır



(Zhang ve Sharifi, 2000, s.507-508). Çeviklik bağlamında değerlendirildiğinde, bu kavramlar bireyin çevrede meydana gelen değişimleri en kısa sürede sezmesi ve bunlara yine kısa sürede ve uygun şekilde tepki verebilmesi şeklinde ifade edilebilir. Böylece bu kavramların, çevikliğin sağlanması için gerekli; ancak çeviklikten daha dar kapsamlı oldukları söylenebilir.

#### **2.3.4. İşgücü çevikliğin öncülleri ve sonuçları**

İşgücü çevikliği alanyazını, örgütsel çeviklik alanyazınına benzer şekilde ağırlıklı olarak kuramsal modellerin sunulduğu çalışmalardan oluşmaktadır. Ancak son yıllarda işgücü çevikliğin boyutlandırılması ve ölçülmesinin olanaklı hale gelmesi ile birlikte uygulamalı çalışmaların arttığı görülmektedir (Alavi ve Wahab, 2013, s.4196). Bu uygulamalı çalışmalar, özellikle kuramsal çalışmalarda yer alan modelleri test etmeye yönelik gerçekleştirilen çalışmalardır. Örgütsel çevikliğin en önemli sağlayıcılarından biri olarak gösterilen işgücü çevikliğin, örgüte sağladığı faydalar konusundaki tartışmalar daha çok örgütsel çevikliğin faydaları üzerinden gerçekleşmektedir. Bu durumun nedeni, işgücü çevikliğin, örgütsel çevikliğin sağlanmasına katkıda bulunan bir değişken olarak ortaya çıkmış olmasıdır (Gunasekaran ve Yusuf, 2002, s.1378; Sharp, İran ve Desai, 1999, s.163; Sherehiy, 2008, s.22; Yusuf ve Adeleye, 2002, s.4546). Bununla birlikte doğrudan işgücü çevikliğin, örgütsel çıktılara etkisini inceleyen çalışmalara az sayıda da olsa rastlamak olanaklıdır (Alabi ve Wahab, 2013, s.4198). Gerek örgütsel çevikliğin gerekse işgücü çevikliğin sonuçlarına ilişkin ortaya konulan bulgu ve yorumlar, bu değişkenlerin örgütler için ne denli önemli olduğuna işaret etmektedir.

Örgütsel çevikliğin sonuçlarını inceleyen uygulamalı çalışmalarda örgütün performans ve etkililiğini arttırdığı bulgusu yer almaktadır (Alhadid, 2016, s.273; Nafei, 2017, s.236). Örgütsel etkinliklerin temel yöneliminin, amaçlara ulaşmak olduğu dikkate alındığında, örgütsel etkililiği sağlayan veya arttıran her türlü değişkenin örgüt için hayati öneme sahip olduğu çıkarımında bulunmak olanaklıdır. Bu bakış açısına dayalı olarak örgütsel çevikliğin de örgütlerin varlık nedenlerini gerçekleştirmeleri açısından kritik öneme sahip değişkenlerden biri olduğu söylenebilir. Bununla birlikte alanyazında örgütsel çevikliğin önemli sonuçlarından birinin de örgütsel öğrenme olduğu belirtilmektedir (Hamad ve Yozgat, 2017, s.416). Örgütsel çevikliğin, yeniliklere sürekli açık olmayı ve çevrede meydana gelen değişimleri doğru bir şekilde anlamlandırabilmeyi

içermesi, örgütsel öğrenmeyle yakın ilişki içinde olduğunun göstergeleri olarak nitelendirilebilir. Bireysel olarak ise yapılan çalışmalar, örgütsel çevikliğin, çalışanların iş-yaşam kalitesi ve işle bütünleşme gibi işlerine yönelik olumlu tutumları arttırdığını göstermektedir (Nafei, 2016, s.163; Nafei, 2017, s.236). Bu olumlu örgütsel çıktılarının, örgütsel çevikliğin temel boyutlarından veya en önemli bileşenlerinden biri olarak nitelendirilebilecek olan işgücü çevikliği ile de ilişkili olması beklenmektedir.

Alanyazında örgütsel çevikliğe benzer şekilde işgücü çevikliğinin de performans ve niteliği artırma, çevreyle örgüt arasındaki işbirliğini geliştirme ve böylece örgütün etkililiğine katkıda bulunma gibi olumlu sonuçlar doğuran bir özellik olduğuna değinilmektedir (Detollenaere, 2017, s.25; Hopp ve Van Oyen, 2004, s.452). Al-Faouri, Al-Nsour ve Al-Kasasbeh (2014, s.438) tarafından yürütülen çalışmada, işgücü çevikliğinin, örgütsel öğrenmenin önemli bir etmeni olarak nitelendirilen örgütsel hafıza üzerinde etkileri olduğu belirlenmiştir. Ayrıca yapılan çalışmalarda, işgücü çevikliğinin, örgütlere rekabet avantajı sağladığı (Al-Mahmeed, 2018, s.132) ve esnekliği olumlu yönde etkilediği (Alavi, 2016, s.120) bulgularına ulaşılmıştır. Bu bulgular çerçevesinde işgücü çevikliğinin, örgüt için olumlu sonuçlar doğuran bir değişken olduğu ve örgütlerin, işgücü çevikliğinin sağlanmasına yönelik önlemler almaları gerektiği söylenebilir. Bu nedenle alanyazında özellikle üzerinde durulan konu, işgücü çevikliğinin nasıl sağlanacağıdır. Çünkü işgücü çevikliği, bir örgütün en değerli ve en karmaşık bileşeni olan insanı merkezine almaktadır. İnsanın söz konusu olduğu durumlarda ise yalnızca örgütsel ve yönetsel uygulamalar değil, psikolojik değişkenler de devreye girmektedir.

Alanyazında işgücü çevikliğinin sağlanmasını kolaylaştıracak bireysel, yönetsel ve örgütsel uygulamalara ilişkin test edilmemiş çok sayıda önermeye rastlanmaktadır (Almahamid, 2018, s.28; Muduli, 2016, s.1568). İşgücü çevikliğini oluşturan etmenlere yönelik kavramsal modeller veya işgücü çevikliğine yönelik yapılan çalışmalarda öne sürülen test edilmemiş önermelerden bir kısmı burada özetlenmektedir. Bu çalışmalara göre işgücü çevikliğini etkileyen bireysel etmenler arasında performans, çalışanların yenilikçilik konusundaki güdülenmişlikleri, örgüte olan bağlılıkları, sürekli gelişim konusundaki isteklilik ve çabaları, takım çalışmasına yatkınlıkları ile esnek çalışma alışkanlıklarına yer verilmektedir (Detollenaenerre, 2017, s.29; Sadek, 2016, s.4). Alanyazında en fazla üzerinde durulan örgütsel etmen ise çalışanların güçlendirilmesidir (Charbonnier-Voirin, 2001, s.125; Gunasekaran, 1999, s.97; Muduli, 2016, s.1571-1572). Örgüt içi bilgi paylaşımını arttıran bir araç olarak teknoloji ile örgütteki işbirliğine işaret

eden çalışan katılımı ve bilgi yönetiminin de alanyazında önemle üzerinde durulan öncüller arasında yer aldığı görülmektedir (Almahamid, 2018, s.31; Detollenaenerre, 2017, s.30; Sharp, Irani ve Desai, 1999, s.164). Bununla birlikte alanyazındaki kuramsal çalışmalarda; örgütsel öğrenme (Yusuf, Sarhadi ve Gunasekaran, 1999, s.42), esnek ve organik örgüt yapısı, formalleşme ve merkezileşme düzeyinin düşük olması (Eshlagy vd. 2010, s.1773; Gunasekeran, 1999, s.91) ile eğitime (Gunasekaran, 1999, s.97; Gunasekaran, Tirtiroglu ve Wolstencroft, 2002, s.411) vurgu yapılmaktadır. İşgücü çevikliğini sağlayan ve kolaylaştıran değişkenlere yönelik bu test edilmemiş önermelerin, çalışanların bilgi edinme, bilgiyi kullanma ve örgütü geliştirme yönündeki olumlu tutumlarına ve bu tutumları kolaylaştıracak örgütsel araçlara işaret ettiği söylenebilir. İşgücü çevikliğine yönelik ortaya atılan bu önermeler, daha sonraki çalışmalarda, uygulamalı olarak incelenmiş ve böylece işgücü çevikliğinin bireysel ve örgütsel değişkenleri bir arada içeren yapısı daha anlaşılır hale gelmiştir.

Alanyazında yer alan uygulamalı çalışmalar incelendiğinde işgücü çevikliğinin öncülleri bağlamında en fazla yer verilen değişkenler arasında örgüt ve iş yapısı ile ilgili değişkenlerin yer aldığı görülmektedir. Bunlara örnek olarak özellikle sıkça üzerinde durulan; çalışanların güçlendirilmesi, örgüt yapısı ve örgütsel öğrenme gibi değişkenler verilebilir (Alavi vd., 2014; Muduli ve Pandya, 2018; Sherehiy, 2008). Örgüt içindeki bilgi yönetimi sürecinin önemli bir parçası olarak değerlendirilebilecek olan örgütsel öğrenme, bilgi paylaşımı ve yeni bilgilerin öğrenilmesi aracılığıyla işgücü çevikliğini olumlu yönde etkilemektedir. Örgütsel öğrenme, çalışanların sahip olduğu bilginin nicelik ve niteliğine katkıda bulunarak onların değişimleri iyi bir şekilde ve daha kısa sürede algılayabilmelerine ve bunlara uyum sağlayabilmelerine yardımcı olmaktadır (Muduli, 2016, s.1570). Örgüt yapısının yataylığı, karar vermenin merkezîyetçi bir yapıda olmaması ve formalleşmenin düşük olması gibi özellikler, çalışanları yeni araçlar kullanmaya, yenilikçi yöntem ve stratejileri keşfetmeye, görüş ve düşüncelerini rahat bir şekilde dile getirebilmeye ve işlerini daha anlamlı hale getirmeye yönlendirerek onların çevikliğine katkı sağlamaktadır (Alavi vd., 2014, s.6277-6280). Çalışanların güçlendirilmesi ise işlerine yönelik sorumluluk üstlenmeleri, karar verme sürecinde daha özerk davranabilmeleri, işlerini anlamlı bulmaları, kendi yeterliklerine güven duymaları gibi araçlarla işgücü çevikliğine katkı sağlamaktadır (Muduli, 2016, s.1571-1572; Muduli, 2017, s.49). Örgütsel öğrenme ve güçlendirme değişkenlerinin işgücü çevikliği

üzerindeki etkilerinin önemle vurgulanması, bu değişkenlerle ilişkili olduğu düşünülen başka değişkenlerin de test edilmesine aracılık etmiştir.

İşgücü çevikliğinin öncüllerine ilişkin yapılan uygulamalı çalışmaların yoğunlaştığı diğer konular arasında; bilgi sistemleri, güç paylaşımı ve çalışan katılımının sağlanması gibi konular yer almaktadır. Yapılan çalışmalarda bu değişkenlerin de işgücü çevikliğinin önemli birer yordayıcısı oldukları belirlenmiştir (Breu vd., 2001, s.26; Muduli, 2016, s.1579; Sumukadas ve Sawhney, 2004, s.1017). İşgücü çevikliğinin yordayıcısı olarak belirlenen diğer değişkenler arasında; ödül yönetimi, örgütsel özdeşleşme (Karalar, 2015, s.200-201), takım çalışması (Muduli, 2017, s.53) ve duygusal zeka (Housein ve Yousefi, 2012, s.56) gibi değişkenler yer almaktadır. Öne sürülen kavramsal modeller ve uygulamalı çalışmalar incelendiğinde; işgücü çevikliğinin, bireysel etmenler, işin yapısal özellikleri ve örgütsel değişkenlerin bir fonksiyonu olduğu çıkarımında bulunmak olanaklıdır (Sumukadas ve Sawhney, 2004, s.1011). İşgücü çevikliğinin sağlanmasında yalnızca örgütsel koşulların iyileştirilmesi veya yalnızca bireysel değişkenlerin etkisine odaklanması, eksik bir bakış açısı olarak yorumlanabilir. Bu bakış açısına dayalı olarak bu tez çalışması kapsamında işgücü çevikliğinin hem örgütsel hem de bireysel güdülenme kaynağı olabilecek bir değişkenle ilişkileri açısından incelenmesi uygun bulunmuştur.

### **2.3.5. Yükseköğretim kurumlarında işgücü çevikliği**

Örgütsel çeviklik ilk ele alındığı yıllarda “değişim ve belirsizliğin hüküm sürdüğü bir iş çevresinde karşılaşılan güçlüklerle yöneltilen kapsayıcı bir yanıt” olarak tanımlanmıştır (Goldman, Nagel ve Preiss, 1995, s.3). Nasıl bir kapsayıcı yanıtta söz edildiğine açıklık getirmek üzere örgütsel çevikliğin, çevrede meydana gelen değişimleri kestirebilme, anlamlandırma ve bu değişimlere uygun davranışlar geliştirmeyi içeren yapısından söz etmek olanaklıdır (Zhang ve Sharifi, 2000, s.497). Yükseköğretim kurumları özelinde bakıldığında çevikliğin, gerek eğitim-öğretim, yöntem-teknik ve araç-gereçlerinde, gerekse ulusal ve uluslararası düzeylerdeki işbirliği ve rekabet süreçlerinde paydaşların beklentilerine etkili ve hızlı bir şekilde yanıt verebilecek konumda olmayı ifade ettiği söylenebilir. Çevikliği yükseköğretim kurumları için önemli bir hayatta kalma becerisi haline getiren etmenler arasında; eğitim reformları, hizmet ve üretim sektörlerindeki geçicilik, kampüs duvarlarının dışına taşan her zaman her yerde eğitim anlayışı veya yenilikçi teknolojilerden kaynaklanan baskılar yer almaktadır (Mukerjee, 2014, s.56). Yükseköğretim kurumlarının, çevikliği gerekli kılan özelliklerinden biri de

açık sistem özelliği göstermesidir. Çünkü çevre-örgüt etkileşimini ön plana alan açık sistem yaklaşımı, yükseköğretim kurumlarını çevresel değişimlere yanıt verebilir olmaya yöneltmektedir.

Yükseköğretim kurumları için örgütsel çevikliği hem eğitim-öğretim, araştırma ve üretim süreçlerinde kullandığı teknoloji hem de bunları üreten, kullanan ve yayılmasını sağlayan işgücü bağlamında bütüncül bir yapı olarak nitelemek olanaklıdır. Bu yapının etkili bir biçimde işletilmesi ise örgütün insan kaynaklarını ön plana çıkarmaktadır. Çünkü değişimin odağında teknolojinin yer aldığı durumlarda bile teknolojiyi üreten, izleyen, anlamlandıran, kendi koşulları ile uyumlu olarak dönüştüren, kendi yararına kullanabilen, hatta aynı teknolojiyi kullanarak katma değer üretebilen örgütsel değişkenin “insan” olduğunu söylemek olanaklıdır. Bu sebeplerle tıpkı üretim örgütlerinde olduğu gibi yükseköğretim kurumları için de çevikliğin temel sağlayıcısı, işgücü olarak nitelendirilmektedir (Dove ve Wills, 1995, s.196). Böylece yükseköğretim kurumlarının çevikliğine dikkat çekerken, bu kurumların en önemli insan kaynağını oluşturan öğretim elemanlarının çevikliğini odak noktası haline getiren araştırmalara öncelik verilmesi gerektiği düşünülmektedir. Yükseköğretim kurumlarında öğretim elemanlarının çevikliği bağlamında yapılan çalışmaların ilk örneklerinden birini, Dove ve Wills (1996) tarafından, öğretim elemanlarının nasıl çevik işgücüne çevrilebileceğine yönelik öneriler sunan çalışmaları oluşturmaktadır. Bu çalışma kapsamında ortaya atılan dört aşamalı modelde yer alan aşamalar Şekil 2.4’te sunulmuştur.



**Şekil 2.4.** Öğretim elemanlarının çevik işgücüne dönüştürülmesi süreci (Dove ve Wills (1996) tarafından ortaya atılan modele göre düzenlenmiştir)

Şekil 2.4’te yer alan modele göre ilk aşamada, öğretim elemanları ve yöneticilerin “eğitimde çeviklik” kavramını tanımlamaları ve bu tanıma uygun bir vizyon geliştirmeleri önerilmektedir. İkinci aşamada gerekli eğitimleri ve yönlendirmeleri sağlayacak bir

gelişim birimi oluşturulması ve bu birimin, etkin bir şekilde işletilmesine vurgu yapılmaktadır. Üçüncü aşamada, yükseköğretim kurumlarının temel görevleri olan eğitim-öğretim, araştırma ve toplumsal hizmet kapsamındaki her bir görev alanı için çevikliği sağlayacak uygulamaları içeren bir program geliştirilmesine değinilmektedir. Son aşamada ise bir önceki aşamada geliştirilmiş olan bu programın uygulanması ve değerlendirilmesine yer verilmektedir (Dove ve Wills, 199,6 s.199-205). Bu modelde öğretim elemanlarının çevikliğinin, bireysel bir girişim veya kişilik özelliği olmaktan çıkarılıp kurumun genelini kapsayan bir uygulamaya dönüştürülmesinin amaçlandığını söylemek olanaklıdır. Ancak yükseköğretim kurumlarında çevikliğin sağlanması için yükseköğretim kurumlarında işgücü çevikliğinin bağımsız olarak tanımlanması gerektiği düşünülmektedir.

Yükseköğretim kurumlarında işgücü çevikliğinin; öğretim elemanlarının kendi alanları ile ilgili güncel gelişmeleri takip etmeleri, bunlardan mesleki gelişimlerine ve bağlı buldukları yükseköğretim kurumuna katkı sağlamak üzere faydalanmaları gibi davranışlara işaret ettiği söylenebilir. Bu özellikler daha da somutlaştırıldığında çevik öğretim elemanlarının; öncelikle yenilikçi öğretim yöntemlerini öğrenmeye ve bunları uygulamaya açık olmaları ve gerek eğitim-öğretim gerekse araştırma süreçlerinde iş arkadaşları ile uyum içinde çalışabilmelerine vurgu yapılmaktadır (Dove ve Wills, 1996, s.196). Öğretim elemanlarının; farklı kurumlar ile işbirliklerine açık olmaları, kendi alanları ile ilgili seminer, konferans vb. etkinliklere katılmaları, teknolojiyi yakından takip etmeleri, eleştirel düşünme, problem çözme, yaratıcı düşünme gibi 21. yüzyıl becerilerine sahip olmaları ve bunları öğrencilerine aktarabilmeleri de çeviklik kapsamında yer verilen özelliklerdendir (Paul, Jena ve Sahoo, 2020, s.140). Her ne kadar alanyazında yer verilen bu özellikler ile yükseköğretim kurumları özelinde işgücü çevikliğine işaret eden davranışlar somutlaştırılmaya çalışılmışsa da bu sürecin uygulamadan uzak bir şekilde yürütüldüğü dikkate çekmektedir. Bu nedenle bu doktora tezi kapsamında, yükseköğretim kurumlarında görev yapan öğretim elemanlarının görüşlerine dayalı olarak oluşturulan maddeleri içeren veri toplama aracının (EK-5), yükseköğretim kurumları özelinde işgücü çevikliğini somutlaştıran bir adım olduğu düşünülmektedir.

## 2.4. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde araştırmanın temel değişkenleri olan örgütsel hafıza, işle bütünleşme ve işgücü çevikliği ile ilgili Türkiye ve Türkiye dışındaki alanyazında yer alan çalışmalardan bazıları seçilerek, bu çalışmalar ile ilgili bilgiler sunulmuştur. Seçilen çalışmalar sunulurken araştırmanın amacı, kullanılan yöntem ve özellikle bu araştırma ile ilgili temel bulgularına yer verilmiştir. Bu bölümde hangi çalışmalara yer verileceği seçilirken birtakım ölçütler dikkate alınmıştır. Bunlardan ilki, hem Türkiye'deki alanyazın hem de diğer ülkelerdeki alanyazın açısından kronolojik olarak öncü kabul edilebilecek çalışmalara yer verilmesidir. Ardından bu araştırmanın temel amacı ve alt soruları ile ilişkili olduğu düşünülen çalışmaların seçilmesine özen gösterilmiştir. Çalışmalar özetlenirken önce Türkiye içindeki ilgili yayınlara ardından diğer ülkelerdeki ilgili yayınlara yer verilmiştir.

### 2.4.1. Örgütse hafıza ile ilgili araştırmalar

Örgütsel hafıza konusunda gerek Türkiye'de gerekse diğer ülkelerde yapılan çalışmaların, kavramı genel olarak örgütsel bilgi yönetimi çerçevesinde ele alan çalışmalar olduğu dikkat çekmektedir. Örgütsel hafızayı eğitim örgütleri bağlamında ele alan çalışmaların oldukça sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Yapılan çalışmalar kavramı, genellikle kar amacı güden örgütlerin performansı ile ilişkili örgütsel süreçler ve işgören davranışları ile ilişkisi bağlamında ele almışlardır. Bu kapsamda Türkiye'de örgütsel hafıza konusu ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan biri, Özorhon (2004) tarafından "*İnşaat şirketlerinde kurumsal bellek: Kurumsal öğrenme aracı olarak bir vaka bazlı çözümlene modeli*" başlıklı doktora tezi çalışmasıdır. Çalışmanın amacı, inşaat şirketlerinde kurumsal belleğin nasıl oluşturulduğunu ve stratejik karar verme sürecinde kurumsal bellekten nasıl faydalandığını ortaya koymaktır. Vaka analizi kullanılarak desenlenen çalışma, 8 büyük Türk inşaat şirketinin yönetim kademesi çalışanları ile yapılan görüşmeler ile gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında yapılan görüşmeler örgütsel hafızanın; örgütün kendi deneyimlerinden öğrenmesi, diğer örgütlerin deneyimlerinden öğrenmesi ve dış kaynaklardan öğrenmesi ile oluştuğu ve örgütün stratejik kararlarına yön verdiğini ifade eden bir çerçevede yürütülmüş ve değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlar, incelenen inşaat şirketlerinin edindikleri bilgiyi başarılı bir biçimde depoladıklarını, ancak bu yolla oluşturulan örgütsel hafızadan karar verme süreçlerinde nasıl faydalanacaklarını tam olarak bilmediklerini göstermiştir. Bu

eksikliğin giderilmesi için şirketlerin ortaya çıkan problemleri, deneyimlerinden yararlanarak çözmelerine yardımcı olacak bir yazılım önerilmiştir.

Örgütsel hafızanın, rasyonel karar verme üzerindeki etkisini inceleyen Şen (2014), aynı zamanda çalışma kapsamında geliştirdiği örgütsel hafıza ölçeği ile de alanyazına önemli bir katkıda bulunmuştur. “*Örgütsel hafıza sistemi ve bir model önerisi: Karar verme üzerindeki rolü ve bir uygulama*” başlıklı doktora tezi kapsamında insan faktörü (çalışan ve yönetici), destekleyici ortam (1 ve 2), bilgi teknoloji desteği ve yazılı, sesli, görsel kaynaklar şeklinde adlandırılan altı boyutlu bir yapı ortaya konmuştur. Bu bileşenler çerçevesinde örgütsel hafızayı belirlemeye yönelik 56 maddelik bir ölçek geliştirilmiş ve uygulanmıştır. Uygulama sonucunda örgütsel hafızanın rasyonel karar verme üzerinde olumlu etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca çalışma kapsamında hem örgütsel hafızanın bileşenlerini hem de süreçlerini içeren kapsamlı bir model geliştirilmiştir. Bu modele göre örgütsel hafıza sistemi; insan faktörü, destekleyici ortam, bilgi teknolojileri desteği ile yazılı, sözlü ve görsel kaynaklar olmak üzere dört bileşenden ve bilgiye erişim, bilginin edinimi, bilginin depolanması ile bilginin güncellenmesi şeklinde sıralanan dört süreçten oluşmaktadır.

Karabal (2015) tarafından gerçekleştirilen “*Örgütsel hafızanın örgütsel değişime direnç üzerindeki etkisi: İstanbul’da inşaat sektöründe örnek bir uygulama*” başlıklı doktora tezi çalışması, örgütsel hafıza ile değişim tutumları arasındaki ilişkileri incelemesi açısından önemli bir çalışmadır. Örgütlerin değişim sürecinde karşı karşıya kaldıkları direnç tutumunun, örgütsel hafızadan ne şekilde etkilendiğini inceleyen çalışma, İstanbul Ticaret Odası’na kayıtlı inşaat şirketleri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın verileri toplanırken Dunham (2010) tarafından geliştirilen örgütsel hafıza ölçeğinin bir uyarlamasından yararlanılmıştır. Çalışmadan elde edilen sonuçlar örgütsel hafızanın, değişime direnç üzerinde etkileri olduğuna işaret etmektedir. Örgütsel hafızanın, değişime engel teşkil etmesini önlemek adına örgütlerin işlerine yaramayan bilgileri bilinçli bir şekilde unutmasını ifade eden “vazgeçme” davranışı üzerinde durulmaktadır.

Örgütsel hafızanın, işgören davranışları üzerindeki etkilerine odaklanması bakımından önemli görülen çalışmalardan biri, Seçkin-Halaç ve Seçkin-Çelik’in (2016) “*Örgütsel hafıza ve yenilikçi iş davranışı ilişkisinde örgütsel hikaye anlatımının aracı rolü*” başlıklı çalışmalarıdır. Temel amacı, örgütsel hafıza ile yenilikçi işgören davranışları arasındaki ilişkide hikaye anlatımının aracılık rolünü incelemek olan



çalışmanın verileri, bankacılık sektörü çalışanlarından elde edilmiştir. Örgütsel hafıza, bildirimsel ve işlemsel hafıza olarak ele alınmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar, örgütsel hafızanın, yenilikçi iş davranışlarını arttırdığını ortaya koymuştur. Bunun yanında örgütsel hikaye anlatımının, örgütsel hafıza ve yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkideki aracılık rolünü öngören model de doğrulanmıştır.

Örgütsel hafızayı birbirinden farklı sektörlerde inceleyerek alanyazına katkı sağlayan çalışmalardan biri, Habiboğlu'nun (2019) "*Örgütsel hafızayı besleyen ve engelleyen faktörler üzerine bir araştırma*" başlıklı yüksek lisans tezidir. Bu çalışmada örgütsel hafıza, eğitim, sağlık ve imalat sektörleri çalışanlarının görüşlerine dayalı olarak incelenmiştir. Habiboğlu'nun (2019) çalışması; hem eğitim sektörünü de kapsamı hem de bu doktora tezi çalışmasında kullanılan veri toplama aracı ile aynı veri toplama aracını kullanmış olması bağlamında önemli görülmektedir. Yapılan analizler sonucunda eğitim sektörü çalışanlarının, kurumlarındaki örgütsel hafıza düzeyini diğer sektör çalışanlarından daha yüksek buldukları belirlenmiştir. Bunun yanında incelenen değişkenlerden bilgi yönetimi, dönüşümsel liderlik, örgütsel kısıtlar ve etkileşimsel liderliğin, örgütsel hafızayı olumlu yönde etkiledikleri; kontrol değişkeni olarak modele dahil edilen yaşın ise olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Alanyazında örgütsel hafızayı, örgütsel öğrenme veya bilgi yönetimi süreçleri kapsamında değerlendiren çalışmalar dışında, bunlardan ayrı bir kavram olarak inceleyen ilk çalışma, Walsh ve Ungson (1991) tarafından "*Örgütsel hafıza*" başlığı ile yayınlanan makale olarak bilinmektedir. Bu çalışma kapsamında bireysel hafıza kavramının genişletilerek örgütsel hafıza kavramına dönüşmesi süreci ele alınmaktadır. Örgütsel hafızanın, kendi başına önemli bir kavram olarak tanımlanması gerekliliği üzerinde durulmaktadır. Buna dayalı olarak çalışma kapsamında örgütsel hafıza kavramı tanımlanmakta; edinme, tutma ve geri getirme şeklinde sınıflanan örgütsel hafıza süreci açıklanmakta; hafıza taşıyıcılarının neler olduğu, bu taşıyıcılarda hangi tür bilgilerin yer aldığı ve örgütsel hafızanın sonuçları ortaya konmaktadır. Çalışmanın son bölümünde, örgütsel hafıza ile ilgili ileride yapılacak araştırmalar için önerilerde bulunmaktadır. Bu öneriler arasında, bu tez çalışması kapsamında olduğu gibi örgütsel hafızanın sonuçlarının incelenmesi de yer almaktadır.

Örgütsel hafızanın, örgütler için ortaya çıkardığı sonuçları inceleyen önemli çalışmalardan biri, Moorman ve Miner'ın (1997) "*Örgütsel hafızanın yeni ürün performansı ve yaratıcılık üzerindeki etkisi*" başlıklı çalışmalarıdır. Çalışma sonucunda

örgütsel hafıza düzeyinin yüksek olmasının, kısa dönemli yeni ürün performansını geliştirdiği, örgütsel hafızanın yayılma düzeyinin yüksek olmasının ise hem yeni ürün performansını hem de yaratıcılığı arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında çevresel çalkantının fazla olduğu durumlarda ise örgütsel hafıza yayılımının fazla olmasının, yeni ürün performansı üzerinde bir etkisi olmadığı ancak yaratıcılığı engellediği belirlenmiştir. Bu bulgular çerçevesinde örgütsel bilginin yayılmasında hem içinde bulunulan koşulların etkisinin dikkate alınması hem de örgütsel hafızanın özelliklerinin iyi bilinmesi gerektiği önerisi ortaya konmuştur.

Fiedler ve Welppe (2010) tarafından yapılan “*Örgütler nasıl hatırlar? Örgüt yapısının örgütsel hafıza üzerindeki etkileri*” başlıklı çalışma, örgütsel hafızayı etkileyen örgütsel özellikler ile birlikte demografik özellikleri de incelemiş olması bakımından önemli görülmektedir. Araştırmanın verileri, farklı sektörlerdeki 122 çalışandan elde edilmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar, uzmanlaşma ve standartlaşma gibi yapısal özelliklerin örgütsel hafıza üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkileri olduğunu göstermiştir. Bu etkilerin olumlu yönde olduğu görülmüştür. Bunun yanında örgütsel hafıza üzerinde cinsiyet, yaş ve kıdemın istatistiksel olarak anlamlı etkileri olmadığı belirlenmiştir.

Örgütsel hafıza ile güçlendirme arasındaki ilişkileri içeren bir modelin test edilmesi amacıyla Dunham ve Burt (2011) tarafından “*Örgütsel hafıza ve güçlendirme*” başlıklı bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Verilerin ölçekler aracılığı ile toplandığı çalışmada, örgütsel hafızaya ilişkin veriler, Dunham ve Burt (2009) tarafından geliştirilmiş olan beş boyutlu örgütsel hafıza ölçeği aracılığı ile toplanmıştır. Ölçeği oluşturan boyutlar; sosyo-politik bilgi, mesleki bilgi, dış ağlar, tarihsel bilgi ve sektörel bilgi olarak anılmaktadır. Çalışma kapsamında test edilen kuramsal modele göre örgütsel hafıza, bilgi paylaşımı taleplerini, mentörlük taleplerini ve psikolojik güçlendirmeyi doğrudan yordamakta; örgüt odaklı özgüveni ise bu değişkenler aracılığında dolaylı olarak yordamaktadır. Bunun yanında yaş değişkeninin ise örgütsel kıdem aracılığı ile örgütsel hafızayı yordadığı belirlenmiştir.

Yükseköğretim kurumlarında örgütsel hafızaya ilişkin görüşlere yer veren çalışmalardan biri, Ngoc ve Huy (2016) tarafından yapılan “*Yükseköğretim kurumlarında örgütsel öğrenme: Vietnam’daki bir devlet üniversitesinde bir durum çalışması*” başlıklı çalışmadır. Bu çalışma içerisinde örgütsel hafıza, örgütsel öğrenmenin bir boyutu olarak incelenmiştir. Ancak boyut olarak yer alsa da öğretim elemanlarının örgütsel hafızaya

ilişkin görüşlerini ve örgütsel hafızanın diğer değişkenler ile olan ilişkilerini çalışma içerisinde ayrı olarak görmek olanaklıdır. Buna göre öğretim elemanlarının kurumlarındaki örgütsel hafıza düzeyini orta düzeyde buldukları görülmüştür. Ayrıca örgütsel öğretmenin, işgören katılımı ve performans ile istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu yönde ilişkilere sahip olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın temel amacı kapsamında incelenen karar verme süreçlerinde işgören katılımının, performans üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenmenin aracılık rolünü test eden model de doğrulanmıştır.

Feiz, Soltani ve Farsizadeh (2019) tarafından yapılan “*Örgütsel hafıza aracılığında, yükseköğretim kurumlarında bilgi paylaşımının psikolojik güçlendirme üzerindeki etkileri*” başlıklı çalışma, yükseköğretim kurumlarında yürütülmesi bağlamında önemli görülmektedir. Araştırmanın verileri, 334 öğretim elemanından toplanan verilerden oluşmuştur. Araştırmadan elde edilen sonuçlar, yükseköğretim kurumlarında bilgi paylaşımının örgütsel hafıza üzerinde; örgütsel hafızanın ise psikolojik güçlendirme üzerinde doğrudan, olumlu yönde ve istatistiksel olarak anlamlı etkileri olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte araştırma kapsamında oluşturulan modelin öngördüğü şekilde bilgi paylaşımının, psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinde örgütsel hafızanın aracılık rolü oynadığı da ortaya konmuştur.

Örgütsel hafıza ile ilgili alanyazından özetlenen çalışmalar, örgütsel hafızanın genel olarak örgütler için olumlu sonuçlar üreten bir değişken olarak değerlendirildiğine işaret etmektedir. Yenilikçilik, yaratıcılık ve değişime direnç gibi değişkenler üzerinde örgütsel hafızanın etkilerini inceleyen çalışmalara yer verilmesi, bu değişkenlerin, bu çalışma kapsamında örgütsel hafıza ile ilişkileri bağlamında ele alınan işgücü çevikliği ile ilişkili olmalarından kaynaklanmaktadır. Bunun yanında incelenen çalışmalarda örgütsel hafıza ile demografik değişkenler arasındaki ilişkilere çok fazla yer verilmediği de görülmektedir. Son olarak gerek bireysel gerekse örgütsel düzeydeki performansın, örgütsel alanyazında en fazla üzerinde durulan olumlu örgütsel çıktılar arasında yer almaları nedeniyle, örgütsel hafızanın performans üzerindeki etkilerini ortaya koyan çalışmalara da yer verilmiştir.

#### **2.4.2. İşle bütünleşme ile ilgili araştırmalar**

İşle bütünleşme kavramının alanyazında pek çok olumlu örgütsel ve bireysel çıktının öncülü olarak görülmesi nedeniyle yaygın bir şekilde çalışıldığı dikkat

çekmektedir. Yapılan çalışmalar üretim sektörü kadar eğitim örgütlerinde de sayıca oldukça fazladır. Burada bu çalışmaların hepsine yer verme olanağı bulunmadığından hem Türkiye hem de Türkiye dışından seçilen çalışmaların, kavramla ilgili öncü çalışmalar olmasına ve bu doktora tezinin işle bütünleşme ile ilgili araştırma soruları ile ilişkili olmasına özen gösterilmiştir.

Türkiye’de işle bütünleşmeyi temel inceleme konusu yapan ilk çalışmalar arasında Güneşer (2007) tarafından yazılan “*Birey-organizasyon uyumunun örgütsel bağlılık ve işe angaje olma üzerindeki etkisi: Birey-üst uyumunun rolü*” başlıklı doktora tezi yer almaktadır. Bu çalışma kapsamında çalışanların sahip olduğu değerler ile örgüt arasındaki uyum ve bu uyumun örgütsel bağlılık ile işle bütünleşme üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Verilerin elde edilmesi sürecinde Utrecht İşle Bütünleşme Ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar, birey-örgüt uyumunun, işle bütünleşme üzerinde olumsuz etkileri olduğunu göstermiştir. Buna göre bireylerin otoriteyi önemli bir değer olarak görmesi ve bu konuda örgütsel değerlerle uyumlu değerlere sahip olması, işle bütünleşme düzeylerinin yüksek olması anlamına gelmemektedir. Çünkü işle bütünleşme, bireyin, işine yönelik içsel güdüsünü temel alan ve benzer diğer kavramlarla farklılıkları bağlamında da ifade edildiği gibi örgüte veya üstlere değil, işe yönelik bir tutumdur.

Türkiye’de işle bütünleşme ilgili yapılmış çalışmalardan seçilen ve burada yer verilen diğer bir çalışma Koçak (2013) tarafından yapılan “*Öz-yeterliğin iş kaynakları ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide şarhı değişken etkisi*” isimli yüksek lisans tezidir. Bu çalışmanın örneklem grubunu, bu tez çalışmasına benzer şekilde yükseköğretim kurumlarında görev yapan akademisyenler oluşturmaktadır. Ayrıca Koçak’ın (2016) çalışmasındaki verilerin de bu tez çalışmasında olduğu gibi Utrecht İşle Bütünleşme Ölçeği ile toplanmış olmasının, bulgular arası karşılaştırmalara olanak sağlayabileceği düşünülmektedir. Araştırma sonucunda; öğretim elemanlarının işle bütünleşme düzeylerinin oldukça yüksek olduğu ve işle bütünleşme ile araştırmada incelenen diğer değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı, olumlu yönde ilişkiler olduğu belirlenmiştir. İş kaynaklarının, işle bütünleşme üzerinde yüksek düzeyde bir yordayıcılık etkisine sahip olduğu belirlenirken, öz-yeterliğin, bu etkinin yönünü değiştiren bir etmen olmadığı ortaya konmuştur. Demografik değişkenlerin işle bütünleşmeye ilişkin görüşler üzerindeki etkisi bağlamında ise cinsiyete göre anlamlı farklılıklar olmadığı, ancak unvan ve üniversite türü bağlamında anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir.

İşle bütünleşme ile ilgili eğitim kurumlarında yapılan çalışmalardan biri Kavgacı'nın (2014) "*İlköğretim kurumu öğretmenlerinin işle bütünleşme düzeylerinin bireysel ve örgütsel değişkenlerle ilişkisi*" başlıklı doktora tez çalışmasıdır. Bu çalışma, hem eğitim örgütleri çalışanları açısından işle bütünleşmeyi ayrıntılı bir şekilde incelemiş olması hem de çalışma kapsamında işle bütünleşmeyi ölçmek üzere kullanılan ölçeğin, bu çalışma kapsamında uyarlanmış olması bağlamında önemli görülmektedir. Çalışmada öğretmenlerin işle bütünleşme düzeylerinin anlamlı birer yordayıcısı olup olmadıkları incelenen bireysel değişkenler; öz-yeterlik, örgütsel temelli öz saygı ile kendini toplama gücüdür. Bu kapsamda incelenen örgütsel değişkenler ise lider-üye etkileşimi, özerklik ve yöneticiye güvendir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre incelenen demografik değişkenlerden; görev, eğitim durumu ve mesleki kıdem açısından öğretmenlerin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Araştırmada incelenen bireysel ve örgütsel tüm değişkenler ile işle bütünleşme arasında olumlu yönde ilişkiler bulunmuştur. Son olarak incelenen örgütsel değişkenlerden özerklik, lider üye etkileşimi ile bireysel değişkenlerden kendini toplama gücü ve öz yeterlik inancının öğretmenlerin işle bütünleşme düzeylerini anlamlı bir şekilde yordayan değişkenler olduğu belirlenmiştir.

Türkiye'de bu tez çalışması kapsamındaki değişkenler ile benzer değişkenleri incelediği belirlenen çalışmalardan biri, Uncuoğlu-Yolcu (2017) tarafından yapılan "*Pro-aktif kişilik ile pro-aktif çalışma davranışı ilişkisi üzerinde işe gönülden adanma ve psikolojik güçlendirmenin etkisi*" başlıklı doktora tez çalışmasıdır. Çalışmanın amacı, Türkiye'deki kalkınma ajanslarında çalışan işgörenlerin, pro-aktif kişilik özelliklerinin, pro-aktif çalışma davranışı sergilemelerine etkisinde psikolojik güçlendirme ve işle bütünleşme değişkenlerinin anlamlı bir rolü olup olmadığının incelenmesi şeklinde belirlenmiştir. Araştırma kapsamında incelenen demografik değişkenlerden çocuk sayısı, kurum içi pozisyon ve gelir durumunun katılımcıların işle bütünleşmeye ilişkin görüşlerinde anlamlı farklılıklara yol açan değişkenler olduğu belirlenmiştir. Ayrıca yapılan analizler sonucunda pro-aktif kişilik özelliklerinin, işle bütünleşmeyi anlamlı bir şekilde yordadığı, işle bütünleşmenin de pro-aktif çalışma davranışlarını anlamlı bir şekilde yordadığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Uluslararası alanyazına bakıldığında işle bütünleşme kavramı tanımlanırken ayrıntılı bir şekilde açıklandığı üzere üç çalışmanın ve bu üç çalışma çerçevesinde şekillenen bakış açılarının kavramla ilgili alanyazına öncülük ettiği görülmektedir. Bu

çalışmalardan ilki Khan (1990) tarafından yazılan ve işle bütünleşme kavramının kuramsal arka planını oluşturma gayreti içindeki “*İşte çalışanların bütünleşmesi ve bütünleşmemesinin psikolojik koşulları*” başlıklı makaledir. Kahn (1990, s.694) çalışanların işle bütünleşmesini, “kendilerini işteki rolleri ile donatmaları” şeklinde özetlemektedir. İşle bütünleşmenin kuramsal temellerinin oluşmasına katkıda bulunan ikinci yaklaşım, Maslach ve Leiter (1997) tarafından “*İşle bütünleşme hakkındaki gerçekler: Örgütler nasıl işgören stresine yol açıyor ve bu konuda neler yapılmalı*” başlıklı çalışmalarıdır. Bu yaklaşım çerçevesinde işle bütünleşme, çalışanın tükenmişliğinin yerini alması gereken bir durum olarak ele alınmış ve “enerji, katılım ve çalışanın işine getireceği etkililiğe odaklanma” (Maslach ve Leiter, 1997, s.102) şeklinde tanımlanmıştır. İşle bütünleşmeye ilişkin tanımlara temel oluşturan üçüncü yaklaşım ise Schaufeli vd. (2002, s.73-74) tarafından “*Bütünleşme ve tükenmişliğin ölçülmesi: İki örneklemlerle doğrulayıcı faktör analitiği yaklaşımı*” başlıklı çalışma kapsamında sunulmuştur. Bu çalışmada işle bütünleşmenin, tükenmişlikle olumsuz yönde ilişkili olduğu kabul edilmekte ancak aynı ölçme aracı ile ölçülebilecek zıt kavramlar olduğu önermesine karşı çıkılmaktadır. İşle bütünleşmenin zindelik, adanma ve yoğunlaşma şeklinde üç boyuttan oluştuğunu ortaya koyan bu çalışma, hem işle bütünleşmeyi, tükenmişlikten bağımsız bir kavram olarak ele alması hem de alanyazına işle bütünleşmeyi ölçmeye aracılık edecek bağımsız bir ölçek kazandırması anlamında önemli görülmektedir.

Barkhuizen ve Rothmann (2006) tarafından yapılan “*Güney Afrika yükseköğretim kurumlarındaki akademik personelin işle bütünleşmesi*” başlıklı çalışma, bu çalışmadakine benzer şekilde öğretim elemanlarından oluşan bir katılımcı grubunu içermektedir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar ile öğretim elemanlarından oluşan bir örneklem grubunda Utrecht İşle Bütünleşme Ölçeği’nin üç boyutlu yapısı doğrulanmıştır. Öğretim elemanlarının işle bütünleşme düzeylerinin yüksek olduğu, boyutlar bağlamında ise zindelik boyutunun diğerlerinden biraz daha düşük olduğu ortaya konmuştur. Bununla birlikte öğretim elemanlarının işle bütünleşme düzeylerinin cinsiyet ve yaşlarına göre farklılaşmazken; eğitim durumu ve unvan açısından farklılaştığı belirlenmiştir.

Uluslararası alanyazından, işle bütünleşme ile ilgili seçilen çalışmalardan biri, Bakker, Tims ve Derks (2012) tarafından “*Pro-aktif kişilik ve iş performansı: İş becerikliliği ve işle bütünleşmenin rolü*” başlığı ile yayınlanmış olan makale çalışmasıdır. Çalışmanın temel amacı, pro-aktifliğin işle bütünleşme ve iş performansını yordamadaki

rolünün incelenmesi olarak belirlenmiştir. Katılımcılar, farklı örgütlerde çalışan 190 kişiden oluşmaktadır. İşle bütünleşme değişkenine ilişkin veriler, Utrecht İşle Bütünleşme Ölçeği kullanılarak elde edilmiştir. Araştırma kapsamında incelenen tüm değişkenlerin işle bütünleşme ile olumlu yönde ilişkili olduğu belirlenmiştir. Araştırma modelini test etmek üzere uygulanan yapısal eşitlik modelinden elde edilen sonuçlar, proaktif kişilikteki çalışanların iş becerikliliğinin daha yüksek olduğunu ve bunun sonucunda işle bütünleşme düzeylerinin de arttığını ortaya koymuştur.

İşle bütünleşmenin, bağlama özel yönüne vurgu yaparak alanyazında sürekli olarak zindelik, adanma ve yoğunlaşma boyutları ile ele alınmasının, kavramı açıklamada yetersiz kaldığını öne süren Ginting vd. (2018), işle bütünleşmenin yakından ilişkili olduğu değişkenleri bir araya getiren bir yapı ortaya koymuşlardır. “*Büyük ölçekli bir Endonezya şirketinde özelleştirilmiş işgören bütünleşmesi ölçeği geliştirme: Süreç, güvenilirlik ve geçerlilik*” başlıklı makale çalışması farklı bir ölçme aracı ortaya koyması açısından olduğu kadar, bu tez çalışmasında işgören bütünleşmesi ile ilişkileri incelenen örgütsel hafızayı da içermesi bağlamında önemli bulunmaktadır. Çalışma kapsamında ortaya atılan işgören bütünleşmesi yapısı, aralarında örgütsel hafızanın da olduğu on iki boyuttan oluşmaktadır. Çalışma kapsamında gerçekleştirilen korelasyon analizinde işle bütünleşme boyutu ile örgütsel hafıza arasında .50'nin üzerinde olumlu yönde anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir.

İşle bütünleşme üzerinde örgütsel bir değişkenin etkilerini incelemek isteyen Nafei (2016), Mısır'daki endüstri şirketleri üzerinde “*İşle bütünleşmeyi güçlendirmede örgütsel çevikliğin rolü: Mısır'daki endüstri şirketleri üzerine bir çalışma*” başlıklı bir makale yayınlamıştır. Örgütsel çevikliğin, işle bütünleşme üzerindeki etkilerini görmek üzere işe koşulan regresyon analizi, 315 işgörenden elde edilen veriler ile gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında kullanılan işle bütünleşme ölçeği; bilişsel, duygusal ve fiziksel bütünleşme boyutlarından oluşmaktadır. Çalışmadan elde edilen sonuçlar, işle bütünleşme ile örgütsel çeviklik arasında orta düzeyde ve olumlu yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğuna işaret etmektedir. Ayrıca çalışmanın temel amacına yönelik olarak gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda örgütsel çevikliğin, işle bütünleşmeyi olumlu yönde yordadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

İşle bütünleşmeyi aracı değişken olarak inceleyen ve işle bütünleşmenin bir sonucu olarak işgören performansını inceleyen çalışmalar arasında “*İşgören tutumları ve bunların çıktıları arasındaki aracı değişken olarak işle bütünleşme*” başlıklı makale yer

almaktadır. Yalabik vd. (2013) tarafından gerçekleştirilen bu çalışmanın temel amacı, duyuşsal bağlılık ve iş tatmini ile işgörenlerin performansı ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkilerde işle bütünleşmenin rolünü incelemek şeklinde belirlenmiştir. Veriler, 377 banka çalışanından elde edilmiştir. Çalışma kapsamında işle bütünleşmeyi ölçmek üzere Utrecht İşle Bütünleşme Ölçeği-Kısa Formu kullanılmıştır. Ayrıca incelenen ilişkilerin zamana bağlı olarak anlamlı değişiklikler gösterip göstermediğini belirlemek üzere çalışma iki aşamada gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar, duyuşsal bağlılık ve iş tatmininin, işle bütünleşmenin öncülleri olduğunu doğrulamaktadır. Bunun yanında işle bütünleşmenin, işgören performansı üzerinde olumlu etkileri olduğu, işten ayrılma niyetinin ise olumsuz bir yordayıcısı olduğu görülmektedir. Çalışmanın temel amacı dikkate alındığında, duyuşsal bağlılık ve iş tatmini ile işgörenlerin performansı ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkilerde, işle bütünleşmenin aracılık rolü oynadığı doğrulanmaktadır.

İşle bütünleşme ile ilgili alanyazından seçilip özetlenen çalışmalardan elde edilen sonuçlar, işle bütünleşmenin, örgütler ve bireyler için genellikle olumlu sonuçlar ürettiğine işaret etmektedir. Bu nedenle yapılan çalışmalar işle bütünleşmenin sonuçları kadar, işle bütünleşmeyi arttıran koşullara da odaklanmaktadır. Seçilen çalışmalarda genel olarak, bu tez çalışmasının diğer değişkenleri olan örgütsel hafıza ve işgücü çevikliği ile işle bütünleşme arasındaki doğrudan veya dolaylı ilişkilerin içerilmesine özen gösterilmiştir. Ayrıca işle bütünleşmeyi yükseköğretim kurumları özelinde inceleyen çalışmalardan da örnekler sunulmuştur. Demografik değişkenlerin işle bütünleşme üzerindeki etkileri değerlendirildiğinde anlamlı farklılıkların daha çok örgüt içindeki pozisyon, kıdem ve gelir durumu gibi değişkenlerden kaynaklandığı görülmektedir. Ancak demografik değişkenlere ilişkin bulguların çalışmadan çalışmaya farklılıklar gösterdiği de dikkat çekmektedir.

#### **2.4.3. İşgücü çevikliği ile ilgili araştırmalar**

İşgücü çevikliği, genellikle örgütsel çeviklik kapsamında ele alınması nedeniyle alanyazında çok yaygın bir çalışma alanı edinmemiştir. Yine de özellikle 2010'lardan sonra artan çalışmalar, işgücü çevikliğini genellikle olumlu örgütsel ve bireysel çıktılara olan katkıları bağlamında ele almışlardır. Yine de üretim sektöründe yaygınlık kazanan bu çalışmaların, eğitim örgütlerinde oldukça sınırlı sayıda olduğu görülmektedir.



Türkiye’deki işgücü çevikliği alanyazını incelenirken, çeviklik konusunun ancak 2010’lara doğru ve öncelikle örgütsel çeviklik bağlamında dikkat çektiği görülmüştür. Bu kapsamda ulaşılan ilk çalışmalar arasında İleri ve Soylu (2010) tarafından yazılan “*Bir rekabet üstünlüğü aracı olarak çeviklik kavramı ve örgüt yapısına olası etkileri*” başlıklı makale yer almaktadır. Çalışma kapsamında çeviklik kavramının kuramsal arka planını tanıtmak ve örgütlerde ataleti yenmede çevikliğin nasıl bir rol üstlenebileceğine yönelik kavramsal bir analiz sunmak amaçlanmıştır. Çevikliğin, örgütler için önemli bir rekabet aracı olarak nitelendirildiği makalede, çevik örgütlerin, yetki, kurallar ve prosedürler, koordinasyon, yapı ve insan kaynakları yönetimi gibi değişkenler bağlamında hangi özelliklere sahip olduklarına değinilmiştir. Ayrıca çalışma kapsamında çevik örgütler ile ataletli örgütlerin özellikleri karşılaştırılmış ve çeviklik, örgütlere, ataleti yenmede kullanılacak bir araç olarak önerilmiştir. Son olarak çevik örgütleri, diğer örgütlerden ayıran hız, esneklik, müşteri odaklılık, çabuk karar verme gibi özelliklere değinilmiş ve örgütsel çevikliğin, rekabete etkileri tartışılmıştır.

Türkiye’de işgücü çevikliği ile ilgili ulaşılan ilk uygulamalı çalışma Karalar (2015) tarafından yazılan “*Ödül yönetiminin örgütsel özdeşleşme ve işgücü atikliği üzerine etkisi ve bir araştırma*” başlıklı doktora tezidir. Araştırmanın verileri, otel işletmelerinde görev yapan orta ve üst düzey yöneticilerden elde edilmiştir. Çalışmada işgücü çevikliğini ölçmek üzere Sherehiy (2008) tarafından geliştirilmiş olan ve pro-aktiflik, uyumluluk, esneklik boyutlarından oluşan 39 maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçeye uyarlaması, araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre katılımcıların görüşlerinin, incelenen demografik değişkenlerden yaş, eğitim durumu ve tam zamanlı iş deneyimi süresi değişkenleri bağlamında uyumluluk boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterdiği görülmüştür. Araştırmanın temel amacı doğrultusunda elde edilen sonuçlar işgücü çevikliği açısından incelendiğinde; içsel ödüller ile pro-aktiflik boyutu; örgütsel özdeşleşme ile işgücü çevikliği ve pro-aktiflik boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu ilişkiler olduğu belirlenmiştir.

Türkiye’de işgücü çevikliği ile ilgili yapılan alanyazın incelemesinde, Demir ve Yaşar (2018) tarafından yayınlanmış olan, “*Ödül yönetiminin işgücü atikliği üzerine etkisi: Kahramanmaraş ili tekstil sektöründe bir araştırma*” başlıklı bir araştırmaya rastlanmıştır. Çalışmanın temel amacı, ödül yönetimi ile işgücü çevikliği arasındaki ilişkileri incelemek olarak belirlenmiştir. Bu amaca yönelik olarak analiz edilen veriler, tekstil sektörü çalışanlarından elde edilmiştir. İşgücü çevikliğine ilişkin verilerin elde

edilmesinde Sherehiy (2008) tarafından geliştirilen ve Karalar (2015) tarafından Türkçeye uyarlanan İşgücü Çevikliği Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre içsel ödüller ve dışsal ödüllerin, işgücü çevikliği boyutları ile olumlu yönde ilişkileri olduğu belirlenmiştir. Ayrıca ödül yönetiminin, işgücü çevikliğinin istatistiksel olarak anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Demografik değişkenler bağlamında ise alt boyutlar açısından farklılıklar gözlenmekle birlikte çalışanların işgücü çevikliği düzeylerinin eğitim durumu, çalışma süresi ve kurum içi pozisyon değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterdiği belirlenmiştir.

Türkiye’de eğitim örgütlerinde çeviklik ile ilgili rastlanan az sayıdaki çalışmalardan biri, Doğan ve Baloğlu’nun (2018) “*Örgütsel çeviklik ve bazı eğitim kurumlarındaki yansımaları*” başlıklı kuramsal nitelikteki çalışmalarıdır. Bu çalışmada çeviklik, örgütler için özellikle belirsiz ve çalkantılı çevre koşulları ile başa çıkmaya yardımcı olacak önemli bir araç olarak ele alınmaktadır. Çalışma kapsamında öncelikle örgütsel çeviklik kavramı tanımlanmış, örgütsel çevikliğin unsurlarını oluşturan cevap verebilirlik, yetkinlik, esneklik ve hız kavramları açıklanmış, çevikliğin örgütlere olan katkılarına değinilmiş ve geleneksel örgütler ile çevik örgütlerin bir karşılaştırması yapılmıştır. Ardından eğitim örgütleri açısından çevikliği ele alan araştırmalar özetlenmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise eğitim örgütlerinin, özellikle üniversitelerin, 21. Yüzyılın önemli beklentilerinden olan yenilikçilik ve yaratıcılık becerilerini kazanabilmek için çevik olmaları gerektiği vurgulanmıştır.

Eğitim örgütlerinde çeviklik ile ilgili Türkiye’de yapılan diğer bir çalışma, Kaya (2019) tarafından gerçekleştirilen “*Öğrenme çevikliği, öğretmen kalitesi ve öğretmenin okulda kalma tutumuna ilişkin öğretmen görüşleri*” başlıklı doktora tezi çalışmasıdır. Kaya (2019), bu çalışma kapsamında ilkökul, ortaokul ve lise öğretmenlerinin öğrenme çevikliği düzeylerini, zihinsel çeviklik, insan ilişkileri çevikliği, değişim çevikliği ve sonuçlara odaklanma çevikliği boyutlarından oluşan Öğrenme Çevikliği Ölçeği ile belirlemiştir. Bu kapsamda öğretmenlerin, öğrenme çevikliği düzeylerinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre öğretmenlerin öğrenme çevikliğine ilişkin görüşleri, araştırmada incelenen demografik değişkenlerden; cinsiyet, kurum türü, branş, mesleki kıdem ve okuldaki çalışma süresi değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermiştir. Bunun yanında araştırma sonucunda öğretmen çevikliği, öğretmen kalitesi ve öğretmenlerin okulda kalma tutumları arasında

olumlu yönde anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Son olarak yapılan regresyon analizi ile öğretmenlerin öğrenme çevikliği ve öğretmen kalitesine ilişkin görüşlerinin, okulda kalma tutumlarının anlamlı birer yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Coşkun (2019) tarafından gerçekleştirilen, “*Örgütsel bilgi paylaşımı ve örgütsel çevikliğin rekabet avantajı üzerine etkisi*” başlıklı yüksek lisans tezi, bilişim sektöründe gerçekleştirilmiştir. Ancak gerek çevikliğin rekabet avantajı üzerindeki etkisini konu etmesi gerekse örgütsel hafıza için önemli bir konu olan bilgi paylaşımının çeviklik ile olan ilgisini ortaya koyması nedeniyle bu doktora çalışması ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. Coşkun’un (2019) çalışmasında örgütsel bilgi paylaşımı ile örgütsel çeviklik ve rekabet avantajı boyutları arasında olumlu yönde ve anlamlı ilişkiler olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca çalışmadan elde edilen sonuçlar, örgütsel bilgi paylaşımının, örgütsel çevikliğin anlamlı bir yordayıcısı olduğuna ve örgütsel çevikliğin de örgütsel rekabet avantajının anlamlı bir yordayıcısı olduğuna işaret etmiştir.

Uluslararası alanyazın incelendiğinde işgücü çevikliği kavramının kuramsal arka planının, 1990’lı yılların başında yapılmış olan örgütsel çeviklik çalışmalarına dayandığı görülmektedir. Özellikle 2000’li yıllardan sonra örgütsel çeviklikten ayrılarak tanımlanmaya, boyutlandırılmaya ve ölçülmeye başlanan işgücü çevikliğinin bu gelişimine aracılık eden öncü çalışmalardan biri Dyer ve Shafer (1998) tarafından yayınlanan “*İnsan kaynakları stratejisinden örgütsel etkililiğe: Örgütsel çeviklik araştırmalarından dersler*” başlıklı araştırma raporudur. Bu raporda her ne kadar örgütsel çeviklik inceleniyor olsa da örgütsel çevikliğin insan kaynakları aracılığıyla sağlanabileceği ön plana alınarak dört tür davranış üzerinde durulmuştur. Bunlar; inisiyatif alma, yenilikçi olma, kendiliğinden işbirliği oluşturma ve hızlı bir şekilde yeniden düzenlenmedir. Bu davranışların gerçekleşmesini sağlayacak yetkinlikler ise beş başlık altında toplanmıştır. Bunlar; işe dayalı, odaklanmış, üretken, uyumlu ve değer odaklı olmalıdır.

Alanyazında işgücü çevikliğinin uygulamalı olarak incelenmesine olanak veren ilk çalışmanın, Sherehiy (2008) tarafından yapılan ve konuyla ilgili bir ölçeğin gelişmesine de aracılık eden “*Çeviklik stratejisi, iş organizasyonu ve işgücü çevikliği arasındaki ilişkiler*” başlıklı doktora tezi olduğu belirlenmiştir. Tez kapsamında geliştirilen ölçek, pro-aktiflik, uyumluluk ve yılmazlık üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Bu üç boyut çerçevesinde işgücü çevikliğinin temel göstergeleri; belirsizlik ve karmaşıklıkla başa çıkabilme, yaratıcı problem çözme, mesleki esneklik, iş görev ve süreçlerini öğrenme,

kişilerarası uyumluluk ve stresle başa çıkabilme şeklinde belirlenmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular, çevikliği geliştirmeye yönelik yönetim stratejileri, iş özellikleri ve işgücü çevikliği arasındaki ilişkileri doğrulamaktadır. İncelenen değişkenler arasında otonominin, işgücü çevikliğinin en önemli belirleyicilerinden olduğu görülmüştür.

İşgücü çevikliğini etkileyen etmenlere ilişkin kuramsal bir modelin test edildiği bir çalışma, Sumukadas ve Sawhney (2004) tarafından yapılmış olan “*İşgören katılımı aracılığıyla işgücü çevikliği*” başlıklı çalışmadır. Çalışmada, işgören katılımına yönelik uygulamaların, işgücü çevikliği üzerindeki etkileri incelenmiştir. İşgören katılımını sağlayacak yönetsel uygulamalar kapsamında; bilgi paylaşımı uygulamaları, eğitim uygulamaları, ödül uygulamaları ve güç paylaşımı uygulamalarına yer verilmiştir. Araştırmanın verileri, özel sektör yöneticilerinin oluşturduğu bir gruptan elde edilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, işgören katılımı kapsamında incelenen değişkenlerden biri olan güç paylaşımının, işgücü çevikliği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı, doğrudan ve önemli düzeyde bir etkisi olduğu görülmüştür. İşgören katılımı kapsamında incelenen diğer değişkenlerin ise genel olarak güç paylaşımı aracılığı ile işgücü çevikliği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkileri olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel çeviklik alanyazının, örgütteki teknolojik faktörleri temel aldığı ve bu çalışmalarda işgücüne yeterince önem verilmediği düşüncesinden yola çıkan Alavi vd. (2014) yaptıkları uygulamalı bir çalışma çerçevesinde işgücü çevikliğinin temel öncüllerini belirlemeye çalışmışlardır. “*İşgücü çevikliğinin temel öncülleri olarak organik yapı ve örgütsel öğrenme*” başlıklı makale çalışmasında; merkezileşmemiş karar verme, düşük formalleşme ve yatay örgüt yapısından oluşan organik yapı bileşenleri ile örgütsel öğrenme ve işgücü çevikliği arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. İşgücü çevikliğinin ölçülmesinde, Sherehiy (2008) tarafından geliştirilmiş olan ölçek kullanılmıştır. Çalışmanın temel amacına yönelik oluşturulan yapısal modelin test edilmesi sonucunda, örgütsel öğrenme ile merkezileşmemiş karar verme ve yatay örgüt yapısının, işgücü çevikliğinin istatistiksel olarak anlamlı yordayıcıları olduğu belirlenmiştir.

2000’li yılların ekonomisinde bilgi işçileri ve bilgi yönetiminin en önemli değerler haline geldiği düşüncesinden yola çıkan Al-Faouri, Al-Nsour ve Al-Kasasbeh (2014) “*İşgücü çevikliğinin örgütsel hafıza üzerindeki etkisi*” başlıklı makale çalışmaları ile işgücü çevikliğinin bu kapsamdaki rolünü ortaya çıkarmayı amaçlamışlardır. Bu çerçevede işgücü çevikliğinin boyutları olan pro-aktiflik, esneklik ve uyumluluğun,

örgütsel hafıza boyutları olan işlemsel ve bildirimsel hafıza üzerindeki etkilerini içeren yapısal bir model oluşturulmuştur. Araştırmanın verileri, özel sektör çalışanlarından, araştırmacıların kendileri tarafından geliştirilen ölçekler yardımıyla toplanmıştır. Analizlerden elde edilen bulgulara göre cinsiyet, yaş, yönetim düzeyi, bölüm, eğitim düzeyi ve kıdemden oluşan demografik değişkenlerin, işlemsel ve bildirimsel hafızaya ilişkin görüşleri istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordamadığı görülmüştür. Araştırmanın temel amacına yönelik gerçekleştirilen analizler sonucunda ise proaktifliğin hem işlemsel hem de bildirimsel hafızayı istatistiksel olarak anlamlı şekilde yordadığı, diğer boyutların ise yordamadığı belirlenmiştir.

İşgücü çevikliği ile ilgili alanyazından seçilip özetlenen uygulamalı çalışmalarda genellikle işgücü çevikliğinin öncüllerinin veya işgücü çevikliğini kolaylaştıran koşulların ele alındığı görülmektedir. İşgücü çevikliğinin öncüllerini araştıran çalışmalarda dikkat çeken noktalardan biri, genellikle örgüt yapısına ilişkin özelliklerin işgücü çevikliği üzerindeki etkilerinin incelenmiş olmasıdır. Bununla birlikte bu tez çalışmasında yer alan değişkenler bağlamında bakıldığında, örgütsel hafıza ve bilgi yönetimi süreci ile işgören katılımının, işgücü çevikliği ile ilişkilerini doğrulayan çalışmalara yer verilmiştir. Yine çevikliği, eğitim örgütleri bağlamında ele alan çalışmaların da üzerinde durulmuştur. İşgücü çevikliği düzeylerinin demografik değişkenler ile olan ilişkisi değerlendirildiğinde ise elde edilen sonuçların değişkenlik gösterdiği görülmektedir. Bu durum, çalışma yapılan sektörlerin ve kullanılan veri toplama araçlarının farklılaşmasından kaynaklanan bir durum olarak değerlendirilebilir.

İlgili araştırmalar bütüncül olarak değerlendirildiğinde; yükseköğretim kurumlarında örgütsel hafızanın işgücü çevikliğine olan etkisini, işle bütünleşme aracılığında inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bununla birlikte örgütsel hafızanın işle bütünleşme ve işgücü çevikliği ile ilişkilerini inceleyen veya işgücü çevikliğinin öncülleri olarak örgütsel hafıza veya işle bütünleşmeyi ele alan çalışmalarla da karşılaşılmamıştır. Ancak incelenen benzer nitelikteki çalışmalar ile kavramlara ilişkin kuramsal bilgiler, yükseköğretim kurumlarında örgütsel hafızanın, öğretim elemanlarının işlerine ve kuruma yönelik tutumlarını etkileyerek onların işgücü çevikliğini yükseltecek bir etmen olabileceğine işaret etmektedir. Ayrıca işle bütünleşmenin, örgütsel değişkenler ile işgören davranışları arasındaki aracılık rolüne yapılan vurgu da örgütsel hafızanın, işle bütünleşme ile olan ilişkisinde aracı rolü oynayabileceği düşüncesini desteklemektedir.

### 3. YÖNTEM

Yöntem bölümünde, araştırmanın başından sonuna kadar izlenen süreç ve bilimsel yaklaşıma yer verilmektedir. Bu bağlamda araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları, verilerin toplanması, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanmasına ilişkin süreçler, ilgili başlıklar altında açıklanmaktadır.

#### 3.1. Araştırma Deseni

Yükseköğretim kurumlarında öğretim elemanlarının görüşlerine göre örgütsel hafıza ve işgücü çevikliği arasındaki ilişkide işle bütünleşmenin aracılık rolünün incelendiği bu çalışmada, nicel araştırma kapsamında yer alan ilişkisel desen kullanılmıştır. İki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik ilişkisel desenler, bu değişkenler arası ilişkilere yönelik mevcut durumu ortaya koydukları için betimleyici araştırmalar olarak da nitelenebilmektedir. Ancak ilişkisel desenler, değişkenlere ilişkin mevcut durumu tanımlamanın ötesinde bu değişkenler arasındaki ilişkilerin daha derinlemesine incelenmesine ve değişkenlerden biri veya birkaçının, diğerlerinin yordayıcısı olup olmadığının ortaya konmasına da olanak sağlamaktadırlar (Creswell, 2012, s.21; Fraenkel ve Wallen, 2009, s.328-330). Bu çalışmanın amaçlarında da hem değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik mevcut durumu ortaya koymak hem de örgütsel hafıza ve işle bütünleşmenin, işgücü çevikliği üzerindeki doğrudan, dolaylı ve aracı etkilerini incelemek yer almaktadır.

Çalışmada, yükseköğretim kurumlarında örgütsel hafıza, işle bütünleşme ve işgücü çevikliği arasındaki ilişkileri belirlemek üzere geliştirilen kuramsal bir model test edilmektedir. Bu model, doğrudan gözlenemeyen veya ölçülemeyen kavramsal yapılar arasındaki ilişkilere yöneliktir. Bu nedenle modelde yer alan kavramsal değişkenleri ölçülebilir göstergeler ile açıklamayı sağlamak üzere yapısal eşitlik modeli kullanılmaktadır. Yapısal eşitlik modeli, araştırmacılara, geliştirmiş oldukları kuramsal model ile modelde yer alan değişkenleri temsil eden verilerin uygun olup olmadığını test etme olanağı sunmaktadır (Kaplan, 2000, s.1; Maruyama, 1998, s.4; Pallant, 2011, s.105). Yapısal eşitlik modelinin özellikle sosyal bilim araştırmalarında sıkça tercih edildiği görülmektedir. Bu durumun nedenleri arasında; ölçüm hatalarını hesaba katan bir yöntem olması, çok değişkenli karmaşık modellerin test edilmesine olanak sağlaması ile modelde yer alan değişkenlerin doğrudan ve dolaylı etkilerini dikkate alması gibi özellikler yer almaktadır (Bayram, 2010, s.1). Yapısal eşitlik modeli; kovaryans yapı analizi, kovaryans

yapı modeli, kovaryans yapılarının analizi (Huck, 2012, s.504), nedensel modelleme, nedensel analiz, eşzamanlı eşitlik modellemesi, yol analizi ya da doğrulayıcı faktör analizi (Tabachnick ve Fidel, 2013, s.681) gibi isimlerle de anılabilmektedir.

Yapısal eşitlik modellerinin kullanılmasında temel amaç, gözlenemeyen değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin ortaya çıkarılmasıdır. Bir yapısal eşitlik modeli; ölçüm modelleri ve yapısal kısımdan oluşmaktadır. Ölçüm modelleri, gözlenebilen değişkenleri gizil değişkenlere bağlamaktadır. Yapısal kısım ise eşzamanlı denklemler sistemi kullanarak gizil değişkenleri birbirine bağlamaktadır. Yapısal eşitlik modelinde, kuramsal model ile deneysel verilerin karşılaştırılması sürecinde uyum istatistiklerinden yararlanılmaktadır. Uyum istatistikleri, gizil değişkenler ile gözlenen değişkenler arasındaki (ölçüm modelleri) veya gizil değişkenlerin kendi aralarındaki varsayılan ilişkileri kabul etmek veya reddetmek için kullanılmaktadır (Jais, 2006, s.97-98). Yapısal eşitlik modellerinde gizil değişken; doğrudan gözlenemeyen veya ölçülemeyen yapı ve özellikleri ifade etmektedir. Gözlenen değişkenler ise gizil değişkenleri temsil eden veya bu gizil değişkenlerin göstergeleri olarak kabul edilen ölçülebilir değişkenlerdir (Hershberger, Marcoulides ve Parramore, 2003, s.4; Huck, 2012, s.506). Gizil değişkenlere bir örnek olarak sınava giren bireyin yaşadığı stres verilebilir. Bireyin stresinin göstergelerinden olan terlemesi, kesik kesik nefes alması ve ellerinin titremesi ise gözlenebilir değişkenler arasında yer almaktadır.

Yapısal eşitlik modeli, temelde kurama dayalı olarak oluşturulmuş bir modelin, verilerle uyumlu olup olmadığını test etmesi bağlamında doğrulayıcı bir tekniktir (Jak, 2015, s.4). Bu çalışmada da gizil değişkenler olan örgütsel hafıza, işle bütünleşme ve işgücü çevikliği arasındaki nedensel ilişkilere dayalı kuramsal bir modelin verilerle doğrulanması amaçlandığından, yapısal eşitlik modeli kullanılmaktadır. Alanyazında, doğrulayıcı faktör analizi ile yol analizinin, yapısal eşitlik modellerinin alt bileşenleri olduğuna değinilmektedir (Ullman ve Bentler, 2013, s.661). Doğrulayıcı faktör analizi, gizil değişkenler ile bunları temsil ettiği düşünülen gözlenen değişkenleri birbirine bağlarken (Loehlin ve Baujean, 2017, s.16); yol analizinde genelde gözlenen değişkenler arasındaki doğrudan veya dolaylı ilişkiler test edilmektedir (Kline, 2011, s.103; Ullman ve Bentler, 2013, s.673-674). Ancak bazı çalışmalarda; gözlenen değişkenler ile temsil edilen gizil değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik kuramsal olarak ortaya konan modeller test edilmektedir. Bu çalışmada da benzer bir durum söz konusudur. Böyle çalışmalarda test edilen modelin, ölçüm modeli ve yapısal modelin birleşimini içerdiği ve

bazı çalışmalarda “yapısal eşitlik modeli” veya “tam yapısal eşitlik modeli” (Byrne, 1998, s.37; Crowley ve Fan, 1997, s.511-512; Fan vd., 2016, s.3); bazı çalışmalarda ise yapısal regresyon (Kline, 2011 s.118; Raykov ve Marcoulides, 2006, s.147) olarak adlandırıldığı görülmektedir. “Yapısal regresyon” ifadesinin genellikle gözlenen değişkenler arasındaki doğrudan ilişkileri test etmek üzere gerçekleştirilen çoklu regresyon ile karıştırılma olasılığının bulunması ve “yapısal eşitlik modeli” ifadesinin alanyazında daha sık tercih edilmesi nedenleriyle bu çalışmada da “yapısal eşitlik modeli” ifadesi kullanılmıştır.

### 3.2. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini, Türkiye’de Eskişehir ilinde yer alan devlet üniversitelerinden Anadolu Üniversitesi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi ve Eskişehir Teknik Üniversitesi’nde 2019-2020 eğitim-öğretim yılında görev yapmakta olan öğretim elemanları oluşturmaktadır. Araştırmada bu üç devlet üniversitesinin evren olarak seçilmesinde; ulaşım kolaylığı ile veri kaynaklarına yakın olarak daha derinlemesine bilgi toplayabilmek gibi nedenler göz önünde bulundurulmuştur. Araştırmanın evreni ile ilgili bilgiler Tablo 3.1’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.1.** *Araştırma evrenine ilişkin bilgiler*

	<b>Akademik Unvan</b>	<b>Erkek</b>	<b>Kadın</b>	<b>Toplam</b>
<b>Anadolu Üniversitesi</b>	Profesör Doktor	113	104	217
	Doçent Doktor	100	102	202
	Doktor Öğretim Üyesi	108	167	275
	Öğretim Görevlisi	232	342	574
	Araştırma Görevlisi	107	147	254
	Toplam	660	862	1522
<b>Eskişehir Osmangazi Üniversitesi</b>	Profesör Doktor	210	107	317
	Doçent Doktor	95	66	161
	Doktor Öğretim Üyesi	169	161	330
	Öğretim Görevlisi	97	111	208
	Araştırma Görevlisi	273	337	610
	Toplam	844	782	1626
<b>Eskişehir Teknik Üniversitesi</b>	Profesör Doktor	72	33	105
	Doçent Doktor	56	52	108
	Doktor Öğretim Üyesi	83	74	157
	Öğretim Görevlisi	58	44	102
	Araştırma Görevlisi	94	57	151
	Toplam	363	260	623
<b>Genel Toplam</b>		1867	1904	3771

Kaynak: <https://istatistik.yok.gov.tr/>

Tablo 3.1’de görüldüğü gibi araştırmanın evreninde, üç kurumdan toplam 3771 öğretim elemanı yer almaktadır. Bu öğretim elemanlarının; 1522’si Anadolu



Üniversitesi'nde, 1626'sı Eskişehir Osmangazi Üniversitesi'nde ve 623'ü Eskişehir Teknik Üniversitesi'nde görev yapmaktadır. Araştırmanın örnekleme oluşturulurken 3771 öğretim elemanının görev yaptıkları üniversite ve görev unvanları dikkate alınmıştır. Araştırmanın örneklemini oluştururken “tabakalı “örnekleme” yönteminden yararlanılmıştır. Bu örnekleme yönteminde uygulamanın yapılacağı evren, tabaka adı verilen, kendi içinde homojen gruplara ayrılmaktadır. Ardından bu tabakaların her birinden, birbirinden bağımsız şekilde örnekleme oluşturacak elemanlar seçilmektedir (Lumley, 2004, s.2; Sampath, 2001, s.76). Çalışma evreninden, tabakalara ayırarak örneklem seçilmesi örneklemin duyarlılığını arttıracak bir yol olarak önerilmektedir (Lumley, 2004, s.2). Bu araştırmada tabaka olarak “üniversite” ve “akademik unvan” değişkenleri dikkate alınmıştır. Bu değişkenlerin dikkate alınmasının nedeni, araştırmanın temel amacı ve alt sorularına yanıt verme sürecinde önemli birer değişken olmalarıdır. Bu bağlamda 3 üniversiteden 5 akademik unvan tabaka olarak belirlenmiştir. Her bir tabakadan seçkisizlik ilkesine uygun olarak örnekleme oluşturan elemanlar seçilmesi yoluna gidilmiştir. Bu tabakalara dayalı olarak örneklem grubuna 557 öğretim elemanı dahil edilmiştir. 557 kişilik örneklemin, 3771 kişilik araştırma evrenini temsil etme yeterliğine sahip olup olmadığına karar vermek için Krejcie ve Morgan (1970, s.607-608) tarafından önerilen hesaplamalar ve örnek örneklem büyüklükleri temel alınmıştır. Bu hesaplamalara dayalı olarak 3771 kişiden oluşan çalışma evreni için %95 güven düzeyi ve +-5 güven aralığı ile 349 kişilik bir örnekleme gereksinim duyulduğu belirlenmiştir. Buna göre 557 kişilik örneklem grubunun, 3771 kişilik çalışma evrenini temsil etmek için yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örnekleme yer alan öğretim elemanlarının demografik özellikleri Tablo 3.2'de sunulmuştur.

**Tablo 3.2.** *Örnekleme yer alan öğretim elemanlarının demografik özellikleri*

Özellik	Değişken	f	%
Cinsiyet	Kadın	287	51,5
	Erkek	270	48,5
Unvan	Prof. Dr.	105	18,9
	Doç. Dr.	95	17,1
	Dr. Öğr. Üyesi	98	17,6
	Öğr. Gör.	133	23,9
	Arş. Gör.	126	22,6
Yaş	23-31 yaş	79	14,2
	32-40 yaş	164	29,4
	41-49 yaş	160	28,7
	50-58 yaş	93	16,7
	59-67 yaş	58	10,4
	Yanıtlamayanlar	3	0,5

[Tablo 3.2. (Devam) *Örnekleme yer alan öğretim elemanlarının demografik özellikleri*]

Özellik	Değişken	f	%
Çalışılan Üniversite	Anadolu Üniversitesi	277	49,7
	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi	196	35,2
	Eskişehir Teknik Üniversitesi	84	15,1
Kıdem	8 yıl ve daha az	173	31,1
	9-17 yıl	110	19,7
	18-26 yıl	174	31,2
	27-35 yıl	67	12,0
	36-44 yıl	28	5,0
	Yanıtlamayanlar	5	0,9
Toplam		557	100,0

Tablo 3.2 incelendiğinde, araştırmanın örneklem grubunda yer alan öğretim elemanlarının 287'sinin (%51,5) kadın, 270'inin (%48,5) erkek olduğu görülmektedir. Öğretim elemanlarının sahip oldukları unvanlara göre dağılımları incelendiğinde; 105'inin (%18,9) profesör doktor, 95'inin (%17,1) doçent doktor, 98'inin (%17,6) doktor öğretim üyesi, 133'ünün (%23,9) öğretim görevlisi ve 126'sının (%22,6) araştırma görevlisi unvanına sahip olduğu belirlenmiştir. Yaş grupları bağlamında bakıldığında öğretim elemanlarının; 79'unun (%14,2) 23-31 yaş aralığında, 164'ünün (%29,4) 32-40 yaş aralığında, 160'nın (%28,7) 41-49 yaş aralığında, 93'ünün (%16,7) 50-58 yaş aralığında ve 58'inin (%10,4) ise 59-67 yaş aralığında olduğu saptanmıştır. 3 öğretim elemanı (%0,5) ise bu soruya yanıt vermemiştir. Öğretim elemanlarının görev yaptıkları üniversiteler incelendiğinde; 277'sinin (%49,7) Anadolu Üniversitesi'nde, 196'sının (%35,2) Eskişehir Osmangazi Üniversitesi'nde ve 84'ünün (%15,1) Eskişehir Teknik Üniversitesi'nde görev yaptığı sonucuna ulaşılmıştır. Örnekleme yer alan öğretim elemanlarının kıdemleri değerlendirildiğinde, en kalabalık grubu 18-26 yıl arası kıdeme sahip olanlar (n=174, %31,2) ile 8 yıl ve daha az kıdeme sahip (n=173, %31,1) öğretim elemanlarının oluşturduğu görülmektedir. Kıdemlerine göre yapılan grupta en az sayıdaki öğretim elemanın yer aldığı grup ise 36-44 (n=28, %5,0) yıl arası kıdeme sahip öğretim elemanlarıdır. Bunun yanında örneklem grubunda, 9-17 yıl arası kıdeme sahip 110 (%19,7) ve son olarak 27-35 yıl arası kıdeme sahip 67 (%12,0) öğretim elemanı yer almaktadır. Ayrıca 5 (%0,5) öğretim elemanın ise bu soruyu yanıtlamadığı belirlenmiştir.

### 3.3. Veri Toplama Tekniği ve Araçları

Bu çalışmada yükseköğretim kurumlarında öğretim elemanlarının; işgücü çevikliğine ilişkin görüşlerini belirlemek üzere araştırmacı tarafından geliştirilen "İşgücü

Çevikliği Ölçeği”, örgütsel hafızaya ilişkin görüşlerini belirlemek üzere “Örgütsel Hafıza Ölçeği” ve işle bütünleşme düzeylerini belirlemek için “İşle Bütünleşme Ölçeği” kullanılmıştır. Bunların yanı sıra katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler “Kişisel Bilgi Formu” aracılığıyla elde edilmiştir. Araştırma kapsamında kullanılan veri toplama araçlarına ait bilgiler sunulurken, ilk olarak, ölçeğin geliştirilmesi süreci ile ilgili ayrıntılı bilgilerin sunulması adına araştırmacı tarafından geliştirilen “İşgücü Çevikliği Ölçeği”ne yer verilmiştir. Ardından araştırma kapsamında kullanılan diğer ölçeklerin tanıtılmasına geçilmiştir.

### **3.3.1. İşgücü çevikliği ölçeğinin geliştirilmesi**

İşgücü çevikliği ölçeğinin geliştirilmesi süreci iki temel aşamada gerçekleştirilmiştir. Bu aşamalardan ilki *madde havuzunun oluşturulması ve ölçek formunun yapılandırılması*, ikincisi ise *pilot uygulama aracılığı ile ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik düzeylerinin belirlenmesidir*. Ölçeğin geçerliliği belirlenirken açımlayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. Ayrıca ölçeğin geliştirilmesi sürecinde nitel ve nicel araştırma teknikleri bir arada kullanılmıştır. Böylece bir yandan alanyazına ait bilgi birikimi ve incelenen değişkene yönelik katılımcı grubunun öznel deneyimlerini yansıtmak; diğer yandan da elde edilen veri toplama aracı ile geniş katılımcı gruplarının görüşlerine başvurmak hedeflenmiştir. Ölçeğin geliştirilmesi sürecinde izlenen aşamalar ve yapılan işlemler aşağıda ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

#### **3.3.1.1. Madde havuzunun oluşturulması ve ölçek formunun yapılandırılması**

Madde havuzunun oluşturulması aşamasında hem alanyazın incelemesine dayalı madde yazımını ifade eden tümdengelimsel yöntemden hem de hedef kitlenin görüşlerine dayalı içerik oluşturma sürecini ifade eden tümevarımsal yöntemden yararlanılmıştır (Hinkin, 2005, s.164-165; Morgado vd., 2017, s.2). Tümdengelimsel yöntem kapsamında ilk olarak işgücü çevikliğine ilişkin alanyazın ayrıntılı bir şekilde taranmıştır. Bir çalışmanın amaçlarına ulaşma düzeyini belirleyecek en önemli öge, ölçülmek istenen özelliği en iyi şekilde temsil edebilecek araçları kullanmaktır. Bu doğrultuda kullanılacak veri toplama aracının geliştirilmesinde yapılması gereken önemli işlerden biri, konuya ilişkin kuramsal arka planın oldukça ayrıntılı ve kapsamlı bir şekilde incelenmesidir (Hinkin, 1995, s.971). Ölçeğin özellikle kapsam geçerliliğinin sağlanabilmesi için

ölçülmek istenen değişkene ait tüm boyutların, oluşturulacak ölçek maddelerinde temsil edilmesi gerekmektedir (Clark ve Watson, 1995, s.311). Bu nedenle kendinden sonraki aşamalara da rehberlik edeceği düşünülen alanyazın incelemesi sırasında öncelikle işgücü çevikliği ile ilişkili olduğu belirtilen uyumluluk (Griffin ve Hesketh, 2003), esneklik (Chen, 2012; Cristopher, 2000; Swafford, Ghosh ve Murthy, 2006), yanıt verebilirlik (Sherehiy, Karwowski ve Layer, 2007) ve hız (Zhang ve Sharifi, 2000, s.507-508) kavramları dikkate alınmıştır. Ardından madde havuzuna katkıda bulunması adına işgücü çevikliğinin boyutlarını ve bu boyutların özelliklerini ele alan çalışmalar ayrıntılı bir biçimde incelenmiştir (Dyer ve Shafer, 2003; Muduli, 2013; Sherehiy, Karwowski ve Layer, 2007; Qin ve Nembhard, 2015). İncelenen bu çalışmalar çerçevesinde işgücü çevikliği ile ilgili en dikkat çeken özelliklerin pro-aktiflik, uyumluluk, gelişimsellik, yılmazlık ve yetkinlik gibi özellikler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Alanyazın taraması işlemi, kendinden sonra gelen tümevarımsal madde yazım yöntemi kapsamında kullanılan görüşme sorularının hazırlanmasına rehberlik etmiştir. Bu kapsamda ilk olarak alanyazından edinilen bilgiler çerçevesinde 9 adet açık uçlu görüşme sorusu hazırlanmıştır. Taslak form, soruların anlaşılabilirliği, konuya uygunluğu, amaca hizmet etme düzeyi ve kapsam geçerliliği yönlerinden değerlendirilmesi için Eğitim Yönetimi Bölümünden 2 profesör doktor, 2 doktor öğretim üyesi, 2 araştırma görevlisi ve 1 öğretim görevlisi doktor, Temel Eğitim Bölümünden 1 profesör doktor ile Yönetim ve Organizasyon Bölümünden 1 profesör doktordan oluşan uzmanların görüşüne sunulmuştur. Yine formun anlaşılabilirliği ve araştırma amacına hizmet edip etmediğinin belirlenmesi için Eğitim Yönetimi alanından seçilen 1 araştırma görevlisi doktor ile pilot görüşme yapılmıştır. Uzmanlardan gelen dönütler ve pilot uygulama sırasında saptanan sorunlar kapsamında görüşme soruları yeniden düzenlenmiştir. Sonuç olarak 7 adet açık uçlu görüşme sorusundan oluşan bir görüşme formu elde edilmiştir. Görüşme formunun son halinde yer alan sorular EK-1’de sunulmuştur. Uzman görüşleri ve pilot uygulamadan elde edilen dönütler sonucunda düzenlenen form çerçevesinde Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi’nde görev yapan 10 öğretim elemanı ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmelere katılacak öğretim elemanlarının belirlenmesi sürecinde maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Maksimum çeşitlilik örneklemesinin kullanılması ile az sayıdaki örneklemlerde konuya ilişkin farklı bakış açılarını yansıtabilmek amaçlanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2013,

s.136). Yarı yapılandırılmış görüşmelere katılan öğretim elemanlarına ilişkin bilgiler Tablo 3.3.'te sunulmuştur.

**Tablo 3.3.** *Yarı yapılandırılmış görüşmelere katılan öğretim elemanlarına ilişkin bilgiler*

Katılımcı	Cinsiyet	Unvan	Yaş	Akademideki Kıdem	Bölüm
1	Erkek	Araştırma Görevlisi	28	7 yıl	Temel Eğitim Bölümü
2	Kadın	Araştırma Görevlisi	29	8 yıl	Eğitim Bilimleri Bölümü
3	Erkek	Öğretim Görevlisi	45	22 yıl	Yabancı Diller Eğitimi Bölümü
4	Kadın	Öğretim Görevlisi	37	17 yıl	Yabancı Diller Eğitimi Bölümü
5	Erkek	Doktor Öğretim Üyesi	33	10 yıl	Eğitim Bilimleri Bölümü
6	Kadın	Doktor Öğretim Üyesi	35	14 yıl	Temel Eğitim Bölümü
7	Erkek	Doçent Doktor	39	14 yıl	Bilg. ve Öğrt. Tek. Bölümü
8	Kadın	Doçent Doktor	41	19 yıl	Yabancı Diller Eğitimi Bölümü
9	Erkek	Profesör Doktor	63	37 yıl	Eğitim Bilimleri Bölümü
10	Kadın	Profesör Doktor	59	36 yıl	Eğitim Bilimleri Bölümü

Tablo 3.3'te görüldüğü yarı yapılandırılmış görüşmelere katılan öğretim elemanlarının seçiminde işgücü çevikliğinin yapısını tüm yönleri ile ortaya koyabilmek adına cinsiyet, akademik unvan, yaş, kıdem ve bölüm gibi özellikler bakımından çeşitlilik göstermelerine dikkat edilmiştir. Buna göre görüşmelere katılan öğretim elemanlarının 5'i kadın, 5'i erkek olup; yaşları 28 ile 63, kıdemleri ise 7 yıl ile 37 yıl arasında değişmektedir. Profesör doktor, doçent doktor, doktor öğretim üyesi, öğretim görevlisi ve araştırma görevlisi olmak üzere araştırma örneklemindeki unvan tabakalarının her birinden 2'ser öğretim elemanı görüşmelere katılmıştır. Son olarak görüşmelere katılan öğretim elemanlarının 4'ü Eğitim Bilimleri Bölümünde, 3'ü Yabancı Diller Bölümünde, 2'si Temel Eğitim Bölümünde ve 1'i ise Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Bölümünde görev yapmaktadır. Görüşmelerden önce gönüllü katılımın sağlanması için katılımcılarla iletişime geçilmiş, kendilerine araştırma amacı ve görüşme süreci konusunda gerekli bilgiler verilmiş, yapılan ön görüşmelerle görüşmeci ve katılımcı arasında güven oluşturulmaya çalışılmıştır. Görüşmeler sırasında ses kaydı alınmış ve görüşmeler 30-70 dakika arasında sürmüştür. Görüşmelerde konunun derinlemesine incelenmesine olanak sağlaması açısından sondaj sorularına yer verilmesi önerisi dikkate alınmıştır (Berg, 2009 s.107). Bununla birlikte görüşmelerde sosyo-psikolojik yapıların öznelliği göz önünde bulundurularak, görüşme esnasında gelişen durumlara göre esnek davranılmasına özen gösterilmiştir.

Madde havuzu oluşturma aşamasında kullanılan yarı yapılandırılmış görüşmeler, içerik analizi yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. İçerik analizinde dökümü yapılmış

olan görüşmeleri anlamlandıracak kavram ve ilişkilere ulaşılması amaçlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s.259). Analiz sürecinde ilk olarak pilot görüşmeden elde edilen dökümler analiz edilerek bir tema-kod anahtarı oluşturulmuştur. Analizler, araştırmacının kendisi ve Eğitim Yönetimi alanından 1 araştırma görevlisi tarafından ayrı ayrı yapılmıştır. İki ayrı analizden elde edilen bulgular analiz süreci sonunda birbiriyle karşılaştırılmış ve ortak bir örüntü üzerinde anlaşılana kadar görüş alışverişinde bulunulmuştur. Görüşmelerin analizinden elde edilen bulgular EK-2’de sunulmuştur. Ayrıca analizler için Eğitim Yönetimi alanında doktora bulunan 1 doktor öğretim görevlisinden uzman görüşü alınmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmelerin analizinden sonra 79 maddeden oluşan bir madde havuzu elde edilmiştir.

Ölçek maddelerinin oluşturulması sürecinde dikkate alınması gereken bazı öneriler bulunmaktadır. Öncelikle ölçülecek özelliği en iyi şekilde ortaya çıkarabilecek madde türleri ve tepki kategorilerinin hangileri olduğuna karar verilmelidir (Erkuş, 2012, s.286). Yazılacak maddelerin açık ve anlaşılır bir şekilde ifade edilmesine ve her bir maddenin yalnızca bir özelliği ölçmeye yönelik olarak hazırlanmasına dikkat edilmelidir (Ekici, Ekici ve Kara, 2012, s.56). Ölçek maddeleri oluşturulurken araştırmacının yanıtlaması gereken birtakım sorular bulunmaktadır. Bu sorulara yanıt verilmesi, her ne kadar mükemmel maddeler yazılmasını garanti altına almasa da araştırmacı için yol gösterici olabilmektedir. Bunlardan ilki, maddenin gerçekten gerekli olup olmadığı ile ilgilidir. Bu aşamada yanıtlanması gereken diğer bir soru da ölçülmek istenen özelliğin tek bir maddeyle mi yoksa birden çok maddeyle mi ölçülmesinin daha iyi olacağıdır. Bunun yanında araştırmacıların maddelere yanıt verebilecek bilgi ve deneyime sahip olup olmadıkları da önem taşımaktadır (Clark ve Watson, 1995, s.312; Malhotra, 2006, s.93-94). Ölçek formu oluşturulurken bu sorulara yanıt verebilmek ve maddelerin, içerik geçerliliğini sağlayıp sağlamadığını belirlemek üzere uzman görüşüne başvurulmuştur. Bu süreçte Eğitim Yönetimi Bölümünden 2 profesör doktor, 1 doktor öğretim üyesi, 2 araştırma görevlisi doktor ve 1 araştırma görevlisi; Temel Eğitim Bölümünden 1 doktor öğretim üyesi; Yönetim ve Organizasyon Bölümünden 1 doktor öğretim üyesi ile Ölçme ve Değerlendirme Bölümünden 1 profesör doktordan oluşan uzman grubunun görüşlerinden yararlanılmıştır. Uzman grubundan alınan dönütler sonucunda düzenlenen ölçek formu, 32 maddenin çıkarılması sonucunda 47 maddeden oluşmuştur.

### **3.3.1.2. Pilot uygulama aracılığı ile ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik düzeylerinin belirlenmesi**

Alanyazın taraması, açık uçlu görüşmelerin analizi ve uzman görüşü ile elde edilen 47 maddelik ölçek formunun geçerlilik ve güvenilirliğini belirlemek üzere pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Ana uygulamanın gerçekleştirileceği örneklem grubu ile benzer nitelikler taşıması açısından pilot uygulamanın nasıl bir örneklem üzerinde yapılacağı konusunda ölçütler geliştirilmiştir. Bu bağlamda ana uygulamanın gerçekleştirileceği yükseköğretim kurumlarının özellikleri göz önünde bulundurulmuştur. Ana uygulama kapsamında yer alan Eskişehir Anadolu Üniversitesi ve Eskişehir Osmangazi Üniversitesi ile büyüklük ve başarı sıralaması bağlamında benzer niteliklere sahip yükseköğretim kurumlarının pilot uygulamaya dahil edilmesi için üniversitelerin akademik performanslarını temel alarak bir sıralama yapan URAP (University Ranking by Academic Performance) 2018-2019 devlet üniversiteleri sıralamasından yararlanılmıştır. URAP 2018-2019 devlet üniversiteleri sıralamasında Anadolu Üniversitesi'nin 28, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi'nin ise 17. sırada yer aldığı belirlenmiştir. Bu nedenle 15 ile 30. sıra arasında yer alan üniversitelerden Akdeniz Üniversitesi, Bursa Uludağ Üniversitesi, Dicle Üniversitesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İnönü Üniversitesi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sakarya Üniversitesi, Selçuk Üniversitesi ve Süleyman Demirel Üniversitesi seçkisizlik yöntemi ile pilot uygulama örneğine dahil edilmiştir. Ana uygulama kapsamında yer alan diğer bir üniversite ise Eskişehir Teknik Üniversitesi'dir. 2018 yılında kurulduğu için söz konusu URAP sıralamasında yer almayan Eskişehir Teknik Üniversitesi ile benzer nitelikler göstermesi bağlamında ise pilot uygulama örneğine yine aynı yılda kurulan ve birbirine yakın öğretim elemanı sayısına sahip Konya Teknik Üniversitesi ile Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi dahil edilmiştir. Ölçeğin yapı geçerliliğini belirlemek üzere en sık tercih edilen yollardan biri olan faktör analizi kullanılmıştır (Hayton, Allen ve Scarpello, 2004, s.191). Bu aşamada öncelikle açımlayıcı faktör analizi (AFA), ardından doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır.

#### **3.3.1.2.1. İşgücü çevikliği ölçeği AFA uygulaması**

AFA, gözlenen veriler veya göstergelerin oluşturduğu gizil değişkenleri belirlemek amacıyla kullanılmaktadır. Faktör veya bir veri toplama aracı bağlamında boyut olarak anılan bu gizil değişkenlerin kaç tane olduğu, hangi gözlenebilen değişkenleri kapsadıkları gibi sorulara AFA ile yanıt bulmak olanaklıdır (Brown, 2006, 12-13;

Fabrigar vd., 1999, s.274-275). AFA, temelde bir kavram veya olguyu ölçmeye yönelik hazırlanan ölçek maddeleri olarak düşünülebilecek gözlenebilir değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek ve bunların karmaşıklığını azaltmak için kullanılmaktadır. Bunu yaparken de birbiri ile ilişkili olduğu belirlenen değişkenlerin aynı faktör altında toplanmasını sağlamaktadır. Özellikle araştırmacının elindeki maddelerin kaç faktörden veya ne tür faktörlerden oluştuğunu bilmediği durumlarda tercih edilmektedir (Dimitrov, 2012, s.69). Bu çalışmada işgücü çevikliği ölçmek için bir ölçek geliştiriliyor olması; araştırmacının bu ölçeğin hangi boyutlardan oluştuğunu ve işgücü çevikliği ölçmek için kullandığı maddelerden hangilerinin hangi boyutları temsil ettiğini tam olarak bilmediğine işaret etmektedir. Bu nedenle AFA, işgücü çevikliği ölçeğinin yapı geçerliliğini belirlemek üzere uygun bir araç olarak düşünülmüş ve tercih edilmiştir.

AFA'ya başlamadan önce eldeki veri setinin bu analiz için uygun olup olmadığına karar vermek üzere bazı sorulara yanıt verilmelidir. Bunlardan biri, örneklem grubunun yeterli büyüklükte olup olmadığı ile ilgilidir. Bu konuda alanyazında çeşitli görüşler yer almaktadır. Tabachnick ve Fidell (2013, s.618) en az 300 kişilik bir örneklem grubunun gerekli olduğunu belirtirken, Comrey ve Lee (2013, s.217) ile Fabrigar vd. (1999, s.274) 200 kişinin yeterli olacağını belirtmektedirler. Bunun yanında Everitt (1975) ve Nunnally (1978) gözlenebilir değişkenlerin 10 katı (Fabrigar vd., 1999, s.274); Hair vd. (2014, s.100) ise gözlenebilir değişkenlerin en az 5 katı kadar kişiden oluşan bir örneklemin uygun olacağını belirtmektedirler. Bu bağlamda 330 kişilik bir örneklem grubunun 47 maddelik taslak form için yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örneklem grubuna ait demografik özellikler Tablo 3.4'te sunulmuştur.

**Tablo 3.4.** İşgücü Çevikliği Ölçeği'ne ilişkin AFA uygulamasına katılan örneklem grubunun demografik özellikleri

Özellik	Değişken	f	%
Cinsiyet	Kadın	140	42,4
	Erkek	190	57,6
Unvan	Prof. Dr.	59	17,9
	Doç. Dr.	46	13,9
	Dr. Öğr. Üyesi	51	15,5
	Öğr. Gör.	73	22,2
	Arş. Gör.	101	30,6
Yaş	23-31 yaş	75	22,7
	32-40 yaş	115	34,8
	41-49 yaş	66	20,0
	50-58 yaş	51	15,5
	59-67 yaş	23	7,0



[Tablo 3.4. (Devam) *İşgücü Çevikliği Ölçeği'ne ilişkin AFA uygulamasına katılan örneklem grubunun demografik özellikleri*]

Özellik	Değişken	f	%
Üniversite	Bursa Uludağ Üni.	43	13,0
	Dicle Üni.	18	5,5
	Isparta Uygulamalı Bilimler Üni.	30	9,1
	İnönü Üni.	39	11,8
	Karadeniz Teknik Üni.	85	25,8
	Konya Teknik Üni.	10	3,0
	Sakarya Üni.	27	8,2
	Selçuk Üni.	35	10,6
	Süleyman Demirel Üni.	39	11,8
	Yanıtlamayanlar	4	1,2
Kıdem	8 yıl ve daha az	148	44,8
	9-17 yıl	71	21,5
	18-26 yıl	66	20,0
	27-35 yıl	36	10,9
	36-44 yıl	4	1,2
	Yanıtlamayanlar	5	1,5
	Toplam	330	100,0

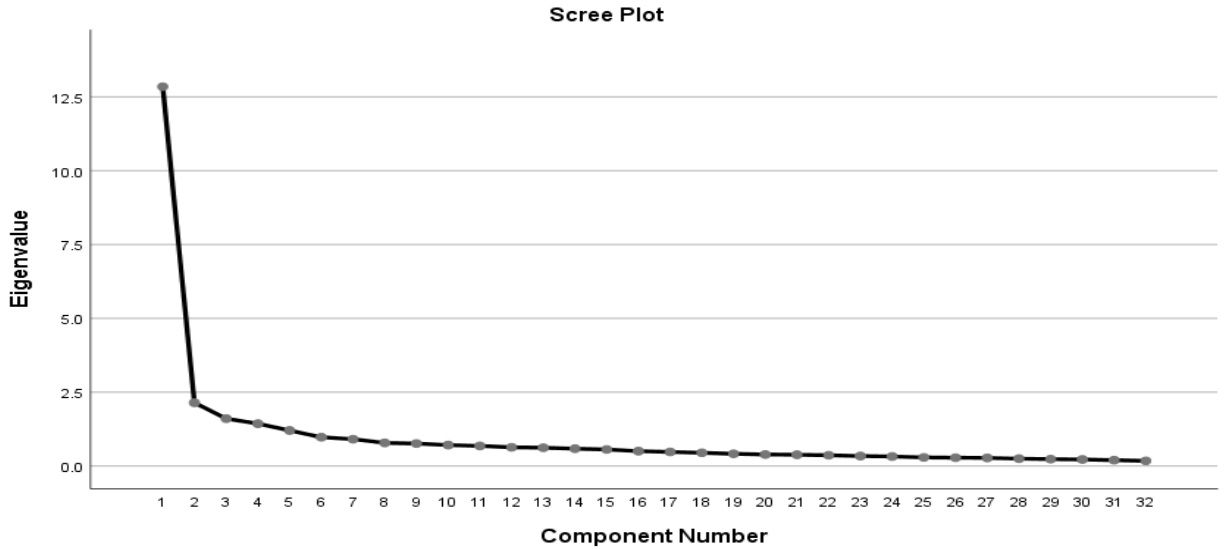
Tablo 3.4 incelendiğinde, örneklem grubunu oluşturan öğretim elemanlarının 140'nin (%42,4) kadın, 190'nin (%57,6) erkek olduğu görülmektedir. Öğretim elemanlarının sahip oldukları unvanlara göre dağılımları incelendiğinde; 59'unun (%17,9) profesör doktor, 46'sının (%13,9) doçent doktor, 51'inin (%15,5) doktor öğretim üyesi, 7'sinin (%22,2) öğretim görevlisi ve 101'inin (%30,6) araştırma görevlisi unvanına sahip olduğu belirlenmiştir. Yaş grupları bağlamında bakıldığında öğretim elemanlarının; 75'inin (%22,7) 23-31 yaş aralığında, 115'inin (%34,8) 32-40 yaş aralığında, 66'sının (%20,0) 41-49 yaş aralığında, 51'inin (%15,5) 50-58 yaş aralığında ve 23'ünün (%7,0) ise 59-67 yaş aralığında olduğu saptanmıştır. Öğretim elemanlarının görev yaptıkları üniversiteler incelendiğinde; 43'ünün (%13,0) Bursa Uludağ Üniversitesi, 18'inin (%5,5) Dicle Üniversitesi, 30'unun (%9,1) Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, 39'unun (%11,8) İnönü Üniversitesi, 85'inin (%25,8) Karadeniz Teknik Üniversitesi, 10'unun (%3,0) Konya Teknik Üniversitesi, 27'sinin (%8,2) Sakarya Üniversitesi, 35'inin (%10,6) Selçuk Üniversitesi ve 39'unun (%11,8) ise Süleyman Demirel Üniversitesi'nde görev yaptığı sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcılardan 4'ü (%1,2) ise bu soruya yanıt vermemiştir. Öğretim elemanlarının akademideki toplam kıdemleri incelendiğinde ise 8 yıl ve daha az kıdeme sahip 148 (%44,8), 9-17 yıl arası kıdeme sahip 71 (%21,5), 18-26 yıl arası kıdeme sahip 66 (%20), 27-35 yıl arası kıdeme sahip 36 (%10,9) ve son olarak 36-44 yıl kıdeme sahip 4 (%1,2) öğretim elemanının bulunduğu görülmektedir. Ayrıca 5 (%1,5) öğretim elemanın ise bu soruyu yanıtlamadığı belirlenmiştir.

Örnekleme sayısının AFA için yeterli olduğu belirlendikten sonra gözden geçirilen bir başka varsayım verilerin normal dağılım gösterip göstermediğidir (Floyd ve Widaman, 1995, s.288-189; Zygmunt ve Smith, 2014, s.41). Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek için çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. 330 kişilik örneklemden elde edilen verilerin çarpıklık değeri  $-,735$  basıklık değeri ise  $,859$  olarak bulunmuştur. Bu değerler alanyazında önerilen  $+1$  ve  $-1$  sınırları arasında (Gao, Mokhtarian ve Johnston, 2008, s.122; Hair vd., 2014, s.34; Huck, 2012, s.27) yer aldığından, verilerin normal dağılım gösterdiğine karar verilmiştir. AFA uygulaması için dikkate alınması gereken diğer varsayımlar ise verilerin AFA'ya uygun olup olmadığını belirlemeye yardımcı olan Kaiser-Meyer Olkin (KMO) değeri ile analizden elde edilen yapının istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını gösteren Bartlett küresellik testinden elde edilen sonuçlardır (Hair vd., 2014, s.102). KMO değerinin  $,60$ 'ın üzerinde olması ve Bartlett küresellik testinin istatistiksel olarak anlamlı ( $p<,05$ ) çıkması, verilerin AFA için uygun olduğuna işaret etmektedir (Dimitrov, 2012, s.87-88; Huck, 2012, s.487; Tabachnick ve Fidell, 2013, s.651). Her ne kadar KMO değerinin  $,60$  üzerinde çıkması yeterli bulursa da alanyazında  $,90$  ve  $1,0$  arası bir KMO değerinin mükemmel olduğu da belirtilmektedir (Field, 2009, s.647). Bu çalışma kapsamında yapılan AFA'da KMO değeri  $,940$  olarak belirlenmiş ve Bartlett küresellik testi ki-kare değeri ( $x^2=5988,231$ ;  $sd=496$ ;  $p=,000$ ) istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu sonuçlar alanyazındaki öneriler doğrultusunda değerlendirildiğinde veri setinin, AFA için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Verilerin AFA için uygun olduğuna karar verildikten sonra Temel Bileşenler Analizi-Varimax Döndürme Yöntemi kullanılarak uygulama gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda elde edilecek ölçekte yer alan maddelerin ait olduğu boyutu açıklayacak nitelikte olması ve birden fazla boyutta birbirine yakın faktör yükleri göstererek binişikliğe neden olmaması adına bazı ölçütlere dikkat etmek gerekmektedir. Bunlardan biri, bir maddenin, altında bulunduğu boyuttaki faktör yükünün en az kaç olması gerektiği ile ilgilidir. Bu konuda alanyazında  $,30$  (Hair vd., 2014, s.115-116)  $,32$  (Tabachnick ve Fidell, 2013, s.651) veya  $,40$  (Costello ve Osborne, 2005, s.4) gibi görüşler bulunmakla birlikte  $,50$  (Hair vd. 2014, s.115-116) üzeri olmasının oldukça iyi olduğu belirtilmektedir. Bu nedenle bu çalışmada uygulanan AFA kapsamında madde faktör yükü için  $,50$  alt sınır olarak kabul edilmiştir. Maddelerin birden fazla faktörde yüksek yüke sahip olması nedeniyle oluşabilecek binişikliği önlemek için de farklı faktörlerdeki

yük değerleri arasındaki farkın en az ,10 düzeyinde olması önerisi (Büyüköztürk, 2018, s.135) dikkate alınmıştır.

Madde faktör yükleri ile dikkate alınan ölçütler doğrultusunda uygulama 4 kez tekrarlanmıştır. İlk döndürmede 10, 22, 24, 27, 28, 35, 39 ve 47 numaralı maddeler ölçekten çıkarılmıştır. İkinci döndürmede 9, 29, 34, 40 ve 41 numaralı maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Üçüncü döndürmede ise 8 ve 30 numaralı maddeler çıkarılmış ve dördüncü döndürme sonucunda faktör yükleri ,50'nin üzerinde olan 32 maddenin ölçekte kalmasına karar verilmiştir. Bu 32 maddenin kaç faktör altında toplandığı konusunda faktör öz-değerleri ve analizden elde edilen çizgi grafiği incelenmiştir. Buna göre öz değeri 1 ve üzerinde olan faktörler ile çizgi grafiğindeki ani düşüşler faktör sayısının kaç olması gerektiği konusunda ölçüt kabul edilmiştir (Worthington ve Whittaker, 2006, s.820-821). AFA uygulamasının son döndürmesinden elde edilen çizgi grafiği Şekil 3.1'de sunulmuştur.



**Şekil 3.1.** *İşgücü Çevikliği Ölçeği'ne ilişkin AFA uygulamasından elde edilen çizgi grafiği*

Şekil 3.1'de yer alan çizgi grafiği incelendiğinde beşinci faktörden sonra ani bir düşüş olduğu ve diğer faktörlerin öz değerlerinin 1'in altına düştüğü görülmektedir. Bu durum açıklanan toplam varyansı gösteren tabloda da görülmektedir. Buna göre beşinci bileşenden sonra faktörlerin öz değeri 1'in altına düşmekte ve toplam varyansa katkıları istatistiksel olarak önemsiz seviyelere düşmektedir. Ortaya çıkan 5 faktörün öz değerleri ve toplam varyansı açıklama oranına katkıları Tablo 3.5'te sunulmuştur.

**Tablo 3.5.** İşgücü Çevikliği Ölçeği'ne ilişkin AFA uygulamasından elde edilen faktörlerin öz değerleri ve toplam varyansı açıklama oranları

B*	Başlangıç özdeğerleri			Çıkartılmış kareli yüklerin toplamı			Döndürülmüş kareli yüklerin toplamı		
	Toplam	Açıklanan Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Açıklanan Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Açıklanan Varyans %	Kümülatif %
1	12,844	40,137	40,137	12,844	40,137	40,137	5,607	17,521	17,521
2	2,143	6,698	46,835	2,143	6,698	46,835	4,548	14,213	31,734
3	1,605	5,014	51,849	1,605	5,014	51,849	4,243	13,260	44,994
4	1,433	4,480	56,328	1,433	4,480	56,328	2,500	7,813	52,807
5	1,204	3,763	60,091	1,204	3,763	60,091	2,331	7,284	60,091

Faktör çıkarma yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

\*Bileşen

Tablo 3.5'te görüldüğü gibi ilk faktörün öz değeri 12,844'tür. İlk faktörden son faktöre gelindiğinde beşinci faktörün öz değerinin 1,204 olduğu görülmektedir. AFA sonucunda elde edilen beş faktörün toplam varyansı %60,091'dir. Alanyazında sosyal bilimler alanında %50 (Merenda, 1997, s.158) veya %60 (Hair vd., 2014, s.107) düzeyi üzerinde olmasının kabul edilebilir olduğu belirtilmektedir. Bu nedenle %60'ın üzerindeki toplam açıklanan varyans oranının yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Analiz sonucunda 32 maddeden oluştuğu görülen işgücü çevikliği ölçeğinin boyutları uyumluluk, gelişim odaklılık, yetkinlik, ileri görüşlülük ve yılmazlık olarak belirlenmiştir. Bu boyutların toplam varyansa katkıları sırasıyla %17,521, %14,213, %13,260, %7,813 ve %7,284'tür. Tablo 3.6'da AFA sonucunda ölçekte kalan maddeler, bunların hangi faktörler altında yer aldığı ve faktör yükleri verilmiştir.

**Tablo 3.6.** İşgücü Çevikliği Ölçeği'ne ilişkin AFA uygulamasından elde edilen madde faktör yükleri

Boyut Adı	Faktör Yüğü				
<b>Uyumluluk</b>					
Daha önce birlikte çalışmadığım ekiplere kolaylıkla uyum sağlarım.	,779	,107	,179	,057	,164
Farklı beceriler gerektiren sorumluluklar üstlenirim.	,688	,258	,120	,099	,166
İş arkadaşlarımla açık iletişim kurarım.	,687	,168	,257	,138	,094
Kurum içinde farklı alanlardan arkadaşlar edinirim.	,681	,243	,055	,166	,115
Ekip çalışmalarında farklı görevlerde rol alabilirim.	,671	,175	,358	,124	,065
Ekip arkadaşlarımla çalışmaktan zevk alırım.	,650	,261	,130	,105	,076
Farklı ekiplerle çalışmak mesleki gelişimime katkı sağlar.	,646	,122	,436	,077	,068
Yeni bir çalışma ortamına kolaylıkla uyum sağlarım.	,641	,079	,317	,117	,240
Disiplinlerarası projelerde çalışmaya istekliyim.	,636	,284	,212	-,039	,157
Kendi alanımla ilgili kurumum dışındaki çalışma ekiplerinde yer alırım.	,609	,355	-,072	,005	,227

[Tablo 3.6. (Devam) *İşgücü Çevikliği Ölçeği'ne ilişkin AFA uygulamasından elde edilen madde faktör yükleri*]

<b>Boyut Adı</b>	<b>Faktör Yüğü</b>				
<b>Gelişim Odaklılık</b>					
Çalışma alanıyla ilgili güncel gelişmeleri yakından izlerim.	,219	<b>,706</b>	,267	,096	,004
İşimde beni geliştirecek olanaklar oluşturmaya çalışırım.	,179	<b>,690</b>	,226	,202	,142
Aldığım kararların sonuçlarına göre işimle ilgili yeni stratejiler geliştiririm.	,228	<b>,673</b>	,285	,143	,224
İşimle ilgili gelişmeleri takip etmek için birden çok kaynak kullanırım.	,258	<b>,648</b>	,330	,136	,028
İşimi yaparken kullandığım yöntemleri düzenli olarak güncellerim.	,222	<b>,637</b>	,270	,040	,264
İşimle ilgili uzun vadeli planlar yaparım.	,270	<b>,630</b>	,254	,079	,118
İşimle ilgili ortaya çıkabilecek fırsatları değerlendiririm.	,299	<b>,563</b>	,103	,352	,142
Geleceğe dönük kararlar verirken deneyimlerimden yararlanırım.	,273	<b>,520</b>	,347	,187	,173
<b>Yetkinlik</b>					
İşimin gerektirdiği yeterlikleri edinmek için çaba gösteririm.	,229	,331	<b>,692</b>	,180	,049
Beni başarıya ulaştıracak yöntem ve teknikler ararım.	,220	,417	<b>,672</b>	-,001	,212
Sahip olduğum beceriler, görevlerimi yerine getirmemi sağlayacak düzeydedir.	,117	,212	<b>,629</b>	,234	,018
Her yaştan insandan yeni bilgiler öğrenmeye çalışırım.	,281	,270	<b>,616</b>	-,051	,133
İşimde yaptığım hataları öğrenme deneyimi olarak görürüm.	,127	,173	<b>,607</b>	,127	,328
Yönergelerin açık olmadığı durumlarda işin nasıl yapılacağını çözmeye çalışırım.	,245	,263	<b>,599</b>	,275	,174
Yeni yöntemler deneme konusunda çalışma arkadaşlarıma öncülük ederim.	,290	,298	<b>,577</b>	,093	,179
<b>İleri Görüşlülük</b>					
Kurumumu etkileyebilecek değişimleri öngörürüm.	,106	,189	,110	<b>,848</b>	,068
İşimle ilgili ortaya çıkabilecek problemleri önceden sezerim.	,043	,082	,163	<b>,834</b>	,070
İşimle ilgili ortaya çıkabilecek problemlere yönelik farklı çözüm önerileri geliştiririm.	,286	,320	,168	<b>,655</b>	,130
<b>Yılmazlık</b>					
Çalışma alışkanlıklarımı değiştirmek benim için kolaydır.	,207	,050	,131	,063	<b>,727</b>
İşimle ilgili koşullar değişse de ben görevimi yapmaya odaklanırım.	,240	,186	,321	,198	<b>,652</b>
İş yerimde yaşanan değişimlerin olumlu yönlerine odaklanırım.	,270	,122	,312	,241	<b>,593</b>
İşin tamamını bilmesem de kendi üzerime düşen görevleri sorgulamaksızın yerine getiririm.	,084	,182	,019	-,037	<b>,577</b>

Tablo 3.6'da görüldüğü gibi ölçeğin uyumluluk boyutunda 10, gelişim odaklılık boyutunda 8, yetkinlik boyutunda 7, ileri görüşlülük boyutunda 3 ve son olarak yılmazlık boyutunda 4 madde yer almaktadır. Uyumluluk boyutundaki maddelerin faktör yükleri ,779 ile ,609, gelişim odaklılık boyutundaki maddelerin faktör yükleri ,706 ile ,520, yetkinlik boyutundaki maddelerin faktör yükleri ,692 ile ,577, ileri görüşlülük boyutundaki maddelerin faktör yükleri ,848 ile ,655 ve yılmazlık boyutundaki maddelerin faktör yükleri ise ,727 ile ,577 arasında değişen değerlere sahiptir. Bu faktör yüklerinin her birinin ölçüt olarak belirlenen ,50 değerinin üzerinde olduğu görülmektedir.

### **3.3.1.2.2. İşgücü çevikliği ölçeği DFA uygulaması ve güvenilirlik analizleri**

İşgücü çevikliği ölçeğinin yapı geçerliliğini belirlemek için gerçekleştirilen birinci aşama (AFA) tamamlandıktan sonra ikinci aşama olan DFA uygulamasına geçilmiştir. Bir tür yapısal eşitlik modeli olan DFA'nın en temel özelliklerinden biri hipoteze dayalı olmasıdır. DFA, önceden yapılmış çalışmalara ve oluşturulan kuramlara dayalı olarak verilerin içinde kaç faktörün yer aldığı ve hangi maddelerin hangi faktörlere işaret ettiği gibi konulardaki varsayımların test edilmesi süreci olarak ele alınmaktadır (Brown, 2006 s.1-4). Bir veri seti ile gözlenen değişkenlerin hangi gizil değişkenlere veya faktörlere işaret ettiğini belirlemek için AFA kullanılırken; AFA ile ortaya çıkan yapıyı doğrulamak için de DFA tercih edilmektedir (Dimitrov, 2012, s.95; Jöreskog, Olsson ve Wallentin, 2016, s.283; Widaman ve Grimm, 2014, s.537). Bu çalışma kapsamında geliştirilen işgücü çevikliği ölçeğinin, AFA uygulaması ile elde edilen boyutları doğrulanarak yapı geçerliliğinin test edilmesi amaçlanmaktadır. DFA'nın söz konusu kullanım alanlarına dayalı olarak bu amacı gerçekleştirmeye uygun bir araç olduğuna karar verilmiştir.

Alanyazında AFA ile DFA uygulamalarının ayrı veri setleri üzerinde yapılması yönünde öneriler bulunduğu (Gatignon, 2014, s.85; Schumacker ve Lomax, 2010, s.116; Van Prooijen ve Van Der Kooft, 2001, s.780), DFA uygulaması için AFA'nın uygulandığı örneklem grubundan farklı 260 kişilik bir örneklem grubundan elde edilen verilerden faydalanılmıştır. DFA'ya geçilmeden önce sonuçların yanlış yönlendirilmesini önlemek üzere önerilen varsayımlardan biri olan normallik test edilmiştir (Brown, 2006, s.75). Yapılan normallik testi sonucunda 260 öğretim elemanından elde edilmiş olan verilerin çarpıklık değerinin -,872, basıklık değerinin 1,01 olduğu görülmüştür. Buna göre verilerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin alanyazında önerilen normal dağılım sınırları olan -1 ile +1 arasında (Gao, Mokhtarian ve Johnston, 2008, s.122; Hair vd., 2014, s.34; Huck, 2012, s.27) değerler aldığı ve analiz için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. DFA uygulanırken dikkat edilmesi gereken diğer bir özellik de örneklem sayısının analize uygunluğudur. Yapılan çalışmalar örneklem sayısının az olmasının (50 veya 100'ün altında) veya çok fazla olmasının yanlış sonuçlar elde edilmesine yol açtığını göstermektedir. Bu çalışmalara dayalı olarak alanyazında DFA analizi için yaklaşık 200 kişilik (Anderson ve Gerbing, 1984, s.159; Ding, Velicer ve Harlow, 1995, s.120) veya gözlenecek değişkenlerin 5 ila 10 katı kadar bir örneklemin yeterli olduğu belirtilmektedir (Bentler ve Chou, 1987, s.91; Kline, 2011, s.12). Bazı uzmanların ise DFA'da kullanılacak örneklemin en az kaç kişiden oluşması gerektiği konusunda kesin bir sayı

vermeyi doğru bulmadıkları görülmüştür. Bununla birlikte genel olarak önerilen sayının en az 200 olduğu belirlenmiştir (Hoyle, 2000, s472; Widaman ve Grimm, 2014, s.537). Bu çalışma kapsamında da örneklem sayısı ile ilgili bu öneri dikkate alınmış ve böylece 260 kişilik bir örneklem grubunun DFA için yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örneklemde yer alan öğretim elemanlarının demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 3.7’de sunulmuştur.

**Tablo 3.7.** *İşgücü Çevikliği Ölçeği’ne ilişkin DFA uygulamasına katılan örneklem grubunun demografik özellikleri*

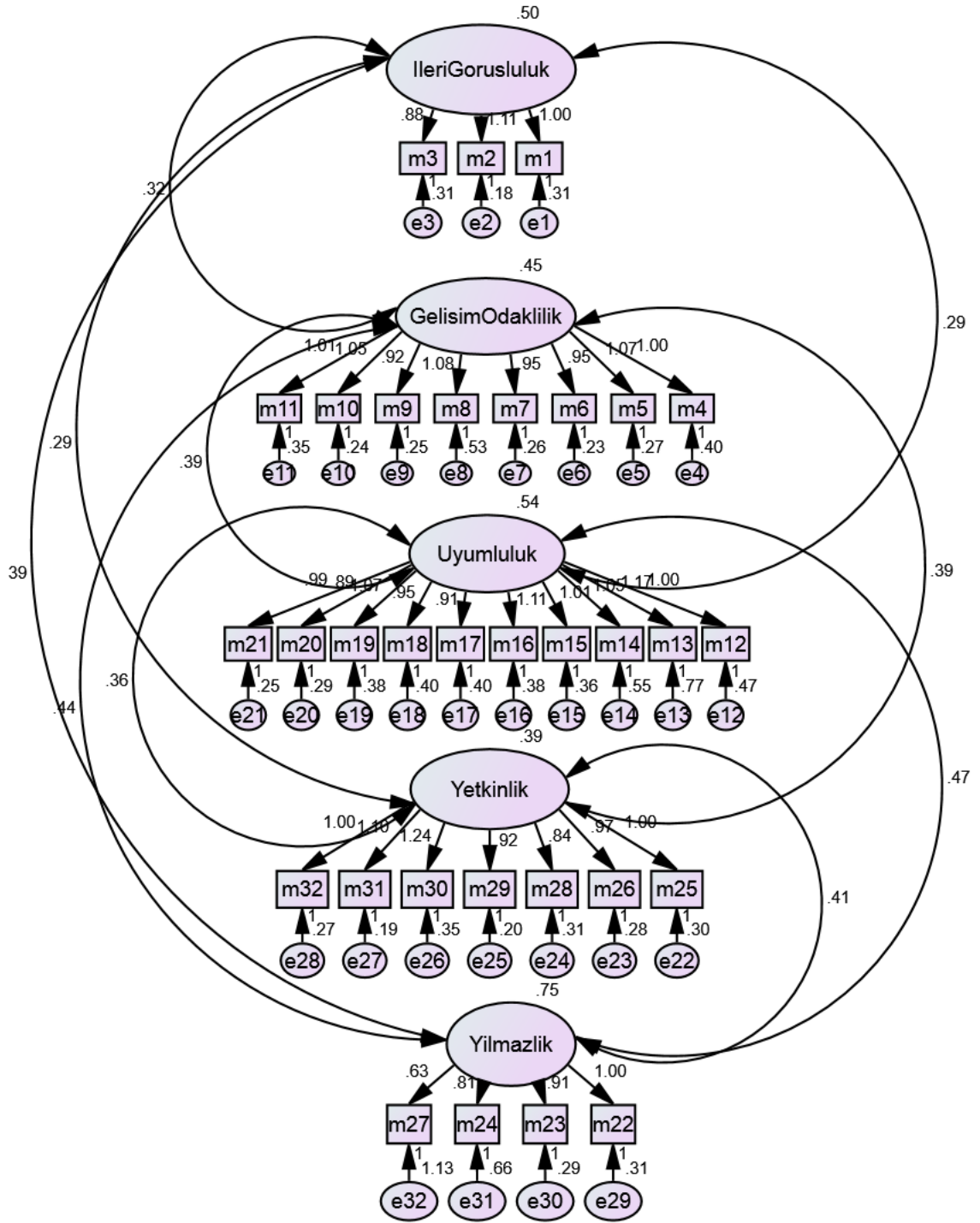
Özellik	Değişken	f	%
Cinsiyet	Kadın	108	41,5
	Erkek	152	58,5
Unvan	Prof. Dr.	37	14,2
	Doç. Dr.	40	15,4
	Dr. Öğr. Üyesi	51	19,6
	Öğr. Gör.	54	20,8
	Arş. Gör.	78	30,0
	23-31 yaş	59	22,7
	32-40 yaş	86	33,1
	41-49 yaş	56	21,5
	50-58 yaş	34	13,1
	59-67 yaş	22	8,5
Üniversite	Yanıtlanmayanlar	3	1,2
	Akdeniz Üni.	18	6,9
	Bursa Uludağ Üni.	41	15,8
	Dicle Üni.	15	5,8
	Isparta Uygulamalı Bilimler Üni.	18	6,9
	İnönü Üni.	40	15,4
	Karadeniz Teknik üniversitesi	19	7,3
	Konya Teknik Üni.	23	8,8
	Sakarya Üni.	23	8,8
	Selçuk Üni.	36	13,8
	Süleyman Demirel Üni.	25	9,6
	Yanıtlamayanlar	2	0,8
	Kıdem	8 yıl ve daha az	112
9-17 yıl		62	23,8
18-26 yıl		48	18,5
27-35 yıl		25	9,6
36-44 yıl		7	2,7
Yanıtlamayanlar		6	2,3
Toplam		260	100,0

Tablo 3.7 incelendiğinde, örneklem grubunu oluşturan öğretim elemanlarının 108’inin (%41,5) kadın, 152’sinin (%58,5) erkek olduğu görülmektedir. Öğretim elemanlarının sahip oldukları unvanlara göre dağılımları incelendiğinde; 37’sinin (%14,2) profesör doktor, 40’ının (%15,4) doçent doktor, 51’inin (%19,6) doktor öğretim üyesi, 54’ünün (%20,8) öğretim görevlisi ve 78’inin (%30,0) araştırma görevlisi unvanına

sahip olduğu belirlenmiştir. Yaş grupları bağlamında bakıldığında öğretim elemanlarının; 59'unun (%27,7) 23-31 yaş aralığında, 86'sının (%33,1) 32-40 yaş aralığında, 56'sının (%21,5) 41-49 yaş aralığında, 34'ünün (%13,1) 50-58 yaş aralığında ve 22'sinin (%8,5) 59-67 yaş aralığında olduğu saptanmıştır. 3 (%1,2) öğretim elemanı ise bu soruyu yanıtlamamıştır. Öğretim elemanlarının görev yaptıkları üniversiteler incelendiğinde; 18'inin (%6,9) Akdeniz Üniversitesi, 41'inin (%15,8) Bursa Uludağ Üniversitesi, 15'inin (%5,8) Dicle Üniversitesi, 18'inin (%6,9) Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, 40'inin (%15,4) İnönü Üniversitesi, 19'unun (%7,3) Karadeniz Teknik Üniversitesi, 23'ünün (%8,8) Konya Teknik Üniversitesi, 23'ünün (%8,8) Sakarya Üniversitesi, 36'sının (%13,8) Selçuk Üniversitesi ve 25'inin (%9,6) ise Süleyman Demirel Üniversitesi'nde görev yaptığı sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcılardan 2'si (%0,8) ise bu soruya yanıt vermemiştir. Öğretim elemanlarının akademideki toplam kıdemleri incelendiğinde ise 8 yıl ve daha az kıdeme sahip 112 (%43,1), 9-17 yıl arası kıdeme sahip 62 (%23,8), 18-26 yıl arası kıdeme sahip 48 (%18,5), 27-35 yıl arası kıdeme sahip 25 (%9,6) ve son olarak 36-44 yıl arası kıdeme sahip 7 (%2,7) öğretim elemanının bulunduğu belirlenmiştir. Ayrıca 6 (%2,3) öğretim elemanın ise bu soruyu yanıtlamadığı görülmektedir.

Elde edilen verilerin DFA için uygun olduğu belirlendikten sonra AMOS Graphics programı kullanılarak ilk aşamada birinci düzey DFA gerçekleştirilmiştir. Yapılan analiz sonucunda elde edilen ve gizil değişkenler ile gözlenen değişkenler arası ilişkileri gösteren standardize edilmiş değerler Şekil 3.2'de özetlenmiştir. Şekilde yer alan ölçek boyutları sırasıyla; “ileri görüşlülük”, “gelişim odaklılık”, “uyumluluk”, “yetkinlik” ve son “yılmazlık” olarak adlandırılmaktadır.





Şekil 3.2. İşgücü Çevikliği Ölçeği'ne ilişkin birinci düzey DFA uygulamasından elde edilen standardize değerler

İşgücü çevikliği ölçeği için uygulanan birinci düzey DFA sonucunda elde edilen model Şekil 3.2'de sunulmuştur. Modelde yer alan standardize edilmiş değerler incelendiğinde örtük değişkenleri açıklamada bu değerlerin yeterli olduğu

anlaşılmaktadır. Bunun üzerine verilerin, ölçüm modeline uyum gösterip göstermediğini belirlemek üzere analiz sonucu elde edilen uyum iyiliği değerlerinin incelenmesine geçilmiştir.

DFA sonuçları raporlanırken hangi uyum iyiliği ölçütlerinin kullanılması gerektiği konusunda alanyazında farklı görüşler yer almaktadır. Bununla birlikte alanyazında yer verilen en geleneksel ve temel uyum iyiliği ölçütünün ki kare değeri olduğu görülmektedir (Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008, s.53). Ki kare uyum iyiliği ölçütü, alanyazında “mutlak uyum iyiliği ölçütleri” arasında yer almakta (Brown, 2006, s.82) ve kuramsal modelin anlamlılığını test eden tek değer olarak kabul edilmektedir (Schumacker ve Lomax, 2010, s.75). Ancak ki kare uyum ölçütünün, örneklem büyüklüğünden oldukça etkilenen bir değer olması nedeniyle düzeltilmiş ki kare ( $\chi^2/sd$  [serbestlik derecesi]) uyum ölçütünün raporlanmasının daha doğru olacağı belirtilmektedir (Hoyle, 2000, s.482). Alanyazında düzeltilmiş ki kare değerinin, örneklem büyüklüğüne duyarlı olması nedeniyle bu değer ile birlikte diğer uyum iyiliği ölçütlerinin de dikkate alınması gerektiği belirtilmektedir (Kline, 2011, s.220). Ancak alanyazında yer verilen pek çok uyum iyiliği ölçütünden hangilerinin rapor edilmesi gerektiği konusunda bir fikir birliği bulunmamaktadır. Bu konuda yapılmış olan ilk öneriler arasında düzeltilmiş ki kare, GFI, AGFI ve RMR değerleri yer almaktadır (Jöreskog ve Sörbom, 2001, s.27). Alanyazında yer alan pek çok çalışmada DFA'nın raporlanmasında bu değerlere yer verildiği görülmektedir. Ancak bu durum, bu değerlerin en güvenilir değerler olması ile değil, geleneksel olarak kabul edilmiş olması ile açıklanmaktadır (Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008, s.56). Çünkü 2000'li yıllardan sonra yapılan çalışmalar, düzeltilmiş ki kare değeri gibi GFI ve AGFI değerlerinin de örnekleme oldukça duyarlı olmaları nedeniyle daha az tercih edildiklerine işaret etmektedirler (Hair vd., 2014, s.581; Marsh, Balla ve McDonald, 1988, s.406). Bu nedenle GFI ve AGFI yerine örneklem büyüklüğünden daha az etkilendiği ve daha güvenilir sonuçlar verdiği düşünülen CFI ve TLI değerleri tercih edilmektedir (Jackson, Gillaspay, Jr. ve Purc-Stephenson, 2009, s.15). Örneğin McDonald ve Ho (2002, s.72) alanyazında en fazla kullanılan uyum iyiliği ölçütlerinin başında CFI ve RMSEA'nın geldiğini belirtmekte; Brown (2006, s.86) ise RMSEA, SRMR, CFI ve TLI değerlerinin raporlanmasını önermektedir. İncelenen pek çok çalışmada DFA'nın raporlanması aşamasında en sık rastlanan değerler olmaları ve daha güvenilir sonuçlar ürettiklerine değinilmesi nedeniyle bu çalışma kapsamında düzeltilmiş ki kare değerinin yanında

RMSEA, SRMR, CFI ve TLI değerlerine yer verilmesi kararlaştırılmıştır. Bu nedenle bu değerler için alanyazında önerilen iyi uyum sınırları ile işgücü çevikliğinin birinci düzey DFA uygulamasından elde edilen ilgili değerler temel alınarak yapılan karşılaştırmalar Tablo 3.8’de sunulmuştur.

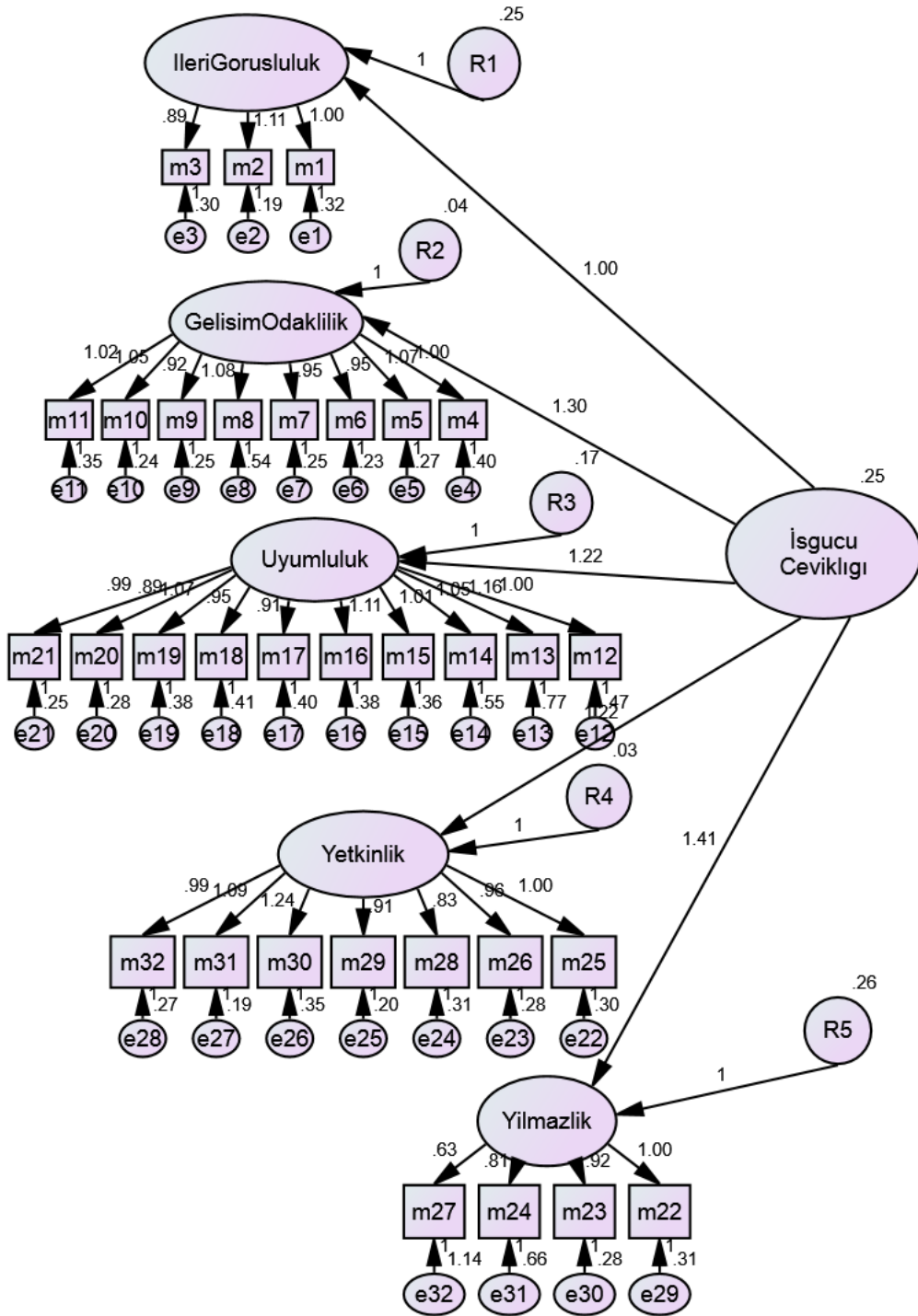
**Tablo 3.8.** DFA için kabul edilebilir uyum değerleri ve İşgücü Çevikliği Ölçeği’ne ilişkin DFA uygulamasından elde edilen uyum değerleri

Uyum ölçütü	iyiliği	Kabul edilebilir değer	Kaynak	1. Düzey DFA
$\chi^2/df$		$\chi^2/df \leq 5$ = kabul edilebilir $\chi^2/df \leq 3$ = iyi uyum $\chi^2/df \leq 2$ = mükemmel uyum	Kelloway (1998) Elia ve Gagatsis (2008) Tabachnick ve Fidell (2013)	<b>,219</b>
<b>RMSEA</b>		RMSEA $\leq$ ,08	Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller (2003); Hair vd. (2014) Hooper, Coughlan ve Mullen (2008, s.54)	<b>,068</b>
<b>SRMR</b>		SRMR $\leq$ ,08 SRMR $\leq$ ,10	Hu ve Bentler (1999); Kline (2011) Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller (2003); Worthington ve Whittaker (2006)	<b>,052</b>
<b>CFI</b>		1,0’e yakın ,90 $\leq$ CFI $\leq$ 1	Ding, Velicer ve Harlow (1995) Hair vd. (2014); Russell (2002); Little (2013); McDonald ve Ho (2002)	<b>,908</b>
<b>TLI</b>		1,0’e yakın ,90 $\leq$ TLI $\leq$ 1,0	Ding, Velicer ve Harlow (1995) Hair vd. (2014); Bentler ve Bonett (1980); Schumacker ve Lomax (2010); Kelloway (1998)	<b>,899</b>

Tablo 3.8’de görüldüğü gibi iyi bir uyum için  $\chi^2/sd$  değerinin kaç olması gerektiği konusunda 5’in altında 3’ün altında veya 2’nin altında olması gibi öneriler bulunmaktadır. Her ne kadar 5’in altındaki bir düzeltilmiş ki kare değeri kabul edilebilir bir uyum olarak nitelendirilse (Hair vd. 2014, s.630) de bu değer 3’ün altında olması, modelin iyi bir uyuma sahip olduğuna işaret etmektedir (Elia ve Gagatsis, 2008, s.138; Hair vd. 2014, s.630). Mükemmel bir uyum için ise 2’nin altında bir değer elde etmek önerilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013, s.721). RMSEA değeri için önerilen sınır konusunda alanyazında ,05 veya ,06 (Elia ve Gagatsis, 2008, s.138; Hu ve Bentler, 1999, s.17) gibi daha sıkı değerler bulunmakla birlikte genellikle ,08’in altındaki uyum değerinin kabul edilebilir uyuma işaret ettiği vurgulanmaktadır (Hair vd., 2014, s.579; Hooper, Coughlan

ve Mullen, 2008, s.54; Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003, s.36). SRMR değerinin, 0'a yaklaştıkça daha iyi uyuma işaret ettiği belirtilmekte; bununla birlikte ,08'in altındaki SRMR değerleri kabul edilebilir bulunmaktadır (Hu ve Bentler, 1999, s.27; Kline, 2011, s.209; Worthington ve Whittaker, 2006, s.828). CFI ve TLI değerlerinin ise 0 ile 1 arasında değerler aldığı ve 1'e yaklaştıkça uyumun iyileştiğine değinilmektedir (Ding, Velicer ve Harlow, 1995, s.124). Alanyazında bu uyum iyiliği ölçütleri için önerilen sınır ise değişkenlik göstermekle birlikte ,90'ın üzerine işaret eden çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Bentler ve Bonett, 1980, s.600; Kelloway, 1998, s.31; McDonald ve Ho, 20002, s.72; Russell, 2002, s.1640; Schumacker ve Lomax, 2010, s.76). Yine bu değerlerin, ancak "yaklaşık" değerler olarak kabul edilmesi gerektiği, kesin bir kural olarak düşünülmesinin yanıltıcı olabileceği gibi uyarılara da alanyazında rastlanmaktadır (Kline, 2011, s.206; Hu ve Bentler, 1999, s.27; Worthington ve Whittaker, 2006, s.828). Bu nedenle CFI ve TLI değerleri için bu araştırma kapsamında 1'e yakın olması önerisi dikkate alınarak değerlendirme yapılmıştır.

Tablo 3.8'de verilen değerler incelendiğinde; bu araştırma kapsamında geçerliliğini belirlemek üzere DFA uygulamasına tabi tutulan İşgücü Çevikliği Ölçeğinin, temel alınan uyum iyiliği ölçütleri bağlamında ( $\chi^2/sd=2,19$ , RMSEA=,068, SRMR=,052, CFI=,908, TLI=,899) iyi uyum gösterdiği ve doğrulandığı görülmektedir. Birinci düzey DFA'nın tamamlanmasının ardından ölçeğin tamamını oluşturan gizil değişkenin ölçek boyutları ile uyumunu görmek amacıyla ikinci düzey DFA yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen ve gizil değişkenler ile gözlenen değişkenler arası ilişkileri gösteren standardize edilmiş değerler Şekil 3.3'te özetlenmiştir.



Şekil 3.3. İşgücü Çevikliği Ölçeği'ne ilişkin ilişkin ikinci düzey DFA uygulamasından elde edilen standardize değerler

İkinci düzey DFA sonucunda elde edilen modelin uyum düzeyini belirlemek üzere birinci düzey analizde olduğu gibi düzeltilmiş ki kare değeri ile RMSEA, SRMR, CFI ve TLI değerleri incelenmiştir. Elde edilen uyum değerleri şu şekildedir:  $\chi^2=2,19$ ,

RMSEA=,068, SRMR=,052, CFI=,906 ve TLI=,898. Buna göre elde edilen düzeltilmiş ki kare değerinin 3'ten küçük olması, RMSEA ve SRMR'nin ,08'in altında olması, CFI ve TLI değerlerinin ise 1,0'e yakın olmaları nedeniyle modelin iyi uyum gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi ile işgücü çevikliği ölçeğinin yapı geçerliliğinin belirlenmesinin ardından, güvenilirliğinin belirlenmesi sürecine geçilmiştir. Ölçeğin güvenilirliğini belirlemek üzere tamamı ve ölçeği oluşturan boyutlar için Cronbach Alpha katsayıları hesaplanmıştır. Ölçeğin tamamı için elde edilen güvenilirlik değeri ( $\alpha$ ) ,939'tür. Ölçek boyutları için elde edilen güvenilirlik değerleri ( $\alpha$ ) ise en yüksekten en düşüğe doğru; ,892 (uyumluluk), ,854 (gelişim odaklılık), ,845 (yetkinlik), ,765 (ileri görüşlülük) ve ,751 (yılmazlık) şeklinde sıralanmaktadır. Bu değerlerin hepsi 0 ile 1 arasında değer alan ve 1'e yaklaştıkça güvenilirliğin arttığına işaret eden  $\alpha$  katsayısı (Cronbach ve Shavelson, 2004, s.394) bağlamında ölçeğin güvenilirliğinin sağlandığına işaret etmektedir. Ayrıca elde edilen değerlerin alanyazında anılan. ,70 sınırının (Nunnally, 1975, s.10) üzerinde olması da ölçek ve boyutlarının güvenilirliğine işaret eden bir kaynak olarak değerlendirilebilir.

Madde havuzunun oluşturulması, ölçek formunun yapılandırılması ve son olarak da pilot uygulama aracılığı ile ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik düzeylerinin belirlenmesi aşamalarının tamamlanmasının ardından 32 madde ve 5 boyuttan oluşan işgücü çevikliği ölçeği, çalışmanın ana uygulaması için hazır hale gelmiştir. Ölçekte yer alan boyutlar; ileri görüşlülük, gelişim odaklılık, uyumluluk, yılmazlık ve yetkinlik olarak adlandırılmıştır. Böylece pilot uygulamadan önce alanyazına ve konuyla ilgili yapılan görüşmelere dayalı olarak araştırmacı tarafından öngörülen dört boyut, beşe çıkmıştır. Bu dört boyutun, üç tanesi (uyumluluk, yetkinlik, yılmazlık) araştırmacının öngörüsü ile uyumlu bir şekilde ortaya çıkarken, "pro-aktiflik" olarak düşünülmüş olan boyuttaki maddeler, iki ayrı boyut altında toplanmıştır. Bunun üzerine 3 alan uzmanı (Eğitim Yönetimi alanından 1 profesör doktor, 1 doktor öğretim üyesi ve 1 araştırma görevlisi) ile yapılan görüş alışverişi neticesinde bu boyutların hiçbirinin tek başına pro-aktifliği yansıtmadığına karar verilmiş ve bu yeni boyutların "ileri görüşlülük" ile "gelişim odaklılık" olarak adlandırılması uygun bulunmuştur. Boyutların özellikleri aşağıda açıklanmıştır:

- *İleri Görüşlülük*: Alanyazında işgücü çevikliğini niteleyen bireysel özellikler arasında çevresel değişimlere ilişkin problemleri hızlı bir şekilde sezme,

çevresel değişimlerin ortaya çıkardığı problemleri çözmeye yönelik etkinlikleri başlatma ve bu problemlere çözüm getirme gibi özelliklere değinilmektedir (Sherehiy, 2008, s.46). Bu anlamda bireylerin gelecekte ortaya çıkabilecek problemleri sezmeleri ve bunlara hazırlıklı olmaları, bu çalışma kapsamında ileri görüşlülük olarak anılmaktadır.

- *Gelişim odaklılık:* Alanyazında çevik işgücünün özellikleri arasında kişisel gelişime yönelik olumlu tutum sahibi olma (Muduli, 2013, s.59; Plonka, 1997, s.14), sürekli gelişim konusunda çaba gösterme (Detollenaennerre, 2017, s.29; Sadek, 2016, s.4), bilgi ve deneyimleri sürekli güncelleme gibi özelliklere yer verilmektedir. Bu bağlamda bu boyut kapsamında çalışanların güncel gelişmeleri yakından izleyerek gelecek odaklı bir tutumla kendilerini geliştirme düzeyleri incelenmektedir.

- *Uyumluluk:* Alanyazında bu kavram, çevik işgücünün, birden fazla işlevi yerine getirebilmesi, bir rolden diğerine kolaylıkla geçebilmesi ve etkin bir şekilde işbirliği kurabilmesini nitelendirmek amacıyla kullanılmaktadır (Dyer ve Shafer, 2003, s.15). Bu çalışmada geliştirilen ölçeğin bir boyutu olarak uyumluluk, alanyazındaki kullanımına benzer şekilde çalışanların; farklı çalışma alanları, farklı roller ve farklı çalışma ekiplerine uyum sağlama konusunda rahat bir tutum içinde olmalarını ifade etmektedir.

- *Yılmazlık:* İşgücü çevikliğinin bir özelliği olarak yılmazlık, beklenmedik durumlar, belirsizlik ve stresle başa çıkma yeterliklerini ifade etmektedir (Sheheriy, 2008, s.46). Ayrıca bireyin, değişen koşullara uyum düzeyini arttıran ve stresin olumsuz etkilerini azaltan bir özellik olarak tanımlanmaktadır (Wagnild ve Young, 1993, s.165). Bu çalışmada geliştirilen ölçeğin bir boyutu olarak yılmazlık, belirsizliklerle başa çıkabilme ve değişimin ortaya çıkardığı stresin üstesinden gelme özelliklerini ifade etmektedir.

- *Yetkinlik:* Bu boyut alanyazında işgücünün uzmanlaşma düzeyi ile yeni bilgi, beceri ve teknolojileri kavrama düzeyini ve verimliliğini ifade etmek için kullanılmaktadır (Qin ve Nembhard, 2015, s.60). Bu çalışma kapsamında da benzer şekilde bireylerin, işini en etkili ve verimli şekilde gerçekleştirmesine yardımcı olacak bilgi ve becerilere sahip olma ve bunları edinmeye açık olma düzeylerini ifade etmektedir.

### 3.3.2. Örgütsel hafıza ölçeği

Yükseköğretim kurumlarında görev yapan öğretim elemanlarının örgütsel hafızaya ilişkin görüşlerini belirlemek üzere Dunham (2010) tarafından geliştirilen Örgütsel Hafıza Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin orijinali 5 boyut ve 21 maddeden oluşmaktadır. Bu çalışmada, ölçeğin Limon (2016) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılarak Türkçeye uyarlanan formu kullanılmıştır. Ölçeğin orijinali iş örgütleri için geliştirildiğinden, Limon (2016) ölçek maddelerini Türkçeye çevirirken eğitim örgütlerine göre uyarlamıştır. Ölçeğin orijinal formu 7’li Likert tipi bir ölçektir. Ancak, Türkçe formunda, “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum” ve “Tamamen Katılıyorum” şeklinde seçeneklerden oluşan 5’li Likert kullanılmıştır.

Dunham (2010, s.37) tarafından yapılan çalışmada ölçeğin güvenilirlik katsayıları ( $\alpha$ ) sosyo-politik bilgi boyutu için ,87, mesleki bilgi boyutu için ,81, dış ağlar boyutu için ,75, örgüt geçmişi boyutu için ,79, sektörel bilgi boyutu için ,77 ve ölçeğin tamamı için ,91 olarak belirlenmiştir. Limon (2016) tarafından yapılan uyarlama çalışmasında ölçeğin yapı geçerliliği analizleri ile güvenilirlik ve madde analizleri gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin Türkçe formunun yapı geçerliliğini sağlamak için ilk olarak AFA yapılmıştır. AFA sonucunda; okulun geçmişi ile ilgili bilgi (5 madde), sosyo-politik bilgi (6 madde), mesleki bilgi (4 madde), mesleki ağlar bilgisi (3 madde) ve sektörel bilgi (2 madde) olmak üzere 5 boyuttan ve 20 maddeden oluşan bir yapı elde edilmiştir. AFA sonucunda elde edilen ölçeğin açıkladığı toplam varyans oranı %67,12’dir. Ölçekte yer alan maddelerin faktör yükleri ,881 ile ,602 arasında değişmektedir. AFA’dan sonra, DFA’ya geçilmiştir. Yapılan DFA sonuçları şu şekildedir: RMSEA=,06;  $\chi^2/df= 2,22$ ; RMR=,05; GFI=,90; CFI=,94; NFI=,90 ve AGFI=,87. Geçerliliğin ardından ölçeğin güvenilirliğini belirlemeye yönelik çalışmalar yapılmıştır. Buna göre güvenilirlik katsayıları ( $\alpha$ ); okulun geçmişine ilişkin bilgi boyutu için ,896, sosyo-politik bilgi boyutu için ,802, mesleki bilgi boyutu için ,845, mesleki ağlar boyutu için ,750, sektörel bilgi boyutu için ,747, ölçeğin geneli için ise ,891 olarak hesaplanmıştır. Son olarak ölçekte yer alan maddelerin ayırt ediciliğini belirlemek üzere madde toplam korelasyonları hesaplanmıştır. Buna göre alt-üst % 27’lik gruplar arasında gözlenen fark anlamlı çıkmıştır (Limon, 2016, s.12-16).

Bu araştırma kapsamında ölçeğin kullanılması için öncelikle gerekli izinler alınmıştır. Ancak Limon (2016) tarafından yapılan uyarlama çalışması, ilk ve ortaöğretim düzeyindeki öğretmenlerden elde edilen verilerle gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle alan uzmanları ile birlikte ölçekte yer alan maddelerin yükseköğretim kurumlarının ve bu



kurumlarda görev yapan öğretim elemanlarının özelliklerine uygun hale getirilmesine yönelik düzenlemeler yapılmıştır. Bu düzenlemeler konusunda ölçeğin uyarlama çalışmalarını yapmış olan araştırmacıya bilgi verilmiştir. Aynı zamanda araştırmacıdan onay ve dönüt alınmıştır. Uyarlayıcıdan alınan dönütler neticesinde ortaya çıkan ölçek formuna son şekli verilmiştir. Ölçek formunun yeniden düzenlenmesi sürecinde formda meydana gelen en önemli değişiklik, “okul” ifadeleri yerine “fakülte” ifadelerinin tercih edilmesidir. Uyarlama çalışması kapsamında yer verilen ölçek maddelerinin, yeniden düzenlenmiş olması ve evren özelliklerinin değişmesi nedeniyle ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğinin, bu çalışma için tekrar değerlendirilmesine karar verilmiştir.

Örgütsel Hafıza Ölçeği'nin geçerliliğini belirlemek üzere DFA yapılmıştır. DFA'nın kullanım amaçları arasında; ölçme araçlarının psikometrik özelliklerini değerlendirmek, yapı geçerliliğini sınamak, yöntem etkileri ile örneklemler arası ölçüm değişmezliğini test etmek gibi amaçlar yer almaktadır (Brown, 2006, s.1-4). Bu çalışmada öncelikle örneklem özelliklerinin değişmesi neticesinde yapı geçerliliğinin korunup korunmadığı test edilmek istenmiştir. Özellikle sosyal bilimler alanında yapılan çalışmalarda farklı her uygulama için yeni bir ölçek geliştirmenin zaman ve maliyet açısından sınırlılıklarının bulunması ve farklı çalışmalar arasında kıyaslama olanağı vermesi açısından mevcut araçlar farklı örneklemelerde sıklıkla tercih edilmektedir. Ancak mevcut veri toplama araçlarının, yeni evren ve örneklemere uygunluğunu belirlemek gerekmekte ve bu amaçla DFA'dan yararlanılmaktadır (Harrington, 2009, s.4-5). Bu çalışma kapsamında da alanyazındaki mevcut bir ölçek, farklı bir evrende uygulanacağından DFA ile geçerliliğinin test edilmesi uygun görülmüştür.

DFA, çalışma evrenine benzer niteliklere sahip bir gruptan elde edilen veriler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin geçerliliğini test etmek üzere gerçekleştirilen uygulamaya, ana uygulamada planlanana benzer niteliklere sahip çeşitli üniversitelerden 203 öğretim elemanı katılmıştır. DFA'ya başlanmadan önce verilerin normal dağılım gösterip göstermediği incelenmiştir. Yapılan normallik testi sonucunda 203 öğretim elemanından elde edilmiş olan verilerin çarpıklık değerinin  $-.408$ , basıklık değerinin  $-.201$  olduğu görülmüştür. Buna göre verilerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin alanyazında önerilen normal dağılım sınırları olan  $-1$  ile  $+1$  arasında (Hair vd., 2014, s.34) değerler aldığı ve bu nedenle DFA için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. DFA uygulanırken dikkat edilmesi gereken diğer bir özellik de örneklem sayısının analize uygunluğudur. DFA'nın örneklem büyüklüğü konusunda, en az 200 kişiden oluşması

gerektiği önerisi dikkate alınmıştır (Hoyle, 2000, s.482; Widaman ve Grimm, 2014, s.537). Buna göre 20 maddeden oluşan ölçek için 203 kişilik örneklem grubunun yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örnekleme yer alan öğretim elemanlarının demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 3.9’da sunulmuştur.

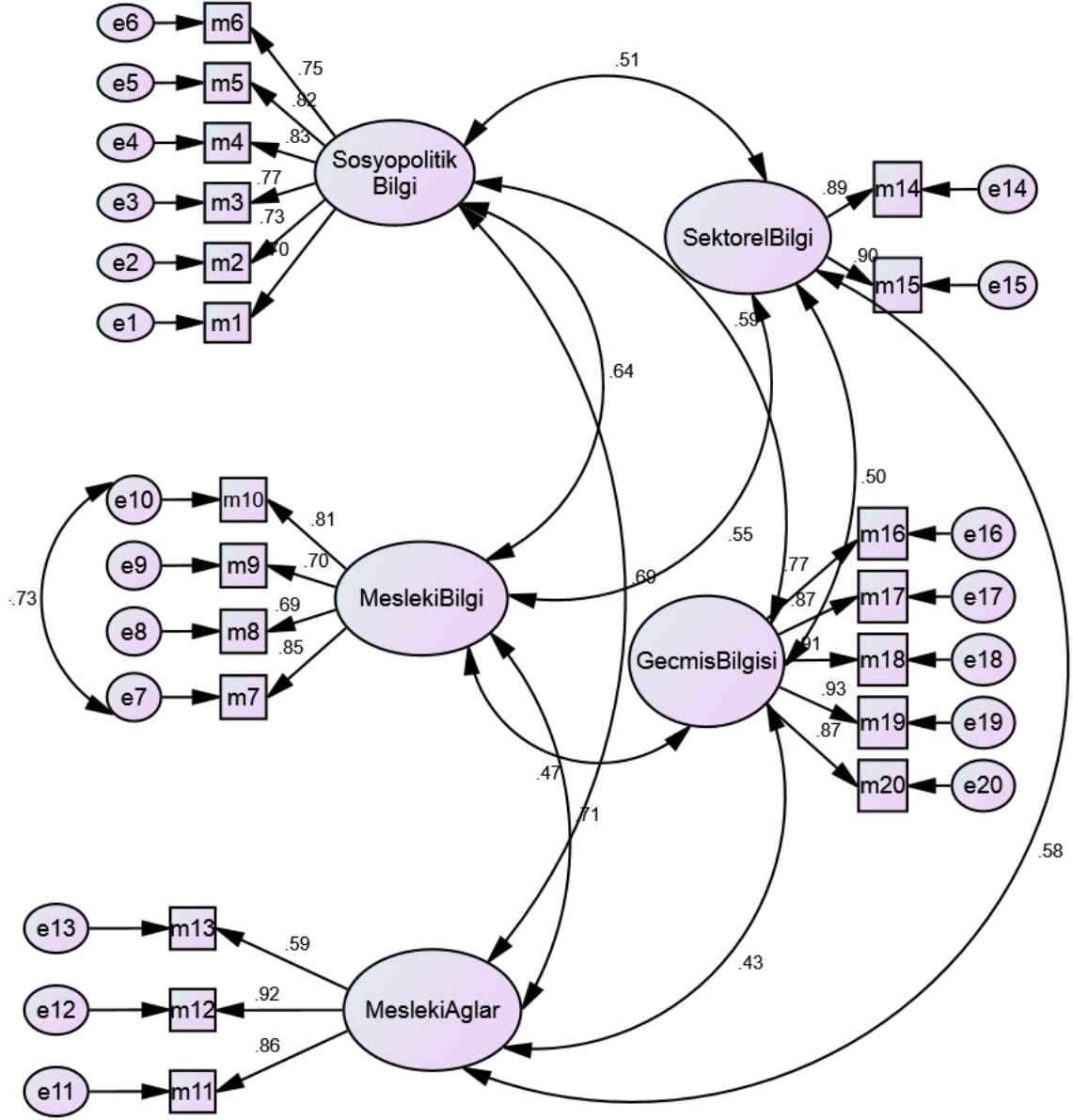
**Tablo 3.9.** *Örgütsel Hafıza Ölçeği’ne ilişkin DFA uygulamasına katılan örneklem grubunun demografik özellikleri*

Özellik	Değişken	f	%
Cinsiyet	Kadın	81	39,9
	Erkek	122	60,1
Unvan	Prof. Dr.	38	18,7
	Doç. Dr.	24	11,8
	Dr. Öğr. Üyesi	27	13,3
	Öğr. Gör.	49	24,1
	Arş. Gör.	65	32,0
Yaş	23-31 yaş	49	24,1
	32-40 yaş	71	35,0
	41-49 yaş	36	17,7
	50-58 yaş	32	15,8
	59-67 yaş	15	7,4
Üniversite	Dicle Üni.	17	8,4
	Isparta Uygulamalı Bilimler Üni.	30	14,8
	İnönü Üni.	37	1,2
	Karadeniz Teknik Üni.	72	35,5
	Konya Teknik Üni.	10	4,9
	Selçuk Üni.	34	16,7
	Yanıtlamayanlar	3	1,5
Kıdem	8 yıl ve daha az	94	46,3
	9-17 yıl	44	21,7
	18-26 yıl	35	17,2
	27-35 yıl	23	11,3
	36-44 yıl	4	2,0
	Yanıtlamayanlar	3	1,5
Toplam		203	100,0

Tablo 3.9 incelendiğinde, örneklem grubunu oluşturan öğretim elemanlarının 81’nin (%39,9) kadın, 122’sinin (%60,1) erkek olduğu görülmektedir. Öğretim elemanlarının sahip oldukları unvanlara göre dağılımları incelendiğinde; 38’inin (%18,7) profesör doktor, 24’ünün (%11,8) doçent doktor, 27’sinin (%13,3) doktor öğretim üyesi, 49’unun (%24,1) öğretim görevlisi, 65’inin (%32,0) ise araştırma görevlisi unvanına sahip olduğu belirlenmiştir. Yaş grupları bağlamında bakıldığında öğretim elemanlarının; 49’unun (%24,1) 23-31 yaş aralığında, 71’inin (%35,0) 32-40 yaş aralığında, 36’sının (%17,7) 41-49 yaş aralığında, 32’sinin (%15,8) 50-58 yaş aralığında ve 15’inin (%7,4) ise 59-67 yaş aralığında olduğu saptanmıştır. Öğretim elemanlarının görev yaptıkları

üniversiteler incelendiğinde; 17'sinin (%8,4) Dicle Üniversitesi'nde, 30'unun (%14,8) Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi'nde, 37'sinin (%18,2) İnönü Üniversitesi'nde, 72'sinin (%35,5) Karadeniz Teknik Üniversitesi'nde, 10'unun (%4,9) Konya Teknik Üniversitesi'nde, 34'ünün (%16,7) ise Selçuk Üniversitesi'nde görev yaptığı sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcılardan 3'ü (%1,5) ise bu soruya yanıt vermemiştir. Öğretim elemanlarının akademideki toplam kıdemleri incelendiğinde ise 8 yıl ve daha az kıdeme sahip 94 (%46,3), 9-17 yıl arası kıdeme sahip 44 (%21,7), 18-26 yıl arası kıdeme sahip 35 (%17,2), 27-35 yıl arası kıdeme sahip 23 (%11,3) ve son olarak 36-44 yıl arası kıdeme sahip 4 (%2,0) öğretim elemanının bulunduğu görülmektedir. Ayrıca 3 (%1,5) öğretim elemanın ise bu soruyu yanıtlamadığı belirlenmiştir.

Elde edilen veri sayısının, DFA için uygun olduğu belirlendikten sonra AMOS Graphics programı kullanılarak DFA gerçekleştirilmiştir. Yapılan analiz sonucunda elde edilen ve gizil değişkenler ile gözlenen değişkenler arası ilişkileri gösteren modele, Şekil 3.4'te yer verilmiştir. Modelde yer alan ölçek boyutları; “sosyo-politik bilgi”, “mesleki bilgi”, “mesleki ağlar”, “sektörel bilgi” ve son olarak “geçmiş bilgisi” olarak adlandırılmaktadır.



Şekil 3.4. Örgütsel Hafıza Ölçeği'ne ilişkin birinci düzey DFA uygulamasından elde edilen standardize değerler

Örgütsel Hafıza Ölçeği için uygulanan birinci düzey DFA sonucunda elde edilen model Şekil 3.4'te sunulmuştur. Modelde yer alan standardize edilmiş değerler incelendiğinde örtük değişkenleri açıklamada bu değerlerin yeterli olduğu

anlaşılmaktadır. Elde edilen modelin ne kadar iyi uyum gösterdiği konusunda ise analiz sonucu elde edilen uyum iyiliği ölçütlerine ilişkin değerleri incelemek gerekmektedir. Örgütsel Hafıza Ölçeği DFA uygulamasından elde edilen uyum iyiliği değerleri ile bu değerlere ilişkin alanyazında yer verilen kabul edilebilir değerler Tablo 3.10'da sunulmuştur.

**Tablo 3.10.** DFA için kabul edilebilir uyum değerleri ve Örgütsel Hafıza Ölçeği'ne ilişkin DFA uygulamasından elde edilen uyum değerleri

Uyum ölçütü	iyiliği	Kabul edilebilir değer	Kaynak	1. Düzey DFA
<b>x<sup>2</sup>/df</b>		x <sup>2</sup> /df ≤ 5 = kabul edilebilir x <sup>2</sup> /df ≤ 3 = iyi uyum x <sup>2</sup> /df ≤ 2 = mükemmel uyum	Kelloway (1998) Elia ve Gagatsis (2008) Tabachnick ve Fidell (2013)	<b>2,25</b>
<b>RMSEA</b>		RMSEA ≤ ,08	Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller (2003); Hair vd. (2014) Hooper, Coughlan ve Mullen (2008, s.54)	<b>,079</b>
<b>SRMR</b>		SRMR ≤ ,08 SRMR ≤ ,10	Hu ve Bentler (1999); Kline (2011) Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller (2003); Worthington ve Whittaker (2006)	<b>,067</b>
<b>CFI</b>		1,0'e yakın ,90 ≤ CFI ≤ 1	Ding, Velicer ve Harlow (1995) Hair vd. (2014); Russell (2002); Little (2013); McDonald ve Ho (2002)	<b>,931</b>
<b>TLI</b>		1,0'e yakın ,90 ≤ TLI ≤ 1,0	Ding, Velicer ve Harlow (1995) Hair vd. (2014); Bentler ve Bonett (1980); Schumacker ve Lomax (2010); Kelloway (1998)	<b>,918</b>

Tablo 3.10'da görüldüğü gibi Örgütsel Hafıza Ölçeği'nin 2.25 düzeyindeki ki kare düzeltilmiş uyum ölçütü değerinin 3'ün altında olması (Elia ve Gagatsis, 2008, s.138) nedeniyle iyi bir uyuma işaret ettiği görülmektedir. Bu çalışma kapsamında ölçek için elde edilen RMSEA (,079) ve SRMR (,066) değerlerinin, ,08'in altında olmaları (Hair vd., 2014, s.579; Hu ve Bentler, 1999, s.27); CFI (,931) ve TLI (,918) değerlerinin ise ,90 ile 1,0 arasında olmaları (McDonald ve Ho, 20002, s.72; Russell, 2002, s.1640) nedeniyle ölçeğin iyi uyum gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Ölçeğin, DFA ile geçerliliği belirlendikten sonra aynı örneklem üzerinden güvenilirliğinin belirlenmesine geçilmiştir. Ölçeğin güvenilirliğini belirlemek üzere ölçeğin tamamı ve alt boyutları için Cronbach

Alpha katsayıları ( $\alpha$ ) hesaplanmıştır. Ölçeğin tamamı için elde edilen güvenilirlik değeri ( $\alpha$ ) ,937'dir. Ölçek boyutları için elde edilen güvenilirlik değerleri ( $\alpha$ ) ise en yüksekten en düşüğe doğru; ,939 (geçmiş bilgisi), ,894 (sosyo-politik bilgi), ,890 (sektörel bilgi), ,821 (mesleki bilgi) ve ,803 (mesleki ağlar) şeklinde sıralanmaktadır.

### 3.3.3. İşle bütünleşme ölçeği

Yükseköğretim kurumlarında görev yapan öğretim elemanlarının işle bütünleşme düzeylerini belirlemek üzere Schaufeli vd. (2002) tarafından geliştirilen İşle Bütünleşme Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin orijinali; zindelik, adanma ve yoğunlaşma şeklinde adlandırılan 3 boyut ve 17 maddeden oluşmaktadır. Bu çalışmada, ölçeğin Kavgacı (2014) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılarak Türkçeye uyarlanan formu kullanılmıştır. Ölçek “Hiç”, “Neredeyse Hiç”, “Nadiren”, “Bazen”, “Sıklıkla”, “Çok Sık” ve “Her Zaman” şeklinde seçeneklerden oluşan 7’li Likert tipi bir ölçektir. Schaufeli vd. (2002, s.79) tarafından yapılan çalışmada ölçeğin güvenilirlik katsayıları ( $\alpha$ ) öğrenciler ve çalışanlardan oluşan iki ayrı örneklem grubu için ayrı ayrı hesaplanmıştır. Buna göre ölçek boyutlarının güvenilirlik katsayıları ( $\alpha$ ) zindelik boyutu için ,78 ve ,79, adanma boyutu için ,84 ve ,89, yoğunlaşma boyutu için ,73 ve ,72 olarak bulunmuştur.

İşle Bütünleşme Ölçeği, Türkçe alanyazında çok sayıda araştırmada, farklı nitelikteki örgütlerin çalışanlarından oluşan örneklem için uyarlanmıştır (Atilla-Bal, 2008; Dalay, 2007; Erim, 2009; Eryılmaz ve Doğan, 2012; Kavgacı, 2014; Öner, 2008; Özgür, 2011; Şahin, 2015). Bu çalışmaların bazılarında uyarlama çalışmaları kapsamında gerçekleştirilen geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonucunda ölçeğin 3 boyutlu yapısı doğrulanırken (Eryılmaz ve Doğan, 2012; Şahin, 2015; Turgut, 2011); bazı çalışmalarda ölçeğin farklı sayıda boyutlardan oluşan bir yapıyla kullanıldığı belirlenmiştir (Atilla-Bal, 2008; Dalay, 2007; Erim, 2009; Kavgacı, 2014; Öner, 2008; Özgür, 2011). Bu çalışma kapsamında ölçeğin, Kavgacı (2014) tarafından, öğretmenlerden oluşan bir örneklem grubu üzerinde gerçekleştirilen çalışmalarla uyarlanan formu tercih edilmiştir. Bu durumun nedeni her iki çalışmada da ölçeğin, eğitim örgütleri çalışanları için kullanılmasıdır.

Kavgacı (2014) tarafından gerçekleştirilen uyarlama çalışmasında ölçeğin Türkçe formunun yapı geçerliliğini sağlamak için ilk olarak AFA yapılmıştır. Yapılan AFA sonucunda iki boyuttan oluşan bir yapı ortaya çıkmıştır. Ölçeğin özgün formunda zindelik boyutu altında yer alan maddeler, birinci boyutta; adanma ve yoğunlaşma boyutunda yer

alan maddeler ise ikinci boyutta yer almıştır. Ayrıca AFA sırasında her iki boyutta da birbirine yakın faktör yüklerine sahip olduğu görülen 6 ve 16 numaralı maddeler, binişikliğin önlenmesi adına ölçekten çıkarılmıştır. Sonuç olarak zindelik (8 madde) ve adanma-yoğunlaşma (7 madde) boyutlarından ve 15 maddeden oluşan bir yapı elde edilmiştir. AFA sonucunda elde edilen ölçeğin açıkladığı toplam varyans oranı %64'tür. Ölçekte yer alan maddelerin faktör yükleri ,51 ile ,98 arasında değişmektedir. AFA'dan sonra, DFA'ya geçilmiştir. Yapılan DFA'nın sonuçları şu şekildedir: RMSEA=,07;  $\chi^2/df=2,3$ ; RMR=,04; GFI=,91; CFI=,96 ve AGFI=,87. Çalışmada ölçeğin güvenilirliğini belirlemek üzere güvenilirlik katsayıları ( $\alpha$ ) hesaplanmıştır. Buna göre güvenilirlik katsayıları ( $\alpha$ ); zindelik boyutu için ,92, adanma-yoğunlaşma boyutu için ,89, ve ölçeğin tamamı için ,94 olarak hesaplanmıştır (Kavgacı, 2014, s.82-86).

Bu araştırma kapsamında öncelikle ölçek maddelerinin araştırma amacı ve örneklem grubuna uygunluğunu teyit etmek üzere doktora tez komitesinde yer alan öğretim üyelerinin onayı alınmıştır. Bu aşamada araştırma kapsamında kullanılan diğer veri toplama araçları ile uyumlu olması ve yanıtlayıcıların kafasının karışmasının önlenmesi adına ölçeğin 5'li Likert olarak düzenlenmesine karar verilmiştir. Ardından ölçeğin Türkçeye uyarlama çalışmasını gerçekleştirmiş olan Kavgacı'dan (2014) ölçek kullanımı ve ölçeğin 5'li Likert tipinde düzenlenmesi için izin alınmıştır. Ölçeğin uyarlama çalışmasını ilköğretim düzeyinde görev yapan öğretmenlerden oluşan bir örneklem grubu ile gerçekleştiren Kavgacı (2014), geçerlilik ve güvenilirlik değerlerinin yeniden hesaplanması önerisinde bulunmuştur. Ölçeğin, bu çalışmada ilköğretim kademesinden farklı yapısal ve kültürel özelliklere sahip yükseköğretim kurumlarında görev yapan öğretim elemanlarına uygulanacak olması nedeniyle geçerlilik ve güvenilirlik değerlerinin bu çalışmanın evrenini temsil edecek örneklem üzerinde yeniden hesaplanmasına karar verilmiştir.

İşle Bütünleşme Ölçeği'nin geçerliliğini belirlemek üzere DFA yapılmıştır. DFA, önceden geliştirilmiş veya uyarlanmış veri toplama araçlarının farklı örneklemdeki geçerliliğini teyit etmeye yardımcı olacak bir analiz olması (Harrington, 2009, s.4-5) nedeniyle tercih edilmiştir. Analiz, çalışma evrenine benzer niteliklere sahip bir gruptan elde edilen veriler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin geçerliliğini test etmek üzere gerçekleştirilen uygulamaya, ana uygulamada planlanana benzer niteliklere sahip çeşitli üniversitelerden 201 öğretim elemanı katılmıştır. DFA'ya başlanmadan önce verilerin normal dağılım gösterip göstermediği incelenmiştir. Yapılan normallik testi sonucunda

201 öğretim elemanından elde edilmiş olan verilerin çarpıklık değerinin -,998, basıklık değerinin ,732 olduğu görülmüştür. Buna göre verilerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin alanyazında önerilen normal dağılım sınırları olan -1 ile +1 arasında (Huck, 2012, s.27) değerler aldığı ve bu nedenle DFA için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. DFA uygulanırken dikkat edilmesi gereken diğer bir özellik de örneklem sayısının analize uygunluğudur. DFA’da kullanılacak örneklem büyüklüğü konusunda, örneklemin en az 200 kişiden oluşması gerektiği önerisi dikkate alınmıştır (Widaman ve Grimm, 2014, s.537). Buna göre 15 maddeden oluşan ölçek için 201 kişilik örneklem grubunun yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örnekleme yer alan öğretim elemanlarının demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 3.11’de sunulmuştur.

**Tablo 3.11.** *İşle Bütünleşme Ölçeği’ne ilişkin DFA uygulamasına katılan örneklem grubunun demografik özellikleri*

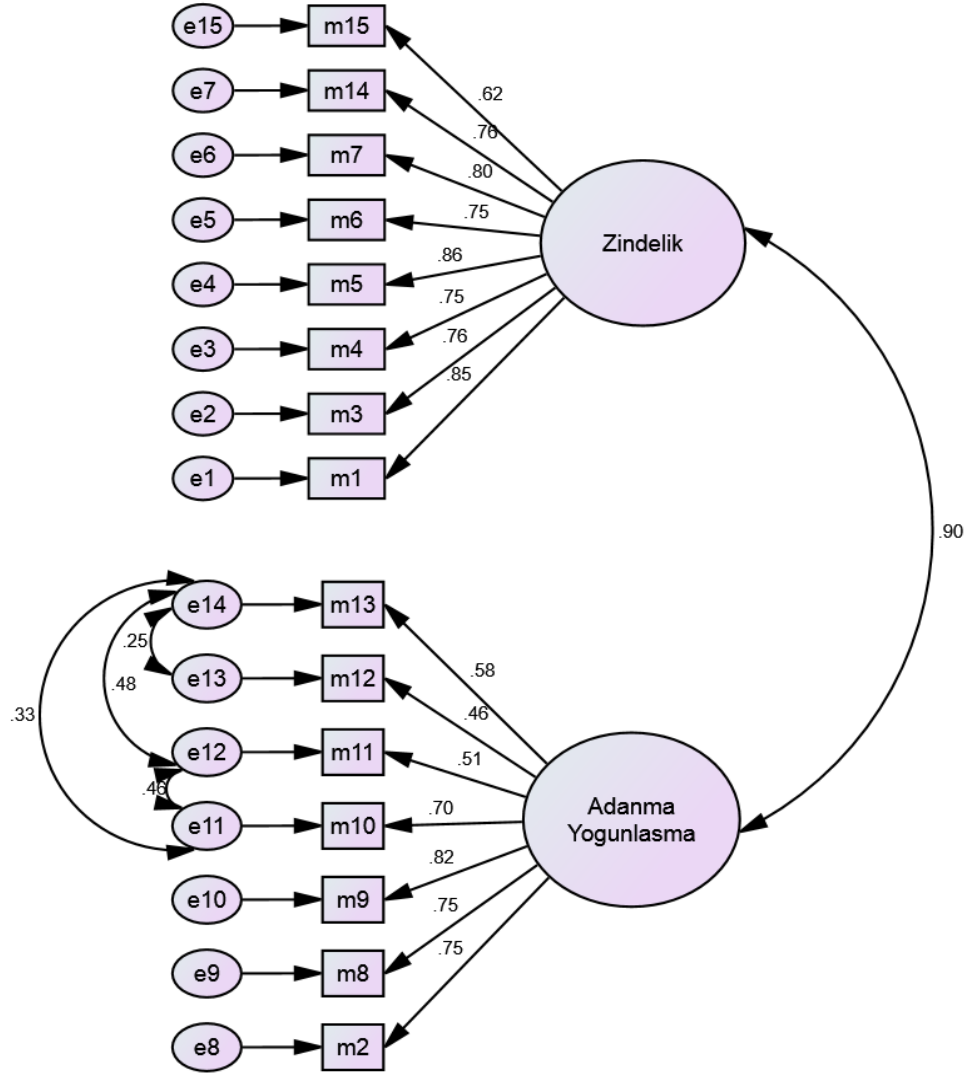
Özellik	Değişken	f	%
Cinsiyet	Kadın	81	40,3
	Erkek	120	59,7
Unvan	Prof. Dr.	39	19,4
	Doç. Dr.	23	11,4
	Dr. Öğr. Üyesi	29	14,4
	Öğr. Gör.	49	24,4
	Arş. Gör.	61	30,4
Yaş	23-31 yaş	48	23,9
	32-40 yaş	67	33,3
	41-49 yaş	39	19,4
	50-58 yaş	33	16,4
	59-67 yaş	14	7,0
Üniversite	Dicle Üni.	18	9,0
	Isparta Uygulamalı Bilimler Üni.	28	13,9
	İnönü Üni.	36	17,9
	Karadeniz Teknik Üni.	72	35,8
	Konya Teknik Üni.	8	4,0
	Selçuk Üni.	36	17,9
Kıdem	Yanıtlamayanlar	3	1,5
	8 yıl ve daha az	92	45,8
	9-17 yıl	42	20,9
	18-26 yıl	38	18,9
	27-35 yıl	22	10,9
	36-44 yıl	4	2,0
	Yanıtlamayanlar	3	1,5
Toplam		201	100,0

Tablo 3.11 incelendiğinde, örneklem grubunu oluşturan öğretim elemanlarının 81’nin (%40,3) kadın, 120’sinin (%59,7) erkek olduğu görülmektedir. Öğretim elemanlarının sahip oldukları unvanlara göre dağılımları incelendiğinde; 39’unun



(%19,4) profesör doktor, 23'ünün (%11,4) doçent doktor, 29'unun (%11,4) doktor öğretim üyesi, 49'unun (%24,4) öğretim görevlisi, 61'inin (%30,4) araştırma görevlisi unvanına sahip olduğu belirlenmiştir. Yaş grupları bağlamında bakıldığında; öğretim elemanlarının; 48'inin (%23,9) 23-31 yaş aralığında, 67'sinin (%33,3) 32-40 yaş aralığında, 39'unun (%19,4) 41-49 yaş aralığında, 33'ünün (%16,4) 50-58 yaş aralığında ve 14'ünün (%7,0) 59-67 yaş aralığında olduğu saptanmıştır. Öğretim elemanlarının görev yaptıkları üniversiteler incelendiğinde; 18'inin (%9,0) Dicle Üniversitesi'nde, 28'inin (%13,9) Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi'nde, 36'sinin (%17,9) İnönü Üniversitesi'nde, 72'sinin (%35,8) Karadeniz Teknik Üniversitesi'nde, 8'inin (%4) Konya Teknik Üniversitesi'nde, 36'sinin (%17,9) ise Selçuk Üniversitesi'nde görev yaptığı sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcılardan 3'ü (%1,5) ise bu soruya yanıt vermemiştir. Öğretim elemanlarının akademideki toplam kıdemleri incelendiğinde ise 8 yıl ve daha az kıdeme sahip 92 (%45,8), 9-17 yıl arası kıdeme sahip 42 (%20,9), 18-26 yıl arası kıdeme sahip 38 (%18,9), 27-35 yıl arası kıdeme sahip 22 (%10,9) ve son olarak 36-44 yıl kıdeme sahip 4 (%2,0) öğretim elemanının bulunduğu görülmektedir. Ayrıca 3 (%1,5) öğretim elemanın ise bu soruyu yanıtlamadığı belirlenmiştir.

Elde edilen verilerin DFA için uygun olduğu belirlendikten sonra AMOS Graphics programı kullanılarak analiz gerçekleştirilmiştir. Yapılan analiz sonucunda elde edilen ve gizil değişkenler ile gözlenen değişkenler arası ilişkileri gösteren modele, Şekil 3.5'te yer verilmiştir. Şekilde yer alan İşle Bütünleşme Ölçeği'nin boyutlarından ilki "zindelik", diğeri ise "adanma-yoğunlaşma" olarak adlandırılmaktadır.



*Şekil 3.5. İşle Bütünleşme Ölçeği'ne ilişkin ilişkin birinci düzey DFA uygulamasından elde edilen standardize değerler*

İşle Bütünleşme Ölçeği için uygulanan birinci düzey DFA sonucunda elde edilen model Şekil 3.5'te sunulmuştur. Modelde yer alan standardize edilmiş değerler incelendiğinde örtük değişkenleri açıklamada bu değerlerin yeterli olduğu anlaşılmaktadır. Elde edilen modelin ne kadar iyi uyum gösterdiği konusunda ise analiz sonucu elde edilen uyum iyiliği değerlerini incelemek gerekmektedir. İşle bütünleşme

ölçeği DFA uygulamasından elde edilen uyum iyiliği değerleri ile bu değerlere ilişkin alanyazında yer verilen kabul edilebilir değerler Tablo 3.12’de sunulmuştur.

**Tablo 3.12.** DFA için kabul edilebilir uyum değerleri ve İşle Bütünleşme Ölçeği’ne ilişkin DFA uygulamasından elde edilen uyum değerleri

Uyum ölçütü	iyiliği	Kabul edilebilir değer	Kaynak	1. Düzey DFA
$\chi^2/df$		$\chi^2/df \leq 5$ = kabul edilebilir $\chi^2/df \leq 3$ = iyi uyum $\chi^2/df \leq 2$ = mükemmel uyum	Kelloway (1998) Elia ve Gagatsis (2008) Tabachnick ve Fidell (2013)	<b>,224</b>
<b>RMSEA</b>		RMSEA $\leq$ ,08	Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller (2003); Hair vd. (2014) Hooper, Coughlan ve Mullen (2008, s.54)	<b>,079</b>
<b>SRMR</b>		SRMR $\leq$ ,08 SRMR $\leq$ ,10	Hu ve Bentler (1999); Kline (2011) Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller (2003); Worthington ve Whittaker (2006)	<b>,056</b>
<b>CFI</b>		1,0’e yakın ,90 $\leq$ CFI $\leq$ 1	Ding, Velicer ve Harlow (1995) Hair vd. (2014); Russell (2002); Little (2013); McDonald ve Ho (2002)	<b>,944</b>
<b>TLI</b>		1,0’e yakın ,90 $\leq$ TLI $\leq$ 1,0	Ding, Velicer ve Harlow (1995) Hair vd. (2014); Bentler ve Bonett (1980); Schumacker ve Lomax (2010); Kelloway (1998)	<b>,931</b>

Tablo 3.12’de görüldüğü gibi İşle Bütünleşme Ölçeği’nin 2.24 düzeyindeki ki kare düzeltilmiş uyum ölçütü değerinin 3’ün altında olması (Elia ve Gagatsis, 2008, s.138) nedeniyle iyi bir uyuma işaret ettiği görülmektedir. Bu çalışma kapsamında ölçek için elde edilen RMSEA (,079) ve SRMR (,056) değerlerinin, ,08’in altında olmaları (Hu ve Bentler, 1999, s.27; Worthington ve Whittaker, 2006, s.828), CFI (,944) ve TLI (,931) değerlerinin ise ,90 ile 1,0 arasında olmaları (Kelloway, 1998, s.31; Little, 2013, s.115) nedeniyle ölçeğin iyi uyum gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Ölçeğin DFA ile geçerliliği belirlendikten sonra aynı örneklem üzerinden güvenilirliğinin belirlenmesine geçilmiştir. Ölçeğin güvenilirliğini belirlemek üzere ölçeğin tamamı ve alt boyutları için Cronbach Alpha katsayıları ( $\alpha$ ) hesaplanmıştır. Ölçeğin tamamı için elde edilen güvenilirlik değeri ( $\alpha$ ) ,935’tir. Ölçek boyutları için elde edilen güvenilirlik değerleri ( $\alpha$ ) ise zindelik boyutu için ,919, adanma-yoğunlaşma boyutu için ise ,845 olarak hesaplanmıştır.

### **3.3.4. Kişisel bilgi formu**

Yükseköğretim kurumlarında çalışan öğretim elemanlarının demografik özelliklerine ilişkin bilgileri elde etmek için araştırmacı tarafından “Kişisel Bilgi Formu” oluşturulmuştur. Kişisel bilgi formunda öğretim elemanlarının demografik özelliklerini belirlemeye yönelik cinsiyet, yaş, akademik unvan ve görev yaptıkları üniversite gibi değişkenlere yer verilmiştir.

### **3.4. Veri Toplama Süreci**

Araştırma verilerinin toplanmasına başlamadan önce verilerin toplanacağı kurumlar için Anadolu Üniversitesi Etik Kurulu Uygulama izni ile uygulamanın yapılacağı üniversiteler olan Anadolu Üniversitesi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi ve Eskişehir Teknik Üniversitesi’nden gerekli izinler alınmıştır (EK-10). İzinlerin alınmasının ardından araştırma kapsamında, veri toplama aracının, araştırmacı tarafından geliştirilmesi planlanan bölümü ile ilgili çalışmalar yapılmıştır. İlk olarak Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi’nde gönüllülük esaslı ve cinsiyet, yaş, bölüm, unvan gibi özellikler bakımından gerekli çeşitliliği yansıtacak şekilde seçilen 10 öğretim elemanı ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmelerde işgücü çevikliği değişkeni için geliştirilecek veri toplama aracının maddelerine kaynaklık edecek bulgulara ulaşmak hedeflenmiştir. Görüşmeye dahil edilen katılımcılar; zaman, maliyet ve kontrol etmenleri göz önünde bulundurularak Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi’nden seçilmiştir. Görüşme verilerinin toplanacağı katılımcılardan gerekli izinler alınmış, ön görüşmeler yapılarak araştırmacının amacı ile ilgili gerekli bilgiler verilmiş ve kendilerinden randevu talep edilmiştir. Görüşmeler, katılımcıların kendi ofislerinde gerçekleştirilmiş, 25-65 dakika arasında sürmüş ve ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmıştır.

Veri toplama araçlarında yer alan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik özelliklerini belirlemek üzere pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Pilot uygulamanın verileri; Akdeniz Üniversitesi, Bursa Uludağ Üniversitesi, Dicle Üniversitesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, İnönü Üniversitesi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Konya Teknik Üniversitesi, Sakarya Üniversitesi, Selçuk Üniversitesi ve Süleyman Demirel Üniversitesi öğretim elemanlarından elde edilmiştir. Pilot uygulamada kullanılan form, EK-2’de sunulmuştur. Veri toplama aracının ilgili bölümünün geliştirilmesi ile araçta yer alan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerinin

belirlenmesinin ardından bütün bölümler bir araya getirilerek veri toplama aracı uygulamaya hazırlanmıştır. Uygulamaya hazır hale getirilen veri toplama aracı örnekleme de yer alan öğretim elemanlarına uygulanmıştır. Araştırmanın verileri, 2019-2020 eğitim-öğretim yılının güz döneminde, çevrimiçi veri toplama araçları (Google formlar) kullanılarak toplanmıştır. Veri toplama süreci Ekim 2019-Aralık 2019 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Verilerin toplanması sürecinde araştırmaya katılım konusunda gönüllülük esas alınmıştır. Veri toplama aracının ilk bölümünde örnekleme oluşturan katılımcılara araştırmanın amacı, önemi ve araştırmacının süreçteki rolü ile ilgili gerekli bilgiler sunulmuştur. Bu bilgilerin ardından veri toplama aracının katılımcılardan araştırmaya katılmayı kabul edip etmediklerini belirtmeleri istenmiştir. Ayrıca katılımcılara araştırmanın hiçbir aşamasında kimlik bilgilerine gereksinim duyulmadığı ve verilerin toplu bir şekilde analiz edileceği belirtilmiştir. İsteyen öğretim elemanları ile araştırma sonuçlarının paylaşılacağı konusunda güven verilmiştir.

### **3.5. Verilerin Çözümlemesi**

Araştırma sorularına yanıt aranması sürecinde hem nitel hem de nicel verilerin çözümlemesine gereksinim duyulmuştur. İlk olarak işgücü çevikliğine ilişkin ölçeğin geliştirilebilmesi için nitel veri toplama ve çözümleme süreci izlenmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme soruları ile yüz yüze gerçekleştirilen görüşmelerden elde edilen nitel veriler, içerik analizi yöntemi ile çözümlenmiştir. İçerik analizi sayesinde nitel yöntemle elde edilen çok büyük verilerin, anlamlı, sistematik ve birbiriyle ilişkili veri parçalarına indirgenmesi söz konusu olmaktadır (Patton, 2014, 453). Çalışmanın nitel verilerinin çözümlemesinde içerik analizinin tercih edilme nedeni, geliştirilecek ölçeğin maddelerinin yazımına yardımcı olacak kavramlar, alt kavramlar ve bunlar arası ilişkilere ulaşmaktır. Bu kapsamda araştırmacı, işgücü çevikliğinin kuramsal arka planına ve görüşmelere dayalı olarak bir analiz çerçevesi oluşturmuştur. Ardından veriler, bu çerçeveye uygun olarak kodlanmış, birbiriyle ilişkili kodlar bir araya getirilerek temalar oluşturulmuştur. Verilerden elde edilen temalar alanyazın desteği ile isimlendirilmiş ve tanımlanmıştır. Son olarak elde edilen temalar ve temalar kapsamında yer alan kodlara uygun olarak İşgücü Çevikliği Ölçeği'nde yer alması planlanan maddeler yazılmış ve taslak bir form oluşturulmuştur. İşgücü Çevikliği Ölçeği'nde yer alan maddeler ile ilgili uzman görüşlerinin alınması ve pilot uygulamanın gerçekleştirilmesinden sonra ölçeğe

son şeklini vermek üzere geçerlilik analizleri gerçekleştirilmiş ve ölçeğin iç tutarlılık anlamındaki güvenilirlik değerleri hesaplanmıştır.

Araştırmanın amaçlarına yanıt verebilmek amacıyla yapılacak nicel çözümlenmelerde SPSS 21 ve AMOS Graphics programlarından yararlanılmıştır. İstatistiksel hesaplamaların çoğunda anlamlılık düzeyi için “,05” değeri kabul edilmiştir. Yalnızca korelasyon analizlerinin bulguları yorumlanırken “,01” anlamlılık düzeyi dikkate alınmıştır. SPSS 21 programından; normal dağılıma uygunluk, varyansların homojenliği, AFA, betimsel istatistiklerin (aritmetik ortalama, standart sapma, en düşük ve en yüksek değerler, veri dağılımları, frekans, yüzde, vb.) belirlenmesi ile bağımsız örneklem t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve korelasyon analizi uygulamalarında yararlanılmıştır. AMOS Graphics programı ise DFA uygulaması, yapısal eşitlik modeli ve bootstrapping tekniği için kullanılmıştır.

Verilerin çözümlenmesine geçilmeden önce kullanılacak istatistiksel analiz tekniklerine karar verebilmek için verilerin normal dağılım gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu kapsamda çarpıklık ve basıklık katsayıları ile dal yaprak ve histogram grafikleri temel alınmıştır. Yapılan incelemeler sonucunda ölçekler ve ölçeklerde yer alan boyutlara ilişkin çarpıklık ve basıklık değerlerinin alanyazında normallik için önerilen -1 ile +1 sınırları (Gao, Mokhtarian ve Johnston, 2008, s.122; Hair vd., 2014, s.34; Huck, 2012, s.27) arasında yer aldığı belirlenmiştir. Verilerin normal dağılım göstermesi, araştırmanın ilgili alt amaçlarına yanıt vermek üzere yapılacak analizlerde parametrik testlerden yararlanılabileceğine işaret etmektedir.

Araştırmanın birinci alt amacı “Öğretim elemanlarının, yükseköğretim kurumlarında örgütsel hafızaya ilişkin görüşleri nelerdir?”, ikinci alt amacı “Öğretim elemanlarının işle bütünleşme düzeylerine ilişkin görüşleri nelerdir?” ve üçüncü alt amacı “Öğretim elemanlarının işgücü çevikliği düzeylerine ilişkin görüşleri nelerdir?” şeklinde belirlenmiştir. Bu üç alt amaca yanıt vermek üzere aritmetik ortalama, standart sapma, en düşük ve en yüksek değerlerden oluşan betimsel istatistiklerden yararlanılmıştır. Ölçeklere ait betimsel analiz bulgularının yorumlanması adına ölçeklerden elde edilen aritmetik ortalamalara ilişkin puan aralıkları belirlenmiştir. Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin hepsi 5’li Likert tipinde hazırlanmıştır. Ölçek maddeleri, katılımcılara 1’den (Hiç Katılmıyorum) 5’e (Tamamen Katılıyorum) doğru derecelendirilmek üzere aradaki seçenekler isimlendirilmeden sunulmuştur. Ancak bulguların yorumlanması aşamasında; 1,00-1,79 arası “Hiç Katılmıyorum”, 1,80-2,59

arası “Katılmıyorum”, 2,60-3,39 arası “Biraz Katılıyorum”, 3,40-4,19 arası “Katılıyorum” ve 4,20-5,00 arası “Tamamen Katılıyorum” şeklinde değerlendirilmiştir.

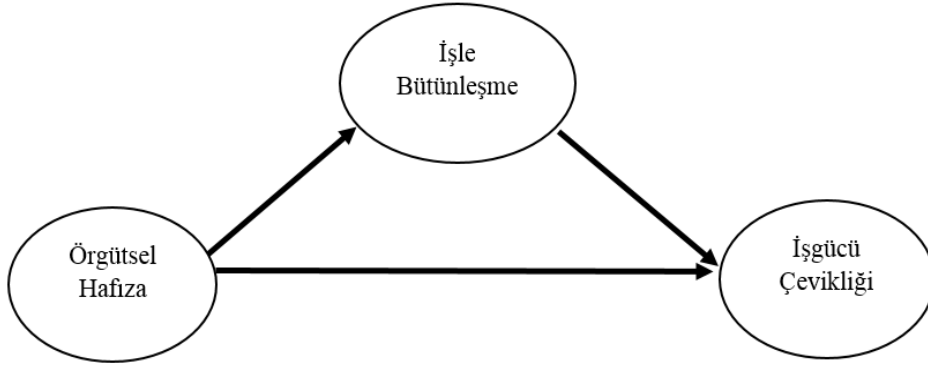
Araştırmanın dördüncü alt amacı, “Öğretim elemanlarının; örgütsel hafıza, işle bütünleşme ve işgücü çevikliği düzeyleri; cinsiyetlerine, yaşlarına, akademik unvanlarına ve görev yaptıkları üniversiteye göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” şeklindedir. Bu alt amaca yanıt vermek üzere; cinsiyet değişkeni için bağımsız örneklem t testi; yaş, akademik unvan ve görev yapılan üniversite değişkenleri için tek yönlü ANOVA kullanılmıştır. Bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü ANOVA yapılmadan önce varyansların homojen olup olmadığı incelenerek ilgili değerler raporlanmıştır. Tek yönlü ANOVA sonucunun anlamlı bulunduğu yerlerde, anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için varyansların homojen olduğu durumlarda Scheffe testi, varyansların homojen olmadığı durumlarda ise Dunnett C testi kullanılmıştır. Bu alt amaca yönelik analizler, araştırma amaçlarına dayalı olarak örgütsel hafıza, işle bütünleşme ve işgücü çevikliği değişkenlerine ilişkin elde edilen toplam puanlar üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın beşinci alt amacı, “Öğretim elemanlarının görüşlerine göre örgütsel hafıza, işle bütünleşme ve işgücü çevikliği arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmakta mıdır?” şeklindedir. Bu alt amaca yanıt vermek üzere Pearson Momentler Çarpımı korelasyon çözümleme tekniğinden yararlanılmıştır. Korelasyon katsayılarının istatistiksel bakımdan anlamlılık düzeyine karar vermek için ,01 anlamlılık düzeyi dikkate alınmıştır. Değişkenler arası korelasyon katsayıları yorumlanırken, ,00-,29 arasının zayıf, ,30-,69 arasının orta, ,70 ve üzerinin güçlü ilişkilere işaret ettiği yönündeki öneri dikkate alınmıştır (Büyüköztürk, 2018, s.32; Gürbüz ve Şahin, 2017, s.260).

Araştırmanın son alt amacı “Öğretim elemanlarının görüşlerine göre örgütsel hafıza, işle bütünleşme aracılığıyla işgücü çevikliğini istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır?” şeklinde belirlenmiştir. Bu alt amaca yönelik olarak aracılık etkisini test etmeden önce; örgütsel hafıza ve işle bütünleşme değişkenlerinin işgücü çevikliği üzerinde yordayıcı etkileri olup olmadığı incelenmiştir. Bu kapsamda çoklu doğrusal regresyon analizi türlerinden hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır. Analize geçilmeden önce çoklu doğrusal regresyon analizinin varsayımları test edilmiştir. Hiyerarşik regresyon analizi ile işgücü çevikliği üzerinde önce araştırma modelinde dışsal değişken olarak yer alan örgütsel hafızanın tek başına etkisi belirlenmiştir. Ardından örgütsel hafıza ile araştırma modelinde aracı değişken olarak yer alan işle bütünleşmenin,

işgücü çevikliği üzerindeki etkileri birlikte incelenmiştir. Analiz sonucunda örgütsel hafıza ile işgücü çevikliği ilişkisinde, işle bütünleşmenin aracılık rolü olabileceğinin öngörülmesinin ardından bu varsayım ile oluşturulan kuramsal modelin test edilmesine geçilmiştir. Bu amaca yönelik olarak yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır.

Yapısal eşitlik modeli, önceden oluşturulan kuramsal model içerisinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek üzere kullanılmaktadır (Reisinger ve Turner, 1999, s.71-72). Bu kapsamda yükseköğretim kurumlarında örgütsel hafızanın, işgücü çevikliği üzerindeki etkisinde işle bütünleşmenin istatistiksel olarak anlamlı bir aracılık etkisine sahip olup olmadığını incelemek üzere ilgili alanyazın çerçevesinde önerilen kuramsal model Şekil 3.6’da sunulmuştur.



**Şekil 3.6.** Araştırma değişkenleri arası ilişkilere yönelik oluşturulan kuramsal model

Şekil 3.6’da yer alan kuramsal model araştırmanın son alt amacı olan aracılık etkisini test etmek üzere oluşturulmuştur. Kuramsal modelin oluşturulması aşamasından sonra öncelikle yapısal eşitlik modellerinin varsayımları incelenmiştir. Ardından modelin test edilmesi aşamasına geçilmiştir. Bu aşamada, kovaryans matrisi ile en çok olabilirlik (maximum likelihood) kestirim yöntemi kullanılmıştır. Analiz sonucunda yapısal modelin, veriler ile doğrulanıp doğrulanmadığına karar vermek üzere daha önce ölçüm modellerinin test edilmesinde kullanılan uyum iyiliği ölçütlerinden yararlanılmıştır. Yapılan alanyazın incelemesinde yapısal eşitlik modeli kapsamında incelenen çok sayıda uyum iyiliği ölçütü olduğu görülmüştür. Brown (2006, s.82-84), alanyazında kullanılan iyi uyum değerlerini mutlak uyum değerleri, sadelik uyum değerleri ve görel uyum değerleri olarak sınıflamıştır. Bu araştırma kapsamında, bu sınıflamanın her üç kategorisinden en az bir uyum değerinin raporlaştırılmasına ve bunların alanyazında en



çok tercih edilen uyum iyiliği değerleri arasından seçilmesine karar verilmiştir. Bu bağlamda mutlak uyum değerleri olarak düzeltilmiş ki kare değeri ile SRMR değerinin, sadelik uyum değeri olarak RMSEA değerinin ve görel uyum değerleri olarak da CFI ve TLI değerlerinin raporlanması kararlaştırılmıştır. Bu değerlere ilişkin alanyazında önerilen kabul edilebilir sınırlar olarak; düzeltilmiş ki kare değeri için 5'ten küçük olması (Hair vd. 2014, s.630; Kelloway, 1998, s.28), RMSEA ve SRMR değerleri için ,08'in altında olması (Kline, 2011, s.209; Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003, s.36; Worthington ve Whittaker, 2006, s.828), CFI ve TLI değerleri için ise 1'e yakın olması (Ding, Velicer ve Harlow, 1995, s.124), hatta daha iyi bir uyum için ,90'ın üzerinde olması (Bentler ve Bonett, 1980, s.600; Hair vd., 2010, s.580; Kelloway, 1998, s.31; Little, 2013, s.115) ölçüt olarak kabul edilmiştir.

Modelin uyum iyiliği değerleri incelendikten sonra modelde yer alan doğrudan ve dolaylı etkilerin anlamlılığına yönelik ek kanıt sunmak üzere bootstrapping tekniğinden yararlanılmıştır. Bootstrapping tekniğinde örneklem çok defa yeniden üretilerek analizlerin tekrar edilmesi sağlanmaktadır. Bu tekrarlar sonucunda ise %95 güven aralığındaki alt ve üst etki sınırları ile doğrudan ve dolaylı etki katsayıları hesaplanmaktadır (Hayes, 2015, s.8). Bootstrapping tekniği ile elde edilen bulguların anlamlılığı yorumlanırken elde edilen değerlerin sıfırı (0) kapsamaması durumunda aracılık etkisinin anlamlı olduğu önerisi dikkate alınmıştır (Cheung ve Lau, 2008, s.304-305; Hayes, 2015, s.8; Thompson, 1993, s.372). Bootstrapping tekniği kullanılırken örneklem 2000 kez yeniden oluşturularak analizler tekrar edilmiştir.

#### 4. BULGULAR

Bu bölümde araştırma verilerinin analizinden elde edilen bulgulara ilişkin tablo, şekil ve açıklamalara yer verilmiştir. Bulgular sunulurken araştırmanın amacı kapsamında yer alan alt amaçlar ve bu alt amaçların sıralaması dikkate alınmıştır. Buna göre bulgular altı başlık altında sunulmuştur. Bu başlıkların ilk üçü sırasıyla; öğretim elemanlarının yükseköğretim kurumlarında örgütsel hafızaya ilişkin görüşleri, işle bütünleşme düzeylerine ilişkin görüşleri ve işgücü çevikliği düzeylerine ilişkin görüşlerini ortaya koyan betimsel analiz bulgularından oluşmaktadır. Betimsel analizlerin ardından örnekleme yer alan öğretim elemanlarının araştırma değişkenlerine ilişkin görüşlerinin cinsiyetlerine göre değişip değişmediğini belirlemek üzere bağımsız örneklem t-testi; yaş, unvan ve görev yaptıkları üniversiteye göre değişip değişmediğini belirlemek üzere tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. T-testi ve ANOVA bulgularından sonra araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilere yönelik korelasyon analizlerinden elde edilen bulgular sunulmuştur. Son başlık altında ise yükseköğretim kurumlarında örgütsel hafıza ile işgücü çevikliği arasındaki ilişkide işle bütünleşmenin aracı rolünü belirlemek üzere gerçekleştirilen yapısal eşitlik modeli analizinden elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Ancak alt amaçlara ilişkin bulguların sunulmasına geçilmeden önce araştırma modelinin test edilmesinde kullanılacak olan yapısal eşitlik modelinin verilere dayalı varsayımlarını test etmek üzere veri taraması gerçekleştirilmiştir.

Çok değişkenli bir analiz türü olan yapısal eşitlik modelinin varsayımları kapsamında alanyazında sıklıkla yer verilenler arasında; kayıp veriler, uç değerler, normallik, örneklem büyüklüğü, doğrusallık ve çoklu bağıntısallık yer almaktadır (Kline, 2012, s.121-122; Reisinger ve Mavondo, 2007, s.42; Schreiber vd., 2006, s.327). Çok değişkenli istatistiksel analizlerde bu varsayımlara dikkat edilmemesi elde edilen sonuçlarda yanlılıklar veya anlamsızlıklar bulunmasına yol açabilmektedir (Hair vd., 2014, s.31). Bu varsayımların incelenmesine 591 kişilik bir örneklem grubundan elde edilen veriler ile başlanmıştır. İlk olarak kayıp veriler ile ilgili varsayım incelenmiştir. Bu araştırmanın verilerinin çevrimiçi veri toplama araçları yardımı ile toplanmış olması nedeniyle kayıp verisi bulunmamaktadır. Bu bağlamda kayıp veri olmamasına ilişkin varsayımın sağlandığı görülmüştür. İkinci olarak tek değişkenli uç değerler ve çok değişkenli uç değerler incelenmiştir. Tek değişkenli uç değerlerin incelenmesinde z puanları dikkate alınmıştır. Tek değişkenli uç değerler incelenirken z puanının -3 ile +3 arasında olması önerisi dikkate alınmış (Stevens, 2009, s.14) ve bu değerlerin dışında yer

alan 25 veri uç değer olarak analiz kapsamından çıkarılmıştır. Tek değişkenli uç değerlerin incelenmesinin ardından çok değişkenli uç değerlerin incelenmesine geçilmiştir. Çok değişkenli uç değerler için Mahalonobis uzaklık değerlerinden yararlanılmıştır. Mahalonobis uzaklık değerleri hesaplanırken veriler  $x^2$  dağılımına dönüştürülmüş ve ,001'ün altında kalan değerlerin uç değer olarak ele alınması önerisi dikkate alınmıştır (Fidell ve Tabachnick, 2003, s.130; Leys vd., 2018, s.154). Bu kapsamda çok değişkenli uç değer olarak belirlenen 9 değer analiz kapsamı dışına çıkarılmıştır. Böylece analizlere 557 kişilik bir veri seti ile devam edilmesi kararlaştırılmıştır.

Tek ve çok değişkenli uç değerlerden sonra normalliklerin sınanmasına geçilmiştir. Tek değişkenli normallik için çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1 ile +1 arasında olması gerektiği önerisi dikkate alınmıştır (Gao, Mokhtarian ve Johnston, 2008, s.122; Hair vd., 2014, s.34; Huck, 2012, s.27). Tek değişkenli normallik aynı zamanda araştırmanın dördüncü alt amacına yanıt bulmak üzere gerçekleştirilecek analizlerde parametrik testlerin tercih edilmesinde de kullanılan bir varsayımdır. Analizlerin gerçekleştirileceği 557 veriye ilişkin tek değişkenli normalliğe işaret eden çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 4.1'de sunulmuştur.

**Tablo 4.1.** *Araştırma değişkenlerine ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri*

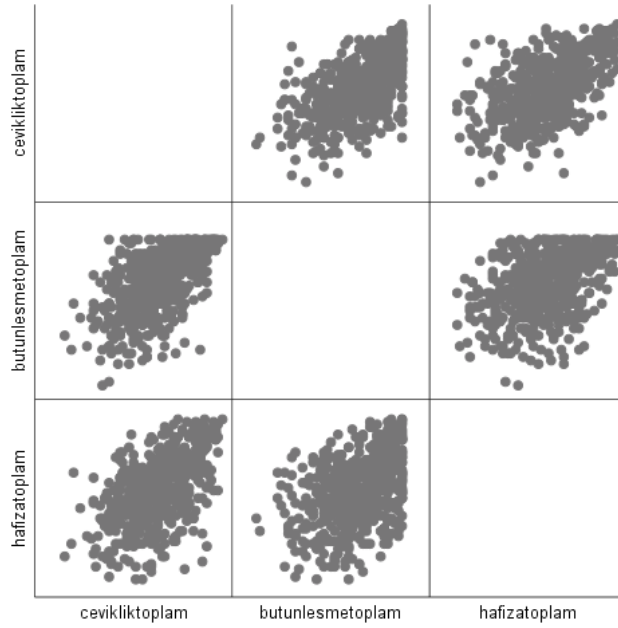
Değişkenler		Çarpıklık Değeri	ss	Basıklık Değeri	ss
Örgütsel Hafıza Ölçeği	Toplam	-,202	,104	-,383	,207
	Sosyo-Politik Bilgi	-,389	,104	-,141	,207
	Mesleki Bilgi	-,392	,104	-,496	,207
	Mesleki Ağlar	-,665	,104	,219	,207
	Sektörel Bilgi	,029	,104	-,720	,207
	Geçmiş Bilgisi	-,316	,104	-,746	,207
İşle Bütünleşme Ölçeği	Toplam	-,534	,104	-,265	,207
	Zindelik	-,512	,104	-,057	,207
	Adanma-Yoğunlaşma	-,702	,104	-,140	,207
İşgücü Çevikliği Ölçeği	Toplam	-,137	,104	-,370	,207
	İleri Görüşlülük	-,307	,104	,382	,207
	Gelişim Odaklılık	-,337	,104	-,473	,207
	Uyumluluk	-,426	,104	-,148	,207
	Yılmazlık	-,026	,104	-,194	,207
	Yetkinlik	-,265	,104	-,500	,207

Tablo 4.1'de görüldüğü gibi tüm değişkenlere ait çarpıklık ve basıklık değerleri -1 ile +1 arasında yer almaktadır. Böylece tek değişkenli normalliğin sağlandığına karar verilmiş ve yapısal eşitlik modeli için oldukça önemli bir varsayım olarak kabul edilen,

çok değişkenli normalliğin sınanmasına geçilmiştir. Bu süreçte AMOS ile gerçekleştirilen yapısal eşitlik modeli analizlerinde sıklıkla başvurulan yöntemlerden biri olan Mardia çok değişkenli basıklık değeri dikkate alınmıştır. Eldeki verilerin çok değişkenli normallik varsayımını sağlaması için bu değere ait kritik oranın 1,96'nın üzerine çıkmaması önerilmektedir (Gao, Mokhtarian ve Johnston, 2008, s.117; Gurski, 2013, s.25). Bu araştırmanın verileri için hesaplanan Mardia çok değişkenli basıklık değerinin kritik oranı 11,48 olarak bulunmuş ve çok değişkenli normalliğin ihlal edildiği sonucuna ulaşılmıştır. Aracılık etkisini ölçmeye yönelik gerçekleştirilecek analizlerde normallik varsayımının ihlal edildiği durumlarda başvurulabilecek seçeneklerden biri, bootstrapping tekniğinin kullanılmasıdır (Pek, Wong ve Wong, 2018, s.3). Bu teknik ile örneklemin oluşturduğu veri seti iinden yüzlerce hatta binlerce yeni veri seti üretilerek sonuçların tekrar edilebilirliği sınanmaktadır (Mooney ve Duval, 1993, s.1; Thompson, 1993, s.369). Bootstrapping tekniği ayrıca özellikle sosyal bilimler alanında yürütülen çalışmalarda sağlanması oldukça zor olan tekrar edilebilirliğin sağlanması adına da önerilen bir tekniktir (Thompson, 1996, s.29). Araştırma bulgularının veri setindeki çoklu normallik ihlalden etkilenmemesi ve tekrar edilebilirliğinin sağlanması bağlamında önerilen bir teknik olması nedeniyle bu araştırma kapsamında gerçekleştirilen analizde bootstrapping tekniğinden yararlanılmıştır.

Uç değerler ve normalliğe ilişkin varsayımlardan sonra, yapısal eşitlik modelinde kullanılan bir başka varsayım olan örnekleme büyüklüğü varsayımını incelenmiştir. Örnekleme büyüklüğü ile ilgili alanyazında 200 civarında olması (Boomsma, 1985, s.241; Boomsma ve Hoogland 2001, s.164) 100-400 arasında olması (Hair vd., 2014, s.572; Reisinger ve Turner, 1999, s.81) veya gözlenen verilerin 5 ile 10 katı kadar (Bentler ve Chou, 1987, s.91; Kline, 2011, s.12) olması gibi farklı görüşler bulunmakla birlikte yaklaşık 200 kişiden oluşan bir örnekleme büyüklüğünün yeterli olduğu belirtilmektedir (Hulland, Chow ve Lam, 1996, s.184; Reisinger ve Mavondo, 2007, s.52). Bu kapsamda analize dahil edilen 557 kişilik örneklemin yeterli büyüklüğüne sahip olduğu belirlenmiştir. Bu aşamadan sonra diğer bir varsayım olan doğrusallık varsayımının test edilmesine geçilmiştir. Doğrusallık varsayımını kapsamında değişkenler arasında gözlenmesi beklenen nedensel ilişkilerin doğrusal ilişkiler olup olmadığı incelenmektedir. Doğrusallık varsayımının sağlanıp sağlanmadığına karar vermek üzere korelasyon katsayılarının (Pearson's r) istatistiksel olarak anlamlı olup olmadıklarını incelemek olanaklıdır. Çünkü anlamlı olmayan korelasyon katsayıları, değişkenler arasında doğrusallığın bulunmadığı

şeklinde yorumlanmaktadır (Tabachnick ve Fidell, 2015, s.83). Bu çalışmadaki değişkenler arasında ,001 düzeyinde anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Doğrusallık varsayımının test edilmesinde kullanılan yaygın yöntemlerden biri de saçılım grafiklerinden yararlanmaktadır (Hair vd., 2014, s.74; Kline, 2011, s.65; Tabachnick ve Fidell, 2015, s.83). Bu araştırma kapsamında yer alan değişkenler arasındaki ilişkilerin doğrusal olup olmadığını gösteren saçılım grafikleri Şekil 4.1’de sunulmuştur.



**Şekil 4.1.** Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri gösteren saçılım grafiği

Şekil 4.1 incelendiğinde araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilerin oval şekillerde olması nedeniyle doğrusallık varsayımının sağlandığı kabul edilmektedir. Doğrusallıktan sonra incelenen diğer bir varsayım, değişkenler arasında çok yüksek ilişkiler olmasını ifade eden çoklu bağıntısallık sorunudur (Whitley, Jr. ve Kite, 2013, s.328). Bunun için değişkenler arası korelasyon katsayıları hesaplanmış ve bu katsayıların ,80’in altında olması önerisi dikkate alınmıştır (Reisinger ve Turner, 1999, s.79). Yapılan korelasyon analizi sonucunda araştırma modelinde yer alan gözlenemeyen değişkenler arasındaki en yüksek korelasyon değerinin ise ,584 olduğu belirlenmiştir. Böylece çalışmada kullanılacak istatistiksel analizlerin verilere ilişkin varsayımlarının sağlanmasının ardından araştırma bulgularının sunulmasına geçilmiştir.

#### 4.1. Öğretim Elemanlarının Yükseköğretim Kurumlarında Örgütsel Hafıza Düzeyine İlişkin Görüşlerine Yönelik Bulgular

Araştırmanın ilk alt amacı, yükseköğretim kurumlarında görev yapan öğretim elemanlarının kurumlarındaki örgütsel hafızaya ilişkin görüşlerini belirlemektir. Bu alt amaca yönelik olarak araştırma örneklemini içerisinde yer alan öğretim elemanlarından elde edilen veriler üzerinde aritmetik ortalama, standart sapma ile en yüksek ve en düşük değerleri içeren betimsel analizler gerçekleştirilmiştir. Örgütsel hafızanın tamamı ve alt boyutlarına ilişkin görüşler ayrı ayrı analiz edilmiştir. Analizlerden elde edilen bulgular Tablo 4.2’de sunulmuştur.

**Tablo 4.2.** Öğretim elemanlarının örgütsel hafızaya ilişkin görüşlerini içeren betimsel analiz bulguları

Değişken	n	$\bar{x}$	ss	En düşük değer	En yüksek değer
Örgütsel hafıza (toplam)	557	3,62	0,68	1,85	5,00
Sosyo-politik bilgi	557	3,62	0,24	1,17	5,00
Mesleki bilgi	557	4,25	0,58	2,50	5,00
Mesleki ağlar	557	4,03	0,69	1,67	5,00
Sektörel bilgi	557	2,68	1,04	1,00	5,00
Geçmiş bilgisi	557	3,26	1,16	1,00	5,00

Tablo 4.2 incelendiğinde aritmetik ortalama, standart sapma ile en düşük ve en yüksek değerlerin ölçekte ve ölçeğin ilgili boyutunda yer alan madde sayısına bölünerek sunulduğu görülmektedir. Buna göre öğretim elemanlarının 20 maddelik Örgütsel Hafıza Ölçeği’ne verdikleri yanıtların aritmetik ortalaması ( $\bar{x}$ ) 3,62, standart sapması (ss) 0,68’dir. Bu bulgular öğretim elemanlarının, yükseköğretim kurumlarında örgütsel hafızaya ilişkin görüşlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğuna işaret etmektedir. Boyutlar açısından bakıldığında ise örgütsel hafıza boyutlarında en yüksek ortalama mesleki bilgi boyutuna aittir ( $\bar{x}$ =4,25; ss=0,58). Bu boyuttaki görüşler “Tamamen Katılıyorum” düzeyindedir. Mesleki bilgi boyutunu, ortalama görüşlerin “Katılıyorum” düzeyinde yer aldığı mesleki ağlar boyutu ( $\bar{x}$ =4,03; ss=0,69) ile sosyo-politik bilgi ( $\bar{x}$ =3,62; ss=0,24) boyutu izlemektedir. Diğerlerinden daha düşük ortalamalara sahip olan geçmiş bilgisi ( $\bar{x}$ =3,26; ss=1,16) ve sektörel bilgi ( $\bar{x}$ =2,68; ss=1,04) boyutlarındaki görüşler ise “Biraz Katılıyorum” düzeyinde yer almıştır. Bu bağlamda öğretim elemanlarının yükseköğretim kurumlarında hafıza düzeyini; mesleki bilgi, mesleki ağlar ve sosyo-politik bilgi boyutlarında yüksek, geçmiş bilgisi ve sektörel bilgi boyutlarında orta düzeyde buldukları söylenebilir.

## 4.2. Öğretim Elemanlarının İşle Bütünleşme Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Yönelik Bulgular

Araştırmanın ikinci alt amacı, yükseköğretim kurumlarında görev yapan öğretim elemanlarının işle bütünleşme düzeylerine ilişkin görüşlerini belirlemektir. Bu alt amaca yönelik olarak araştırma örneklemini içerisinde yer alan öğretim elemanlarından elde edilen veriler üzerinde aritmetik ortalama, standart sapma ile en yüksek ve en düşük değerleri içeren betimsel analizler gerçekleştirilmiştir. İşle bütünleşmenin tamamı ve alt boyutlarına ilişkin görüşler ayrı ayrı analiz edilmiştir. Analizlerden elde edilen bulgular Tablo 4.3'te sunulmuştur.

**Tablo 4.3.** Öğretim elemanlarının işle bütünleşmeye ilişkin görüşlerini içeren betimsel analiz bulguları

Değişken	n	$\bar{x}$	ss	En düşük değer	En yüksek değer
İşle bütünleşme (toplam)	557	4,18	0,58	2,67	5,00
Zindelik	557	4,05	0,66	1,75	5,00
Adanma-Yoğunlaşma	557	4,34	0,54	2,57	5,00

Tablo 4.3 incelendiğinde aritmetik ortalama, standart sapma ile en düşük ve en yüksek değerlerin ölçekte ve ölçeğin ilgili boyutunda yer alan madde sayısına bölünerek sunulduğu görülmektedir. Buna göre öğretim elemanlarının 15 maddelik İşle Bütünleşme Ölçeği'ne verdikleri yanıtların aritmetik ortalaması ( $\bar{x}$ ) 4,18, standart sapması (ss) 0,58'dir. Bu bulgular öğretim elemanlarının, işle bütünleşme düzeylerine ilişkin görüşlerinin “Katılıyorum” aralığında yer aldığına işaret etmektedir. Buna göre araştırmaya katılan öğretim elemanlarının, işle bütünleşme düzeylerini yüksek olarak değerlendirdikleri söylenebilir. Boyutlar açısından bakıldığında ise adanma-yoğunlaşma boyutunun ortalamasının ( $\bar{x}=4,34$ ;  $ss=0,54$ ), zindelik boyutunun ortalamasından ( $\bar{x}=4,05$ ;  $ss=0,66$ ) yüksek olduğu dikkat çekmektedir. Bu ortalamalara dayalı olarak öğretim elemanlarının zindelik düzeylerinin “Katılıyorum” aralığında, adanma-yoğunlaşma düzeylerinin ise “Tamamen Katılıyorum” aralığında yer aldığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda öğretim elemanlarının işlerinde kendilerini zinde hissetme düzeylerini yüksek buldukları ve kendilerini işlerine oldukça yüksek düzeyde adanmış ve yoğunlaşmış hissettikleri söylenebilir.

### 4.3. Öğretim Elemanlarının İşgücü Çevikliği Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Yönelik Bulgular

Araştırmanın üçünü alt amacı, yükseköğretim kurumlarında görev yapan öğretim elemanlarının işgücü çevikliği düzeylerine ilişkin görüşlerini belirlemektir. Bu alt amaca yönelik olarak araştırma örneklemini içerisinde yer alan öğretim elemanlarından elde edilen veriler üzerinde aritmetik ortalama, standart sapma ile en yüksek ve en düşük değerleri içeren betimsel analizler gerçekleştirilmiştir. İşgücü çevikliğinin tamamı ve alt boyutlarına ilişkin görüşler ayrı ayrı analiz edilmiştir. Analizlerden elde edilen bulgular Tablo 4.4’te sunulmuştur.

**Tablo 4.4.** Öğretim elemanlarının işgücü çevikliğine ilişkin görüşlerini içeren betimsel analiz bulguları

Değişken	n	$\bar{x}$	ss	En düşük değer	En yüksek değer
İşgücü çevikliği (toplam)	557	4,10	0,42	2,78	5,00
İleri görüşlülük	557	3,90	0,59	2,00	5,00
Gelişim odaklılık	557	4,19	0,51	2,75	5,00
Uyumluluk	557	4,10	0,57	2,30	5,00
Yılmazlık	557	3,67	0,62	1,75	5,00
Yetkinlik	557	4,30	0,46	3,00	5,00

Tablo 4.4 incelendiğinde aritmetik ortalama, standart sapma ile en düşük ve en yüksek değerlerin ölçekte ve ölçeğin ilgili boyutunda yer alan madde sayısına bölünerek sunulduğu görülmektedir. Buna göre öğretim elemanlarının 32 maddelik işgücü çevikliği ölçeğine verdikleri yanıtların aritmetik ortalaması ( $\bar{x}$ ) 4,10, standart sapması (ss) 0,42’dir. Bu bulgular, öğretim elemanlarının, işgücü çevikliği düzeylerine ilişkin görüşlerinin “Katılıyorum” aralığında yer aldığına işaret etmektedir. Buna göre araştırmaya katılan öğretim elemanlarının, bir yükseköğretim kurumu çalışanı olarak kendilerinin işgücü çevikliği düzeylerini yüksek buldukları söylenebilir. Boyutlar açısından bakıldığında en yüksek ortalama yetkinlik ( $\bar{x}=4,30$ ;  $ss=0,46$ ) boyutuna aittir. Bu boyuttaki görüşler, diğer boyutlardan farklı olarak “Tamamen Katılıyorum” düzeyindedir. İşgücü çevikliğinin diğer boyutlarının ortalamaları ise ölçeğin tamamında olduğu gibi “Katılıyorum” düzeyindedir. Bu boyutlar ortalama olarak en yüksekte en düşüğe doğru gelişim odaklılık ( $\bar{x}=4,19$ ;  $ss=0,51$ ), uyumluluk ( $\bar{x}=4,10$ ;  $ss=0,57$ ), ileri görüşlülük ( $\bar{x}=3,90$ ;  $ss=0,59$ ) ve yılmazlık ( $\bar{x}=3,67$ ;  $ss=0,62$ ) olarak sıralanmaktadır. Bu bağlamda öğretim elemanlarının yetkinlik, gelişim odaklılık, uyumluluk, ileri görüşlülük ve yılmazlık düzeylerini yüksek buldukları söylenebilir.



#### **4.4. Öğretim Elemanlarının Örgütsel Hafıza, İşle Bütünleşme ve İşgücü Çevikliği Değişkenlerine İlişkin Görüşleri ile Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular**

Araştırmanın dördüncü alt amacı öğretim elemanlarının örgütsel hafıza, işle bütünleşme ve işgücü çevikliğine ilişkin görüşlerinin, cinsiyet, yaş, unvan ve görev yapılan üniversite değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşım farklılaşmadığını belirlemektir. Bu alt amaca yönelik olarak öğretim elemanlarının görüşlerinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere bağımsız örneklem t-testi; yaş, unvan ve görev yaptıkları üniversite değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere tek yönlü ANOVA kullanılmıştır. Bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü ANOVA yapılmadan önce varyansların homojenliğini test etmek üzere Levene istatistiğinden yararlanılmıştır. Levene testi sonucunda elde edilen istatistiksel anlamlılık düzeyi (p) ,05'in üzerindeyse varyansların homojenliği şartının sağlandığı, ,05'in altındaysa varyansların homojenliği şartının sağlanamadığı belirtilmektedir (Yockey, 2016, s.77). Bulgular sunulurken Levene testinden elde edilen sonuç dikkate alınarak uygun olan bulgulara yer verilmiştir. Bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü ANOVA istatistikleri için anlamlılık düzeyi olarak  $p < ,05$  temel alınmıştır. Ancak istatistiksel anlamlılık için yaygın bir şekilde kullanılan p değerinin, örneklemden etkilenmesi ve anlamlılığın düzeyi hakkında yorum yapma olanağı sunmaması gibi nedenlerle araştırmalarda etki büyüklüğü değerinin de hesaplanması önerilmektedir (Ellis, 2010, s.3-4; Rosenthal, Rosnow ve Rubin, 2000, s.4; Yigit ve Mendes, 2018, s.297). Etki büyüklüğü için kullanılan ölçümler, anlamlı farklılıkların düzeyi hakkında bilgi sağlarken, araştırma bulguları arasında karşılaştırma yapmaya da olanak sağlamaktadırlar (Kirk, 1996, s.748; Olejnik ve Algina, 2003, s.434). Etki büyüklüğü hesaplamak için alanyazında farklı ölçümlerin yer aldığı görülmektedir. Bununla birlikte bağımsız örneklem t-testi için etki büyüklüğü ölçümü olarak genellikle Cohen's d değerinin raporlandığı; tek yönlü ANOVA için ise eta kare ( $\eta^2$ ) veya omega kare ( $\omega^2$ ) değerinin raporlandığı belirtilmektedir (Fritz, Morris ve Richler, 2012, s.16; Ialongo, 2016, s.152; Tomczak ve Tomczak, 2014, s.22). Her ne kadar tek yönlü ANOVA için eta karenin raporlanması oldukça sık karşılaşılan bir durum olsa da yapılan araştırmalarda omega kare değerinin daha yansız sonuçlar ürettiğine dikkat çekilmektedir (Yigit ve Mendes, 2018, s.311). Bu nedenler göz önünde bulundurularak bu araştırma kapsamında bağımsız örneklem t testi için Cohen's d değerinin, tek yönlü ANOVA için

ise omega kare değerinin raporlanmasına karar verilmiştir. Cohen's d değerinin yorumlanması bağlamında Cohen (1977, s.25), ,2 veya ,3 civarındaki bir etkinin küçük, ,5 civarındaki bir etkinin orta, ,8 veya 1,0 civarındaki bir etkinin ise yüksek olarak kabul edilebileceği önerisinde bulunmaktadır. Cohen'in (1977) bu önerisini dikkate alan başka bir çalışmada ise bu değer; 0-0,20 ise zayıf bir etki, 0,21-0,50 ise makul düzeyde bir etki, 0,51-1,00 ise orta düzeyde bir etki ve 1,00'den yüksek ise güçlü bir etkiden söz edilebileceği şeklinde düzeylere ayrılmıştır (Cohen, Mainon ve Morrison, 2007, s.521). Omega kare değerini yorumlarken ise 0,010 ile 0,059 arası küçük, 0,060 ile 0,139 arası orta ve 0,140 üzeri ise büyük bir etkiden söz edilebileceği önerisi dikkate alınmıştır (Gray ve Kinnear, 2012, s.245-246). Tek yönlü ANOVA sonucunda bağımsız değişken grupları arasında anlamlı bir farklılık gözlemlendiği durumlarda bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek üzere çoklu karşılaştırma testleri kullanılmıştır. Varyansların homojen olduğu durumlarda çoklu karşılaştırma testlerinden Scheffe testi, varyansların homojen olmadığı durumlarda ise Dunnett C testi tercih edilmiştir. Araştırmanın dördüncü alt amacı kapsamında öğretim elemanlarının örgütsel hafıza, işle bütünleşme ve işgücü çevikliğine ilişkin görüşlerinin cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere gerçekleştirilen bağımsız örneklem t-testinden elde edilen bulgular Tablo 4.5'te sunulmuştur.

**Tablo 4.5.** Öğretim elemanlarının örgütsel hafıza, işle bütünleşme ve işgücü çevikliğine ilişkin görüşlerinin cinsiyetlerine göre karşılaştırıldığı bağımsız örneklem t-testi bulguları

Değişkenler	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	ss	t	sd	p	Etki büyüklüğü
Örgütsel Hafıza	Kadın	287	3,60	0,64	-,960	555	,337	-
	Erkek	270	3,65	0,69				
İşle Bütünleşme	Kadın	287	4,16	0,57	-1,016	555	,310	-
	Erkek	270	4,21	0,58				
İşgücü Çevikliği	Kadın	287	4,09	0,41	,006	555	,995	-
	Erkek	270	4,09	0,43				

\*p<0,05

Tablo 4.5 incelendiğinde; öğretim elemanlarının örgütsel hafıza ( $t_{555}=-,960$ ;  $p>,05$ ), işle bütünleşme ( $t_{555}=-1,016$ ;  $p>,05$ ) ve işgücü çevikliğine ( $t_{555}=-,006$ ;  $p>,05$ ) ilişkin görüşlerinin, cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği bulgusuna ulaşılmıştır. Buna göre kadın ve erkek öğretim elemanlarının, görev yaptıkları yükseköğretim kurumunun örgütsel hafızasına ilişkin değerlendirmelerinde cinsiyetlerinin önemli bir rolü olmadığı söylenebilir. Ayrıca kadın ve erkek öğretim

elemanlarının, işle bütünleşme ve işgücü çevikliği düzeylerine ilişkin değerlendirmeleri de cinsiyetleri bağlamında farklılık göstermemektedir. Cinsiyetten sonra öğretim elemanlarının araştırma değişkenlerine ilişkin görüşlerinin yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik analizlere geçilmiştir. Bu kapsamda öğretim elemanlarının örgütsel hafıza, işle bütünleşme ve işgücü çevikliğine ilişkin görüşlerinin yaşlarına göre karşılaştırıldığı tek yönlü ANOVA'dan elde edilen bulgular Tablo 4.6'da sunulmuştur.

**Tablo 4.6.** Öğretim elemanlarının örgütsel hafıza, işle bütünleşme ve işgücü çevikliğine ilişkin görüşlerinin yaşlarına göre karşılaştırıldığı tek yönlü ANOVA bulguları

Değişkenler	Yaş grupları	n	$\bar{x}$	ss	F	sd	p	Etki büyüklüğü ( $\omega^2$ )
Örgütsel Hafıza	23-31	79	3,36	0,65	10,207	4-549	,000*	0,062
	32-40	164	3,47	0,63				
	41-49	160	3,74	0,68				
	50-58	93	3,72	0,62				
	59-67	58	3,91	0,65				
İşle Bütünleşme	23-31	79	3,93	0,55	19,348	4-549	,000*	0,117
	32-40	164	4,00	0,63				
	41-49	160	4,26	0,53				
	50-58	93	4,38	0,45				
	59-67	58	4,54	0,42				
İşgücü Çevikliği	23-31	79	4,04	0,39	3,952	4-549	,004*	0,021
	32-40	164	4,03	0,44				
	41-49	160	4,15	0,41				
	50-58	93	4,06	0,40				
	59-67	58	4,24	0,39				

\*p<.05

Tablo 4.6'da görüldüğü gibi öğretim elemanlarının örgütsel hafıza, işle bütünleşme ve işgücü çevikliğine ilişkin görüşlerinin en yüksek olduğu yaş grubunu 59-67 yaş arası oluşturmaktadır. Bununla birlikte örgütsel hafıza ve işle bütünleşmeye ilişkin görüşlerin en düşük olduğu yaş grubu 23-31 yaş arası iken, işgücü çevikliği için ise en düşük olan grubun 32-40 yaş arası olduğu görülmektedir. Tablo 4.6'da yer alan tek yönlü ANOVA sonuçlarına göre; öğretim elemanlarının örgütsel hafıza ( $F_{4-549}=10,207$ ;  $p<,05$ ), işle bütünleşme ( $F_{4-549}=19,348$ ;  $p<,05$ ) ve işgücü çevikliği ( $F_{4-549}=3,952$ ;  $p<,05$ ) değişkenlerine ilişkin görüşleri, yaşları bağlamında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermektedir. Bu farklılıkların düzeyini belirleyen etki büyüklükleri incelendiğinde; örgütsel hafıza ( $\omega^2=0,062$ ) ve işle bütünleşme ( $\omega^2=0,117$ ) değişkenleri bağlamında yaşa göre gözlenen farklılaşmaların etki büyüklüklerinin orta düzeyde, işgücü çevikliği

( $\omega^2=0,021$ ) bağlamında yaşa göre gözlenen farklılaşmaların etki büyüklüğünün ise düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tek yönlü ANOVA sonucunda belirlenmiş olan farklılıkların hangi yaş grupları arasındaki farklılıklardan kaynaklandığını belirlemek için çoklu karşılaştırma testlerinden faydalanılmıştır. Bu kapsamda gerçekleştirilen Levene testine göre işgücü çevikliği ve örgütsel hafıza için varyans homojenliğinin sağlandığı görülmüş ve Scheffe testi kullanılmıştır. İşle bütünleşme için ise varyansların homojen olmaması nedeniyle Dunnett C testi kullanılmıştır. Çoklu karşılaştırma testlerinden elde edilen bulgular Tablo 4.7’de sunulmuştur.

**Tablo 4.7.** Örgütsel hafıza, işle bütünleşme ve işgücü çevikliği ile öğretim elemanlarının yaşları arasındaki ilişkilere yönelik Scheffe testi ve Dunnett C testi bulguları

Değişkenler	Yaş grupları	1	2	3	4	5
Örgütsel Hafıza (Scheffe)	1) 23-31	-				
	2) 32-40	-2,19	-			
	3) 41-49	-7,54*	-5,35*	-		
	4) 50-58	-7,18*	-4,99	,36	-	
	5) 59-67	-11,04*	-8,86*	-3,50	-3,86	-
İşle Bütünleşme (Dunnett C)	1) 23-31	-				
	2) 32-40	-1,03	-			
	3) 41-49	-4,99*	-3,96*	-		
	4) 50-58	-6,78*	-5,74*	-1,78	-	
	5) 59-67	-9,15*	-8,12*	-4,16*	-2,37	-
İşgücü Çevikliği (Scheffe)	1) 23-31	-				
	2) 32-40	,49	-			
	3) 41-49	-3,48	-3,97	-		
	4) 50-58	-,61	-1,10	2,87	-	
	5) 59-67	-6,14	-6,63*	-2,66	-5,53	-

\*p<.05

Tablo 4.7’de öğretim elemanlarının yaşları ile örgütsel hafıza ve işgücü çevikliğine yönelik görüşleri arasındaki farklılıkların kaynağını tespit etmek için Scheffe testinden, işle bütünleşmeye yönelik görüşleri arasındaki farklılıkların kaynağını tespit etmek için Dunnett C testinden elde edilen ortalama farklarına yer verilmiştir. Buna göre öğretim elemanlarının örgütsel hafızaya ilişkin görüşleri ile yaşları arasındaki anlamlı farklılıkların bir bölümünün; 23-31 yaş arasındaki öğretim elemanlarının görüşleri ile 41-49, 50-58 ve 59-67 yaş arasındaki öğretim elemanlarının görüşleri arasında olduğu görülmektedir. Bu yaş gruplarının örgütsel hafıza değişkenine ilişkin görüşlerinin ortalamaları incelendiğinde 23-31 ( $\bar{x}=3,36$ ) yaş arasındaki öğretim elemanlarının, kurumlarının örgütsel hafıza düzeyini 41-49 ( $\bar{x}=3,74$ ), 50-58 ( $\bar{x}=3,72$ ) ve 59-67 ( $\bar{x}=3,91$ ) yaş arasındaki öğretim elemanlarından daha düşük buldukları sonucuna ulaşılmaktadır.

Örgütsel hafıza değişkeni kapsamındaki diğer bir anlamlı farklılık ise 32-40 yaş arasındaki öğretim elemanlarının görüşleri ile 41-49 ve 59-67 yaş arasındaki öğretim elemanlarının görüşleri arasında bulunmaktadır. Bu yaş gruplarına ait ortalamalar; 32-40 ( $\bar{x}=3,47$ ) yaş arasındaki öğretim elemanlarının, kurumlarının örgütsel hafıza düzeyini 41-49 ( $\bar{x}=3,74$ ) ve 59-67 ( $\bar{x}=3,91$ ) yaş arasındaki öğretim elemanlarından daha düşük bulduklarına işaret etmektedir. Öğretim elemanlarının işle bütünleşme değişkenine ilişkin görüşleri ile yaşları arasındaki farklılıklara bakıldığında; hem 23-31 yaş arasındaki hem de 32-40 yaş arasındaki öğretim elemanları ile 41-49, 50-58 ve 59-67 yaş arasındaki öğretim elemanlarının görüşlerinin anlamlı şekilde farklılaştığı görülmektedir. Ayrıca 41-49 yaş arasındaki öğretim elemanlarının görüşleri de 59-67 yaş arasındaki öğretim elemanlarının görüşlerinden anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Bu farklılıklara ilişkin ortalamalar dikkate alındığında; 23-31 ( $\bar{x}=3,93$ ) yaş arasındaki öğretim elemanları ile 32-40 ( $\bar{x}=4,00$ ) yaş arasındaki öğretim elemanlarının işle bütünleşme düzeylerini, 41-49 ( $\bar{x}=4,26$ ), 50-58 ( $\bar{x}=4,38$ ) ve 59-67 ( $\bar{x}=4,54$ ) yaş arasındaki öğretim elemanlarından daha düşük buldukları görülmektedir. Ayrıca 41-49 ( $\bar{x}=4,26$ ) yaş arasındaki öğretim elemanlarının da işle bütünleşme düzeylerini, 59-67 ( $\bar{x}=4,54$ ) yaş arasındaki öğretim elemanlarından daha düşük olarak değerlendirdikleri dikkat çekmektedir. Son olarak öğretim elemanlarının işgücü çevikliğine ilişkin görüşleri ile yaşları arasındaki farklılıkların 32-40 yaş arasındaki öğretim elemanlarının görüşleri ile 59-67 yaş arasındaki öğretim elemanlarının görüşlerinden kaynaklandığı belirlenmiştir. Bu farklılıklara ilişkin ortalamalar incelendiğinde 32-40 ( $\bar{x}=4,03$ ) yaş arasındakilerin işgücü çevikliklerini, 59-67 ( $\bar{x}=4,24$ ) yaş arasındakilerden daha düşük buldukları sonucuna ulaşılmıştır. Yaştan sonra öğretim elemanlarının araştırma değişkenlerine ilişkin görüşlerinin unvanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik analizlere geçilmiştir. Bu kapsamda öğretim elemanlarının örgütsel hafıza, işle bütünleşme ve işgücü çevikliğine ilişkin görüşlerinin unvanlarına göre karşılaştırıldığı tek yönlü ANOVA'dan elde edilen bulgular Tablo 4.8'de sunulmuştur.

**Tablo 4.8.** Öğretim elemanlarının örgütsel hafıza, işle bütünleşme ve işgücü çevikliğine ilişkin görüşlerinin unvanlarına göre karşılaştırıldığı tek yönlü ANOVA bulguları

Değişkenler	Unvanlar	n	$\bar{x}$	ss	F	sd	p	Etki büyüklüğü ( $\omega^2$ )
Örgütsel Hafıza	Prof. Dr.	105	3,86	0,58	9,167	4-552	,000*	0,055
	Doç. Dr.	95	3,68	0,71				
	Dr. Öğrt. Üy.	98	3,54	0,70				
	Öğr. Gör.	133	3,70	0,63				
	Arş. Gör.	126	3,37	0,63				
İşle Bütünleşme	Prof. Dr.	105	4,46	0,42	16,342	4-552	,000*	0,099
	Doç. Dr.	95	4,28	0,54				
	Dr. Öğrt. Üy.	98	4,14	0,54				
	Öğr. Gör.	133	4,19	0,60				
	Arş. Gör.	126	3,90	0,59				
İşgücü Çevikliği	Prof. Dr.	105	4,19	0,39	2,673	4-552	,031*	0,012
	Doç. Dr.	95	4,12	0,42				
	Dr. Öğrt. Üy.	98	4,08	0,42				
	Öğr. Gör.	133	4,09	0,43				
	Arş. Gör.	126	4,01	0,41				

\*p<.05

Tablo 4.8’de görüldüğü gibi öğretim elemanlarının örgütsel hafıza, işle bütünleşme ve işgücü çevikliğine ilişkin görüşlerinin en yüksek olduğu unvan grubunu profesörler, en düşük olduğu unvan grubunu ise araştırma görevlileri oluşturmaktadır. Tablo 4.8’de yer alan tek yönlü ANOVA sonuçlarına göre; öğretim elemanlarının örgütsel hafıza ( $F_{4-552}=9,167$ ;  $p<,05$ ), işle bütünleşme ( $F_{4-552}=16,342$ ;  $p<,05$ ) ve işgücü çevikliğine ( $F_{4-552}=2,673$ ;  $p<,05$ ) ilişkin görüşleri ile unvanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıkların düzeyini belirleyen etki büyüklükleri incelendiğinde; örgütsel hafıza ( $\omega^2=0,055$ ) ve işgücü çevikliği ( $\omega^2=0,012$ ) değişkenleri bağlamında unvana göre gözlenen farklılaşmaların etki büyüklüğü düşük düzeyde, işle bütünleşme ( $\omega^2=0,099$ ) bağlamında gözlenen farklılaşmanın etki büyüklüğünün ise orta düzeyde olduğu görülmektedir. Tek yönlü ANOVA sonucunda belirlenmiş olan farklılıkların hangi unvanlardaki öğretim elemanları arasındaki farklılıklardan kaynaklandığını belirlemek için çoklu karşılaştırma testlerinden faydalanılmıştır. Bu kapsamda gerçekleştirilen Levene testine göre örgütsel hafıza ve işgücü çevikliği için varyans homojenliğinin sağlandığı görülmüş ve Scheffe testi kullanılmıştır. İşle bütünleşme için ise varyansların homojen olmaması nedeniyle Dunnett C testi kullanılmıştır. Örgütsel hafıza, işle bütünleşme ve işgücü çevikliği ile öğretim elemanlarının unvanları arasındaki ilişkilere yönelik çoklu karşılaştırma testlerinden elde edilen bulgular Tablo 4.9’da sunulmuştur.

**Tablo 4.9.** Örgütsel hafıza, işle bütünleşme ve işgücü çevikliği ile öğretim elemanlarının unvanları arasındaki ilişkilere yönelik Scheffe testi ve Dunnett C testi bulguları

Değişkenler	Unvanlar	1	2	3	4	5
Örgütsel Hafıza (Scheffe)	1) Prof. Dr.	-				
	2) Doç. Dr.	3,64	-			
	3) Dr. Öğr. Üyesi	6,33*	2,69	-		
	4) Öğr. Gör.	3,23	-,41	-3,10	-	
	5) Arş. Gör.	9,74*	6,10*	3,41	6,51*	-
İşle Bütünleşme (Dunnett C)	1) Prof. Dr.	-				
	2) Doç. Dr.	2,74	-			
	3) Dr. Öğr. Üyesi	4,80*	2,06	-		
	4) Öğr. Gör.	4,17*	1,43	-,63	-	
	5) Arş. Gör.	8,46*	5,72*	3,67*	4,30*	-
İşgücü çevikliği (Scheffe)	1) Prof. Dr.	-				
	2) Doç. Dr.	2,14	-			
	3) Dr. Öğr. Üyesi	3,46	1,32	-		
	4) Öğr. Gör.	3,04	,90	-,42	-	
	5) Arş. Gör.	5,59*	3,45	2,13	2,55	-

\*p<.05

Tablo 4.9’da öğretim elemanlarının unvanları ile örgütsel hafıza ve işgücü çevikliğine yönelik görüşleri arasındaki farklılıkların kaynağını tespit etmek için Scheffe testinden, işle bütünleşmeye yönelik görüşleri arasındaki farklılıkların kaynağını tespit etmek için Dunnett C testinden elde edilen ortalama farklarına yer verilmiştir. Buna göre öğretim elemanlarının örgütsel hafızaya ilişkin görüşleri ile unvanları arasındaki anlamlı farklılıkların, araştırma görevlilerinin görüşleri ile profesörler, doçentler ve öğretim görevlilerinin görüşleri arasındaki farklılıklardan ve doktor öğretim üyeleri ile profesörlerin görüşleri arasındaki farklılıklardan kaynaklandığı belirlenmiştir. Bu farklılıklara ilişkin ortalamalar incelendiğinde ise araştırma görevlilerinin ( $\bar{x}=3,37$ ), görev yaptıkları kurumların örgütsel hafıza düzeyini; profesörler ( $\bar{x}=3,86$ ), doçentler ( $\bar{x}=3,68$ ) ve öğretim görevlilerinden ( $\bar{x}=3,70$ ) daha düşük buldukları gözlenmiştir. Ayrıca doktor öğretim üyelerinin ( $\bar{x}=3,54$ ) de örgütsel hafıza düzeyine ilişkin görüşlerinin, profesörlerden ( $\bar{x}=3,86$ ) daha düşük olduğu belirlenmiştir. Öğretim elemanlarının işle bütünleşmeye ilişkin görüşleri ile unvanları arasındaki anlamlı farklılığa bakıldığında; araştırma görevlilerinin görüşleri ile profesörler, doçentler, doktor öğretim üyeleri ve öğretim görevlilerinin görüşleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Bunun yanında doktor öğretim üyeleri ile öğretim görevlilerinin işle bütünleşmeye ilişkin görüşleri, profesörlerin görüşlerinden anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Bu farklılıklara ilişkin ortalamalar incelendiğinde araştırma görevlilerinin ( $\bar{x}=3,90$ ) işle bütünleşme düzeylerini; profesörler ( $\bar{x}=4,46$ ), doçentler ( $\bar{x}=4,28$ ), doktor öğretim üyeleri ( $\bar{x}=4,14$ ) ve

öğretim görevlilerinden ( $\bar{x}=4,19$ ) daha düşük buldukları görülmektedir. Ayrıca doktor öğretim üyeleri ( $\bar{x}=4,14$ ) ve öğretim görevlilerinin ( $\bar{x}=4,19$ ) de işle bütünleşme düzeylerini, profesörlerden ( $\bar{x}=4,46$ ) daha düşük olarak değerlendirdikleri sonucuna ulaşılmıştır. İşgücü çevikliği bağlamındaki farklılıkların profesörler ile araştırma görevlilerinin görüşleri arasındaki farklılıklardan kaynaklandığı görülmektedir. Buna göre profesörler ( $\bar{x}=4,19$ ), işgücü çevikliği düzeylerini, araştırma görevlilerinden ( $\bar{x}=4,01$ ) daha yüksek bulmaktadırlar. Unvandan sonra öğretim elemanlarının araştırma değişkenlerine ilişkin görüşlerinin görev yaptıkları üniversiteye göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik analizlere geçilmiştir. Bu kapsamda öğretim elemanlarının örgütsel hafıza, işle bütünleşme ve işgücü çevikliğine ilişkin görüşlerinin görev yaptıkları üniversiteye göre karşılaştırıldığı tek yönlü ANOVA'dan elde edilen bulgular Tablo 4.10'da sunulmuştur.

**Tablo 4.10.** Öğretim elemanlarının örgütsel hafıza, işle bütünleşme ve işgücü çevikliğine ilişkin görüşlerinin görev yaptıkları üniversiteye göre karşılaştırıldığı tek yönlü ANOVA bulguları

Değişkenler	Üniversiteler	n	$\bar{x}$	ss	F	sd	p	Etki büyüklüğü ( $\omega^2$ )
Örgütsel Hafıza	Anadolu Üni.	277	3,62	0,68	1,035	2-554	,356	-
	Eskişehir	196	3,59	0,64				
	Osmangazi Üni. Eskişehir Teknik Üni.	84	3,61	0,69				
İşle Bütünleşme	Anadolu Üni.	277	4,18	0,56	,066	2-554	,936	-
	Eskişehir	196	4,19	0,58				
	Osmangazi Üni. Eskişehir Teknik Üni.	84	4,17	0,60				
İşgücü Çevikliği	Anadolu Üni.	277	4,06	0,42	2,027	2-554	,133	-
	Eskişehir	196	4,14	0,40				
	Osmangazi Üni. Eskişehir Teknik Üni.	84	4,09	0,44				

\*p<.05

Tablo 4.10'da görüldüğü gibi her üç değişken için de üniversitelerdeki ortalamaların birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir. Yapılan tek yönlü ANOVA sonucunda öğretim elemanlarının görüşlerinin; örgütsel hafıza ( $F_{2-554}=1,035$ ;  $p>,05$ ), işle bütünleşme ( $F_{2-554}=,066$ ;  $p>,05$ ) ve işgücü çevikliği ( $F_{2-554}=2,027$ ;  $p>,05$ ) bağlamında görev yaptıkları üniversitelere göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermediği belirlenmiştir. Buna göre öğretim elemanlarının kurumlarındaki örgütsel hafıza düzeyi ile işle bütünleşme ve işgücü çevikliği düzeylerine işaret eden görüşlerinin de üniversite



değişkeninden bağımsız olduğu çıkarımında bulunmak olanaklıdır. Görüşler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmadığından, görev yapılan üniversite değişkeni için çoklu karşılaştırma testlerine başvurulmamıştır.

#### 4.5. Örgütsel Hafıza, İşle Bütünleşme ve İşgücü Çevikliği Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular

Araştırmanın beşinci alt amacı, öğretim elemanlarının görüşlerine göre örgütsel hafıza, işle bütünleşme ve işgücü çevikliği arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olup olmadığını belirlemektir. Çünkü değişkenler arası ilişkilerin anlamlı olması doğrusallığın göstergesi olarak nedensel ilişkiler için ön koşul oluşturmaktadır. Değişkenler arası ilişkileri incelemek üzere Pearson Momentler Çarpımı korelasyon çözümleme tekniğinden yararlanılmıştır. Bu kapsamda ilk olarak değişkenlerin toplam puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olup olmadığını gösteren korelasyon analizi bulgularına Tablo 4.11’de yer verilmiştir.

**Tablo 4.11.** Örgütsel hafıza, işle bütünleşme ve işgücü çevikliği değişkenleri arasındaki ilişkilere yönelik korelasyon analizi bulguları

Değişkenler	1	2	3
1) Örgütsel Hafıza	1		
2) İşle Bütünleşme	,424**	1	
3) İşgücü Çevikliği	,524**	,584**	1

\*\* p< ,001

Tablo 4.11 incelendiğinde örgütsel hafıza, işle bütünleşme ve işgücü çevikliği değişkenleri arasında olumlu yönde ve ,001 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Saptanan ilişkilerin düzeyi yorumlanırken; ,00-,29 arasının zayıf, ,30-,69 arasının orta, ,70 ve üzerinin yüksek ilişkilere işaret ettiği yönündeki öneri dikkate alınmıştır (Büyüköztürk, 2018, s.32; Gürbüz ve Şahin, 2017, s.260). Buna göre örgütsel hafıza ile işle bütünleşme ( $r=,424$ ;  $p<,001$ ) ve işgücü çevikliği ( $r=,524$ ;  $p<,001$ ) arasındaki ilişkilerin orta düzeyde anlamlı ilişkiler olduğu dikkat çekmektedir. Benzer şekilde işle bütünleşme ile işgücü çevikliği ( $r=,584$ ;  $p<,001$ ) arasında da orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Araştırma değişkenlerine ilişkin toplam puanların ardından, boyutlar arası ilişkilerin incelenmesine geçilmiştir. Bu kapsamda gerçekleştirilen korelasyon analizine; örgütsel hafıza için sosyo-politik bilgi, mesleki

bilgi, mesleki ağlar, sektörel bilgi ve geçmiş bilgisi boyutları; işle bütünleşme için zindelik ile adanma-yoğunlaşma boyutları; işgücü çevikliği için ileri görüşlülük, gelişim odaklılık, uyumluluk, yılmazlık ve yetkinlik boyutları değişken olarak dahil edilmiştir. Örgütsel hafıza, işle bütünleşme ve işgücü çevikliğinin boyutları arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon analizi bulguları Tablo 4.12’de yer almaktadır.

**Tablo 4.12.** *Örgütsel hafıza, işle bütünleşme ve işgücü çevikliğinin boyutları arasındaki ilişkilere yönelik korelasyon analizi bulguları*

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1) Sosyo-Politik Bilgi	1											
2) Mesleki Bilgi	,442**	1										
3) Mesleki Ağlar	,620**	,493**	1									
4) Sektörel Bilgi	,502**	,246**	,392**	1								
5) Geçmiş Bilgisi	,539**	,405**	,397**	,515**	1							
6) Zindelik	,259**	,530**	,360**	,212**	,259**	1						
7) Adanma-Yoğunlaşma	,298**	,578**	,386**	,220**	,261**	,796**	1					
8) İleri Görüşlülük	,339**	,343**	,287**	,251**	,259**	,254**	,247**	1				
9) Gelişim Odaklılık	,276**	,453**	,344**	,210**	,171**	,482**	,482**	,430**	1			
10) Uyumluluk	,364**	,397**	,430**	,272**	,291**	,432**	,419**	,388**	,531**	1		
11) Yılmazlık	,280**	,344**	,296**	,275**	,254**	,392**	,305**	,276**	357**	,416**	1	
12) Yetkinlik	,374**	,595**	,428**	,268**	,302**	,523**	,546**	,462**	,637**	,577**	,497**	1

\*\* p< ,001

Tablo 4.12’de görüldüğü gibi örgütsel hafıza, işle bütünleşme ve işgücü çevikliği boyutları arasında ,001 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu yönde ilişkiler bulunmaktadır. Bu ilişkilerin düzeyine bakıldığında; örgütsel hafızanın sosyo-politik bilgi boyutu ile işle bütünleşmenin zindelik ( $r=,259$ ;  $p<,001$ ) ve adanma-yoğunlaşma ( $r=,298$ ;  $p<,001$ ) boyutları arasında düşük düzeyde anlamlı ilişkiler içinde olduğu görülmektedir. Sosyo-politik bilgi boyutu, işgücü çevikliğinin; gelişim odaklılık ( $r=,276$ ;  $p<,001$ ) ve yılmazlık ( $r=,280$ ;  $p<,001$ ) boyutları ile düşük düzeyde, ileri görüşlülük ( $r=,339$ ;  $p<,001$ ), uyumluluk ( $r=,364$ ;  $p<,001$ ) ve yetkinlik ( $r=,374$ ;  $p<,001$ ) boyutları ile orta düzeyde anlamlı ilişkilere sahiptir. Örgütsel hafızanın mesleki bilgi boyutu ile işle bütünleşmenin her iki boyutu arasında (sırasıyla  $r=,530$ ,  $r=,578$ ,  $p<,001$ ) ve işgücü çevikliğinin tüm boyutları arasında (sırasıyla  $r=,343$ ,  $r=,453$ ,  $r=,397$ ;  $r=,344$  ve  $r=,595$ ;  $p<,001$ ) orta düzeyde anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Örgütsel hafızanın mesleki ağlar boyutu ile işle bütünleşmenin her iki boyutu (sırasıyla  $r=,360$ ,  $r=,386$ ,  $p<,001$ ) arasında orta düzeyde anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Mesleki ağlar boyutu; işgücü çevikliğinin ileri görüşlülük ( $r=,287$ ;  $p<,001$ ) ve yılmazlık ( $r=,296$ ;  $p<,001$ ) boyutları ile düşük düzeyde, gelişim odaklılık ( $r=,344$ ;  $p<,001$ ), uyumluluk ( $r=,430$ ;  $p<,001$ ) ve yetkinlik ( $r=,428$ ;  $p<,001$ ) boyutları ile orta düzeyde anlamlı ilişkilere sahiptir. Örgütsel hafızanın sektörel bilgi boyutu ile işle bütünleşmenin her iki boyutu (sırasıyla  $r=,212$ ,  $r=,220$ ,  $p<,001$ ) arasında düşük düzeyde anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Sektörel bilgi boyutu ile işgücü çevikliğinin tüm boyutları arasında (sırasıyla  $r=,251$ ,  $r=,210$ ,  $r=,272$ ;  $r=,275$  ve  $r=,268$ ;  $p<,001$ ) da düşük düzeyde anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Örgütsel hafızanın geçmiş bilgisi boyutunun işle bütünleşmenin her iki boyutu ile (sırasıyla  $r=,259$ ;  $p<,001$ ,  $r=,261$ ;  $p<,001$ ) düşük düzeyde ilişkili olduğu görülmektedir. Geçmiş bilgisi; işgücü çevikliğinin ileri görüşlülük ( $r=,259$ ;  $p<,001$ ), gelişim odaklılık ( $r=,171$ ;  $p<,001$ ), uyumluluk ( $r=,291$ ;  $p<,001$ ) ve yılmazlık ( $r=,254$ ;  $p<,001$ ) boyutları ile düşük düzeyde, yetkinlik boyutu ( $r=,302$ ;  $p<,001$ ) ile orta düzeyde anlamlı ilişkilere sahiptir.

Tablo 4.12’de görüldüğü gibi işle bütünleşmenin boyutları ile işgücü çevikliğinin boyutları arasındaki ilişkiler ise şu şekildedir: İşle bütünleşmenin zindelik boyutu ile işgücü çevikliğinin ileri görüşlülük ( $r=,254$ ;  $p<,001$ ) boyutu arasında düşük, gelişim odaklılık ( $r=,482$ ;  $p<,001$ ), uyumluluk ( $r=,432$ ;  $p<,001$ ), yılmazlık ( $r=,392$ ;  $p<,001$ ) ve yetkinlik ( $r=,523$ ;  $p<,001$ ) boyutları arasında orta düzeyde anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Benzer şekilde işle bütünleşmenin adanma-yoğunlaşma boyutu da işgücü çevikliğinin ileri görüşlülük ( $r=,247$ ;  $p<,001$ ) boyutu ile düşük, gelişim odaklılık ( $r=,482$ ;

$p < ,001$ ), uyumluluk ( $r = ,419$ ;  $p < ,001$ ), yılmazlık ( $r = ,305$ ;  $p < ,001$ ) ve yetkinlik ( $r = ,546$ ;  $p < ,001$ ) boyutları ile orta düzeyde anlamlı ilişkiler göstermektedir. Buna göre incelenen tüm değişkenler arasında düşük veya orta düzeylerde istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunduğu görülmektedir. Böylece bütün değişkenlerin regresyon analizi ve yapısal eşitlik modeli analizine dahil edilmesinde bir sorun olmadığına karar verilmiştir.

#### **4.6. Örgütsel Hafızanın İşgücü Çevikliği ile İlişkisinde İşle Bütünleşmenin Aracılık Rolüne İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli Analizi Bulguları**

Araştırmanın son alt amacı, öğretim elemanlarının görüşlerine göre örgütsel hafızanın, işle bütünleşme aracılığıyla işgücü çevikliği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olup olmadığının belirlenmesidir. Bu alt amaca yönelik olarak aracılık etkisini test etmeden önce; araştırmanın dışsal değişkenleri olan örgütsel hafıza ve işle bütünleşmenin, araştırmanın içsel değişkeni olan işgücü çevikliği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkileri olup olmadığını belirlemek üzere çoklu doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Çoklu doğrusal regresyon analizi kapsamında örgütsel hafıza ve işle bütünleşmenin birer grup değişkeni olarak analize dahil edildiği çoklu hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Çoklu hiyerarşik regresyon analizinin tercih edilmesinin nedeni, önce örgütsel hafızanın tek başına ve sonrasında işle bütünleşme ile birlikte analize dahil edildiğinde etki düzeyinde bir değişme yaşanıp yaşanmadığını görebilmektir. Analiz sonucunda elde edilecek bulgular sayesinde araştırmanın dışsal değişkenlerinin, içsel değişken üzerinde yordayıcı bir etkiye sahip olup olmadığını ve örgütsel hafızanın işgücü çevikliği üzerinde, işle bütünleşmenin aracılık etkisinden önce ne düzeyde bir etkiye sahip olduğunu görmek olanaklı hale gelecektir. Böylece araştırmanın modeli test edilmeden önce örgütsel hafıza ve işle bütünleşmenin bu modele katkıları incelenebilecektir.

Hiyerarşik regresyon analizine geçilmeden önce çoklu regresyon analizinin varsayımları test edilmiştir. Bu kapsamda ilk olarak değişkenler arasında doğrusal ilişkiler olup olmadığı sınanmıştır. Hiyerarşik regresyon analizine dahil edilen üç değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olması (Bknz. Tablo 4.11), doğrusallığın sağlandığına işaret etmektedir. Çoklu doğrusal regresyon analizi için test edilmesi gereken diğer bir varsayım ise çoklu doğrusallık varsayımdır. Bu varsayım kapsamında ilk olarak değişkenler arasındaki ilişkilerin, tekilliğe işaret edip etmediği incelenmiştir. Çoklu doğrusal bağlantının uç bir örneğini ifade eden tekillik, bağımsız

değişkenler arasındaki ilişkinin 1,00 civarında olması durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu çalışma kapsamında tekilliğin kontrol edilmesi adına yordayıcı değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının ,80'in altında olması önerisi dikkate alınmıştır (Reisinger ve Turner, 1999, s.79). Buna göre araştırmanın bağımsız değişkenlerini oluşturan örgütsel hafıza ve işgücü çevikliği arasındaki ilişkilerin ,80'in altında olması ( $r=,424$ ;  $p<,001$ ) nedeniyle tekillik sorununun bulunmadığı belirlenmiştir. Bunun yanında çoklu doğrusal bağlantının mevcut olup olmadığını belirlemek amacıyla tolerans ve VIF (varyans şişkinlik faktörü) değerleri de incelenmiştir. Tolerans değerinin küçülmesi, ilgili değişkenin, diğer bağımsız değişkenler tarafından tahmin edilme düzeyinin yüksek olmasına işaret etmektedir. Bu nedenle alanyazında genel olarak tolerans değerinin ,10'dan küçük olması önerilmektedir (Hair vd. 2014, s.201). VIF değeri ise tolerans değerinin tersine yükseldikçe çoklu doğrusal bağlantının arttığına işaret etmektedir. VIF değeri için alanyazında önerilen sınır 5'in altında olmasıdır (Heiberger ve Holland, 2004, s.243; Kim, 2019, s.559). Bu çalışma kapsamında elde edilen modelin tolerans değeri ,82 VIF değeri ise 1,22 düzeyinde olduğundan çoklu doğrusal bağlantı ile ilgili varsayımın karşılandığı görülmüştür.

Çoklu doğrusal bağlantı sorununun olmadığı belirlendikten sonra analizden elde edilen bulguların uç değerlerden etkilenmesini önlemek için Mahalanobis uzaklıklar değerleri dikkate alınarak uç değerler kontrol edilmiştir. Bu çalışmada Mahalanobis uzaklık değeri kontrol edilirken iki bağımsız değişken içeren modeller için önerilen 13,82 (Pallant, 2011, s.159) değeri dikkate alınmıştır. Bu çalışmada iki bağımsız değişken içeren modelin Mahalanobis değeri 11,49 olarak belirlenmiştir. Son olarak çalışma kapsamında test edilen bir diğer çoklu regresyon varsayımı ise oto-korelasyondur. Bağımsız değişkenler arasında oto-korelasyon olup olmadığını belirlemek için Durbin-Watson değeri incelenmektedir (Poole ve O'Farrell, 1971, s.154). Bu çalışma kapsamında gerçekleştirilen regresyon analizinden elde edilen modelde Durbin-Watson değerinin 1,965 olduğu belirlenmiştir. Oto-korelasyonun olmadığı bir işareti olarak alanyazında Durbin Watson değerinin 1 ile 3 arasında olması önerilmektedir (Field, 2009, s.224). Böylece oto-korelasyona ilişkin varsayımın da sağlandığı sonucuna ulaşılmış ve çoklu hiyerarşik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analizden elde edilen bulgular Tablo 4.13'te sunulmuştur.

**Tablo 4.13.** *Örgütsel hafıza ve işle bütünleşme değişkenlerinin, işgücü çevikliği üzerindeki yordayıcılık etkisine ilişkin hiyerarşik regresyon analizi bulguları*

Değişkenler	İşgücü Çevikliği (Sabit)							
	1. Model				2. Model			
	B	$\beta$	t	p	B	$\beta$	t	p
Örgütsel Hafıza	,524	,524	14,485	,000	,336	,336	9,533	,000
İşle Bütünleşme					,683	,442	12,510	,000
R			,524 <sup>a</sup>				,659 <sup>b</sup>	
R <sup>2</sup>			,274				,434	
$\Delta R^2$			,273				,432	
F			209,820	,000			212,549	,000

<sup>a</sup>Yordayıcı: Örgütsel Hafıza

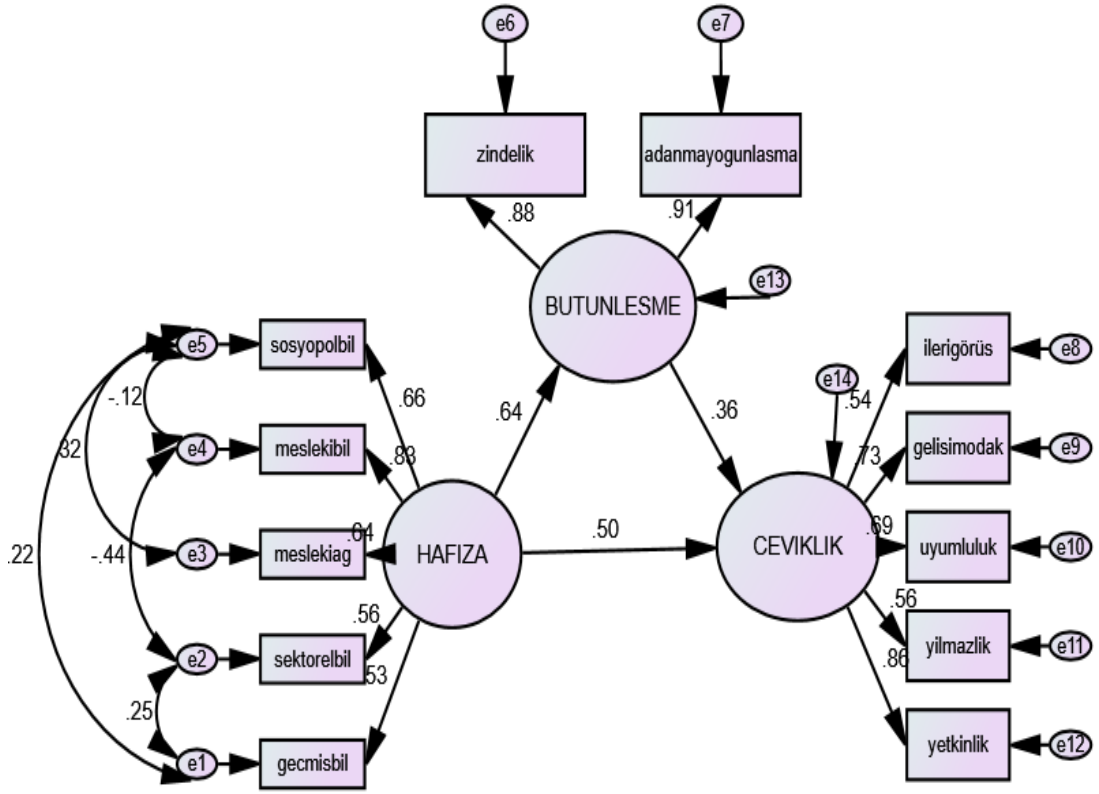
<sup>b</sup>Yordayıcı: Örgütsel Hafıza ve İşle Bütünleşme

Tablo 4.13'te yer alan regresyon analizi bulguları incelendiğinde örgütsel hafıza ve işle bütünleşme değişkenlerinin yordayıcı olarak yer aldığı modellerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Örgütsel hafıza tek başına işgücü çevikliğinin ( $\Delta R^2$ ) %27,3'ünü yordamaktadır. İkinci model incelendiğinde işle bütünleşmenin, örgütsel hafızanın katkısı dışarıda bırakıldığında işgücü çevikliğinin %16'sını yordadığı görülmektedir. Örgütsel hafıza ve işle bütünleşme birlikte değerlendirildiğinde ise işgücü çevikliğinin %43,2'sini yordadıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Bağımsız değişkenlerin birlikte yer aldıkları ikinci modele olan katkıları incelendiğinde işle bütünleşmenin ( $\beta = ,442$ ,  $p < ,05$ ), işgücü çevikliği üzerinde örgütsel hafızadan ( $\beta = ,336$ ,  $p < ,05$ ) daha güçlü bir yordayıcı olduğu anlaşılmaktadır. Tablo 4.13'te yer alan bulgular aynı zamanda örgütsel hafızanın, işgücü çevikliği ile olan ilişkisine işaret eden standartlaştırılmış regresyon katsayılarının, ikinci modelde azaldığını göstermektedir. Örgütsel hafızanın standartlaştırılmış regresyon katsayısı birinci modelde ,524 düzeyindeyken ikinci modelde ,336 düzeyine düşmektedir. Örgütsel hafızanın standartlaştırılmış regresyon katsayısında yaşanan bu değişim, işle bütünleşmenin dahil olması ile birlikte gerçekleşen bir düşüşe işaret etmektedir. Analiz sonucunda ulaşılan bu bulguların; örgütsel hafızanın, işgücü çevikliği üzerindeki etkisinde işle bütünleşmenin aracılık rolüne dayalı kuramsal araştırma modeli hakkında ön bilgi sağladığı söylenebilir. Alanyazında aracılık etkisinin varlığından söz edebilmek için şu varsayımların karşılanması önerilmektedir: 1) Bağımsız değişken bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmalıdır. 2) Aracı değişken bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmalıdır. 3) Aracı değişken modele dahil edildiğinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi azalmalı veya ortadan kalkmalıdır (Baron ve Kenny, 1986, s.1177; Judd ve Kenny, 1981,

s.207). Aracı değişkenin modele dahil edilmesinin ardından, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin ortadan kalkması durumunda tam aracılık; etkisinin ortadan kalkmayıp yalnızca azalması durumunda ise kısmi bir aracılıktan söz edilmektedir (Rucker vd., 2011, s.361; Shrout ve Bolger, 2002, s.424). Bu çalışma kapsamında elde edilen bulgu da bağımsız değişkenin etkisinde bir düşüş yaşandığı yönünde olduğundan kısmi bir aracılıktan söz etmek olanaklıdır. Her ne kadar aracılık etkisinin varlığından söz etmek için bu ölçütlere sıklıkla değinilse de özellikle bağımsız değişkenin, tek başına bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olması gerektiğine değinen ilk maddenin her zaman geçerli olmadığına anlaşılması ile birlikte bu ölçütler eleştirilmeye başlanmıştır (Nitzl, Roldan ve Cepeda, 2016; s.1852). Bu nedenle değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı etkileri bir arada görebilmek için yapısal eşitlik modellemeleri tercih edilmektedir.

Araştırmanın son alt amacını oluşturan ve aracılık etkisi içeren kuramsal modelin test edilmesi için yapısal eşitlik modelinden yararlanılmıştır. Bu kapsamda gerçekleştirilen analiz için AMOS 21 programı kullanılmıştır. Analizden elde edilen bulgular, örgütsel hafızanın işgücü çevikliği üzerindeki etkisinde işle bütünleşmenin aracılık rolünü gösteren standardize edilmiş değerleri içeren bir diyagram aracılığı ile görselleştirilmiştir. Gerçekleştirilen yapısal eşitlik modeli analizi sonucunda elde edilen bulgular Şekil 4.2’de yer almaktadır.





Şekil 4.2. Örgütsel hafızanın işgücü çevikliği ile ilişkisinde işle bütünleşmenin aracılık rolünü gösteren yapısal eşitlik modeli analizi bulguları

Şekil 4.2’de görüldüğü gibi öğretim elemanlarının görüşlerine göre örgütsel hafızanın, işgücü çevikliği ile ilişkisinde işle bütünleşmenin aracılık rolünü belirlemek üzere gerçekleştirilen yapısal eşitlik modeli analizi kapsamında çizilen yolların hepsinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bu yollar; örgütsel hafızadan işgücü çevikliğine, örgütsel hafızadan işle bütünleşmeye ve işle bütünleşmeden işgücü çevikliğine doğru çizilmiştir. Araştırma modelinin yapısal eşitlik modeli analizi ile test edilmesi sonucunda değişkenler arası ilişkilere yönelik ortaya çıkan standartlaştırılmış regresyon katsayıları Tablo 4.14’te sunulmuştur.

**Tablo 4.14.** Örgütsel hafızanın işgücü çevikliği ile ilişkisinde işle bütünleşmenin aracılık rolünü gösteren yapısal eşitlik modeli analizinden elde edilen standartlaştırılmış regresyon katsayıları

Yol	Standartlaştırılmış regresyon katsayıları	Standart Hata	t	p
Örgütsel Hafıza → İşle Bütünleşme	,644	,090	10,72	***
İşle Bütünleşme → İşgücü Çevikliği	,363	,032	6,73	***
Örgütsel Hafıza → İşgücü Çevikliği	,505	,057	7,87	***
Hafıza → Bütünleşme → Çeviklik	Standardize Edilmiş Dolaylı Etki= ,234			

\*\*\*p<,001

Tablo 4.14’te verilen standartlaştırılmış yol katsayıları incelendiğinde bütün yolların, .001 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu yönde olduğu görülmektedir. Araştırma modelinin test edildiği yapısal eşitlik modeli analizinden elde edilen bulgulara göre örgütsel hafızanın, hem işle bütünleşme ( $\beta=,644$ ;  $p<,001$ ) hem de işgücü çevikliği ( $\beta=,505$ ;  $p<,001$ ) üzerindeki etkileri anlamlı ve olumlu yöndedir. İşle bütünleşmenin işgücü çevikliği üzerindeki ( $\beta=,363$ ;  $p<,001$ ) etkisi benzer şekilde anlamlı ve olumlu yöndedir. Bu regresyon katsayıları, değişkenler arasındaki doğrudan etkilerin düzeyini ifade etmektedir. Modelde bu doğrudan etkiler dışında bir de örgütsel hafızanın, işgücü çevikliği üzerinde, işle bütünleşme aracılığındaki dolaylı etkisi ölçülmektedir. Ölçüm sonucunda öğretim elemanlarının görüşlerine göre örgütsel hafızanın, işgücü çevikliği üzerinde, işle bütünleşme aracılığındaki dolaylı etkisinin ,234 düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkileri gösteren standardize edilmiş değerler belirlendikten ve bu değerlerin anlamlı olduğu görüldükten sonra kurulan modelin uyum iyiliği değerleri incelenmiştir. Modelin uyum iyiliği değerleri Tablo 4.15’te sunulmuştur.

**Tablo 4.15.** Örgütsel hafızanın işgücü çevikliği ile ilişkisinde işle bütünleşmenin aracılık rolünü gösteren modelin uyum iyiliği değerleri

$\chi^2/sd$	RMSEA	SRMR	CFI	TLI
4,115	,075	,050	,953	,932

Tablo 4.15’te yer alan uyum iyiliği değerleri incelendiğinde modelin, bu değerlere ilişkin temel alınan ölçütler bağlamında iyi uyum gösteren bir model olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma kapsamında yukarıda verilen uyum iyiliği değerleri ile ilgili temel alınan ölçütler;  $\chi^2/sd$  değerinin 5’ten küçük olması, RMSEA ve SRMR değerlerinin ,08’in altında olmaları, CFI ve TLI değerlerinin ise ,90’ın üzerinde olmaları şeklindedir. Bu

ölçütler ile Tablo 4.15’te yer alan değerler karşılaştırıldığında araştırma modelinin iyi bir uyum düzeyine sahip olduğu belirlenmiştir. Modelin uyum değerlerinin iyi olduğu belirlendikten sonra modelin anlamlılığına karar vermek üzere incelenmesi gereken bootstrapping işlemine geçilmiştir. Bu işlemde elde edilen bulguların, modelin doğrudan ve dolaylı etkilerine yönelik ek kanıt sunması beklenmektedir. Ayrıca verilerin çoklu normal dağılıma sahip olmaması da elde edilen bulguların anlamlılığının bootstrapping ile sınanmasını gerektirmektedir. Bootstrapping tekniğinde verilerin çoğaltılması ile %95 güven aralığındaki alt ve üst etki sınırları ile doğrudan ve dolaylı etki katsayıları hesaplanmaktadır (Hayes, 2015, s.8). Alanyazında genel olarak 500 veya 1.000 kişilik bir örneklem ile yapılmasının yeterli olduğu belirtilen bootstrapping işlemi (Cheung ve Lau, 2008, s.308), bu çalışmada 2000 kişilik bir örneklem oluşturularak gerçekleştirilmiştir. Bu işlem sonucunda elde edilen etki katsayıları ve güven aralıkları Tablo 4.16’da verilmiştir.

**Tablo 4.16.** *Örgütsel hafızanın işgücü çevikliği ile ilişkisinde işle bütünleşmenin aracılık rolünü gösteren bootstrapping işleminden elde edilen katsayılar ve güven aralıkları*

Model Yolları	Bootstrap %95 Güven Aralığı		
	Katsayı	Alt sınır	Üst sınır
<b>Doğrudan Etki</b>			
Örgütsel Hafıza → İşle Bütünleşme	,644	,556	,727
İşle Bütünleşme → İşgücü Çevikliği	,363	,233	,477
Örgütsel Hafıza → İşgücü Çevikliği	,505	,394	,625
<b>Dolaylı Etki</b>			
Örgütsel Hafıza → İşle Bütünleşme → İşgücü Çevikliği	,234	,158	,309

Tablo 4.16’da görüldüğü gibi bootstrapping işlemi sonucunda örgütsel hafızanın işle bütünleşmeye doğrudan etkisi ,644, işgücü çevikliğine doğrudan etkisi ,505 ve işle bütünleşmenin işgücü çevikliğine doğrudan etkisi ,363 olarak belirlenmiştir. Örgütsel hafızanın işgücü çevikliği üzerinde işle bütünleşme aracılığındaki dolaylı etkisi ise ,234 olarak belirlenmiştir. Bu katsayıların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına karar vermek için %95 güven aralığında belirlenen alt ve üst sınırlara karşılık gelen değerleri incelemek gerekmektedir. Alanyazında bootstrapping işlemi ile elde edilen bu değerlerin sıfırı kapsamaması durumunda aracılık etkisinin anlamlı olduğu belirtilmektedir (Cheung ve Lau, 2008, s.304-305; Hayes, 2015, s.8; Thompson, 1993, s.372). Örgütsel hafızanın, işle bütünleşmeye doğrudan etkisinde güven aralıkları ,556 ve,727; işgücü çevikliğine

doğrudan etkisinde ,394 ve ,625'tir. İşle bütünleşmenin işgücü çevikliğine doğrudan etkisinde ise güven aralıkları ,233 ve ,477'dir. Son olarak örgütsel hafızanın, işle bütünleşme aracılığında işgücü çevikliği üzerindeki dolaylı etkisinin güven aralıkları ise ,158 ve ,309 olarak belirlenmiştir. Bu bulgular araştırmanın altıncı alt amacına yanıt olarak örgütsel hafızanın, işgücü çevikliğine etkisinde işle bütünleşmenin aracılık rolünü ortaya koymaktadır.

## **5. SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER**

Bu bölümde araştırmadan elde edilen bulgulara dayalı sonuçlar özetlenmiştir. Ardından bu sonuçlar alanyazında yer alan bilgi ve araştırma bulguları çerçevesinde tartışılmıştır. Son olarak araştırmadan elde edilen sonuçların işlevselliğine katkıda bulunmak üzere uygulayıcılar ve ileri araştırmalar için öneriler sunulmuştur.

### **5.1. Sonuç ve Tartışma**

Araştırmanın alt amaçlarına dayalı bulguları özetleyen sonuç ve tartışmalara bir arada yer verilmiştir. Böylece okuyuculara her bir alt amacın bulgularını özetleyen sonuçlar ile bu sonuçların, alanyazın ve uygulama çerçevesinde nasıl tartışıldığını aynı alt başlık kapsamında takip etme olanağı sunmak istenmiştir. Bu kapsamda araştırma bulguları ile uyumlu olarak ilk üç alt başlıkta sırasıyla; yükseköğretim kurumlarında örgütsel hafıza, işle bütünleşme ve işgücü çevikliği düzeylerine ilişkin sonuçlara ve tartışmalara yer verilmiştir. Ardından öğretim elemanlarının örgütsel hafıza, işgücü çevikliği ve işle bütünleşmeye ilişkin görüşlerinin; cinsiyet, yaş, unvan ve görev yaptıkları üniversiteye göre değişkenlik gösterip göstermediğini özetleyen sonuçlar ve tartışmalar sunulmuştur. Demografik değişkenlere ilişkin alt başlıktan sonra araştırma değişkenlerinin birbirleri ile ilişkilerine işaret eden sonuçlar ortaya konmuş ve tartışılmıştır. Son olarak örgütsel hafızanın, işgücü çevikliğine etkisinde işle bütünleşmenin aracılık rolünü ortaya koyan model kapsamında elde edilen sonuçlar ile tartışmalara yer verilmiştir.

#### **5.1.1. Öğretim elemanlarının yükseköğretim kurumlarında örgütsel hafıza**

##### **düzeyine ilişkin görüşlerine yönelik sonuçlar ve tartışma**

Araştırmanın ilk alt amacı, yükseköğretim kurumlarında görev yapan öğretim elemanlarının kurumlarındaki örgütsel hafızaya ilişkin görüşlerini belirlemektir. Bu amaca yönelik olarak elde edilen sonuçlar, öğretim elemanlarının kurumlarındaki örgütsel hafıza düzeyini, çok yüksek olmamakla birlikte orta düzeyin üzerinde bulduklarına işaret etmektedir. Bu sonuca dayalı olarak yükseköğretim kurumlarının geçmiş deneyimlerden öğrenme ve geçmişte edinilen bilgileri güncel koşullara uyarlama gibi yeterliklerinin gelişmiş olduğu çıkarımında bulunmak olanaklıdır. Çünkü örgütsel hafıza genel olarak örgütün geçmişte edindiği bilgileri saklaması ve mevcut durumda kullanılmak üzere geri getirmesi şeklinde ifade edilmektedir (Day, 1994, s.44; Hackbarth

ve Grover, 1999, s.23; Walsh ve Ungson, 1991, s.61). Öğretim elemanlarının, kurumlarının örgütsel hafıza düzeyini yüksek bulmaları, aynı zamanda bu kurumların öğrenmeye açık ve gelişim içinde oldukları şeklinde yorumlanabilir (Lehner ve Maier, 2000, s.277; Lukas ve Bell, 2000, s.572). Böyle bir sonucun ise temel üretim süreci, öğrenme-öğretme ve araştırma-geliştirme etkinlikleri üzerine kurulu olan yükseköğretim kurumları için oldukça olumlu bir duruma işaret ettiğini söylemek olanaklıdır. Geçmiş bilgi ve deneyimlerinden güncel koşullarda yararlanabilen yükseköğretim kurumlarının; çevrelerini iyi bir şekilde analiz etme ve yenilikçilik yeterliklerini geliştirecek esnekliğe sahip olma olasılıkları da yüksektir. Ayrıca araştırma kapsamında kullanılan ölçek çerçevesinde öğretim elemanlarının; kurumlarına, kurumda yürüttükleri görevlere ve kurumsal çevreye ait bilgileri taşıyan önemli depolama araçları olarak nitelendirilebilecekleri görülmektedir.

Örgütsel hafıza, örgütlerin temel değerleri arasında yer alan bilginin etkili kullanımını sağlamak ve örgütteki bilginin eşgüdümlemesine aracılık etmektedir (Stein ve Zwass, 1995, s.89). Bu durum, yükseköğretim kurumları gibi, bilgi merkezli kurumlar için örgütsel hafızanın ne denli önemli olduğuna işaret etmektedir. Ancak gerek örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi konularının gölgesinde kalmış olması, gerekse rekabet koşullarından çok fazla etkilendiği düşünülen eğitim dışı sektörlerde daha fazla önemsenmesi gibi nedenlerle yükseköğretim kurumlarında örgütsel hafızanın çok fazla çalışılmadığı görülmektedir. Bu kapsamda yapılan az sayıdaki çalışmada, öğretim elemanlarının yükseköğretim kurumlarının örgütsel hafızasını orta düzeyde değerlendirdikleri sonucuna ulaşılmıştır (Feiz, Soltani ve Farsizadeh, 2019, s.11; Guta, 2014, s.268-269; Ngoc ve Huy, 2016 s.100). Buna göre bu araştırmanın katılımcı grubunu oluşturan öğretim elemanlarının görüşlerinin, diğer çalışmalara kıyasla biraz daha yüksek bir örgütsel hafıza düzeyine işaret ettiğini söylemek olanaklıdır. Bunun yanında diğer eğitim kurumlarında yürütülen çalışmalarda da örgütsel hafıza düzeyinin yüksek olduğu bulgusuna rastlanmaktadır (Habiboğlu, 2019, s.92). Yine eğitim kurumlarında örgütsel hafızanın, varsayımlar ile normları içeren güçlü bir kültür taşıyıcısı olarak değerlendirildiği çalışmalar bulunmaktadır (Sutherland, 2001, s.121). Bütün bu araştırmaların eğitim kurumlarında örgütsel hafızanın önemine dikkat çektikleri ve aynı zamanda bu araştırmadan elde edilen sonucu destekler nitelikte oldukları söylenebilir.

Yükseköğretim kurumları bağlamında örgütsel hafızayı değerlendirmek için alanyazında uzunca bir süre birlikte ele alındığı örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi

konuları ile ilgili yapılmış olan çalışmalara da değinmek gerekmektedir. Bu kapsamda gerek Türkiye’de (Aksay, Erbil ve Ögüt, 2016, s.122; Ergin, 2014, s.232; Vatanserver-Toylan ve Aydın-Göktepe, 2010, s.65-66) gerekse uluslararası alanyazında (Abu-Tineh, 2011, s.644; Nordin ve Kasbon, 2013, s.129; Sutanto, 2017, s.132), yükseköğretim kurumlarında yapılmış olan çalışmalarda ulaşılan sonuçların, bu araştırma sonuçlarıyla benzerlik gösterdiği görülmektedir. Söz konusu çalışmalar yükseköğretim kurumlarında örgütsel öğrenme ve bilgi yönetiminin olumlu olarak değerlendirildiğine işaret etmektedir. Sonuç olarak gerek örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi gerekse örgütsel hafıza kapsamında yürütülen çalışmalara göre yükseköğretim kurumlarının örgütsel hafıza düzeyleri yüksek kurumlar arasında gösterilebileceği düşünülmektedir. Ayrıca özellikle bilginin işlevsel kullanımı ve üretimi, çevre ile ilişkiler veya değişim gibi konuların ayrı bir öneme sahip olduğu yükseköğretim kurumları için örgütsel hafıza kavramına odaklanan çalışmalara alanyazında daha fazla yer verilmesi gerekliliği de dikkat çekmektedir.

Örgütsel hafızanın boyutları bağlamındaki sonuçlar incelendiğinde öğretim elemanlarının, mesleki bilgi boyutuna ilişkin görüşlerinin diğer boyutlara göre oldukça yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Mesleki bilgi boyutu ile ilgili elde edilen bu sonuç, onların işlerini etkili bir şekilde yerine getirmelerini sağlayacak bilgi düzeyine sahip olduklarına işaret etmektedir (Dunham ve Burt, 2014, s.128). Öğretim elemanlarının temel görevlerinden birinin bilgi üretmek olduğu göz önünde bulundurulduğunda, mesleki bilgi düzeylerinin yüksek olması beklendik bir durum olarak değerlendirilebilir. Bununla birlikte öğretim elemanlarının pek çoğunun kendi çalışma alanlarında uzman olmalarını sağlayacak öğrenim derecelerine sahip oldukları ve yine bu alanlarda önemli araştırmalar yürüttükleri de bilinmektedir. Yükseköğretim kurumlarında yürüttükleri görevlerin gereklilikleri olan bu özellikler, yine öğretim elemanlarının mesleki bilgi ve becerilerinin yüksek olması sonucunu ortaya çıkarabilmektedir. Alanyazında da öğretim elemanlarının, akademisyenlik mesleği çerçevesinde uzmanlık, sürekli öğrenme ve gelişim düzeyleri yüksek bir meslek grubunu oluşturduklarına değinilmektedir. Hatta mesleklerinin bu özellikleri sonucunda “öğrenen profesyoneller” olarak nitelendirildikleri görülmektedir (Mittal, 2008, s.97). Profesyonelliğin ölçütleri kapsamında ise kuramsal bir bilgi birikimine sahip olması, kuramsal bilgiyi uygulamaya dönüştürme yeterliğine sahip olması ile toplumun veya insanlığın sorunlarına çözümler üretebilmesi gibi ölçütlere değinilmektedir (Cogan, 1955, s.107). Bu bağlamda örgütsel

hafızanın mesleki bilgi boyutundaki ortalamasının diğerlerinden daha yüksek olmasını, akademisyenlik mesleğinin, “profesyonellik özelliklerine sahip olması” ile açıklamak olanaklıdır. Araştırma kapsamında öğretim elemanlarının, mesleki bilgi düzeylerine ilişkin elde edilen sonuçların, gerek yürüttükleri mesleğin nitelikleri gerekse alanyazındaki ilgili araştırma bulguları ile tutarlı olduğu söylenebilir.

Mesleki bilgi boyutundan sonra örgütsel hafıza kapsamında öğretim elemanlarının görüşlerinin görece yüksek olduğu boyutlar sırasıyla mesleki ağlar ve sosyo-politik bilgi boyutlarıdır. Mesleki ağlar boyutu öğretim elemanlarının işleri ile ilgili konularda görüş alış verişinde bulunmak için kimlerle iletişim içinde olmaları gerektiğine yönelik bilgi düzeylerini gösteren maddelerden oluşmaktadır. Sosyo-politik bilgi ise çalışanların sosyal ağlar oluşturma, sürdürme ve örgütsel kaynaklara ulaşma yeterliklerini ifade etmektedir. Örgütsel hafızanın, bilgi paylaşımı ile yayılması bağlamında önemli bir gösterge olarak kabul edilebilecek mesleki ağlar boyutu, rekabet koşullarında bireysel veya mesleki düzeyde var olma mücadelesinin önemli bir aracı olarak nitelendirilebilir. Yapılan çalışmalar öğretim elemanlarının karşılaştıkları sorunlarda kime danışmaları gerektiğini iyi bildikleri (Guta, 2014, s.270), örgüt içi bilgi paylaşımı (Ramayah, Yeap ve Ignatius, 2013, s.144) ve ağ oluşturma düzeylerinin yüksek olduğunu (Rose, 1985, s.542) göstermektedir. Buna göre öğretim elemanlarının çalıştıkları kurumlarda mesleki konularda kimlerle görüş alışverişi içinde olacakları ve kimlerle sosyal ilişkilerini geliştirerek karşılaştıkları sorunları daha kolay çözebilecekleri konusunda yeterli düzeyde bilgi sahibi oldukları çıkarımında bulunmak olanaklıdır.

Son olarak öğretim elemanlarının, örgütsel hafıza kapsamındaki görüşlerinin diğerlerinden daha düşük olduğu boyutlar sırasıyla geçmiş bilgisi ve sektörel bilgi boyutlarıdır. Geçmiş bilgisi, yükseköğretim kurumunun geçmişteki başarı ve başarısızlıkları ile kurumun bunlardan ne düzeyde ders çıkardığı ile ilgilidir. Sektörel bilgi ise yükseköğretim kurumu bünyesinde, öğretim elemanlarının; dış çevre ögesi olarak anılabilecek diğer fakültelerin işleyiş ve başarıları hakkında ne derece bilgi sahibi oldukları ile ilgilidir (Dunham ve Burt, 2014, s.128). Bu sonuçlar, öğretim elemanlarının, kendi fakülteleri dışındaki fakülteler ile ilgili gelişmeleri izleme ve kurumlarının geçmişteki başarı veya başarısızlıkları hakkında bilgi sahibi olma düzeylerinin düşük olduğuna işaret etmektedir. Türkiye’de farklı sektörlerde yapılan çalışmalarda da örgütsel hafızanın bu boyutlarına ilişkin ortalamaların diğerlerinden düşük olduğu dikkat çekmektedir (Demir, 2019, s.51; Karabal, 2015, s.131). Bununla birlikte uluslararası



alanyazında yürütülen ve öğretim elemanlarının kurumlarındaki örgütsel hafızaya ilişkin görüşlerinin incelendiği bir çalışmada, öğretim elemanlarının hem kurumun dış çevresine ilişkin bilgi düzeylerinin hem de kurumun kuruluşu, misyonu veya felsefesi gibi geçmişine ilişkin bilgi düzeylerinin yüksek olduğu belirlenmiştir (Guta, 2014, s.271). Dış çevredeki gelişmelerin takip edilmemesi, örgütler için rekabet bağlamında bir dezavantaj oluşturabileceği gibi gelişim bağlamında da bir engel teşkil edebilir. Özellikle yükseköğretim kurumlarında 21. yüzyılın ekonomik ve toplumsal yapısının bir gereği olan disiplinlerarası çalışmaların öneminin artması, öğretim elemanlarının farklı fakültelere veya diğer dış çevre öğelerine olan ilgisinin artmasını gerektirmektedir (Jacob, 2015, s.2-3). Bunun yanında kurumun geçmişi ile ilgili önemli bilgilerin öğretim elemanları arasında yayılması da başarı ve başarısızlıklardan ders çıkarma, aynı hataları tekrarlamaktan kaçınma gibi öğrenme ve gelişim öğeleri açısından önemlidir (Butler, 1995, s.925-926; Smith ve Steadman, 1982, s.34). Bu bağlamda araştırma kapsamında elde edilen sonuçlardan yola çıkarak öğretim elemanlarının, kendi mesleki bilgileri veya kurumun mevcut yapısı içindeki ilişkiler hakkındaki bilgileri kadar kurum çevresi ve kurum geçmişi ile ilgili de bilgi sahibi olmaları gerektiğini söylemek olanaklıdır. Yükseköğretim kurumlarının, güçlü birer hafızaya ve böylece güçlü bir öğrenme kültürüne sahip olmaları ancak bu şekilde olanaklı görünmektedir.

### **5.1.2. Öğretim elemanlarının işle bütünleşme düzeylerine ilişkin görüşlerine yönelik sonuçlar ve tartışma**

Araştırmanın ikinci alt amacı, yükseköğretim kurumlarında görev yapan öğretim elemanlarının işle bütünleşme düzeylerine ilişkin görüşlerini belirlemektir. Bu amaca yönelik olarak elde edilen sonuçlar, öğretim elemanlarının işle bütünleşme düzeylerini yüksek bulduklarına işaret etmektedir. Bu sonuç onların işlerini yaparken kendilerini mutlu ve zinde hissettikleri, yaptıkları işe kendilerini kaptırdıkları, duygusal, bilişsel ve bedensel olarak yaptıkları işle bütünleştikleri anlamına gelmektedir (Kahn, 1990, s.694; Maslach ve Leiter, 1997, s.102). Öğretim elemanlarının işlerine büyük bir enerji harcamalarının yanında motivasyon düzeylerinin ve işlerine verdikleri önemin de yüksek olduğu çıkarımında bulunmak olanaklıdır. İşine yönelik duygu, düşünce ve tutumları bu kadar olumlu olan çalışanların ise hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumlu çıktılar sağlaması beklenir. Yükseköğretim kurumları özelinde değerlendirildiğinde bu tür insan odaklı kurumlar için çalışanların işle bütünleşme düzeylerinin yüksek olması daha da

önemli görülmektedir. Çünkü yükseköğretim kurumlarının niteliği, büyük ölçüde öğretim elemanlarının performansına ve onların yaptığı işin niteliğine bağlıdır (Gulzar ve Teli, 2018, s.346; Tshilongamulenzhe ve Takawira, 2015, s.110). Yaptıkları işin niteliğinin ise işlerini yaparken kendilerini ne kadar kaptırdıkları, ne düzeyde enerji harcadıkları, ne kadar istekli oldukları veya işlerini ne kadar önemsedikleri gibi bileşenlere işaret eden işle bütünleşme düzeylerinden etkilenmesi olasıdır. Buna göre öğretim elemanlarının işle bütünleşme düzeylerinin yüksek olması, hem kendi ürettikleri yayınların niteliği hem verdikleri eğitim aracılığı ile yetiştirdikleri insan gücünün niteliği hem de yükseköğretim kurumunun niteliği bağlamında önemli bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

Bilgi ekonomisine geçiş ve rekabetçi küresel koşullar nedeniyle pek çok örgüt için insan kaynağının niteliğine olan bağımlılığın giderek arttığı bilinmektedir. Bu durum çalışanların, işleri ile kurdukları bağın öneminin de artmasına neden olmaktadır. Bununla birlikte standart üretim yapan ve yüksek düzeyde beceri gerektirmeyen işlerde çalışanlar ile kıyaslandığında zorlayıcı ve stresli koşullar altında, uzmanlık ve yüksek düzeyde beceri gerektiren işlerde çalışan meslek grupları için işle bütünleşmenin daha kritik bir role sahip olduğu söylenebilir. Bu kapsamda verilecek en güzel örneklerden birini eğitim kurumları çalışanları oluşturmaktadır. Alanyazında insan odaklı olarak nitelendirilen eğitim kurumları çalışanlarının işle bütünleşme düzeylerini inceleyen çok sayıda çalışmaya yer verilmiştir. Gerek Türkiye’de (Çankır, 2016, s.768; Koçak, 2013, s.49; Seçkin, 2018, s.152) gerekse uluslararası alanyazında (Alyzoud, Othman ve Isa, 2015, s.106; Coetzee ve Rothmann, 2005, s.29; Gulzar ve Teli, 2018, s.347; Tauhed vd., 2018, s.979) yürütülmüş olan çalışmalarda yükseköğretim kurumlarında görev yapan akademisyenlerin işle bütünleşme düzeylerinin yüksek olduğu bulgusuna sıklıkla rastlanmaktadır. Benzer şekilde birer eğitim kurumu çalışanı olan öğretmenler ile gerçekleştirilen çalışmalarda da işle bütünleşmenin yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Gürler, 2018, s.2013; Kavgacı, 2014, s.108). Bütün bu bulgular, eğitim sistemlerinin işlevselliği için insan kaynağının çabası ve özverisine dikkat çekmesi adına umut verici olarak değerlendirilebilir. Ancak işle bütünleşme bağlamında farklı meslek grupları ve farklı ülkelerde yürütülen çalışmaların farklı sonuçlar üretebileceğine de değinilmektedir (Innstrand, 2016, s.338; Schaufeli, Bakker ve Salanova, 2006, s.711). Örneğin Schaufeli, Bakker ve Salanova (2006, s.711) yaptıkları çalışmada eğitim çalışanlarının diğer meslek grupları arasında yüksek bir işle bütünleşme düzeyine sahip olduğunu ortaya koyarken, Innstrand’ın (2016, s.338) çalışmasında öğretmenlerin diğerlerine göre daha düşük bir

işle bütünleşme düzeyine sahip oldukları belirlenmiştir. Söz konusu farklılıkların hem meslek gruplarından hem de ülkenin kültürel yapısı veya eğitim sistemi gibi özelliklerinden kaynaklandığı söylenebilir (Taipale vd., 2011, s.495). Bu kapsamda Türkiye’de eğitim kurumları çalışanları ile yürütülen çalışmalarda işle bütünleşme düzeylerinin genellikle yüksek bulunması, eğitim kurumlarının toplumun geneline yönelen yaygın etkisi göz önünde bulundurulduğunda olumlu bir durum olarak değerlendirilmektedir.

Yükseköğretim kurumlarının eğitim-öğretim, araştırma, topluma hizmet ve toplumsal dönüşüme aracılık etme gibi sorumlulukları aynı zamanda öğretim elemanlarının görev ve sorumluluklarını ifade etmektedir (Erdem, 2013, s.109). Çeşitlilik gösteren ve çok yönlü beceriler gerektiren bu sorumluluklar ise onların yaptıkları işin zorlayıcı ve karmaşık yapısına işaret etmektedir. Öğretim elemanlarının uzun saatler boyunca çalışmak ve genellikle iş yerinde oldukları süreyi eğitim-öğretim ile harcadıklarından araştırma kapsamındaki görevlerini yerine getirebilmek için mesai dışı saatlerde çalışmaya devam etmek durumunda kalmaları, yaptıkları mesleğin zorlayıcı özellikleri arasında yer almaktadır. Hatta çoğu öğretim elemanı, performans değerlendirme ve görevde yükselme ölçütlerinin büyük çoğunluğunu oluşturan araştırma ve yayın yapma sorumluluklarını yerine getirmek için hemen her gün eve iş götürmek durumunda kalabilmektedir. Öğretim elemanları; iş yükü fazlalığı, zaman sınırlılığı veya mesleki rollerinin değişkenliği kapsamında değerlendirilebilecek bu zorlukların yanında rekabetçi bir iş çevresi içinde yer almaları ile kaynak sıkıntıları yaşamaları gibi sorunlarla da karşı karşıya kalmaktadırlar (Gillespie vd., 2001, s.68). Mesleğin bu zorlayıcı özellikleri ise öğretim elemanlarının stres düzeylerinin yüksek olmasına veya tükenmişlik yaşamalarına neden olabilmektedir (Özen-Kutanis ve Karakiraz, 2013, s.19). Ancak Türkiye’de yapılan çalışmalar, genel olarak öğretim elemanlarının tükenmişlik düzeylerinin çok yüksek olmadığına işaret etmektedir (Budak ve Sürgevil, 2005, s.101; Fadlelmula, 2014; s.427; Toker, 2011, s.119). Bu durumu, öğretim elemanlarının yaptıkları işin yüklediği sorumluluklar ve zorlayıcı özelliklerine karşın işleri ile kurdukları bağın olumlu olması ve böylece işle bütünleşme düzeylerinin de yüksek olması ile açıklamak olanaklıdır.

Öğretim elemanlarından elde edilen görüşler işle bütünleşmenin boyutları kapsamında değerlendirildiğinde, hem zindelik hem de adanma-yoğunlaşma boyutlarındaki görüşlerinin yüksek olduğu dikkat çekmektedir. Ancak adanma-

yoğunlaşma boyutunun ortalamasının, daha yüksek bir düzeye işaret ettiği görülmektedir. Adanma-yoğunlaşma, öğretim elemanlarının, işlerine karşı duygusal bağlılıkları ile yaptıkları işe odaklanma ve kendilerini kaptırma düzeylerini ifade etmektedir (Karatepe vd., 2014, s.16; Schaufeli ve Bakker, 2004, s.295). Zindelik ise öğretim elemanlarının çalışırken sahip oldukları enerji ile işlerine çaba harcama konusundaki istekliliklerine işaret etmektedir (Ouweneel, Le Blanc ve Schaufeli, 2013, s.174; Schaufeli ve Bakker, 2004, s.295). Buna göre öğretim elemanlarının, yaptığı işe kendini kaptırma, önem verme ve anlam yükleme düzeylerinin, çalışırken kendilerini enerji dolu ve coşkulu hissetme düzeylerine göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Eğitim kurumlarında yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlar genellikle benzer bir şekilde öğretmenlerin (Hakanen, Bakker ve Schaufeli, 2006, s.503; Kavgacı, 2014, s.128; Timms, Graham ve Cottrell, 2007, s.574) veya öğretim elemanlarının (Alqarni, 2016, s.126; Mercalı ve Costa, 2019, s.11) adanma ve yoğunlaşma düzeylerinin, zindelik düzeylerinden daha yüksek olduğuna işaret etmektedir. Bununla birlikte farklı meslek grupları arasında işle bütünleşme boyutları bağlamında farklı bulgulara rastlamak olanaklıdır (Innstrand, 2016, s.338; Schaufeli, Bakker ve Salanova, 2006, s.711). Örneğin; bu araştırmadan elde edilen sonuçlardan farklı olarak hizmet sektörü çalışanları ile yürütülen çalışmalarda zindelik düzeyinin daha yüksek olduğu bulgusu ortaya konmuştur (Park ve Gursoy, 2012, s.1198; Pienaar ve Willemse, 2008, s.1057). Bu farklılıkları yapılan işin özellikleri ile açıklamak olanaklıdır. Öğretim elemanlarının bilişsel emek yönü daha ağır basan ve özellikle mesai dışı saatlerde de yoğun bir uğraş gerektiren araştırma ve yayın etkinlikleri için adanma ve yoğunlaşmaya daha fazla gereksinim duydukları söylenebilir.

### **5.1.3. Öğretim elemanlarının işgücü çevikliği düzeylerine ilişkin görüşlerine yönelik sonuçlar ve tartışma**

Araştırmanın üçüncü alt amacı, yükseköğretim kurumlarında görev yapan öğretim elemanlarının işgücü çevikliği düzeylerine ilişkin görüşlerini belirlemektir. Bu amaca yönelik olarak elde edilen sonuçlar, öğretim elemanlarının işgücü çevikliği düzeylerini yüksek bulduklarına işaret etmektedir. Buna dayalı olarak öğretim elemanlarının; çevresel gelişmeleri yakından izleyen, analiz eden ve buna uygun tavır alabilen bir çalışan grubunu oluşturduğu söylenebilir. Çevre şartlarına uygun tavır almak, çevreyi iyi bir şekilde okuyarak ortaya çıkabilecek durumları öngörebilme, bunlara uyum sağlayabilme veya bunların getirdiği sorunlar ile başa çıkabilme yeterliklerini içermektedir.

Alanyazındaki işgücü çevikliği tanımları kısaca çevresel değişimleri öngörebilme, uyum sağlayabilme ve bunları fırsata dönüştürebilme becerilerine işaret etmektedir (Breu vd., 2001, s.22; Chonko ve Jones, 2005, s.372; Zhang ve Sharifi, 2000, s.497). Bu tanımlar çerçevesinde öğretim elemanlarının gerek eğitsel konulardaki gerekse kendi alanlarındaki gelişmeleri yakından izledikleri ve ortaya çıkabilecek olası gelişmeleri öngörerek bu gelişmelerden yararlandıkları çıkarımında bulunmak olanaklıdır. Ayrıca araştırmadan elde edilen sonuç kapsamında öğretim elemanlarının, çevre karşısında edilgen bir uyum içerisinde olmaktan öte çevreyi şekillendirmede etkin bir rol üstlendikleri de söylenebilir. Öğretim elemanlarının bu özelliklerinin ise hem kurumlarına hem de toplumsal gelişmeye katkıda bulunması olasıdır.

Yükseköğretim kurumlarının toplumsal değişim ve kalkınmaya öncülük etme, toplumsal değişim ve kalkınmaya öncülük edecek bireyler yetiştirme ve bilginin hem üretimi hem de uygulamaya dönüştürülmesi süreçlerinde etkin rol oynama gibi görev ve sorumlulukları bulunmaktadır (Dove ve Wills, 1995, s.195-196; Filip, 2012, 1552; Michael, 2004, s.118). Bu görev ve sorumluluklar, yükseköğretim kurumları için 21. yüzyılla birlikte artan geçicilik, her yerde eğitim, esneklik ve uyum beklentileri ile birleşerek “çevikliği” merkezi bir gereklilik konumuna getirmiştir (Doğan ve Baloğlu, 2018, s.108; Khavari, Arasteh ve Jafari, 2016, s.112; Mukerjee, 2014, s.56). Örneğin; Ekmekci ve Bergstrand (2010, s.29), 2010 yılında ortaya çıkan H1N1 virüsünün tetiklediği pandemi tehdidi ile yükseköğretim kurumlarının başa çıkabilmeleri için çevik olmaları gerektiğine değinmişlerdir. Her ne kadar o süreçte yükseköğretim kurumlarına, eğitim-öğretimi bu tür beklenmedik durumlar karşısında sürdürebilme bağlamında önemli sorumluluklar yüklenmemiş olsa da; 2020 yılında Covid-19 virüsünün tetiklediği pandemi tehdidi, diğer pek çok kurum gibi yükseköğretim kurumları için de etkinliklerini uzaktan sürdürme gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu kapsamda bu sürece hızlı ve etkili bir şekilde uyum sağlayabilen yükseköğretim kurumlarının 2010 yılındaki pandemi sürecinde Ekmekci ve Bergstrand (2010) tarafından belirtildiği gibi çevik yükseköğretim kurumları olduğu görülmüştür. Yükseköğretim kurumlarının çevikliğini ise en önemli insan kaynağını oluşturan öğretim elemanlarının çevikliklerine bağlamak olanaklıdır.

Alanyazında yükseköğretim kurumlarında yürütülen çalışmaların genellikle örgütsel çevikliği temel aldıkları dikkat çekmektedir. Örgütsel çeviklik kapsamında insan kaynaklarının özelliklerine de yer verilen bu çalışmalarda, yükseköğretim kurumlarında çevikliğin genellikle orta ile yüksek düzeyler arasında bulunduğu görülmektedir

(Boudlaei, Golabdoust ve Golabdoust, 2014, s.106; Khavari, Arasteh ve Jafari, 2016, s.115; Rasouli, Soodi ve Jafarzadeh, 2016, s.430). Yükseköğretim kurumları yanında diğer eğitim kurumlarında çeviklik bağlamında yürütülen çalışmalarda da öğretmenlerin çevikliği veya okulların çevikliğinin genellikle yüksek düzeylerde olduğu bulgularına ulaşılmıştır (Howard, 2017, s.59; Kaya, 2019, s.169; Shami ve Nastiezaie, 2019, s.187; Shaw, 2018, s.88). Ancak bu çalışmadakine benzer şekilde doğrudan öğretim elemanlarının işgücü çevikliğine odaklanan uygulamalı çalışmalara alanyazında pek yer verilmediği görülmüştür. Bu kapsamda rastlanan bir çalışmada, öğretim elemanlarının işgücü çevikliğinin orta düzeyde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Suofi, Hosnavi ve Mirsepasi, 2014, s.1018). Bu çalışmadaki yüksek işgücü çevikliği düzeyi ile karşılaştırıldığında gözlenen farklılığın ise Türkiye'deki yükseköğretim kurumları lehine yorumlanabilecek şekilde ülkelerin yükseköğretim sistemlerinin yapı ve işleyişleri arasındaki farklılıklardan kaynaklanması olasıdır.

İşgücü çevikliği ölçeğinin boyutları kapsamında elde edilen sonuçlar incelendiğinde, öğretim elemanlarının yetkinlik boyutuna ilişkin görüşlerinin, diğer boyutlardan çok daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Bu kapsamda öğretim elemanlarının, uzmanlaşma ile yeni bilgi, beceri ve teknolojileri kavrama düzeylerini ifade eden yetkinlik (Qin ve Nembhard, 2015, s.60) konusunda kendilerini yüksek düzeyde yeterli bulduklarını söylemek olanaklıdır. Bu sonuç alanyazındaki benzer bulgularla karşılaştırıldığında öğretim elemanlarının yetkinlik düzeylerine ilişkin görüşlerinin, diğer meslek gruplarına kıyasla daha olumlu olduğu görülmektedir. Örneğin; Kaya'nın (2019) gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenlerin, yeni bilgiler öğrenmeye istekli olma, hatalarından öğrenme ve kendi zihinsel yetkinliklerine ilişkin görüşlerinin, orta düzeyin üzerinde olmakla birlikte öğretim elemanlarınınki kadar yüksek olmadığı dikkat çekmektedir. Bu durum üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin, eğitim düzeylerinin yüksekliği ile mesleklerinin en önemli gereklilikleri arasında yer alan öğretim ve araştırma görevleri kapsamındaki yetkinliklerinin yüksek olması ile açıklanabilir (Turk ve Ledić, 2016, s.123). Yapılan araştırmalar, eğitim düzeylerinin artması neticesinde öğretim elemanlarının mesleki becerilerine yönelik öz-yeterlik algılarının da yükseldiğini ortaya koymaktadır (Bailey, 1999, s.357). Öğretim elemanlarının, mesleklerinde başarılı olmalarını sağlayacak yeterliklere sahip oldukları yönündeki inançlarını ifade eden öz-yeterlik inançlarının

yüksek olması (Haddad ve Talep, 2016, s.881; Schoen ve Vinocur, 1988, s.317; Uysal, 2013, s.148), yetkinlik düzeylerinin yüksek olmasını açıklamaya yardımcı olmaktadır.

Yetkinlik boyutundan sonra öğretim elemanlarının görüşlerinin yine oldukça yüksek olduğu diğer bir boyut, gelişim odaklılık boyutudur. Kendini geliştirmeye yönelik olumlu tutum sahibi olmak ve bu yönde çaba göstermek, işgücü çevikliğini niteleyen temel bileşenler arasında yer almaktadır (Muduli, 2017, s.1573; Plonka, 1997, s.14). Gelişim odaklılık, öğretim elemanlarının kişisel ve mesleki gelişim eğilimleri ile bilgi ve deneyimlerini sürekli güncelleme yönündeki çabalarını içermektedir (Muduli, 2013, s.59). Buna göre öğretim elemanlarının, alanlarındaki gelişmeleri yakından takip ettikleri, kullandıkları yöntem-teknikleri güncelledikleri ve kendilerini geliştirecek fırsatlar aradıkları söylenebilir. Ayrıca öğretim elemanlarının mesleklerini yerine getirirken kendilerini sürekli gözlemleyerek gösterdikleri davranışlardan elde ettikleri çıktıları, bir sonraki davranış için dönüt olarak kullandıkları çıkarımında bulunmak da olanaklıdır. Gelişim odaklı olmak, öğretim elemanları için yaptıkları mesleğin önemli bir gerekliliği olarak nitelendirilebilir. Çünkü yükseköğretim kurumlarında sunulan hizmetlerin niteliği, büyük ölçüde öğretim elemanlarının niteliğine ve bu niteliklerini sürekli geliştirmelerine bağlıdır (Baldwin ve Chang, 2007, s.26; Zeleke, 2012, s.27). Alanyazında da öğretim elemanlarının mesleki gelişim ve öğrenmeye yönelik görüşlerinin genellikle olumlu olduğu yönünde araştırma bulgularına rastlanmaktadır (Abu-Tineh, 2011, s.644; Ergin, 2014, s.232; Tunaz ve Önem, 2017, s.2483). Bunun yanında öğretim elemanlarının, bilgi çağının gerektirdiği en önemli yeterliklerden biri olan yaşam boyu öğrenme becerilerinin kazandırılmasında önemli sorumlulukları bulunmaktadır. Bu sorumlulukları yerine getirmek için ise öncelikle kendilerinin, meslekleri ile ilgili yetkinliklerini arttırmak, yeni deneyim ve öğrenmelere açık olmak gibi yaşam boyu öğrenme becerilerine sahip olmaları gerekmektedir (Yavuz-Konokman ve Yanpar-Yelken, 2014, s.276-277). Bu kapsamda öğretim elemanlarının gelişim odaklılık boyutundaki görüşlerinin yüksek olması, yaşam boyu öğrenme becerilerinin yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir.

İşgücü çevikliğin boyutları kapsamında yetkinlik ve gelişim odaklılıktan sonra öğretim elemanlarının uyumluluk boyutu bağlamındaki değerlendirmelerinin de yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Uyumluluk, öğretim elemanlarının birden fazla işlevi yerine getirebilmesi, bir rolden diğerine kolaylıkla geçebilmesi ve etkin bir şekilde işbirliği kurabilmesini ifade etmektedir (Dyer ve Shafer, 2003, s.15; Sherehiy, Karwowski ve Layer, 2007, s.458). Öğretim elemanlarının uyumluluk düzeylerinin ve

çevresel değişimler karşısındaki farkındalıklarının yüksek olması, yükseköğretim kurumunun çevikliğine katkı sağlayan en önemli etmenler arasında sayılabilir. Öğretmenler ile gerçekleştirilen öğrenme çevikliği çalışmalarında da uyumluluk boyutu kapsamında değerlendirilebilecek olan işbirliği ile ilgili maddelerin yüksek ortalamalara sahip oldukları belirlenmiştir (Howard, 2017, s.59; Kaya, 2019, s.174). Bu durumu, eğitim kurumlarının genel bir özelliği olarak insan ilişkilerinin yoğun olduğu kurumlar olmaları ile açıklamak olanaklıdır. Ayrıca yapılan çalışmalarda işbirliğine ve ekip çalışmasına yatkın olma gibi uyum sağlayıcı özelliklerin, akademisyenlerden beklenen yetenekler arasında olduğuna dikkat çekilmektedir (Akar, 2019, s.523). Akademisyenler arasındaki işbirliğinin, yükseköğretim kurumlarında öğrenme ve dinamizmi sağlamanın en kolay yollarından biri olduğu belirtilmektedir (Baldwin ve Chang, 2007, s.27). Uyumluluğun diğer bir yönünü ise bir rolden diğerine kolaylıkla geçebilmek oluşturmaktadır. Bu özellik, işbirliğine açık olmaktan farklı olarak, tüm eğitim kurumları çalışanları açısından genellenebilir bir özellik gibi görünmemektedir. Örneğin; Kaya'nın (2019, s.174) çalışmasında öğretmenlerin bir işi bırakıp diğerine geçme konusunda kendilerini çok yeterli bulmadıkları ortaya konmuştur. Bu farklılığı ise öğretim elemanlarının meslekleri gereği çok yönlü becerilere sahip olmaları ile ilişkilendirmek olanaklıdır. Yükseköğretim kurumları değişen koşullara uyum sağlayabilmek adına esnek bir teknoloji, esnek bir eğitim-öğretim süreci ve değişimlere kolay uyum sağlayabilecek esnek çalışanlara gereksinim duymaktadır (Collis ve Moonen, 2011, s.18-20). Öğretim elemanlarının mesleklerinin, araştırma ve eğitim-öğretim rolleri arasında bir denge kurmayı gerektirmesi aynı zamanda onların araştırmacı rolünden eğitmen rolüne kolayca geçebilmelerini gerektirmektedir. Benzer şekilde sürekli gelişim gereksinimi içinde olmaları, bir alanda uzmanken diğer bir alanda öğrenci konumunda olabilmelerini veya bir projede danışmanlık yaparken diğerinde araştırmacı olarak görev yapabilmelerini gerekli kılmaktadır. Bu durum öğretim elemanlarının bir rolden diğer bir role geçme esnekliğine sahip olmalarını, mesleklerini etkili bir şekilde yerine getirebilmek için önemli bir gereklilik haline getirmektedir.

Öğretim elemanlarının işgücü çevikliği kapsamında diğerlerine kıyasla daha düşük ortalamaya sahip oldukları boyutlar sırasıyla ileri görüşlülük ve yılmazlıktır. Alanyazında incelenen diğer çalışmalarda da öğretim elemanlarının ileri görüşlülük ile ilişkilendirilebilecek pro-aktiflik gibi özelliklerinin ortalamanın üzerinde olmakla birlikte çok yüksek olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Bergeron, Schroeder ve Maryines, 2014,



s.79; Zahoor, 2018, s.132). Pro-aktiflik; çalışanların, iş çevresindeki fırsatları sürekli olarak araştırması ve örgüt yararına kullanabilmesi ile ilişkilidir (Holguin-Alvarez, 2017, s.218; Dyer ve Shafer, 2003, s.15). Uzun dönemli düşünme yeterlikleri ve çevreyi etkin bir şekilde analiz edebilmeleri neticesinde geleceğe yönelik belirgin öngörülere sahip olmaları ve bu sayede ortaya çıkabilecek problemlerin farkında olmaları da pro-aktifliğin çalışanlara kazandırdığı beceriler arasında yer almaktadır (Parker, Bindl ve Strauss, 2010, s.827; Parker ve Collins, 2010, s.634-635). Bu çalışmada ileri görüşlülük boyutu içerisinde yer alan maddeler de öğretim elemanlarının çevresel değişimler ve olası problemler karşısındaki öngörülerine işaret etmektedir. Öğretim elemanlarının olası değişim ve problemleri öngörebilmeleri ise bunlarla daha etkin bir şekilde başa çıkabilmeleri için önemli bir gereklilik olarak değerlendirilmektedir. Öğretim elemanlarının en düşük ortalamaya sahip olduğu yılmazlık boyutu ise beklenmedik durumlar, belirsizlik ve stresle başa çıkabilmeyi içermektedir (Griffin ve Hesketh, 2003, s.67; Sherehiy, 2008, s.46). Akademisyenliğin stres düzeyi yüksek mesleklerden biri olması ve çevresel belirsizliğin tüm örgütler için başa çıkılması gereken bir gerçeklik haline gelmesi, öğretim elemanlarının yılmazlık düzeylerinin yüksek olmasını gerektiren nedenler arasında sayılabilir. Ancak bu araştırmadaki sonuç, yılmazlığın, öğretim elemanları açısından çok düşük olmamakla birlikte geliştirilmesi gereken bir özellik olduğuna işaret etmektedir. Alanyazındaki diğer çalışmalarda da öğretim elemanlarının, belirsizlikten kaçınma düzeylerinin yüksek olduğuna dikkat çekilmektedir (Wei, Adam ve Hee, 2011, s.68; Wu, 2006, s.39). Bu bulgular, öğretim elemanlarının, belirsizlik durumları ile başa çıkabilme konusunda kendilerini çok yeterli bulmadıkları şeklinde yorumlanabilir. Bu da onların yılmazlık düzeyleri ile ilgili elde edilen araştırma sonucunu desteklemektedir. Oysa yılmazlık düzeyinin yüksek olması, belirsizlikten kaçınmak yerine belirsizlik durumları ile etkili bir şekilde başa çıkabilmeyi gerektirmektedir. Yine de öğretim elemanlarının işgücü çevikliği maddelerine verdikleri yanıtlar genel olarak değerlendirildiğinde, Türk yükseköğretim sistemi ve incelenen yükseköğretim kurumları açısından olumlu bir tablonun ortaya çıktığı görülmektedir.

#### **5.1.4. Öğretim elemanlarının örgütsel hafıza, işle bütünleşme ve işgücü çevikliği değişkenlerine ilişkin görüşleri ile demografik özellikleri arasındaki ilişkilere yönelik sonuçlar ve tartışma**

Araştırmanın dördüncü alt amacı, öğretim elemanlarının örgütsel hafıza, işle bütünleşme ve işgücü çevikliğine ilişkin görüşlerinin, cinsiyet, yaş, unvan ve görev yapılan üniversite değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemektir. Bu alt amaç kapsamında ilk olarak cinsiyet değişkenine ilişkin analizler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar öğretim elemanlarının örgütsel hafıza, işle bütünleşme ve işgücü çevikliğine ilişkin görüşlerinin, cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını göstermiştir. Buna göre kadın ve erkek öğretim elemanlarının, görev yaptıkları kurumdaki örgütsel hafıza düzeyi ile işle bütünleşme ve işgücü çevikliği düzeylerine ilişkin görüşlerinin birbirine yakın olduğunu söylemek olanaklıdır.

Örgüt çalışanları, örgütsel hafızanın en önemli taşıyıcılarından biri olarak görülmektedir (Croasdell, 2001, s.9; Walsh ve Ungson, 1991, s.63). Bir örgütte erkek ve kadın çalışanlar arasında örgütsel bilgiye ulaşma, katkıda bulunma ve bu tür bilgiyi kullanma bağlamında herhangi bir farklılık gözlenmemesi, kurumlar için olumlu bir durum olarak değerlendirilebilir. Aksine bir sonucun, çalışma ortamında cinsiyete bağlı avantaj veya dezavantaj sorununu akıllara getirmesi olasıdır. Alanyazındaki örgütsel hafıza çalışmalarında da bu çalışmadakine benzer bir şekilde çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel hafızaya ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilere rastlanmadığı görülmektedir (Al-Faouri, Al-Nsour ve Al-Kasasbeh, 2014, s.438; Fiedler ve Welp, 2010, s.396; Habiboğlu, 2019, s.91; Weiser ve Morrison, 1998, s.163). Örgütsel kaynaklara erişimi sağlayacak bilgilere veya örgütün geçmişi, çevresi gibi konulardaki bilgilere ulaşmada insan ilişkilerinin yoğunluğu devreye girebilmektedir. İletişime daha açık olan veya daha geniş bir sosyal ağa sahip bireylerin bu tür bilgilere erişimi daha kolay olabilmektedir. Ancak yükseköğretim kurumlarında yapılan çalışmalar, örgütsel iletişim bağlamında da kadın ve erkek akademisyenler arasında anlamlı farklılıklar olmadığına işaret etmektedir (Güllü, 2014, s.140; Kayasandık, 2019, s.104). Örgütsel hafızanın çalışanlar tarafından değerlendirilmesinde önemli sayılabilecek değişkenlerden biri de örgütsel bilgi paylaşımıdır. Bu konuda yapılan çalışmalar da kadınlar ve erkeklerin, iş yaşamında örgütsel bilgi paylaşımına ilişkin görüşlerinin farklılaşmadığına işaret etmektedir (Abukhait, Bani-Mehem ve Zeffane,

2019; Mogotsi, Boon ve Fletcher, 2011). Buna göre örgüt ortamında kadın ve erkekler arasında örgütsel bilginin depolanması, örgütsel bilgiye erişim ve bu örgütsel bilginin gerekli durumlarda kullanılması bağlamında farklılıklar gözlenmediği söylenebilir. İletişim ve bilgi paylaşımı gibi konularda yükseköğretim kurumlarında kadınlar ile erkekler arasında önemli farklılıklar olmaması, yaptıkları işin bilgiye dayalı doğası gereği de beklendik bir durum olarak nitelendirilebilir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre kadın ve erkek öğretim elemanlarının, işle bütünleşme düzeylerine ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır. Buna göre kadın ve erkek öğretim elemanlarının, işlerini yaparken kendilerini benzer düzeylerde enerjik hissettikleri, işlerine verdikleri önem ile işlerine yoğunlaşma düzeylerinin benzer olduğunu söylemek olanaklıdır (Schaufeli vd., 2002, s.73-74). Kadın akademisyenlerin genellikle toplumsal rolleri gereği aile içindeki yükümlülükleri ve akademisyenliğin getirdiği iş yükünün birleşmesi ile daha dezavantajlı konumda olduğu yönünde yorumlara rastlanmaktadır (Erzeybek ve Gökçearsan-Çifci, 2019; Toffoletti ve Starr, 2016; Zaheer, Islam ve Darakhshan, 2016). Ancak araştırmadan elde edilen bu sonuca dayalı olarak kadın akademisyenlerin de erkekler kadar işlerine önem verdikleri, kendilerini işlerine kaptırdıkları ve işlerini gerek bilişsel gerekse fiziksel olarak zinde bir şekilde yürüttüklerini söylemek olanaklıdır. Alanyazında yer alan benzer nitelikteki çalışmalar da kadın ve erkek öğretim elemanlarının işle bütünleşme düzeylerinin farklılaşmadığı bulgusunu desteklemektedir (Barkhuizen ve Rothmann, 2006, s.43; Coetzee ve Rothmann, 2005, s.29; Koçak, 2013, s.56). Aynı şekilde eğitim kurumlarında yürütülmesi nedeniyle bu çalışmayla benzer özellikler gösteren ve öğretmenlerin işle bütünleşme düzeylerini konu edinen çalışmalarda da cinsiyetin, işle bütünleşmeyi etkileyen önemli bir etmen olmadığı ortaya konmuştur (Bakker ve Bal, 2010, s.198; Gürler, 2018, s.115; Kavgacı, 2014, s.129). Ancak daha az sayıda olmakla birlikte bazı çalışmalarda öğretim elemanlarının işle bütünleşme düzeyleri üzerinde cinsiyetin istatistiksel olarak anlamlı etkilerine değinen bulgulara da rastlamak olanaklıdır (Gulzar ve Teli, 2018, s.347). Bununla birlikte çalışmaları kapsamında kadın ve erkeklerin işle bütünleşme düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark gözlemleyen Schaufeli, Bakker ve Salanova (2006, s.711), bu farkın çok küçük olduğu ve uygulamada bir karşılığının olmayacağı görüşünü ileri sürmektedirler. Bu durumu, eğitim kurumlarında yapılan işin doğası gereği insanlar ile iletişim halinde olmayı gerektirmesi ve özellikle sınıf içi süreçlerde işini sevmenin, başarıdaki en önemli

faktörlerden biri olması gibi nedenlerle açıklamak olanaklıdır. Bunun yanında öğretim elemanlarının araştırma ve yayın kapsamındaki görevlerinin önemli düzeyde bilişsel yoğunlaşmayı gerektirmesi, yapılan işin doğası gereği erkek ve kadınlar arasında işle bütünleşme açısından herhangi bir farklılaşma olmamasına yol açabilmektedir.

Hem örgüt üyesinin bireysel performansı hem de örgütün çevikliği ve rekabetçilik düzeyi bağlamında önemli ipuçları sağlayan işgücü çevikliği (Hopp ve Van Oyen, 2004, s.452) bağlamında erkek ve kadın öğretim elemanlarının görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Buna göre yükseköğretim kurumlarında görev yapan öğretim elemanlarının, çevresel fırsat ve sorunları öngörebilme, değişime uyum sağlayabilme, kendini sürekli güncelleme ve geliştirme gibi konularda cinsiyetlerine dayalı bir avantaj veya dezavantaja sahip olmadıkları söylenebilir. Alanyazında bu çalışmadakine benzer bir şekilde eğitim kurumlarında yürütülmüş olan diğer çalışmalarda da çevikliğe ilişkin genel görüşlerin, cinsiyete göre değişmediği ortaya konmuştur (DeMeuse vd., 2011, s.27; Pitafi, Liu ve Cai, 2018, s.2164; Sohrabi, Asari ve Hozoori, 2014, s.284). Bununla birlikte bazı çalışmalarda kadın öğretmenlerin kişiler arası ilişkiler ve iletişime işaret eden uyumluluk bağlamındaki görüşlerinin daha olumlu olduğuna değinilmektedir (Kaya, 2019, s.189). Bu durum her ne kadar kadın öğretmenlerin iletişim becerilerinin daha gelişmiş olması ile ilişkilendirilse de alanyazında bu konuda ortaya konan bulguların bir tutarlılık göstermediği görülmektedir. Çünkü kadın ve erkek öğretmenlerin iletişim becerileri arasında bir farklılık olmadığına değinen araştırma bulgularına da rastlanmaktadır (Gömleksiz ve Serhatlıoğlu, 2013, s.209; Gülbahar ve Sıvacı, 2018, s.280). Ancak özellikle çevikliğin gelişime ve öğrenmeye açıklık, çevresel değişimlere uyum, hız ve yılmazlık gibi özellikleri açısından erkeklerin daha avantajlı konumda olduğunu gösteren araştırmalara rastlanmaktadır (DeMeuse vd., 2011, s.27; Kaya, 2019, s.189). Her ne kadar kavramın özünde yer alan bu özellikler çoğu kez örgütsel yaşamda erkeklere atfedilen beceriler gibi görünse de kadınların yükseköğretim kurumları bağlamında; çevreye uyum sağlama, gelişime açık olma, mesleki yetkinliklerine güvenme ve zorluklar karşısında yılmadan devam edebilme gibi konularda kendilerine yönelik değerlendirmelerinin olumlu olduğu görülmektedir.

Cinsiyetten sonra öğretim elemanlarının, örgütsel hafıza, işle bütünleşme ve işgücü çevikliği düzeylerinin yaşları bağlamında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterip göstermediği incelenmiştir. Gerçekleştirilen analizler sonucunda öğretim elemanlarının yaşlarının, örgütsel hafıza, işgücü çevikliği ve işle bütünleşme düzeyleri hakkındaki

görüşlerini belirleyen bir etmen olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Buna göre farklı yaş gruplarındaki öğretim elemanları görev yaptıkları yükseköğretim kurumunun örgütsel hafızası ile kendi işle bütünleşme ve işgücü çevikliği düzeyleri hakkında birbirileri ile farklılık gösteren görüşlere sahiptirler.

Öğretim elemanlarının örgütsel hafızaya ilişkin görüşleri ile yaşları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Buna göre; 23-31 yaş arasındaki öğretim elemanlarının görüşleri, 41-49, 50-58 ve 59-67 yaş arasındakilerin görüşlerinden; 32-40 yaş arasındaki öğretim elemanlarının görüşleri ise 41-49 ve 59-67 yaş arasındaki öğretim elemanlarının görüşlerinden anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Bu farklılıklara ilişkin ortalamalar ise 23-31 yaş arasındaki ve 32-40 yaş arasındaki öğretim elemanlarının kurumlarının örgütsel hafızasına ilişkin görüşlerinin diğerlerinden daha düşük olduğuna işaret etmektedir. Hatta ortalamalar arasındaki bütün farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte en küçük yaş grubundan en büyüğe doğru gidildikçe ortalamaların yükseldiği dikkat çekmektedir. Bu durumu; öğretim elemanlarının yaşlarının artması ile birlikte kurumda yürüttükleri işe, kurumun geçmişine, kurumun çevresine ve kurum içindeki dinamiklere ilişkin bilgilerinin arttığı şeklinde yorumlamak olanaklıdır. Dunham ve Burt (2011, s.853-854), örgüt çalışanlarının yaşları arttıkça örgütsel hafıza düzeylerinin artmasını, çalışanların örgütteki deneyimleri ile ilişkilendirmektedirler. Bireylerin yaşları ile birlikte artan deneyimleri, onlara, örgütsel bilginin depolanması ve bu bilgilerin, örgüte yeni katılan daha genç yaştaki çalışanlara aktarılmasında önemli bir rol kazandırmaktadır. Bununla birlikte alanyazında örgütsel hafıza ve yaş arasındaki ilişkiye işaret eden araştırma bulgularının değişkenlik gösterdiği belirlenmiştir. Çalışanların yaşı arttıkça örgütsel hafıza düzeyinin yükseldiğine işaret eden çalışmalar (Dunham ve Brut, 2011, s.858) ile birlikte yaşın, örgütsel hafızayı olumsuz etkilediğini ortaya koyan çalışmalar da bulunmaktadır (Habiboğlu, 2019, s.104). Örgütsel hafıza ile çalışanların yaşları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilere rastlanmadığı yönünde araştırma bulguları da bulunmaktadır (Demir, 2019, s.58; Fiedler ve Welp, 2010, s.397). Alanyazındaki bulgular arasındaki bu tutarsızlıklar, kullanılan veri toplama araçlarının farklılaşmasının yanında çalışmaların yapıldığı sektörlerin farklılaşmasından da kaynaklanabilmektedir. Yükseköğretim kurumlarında görev yapan öğretim elemanlarının çok sık kurum değiştirme olanaklarının olmaması, genellikle yaşları ile birlikte aynı kurumda görev yapma sürelerinin artmasına neden olmaktadır. Ayrıca yükseköğretim kurumlarının bir çeşit usta-çırak ilişkisini andıran danışman-

danışan etkileşiminin yoğun olduğu kurumlar olması da bu araştırmadan elde edilen sonucu açıklayan bir neden olarak değerlendirilebilir. Çünkü çalışanlar arasındaki danışman-danışan ilişkisi, danışanlar açısından kurumun değerlerine ve işleyiş süreçlerine uyum sağlamak, meslekle ilgili temel bilgi ve becerileri edinmek bağlamındaki en işlevsel araçlardan birini oluşturmaktadır. Bu nedenle öğretim elemanlarının yaşları arttıkça hem mesleklerine ilişkin hem de mesleğin buldukları kuruma özgü yanlarına ilişkin bilgi birikimlerinin artması olası görünmektedir.

İşle bütünleşme değişkeni bağlamında hem 23-31 yaş arasındaki hem de 32-40 yaş arasındaki öğretim elemanları ile 41-49, 50-58 ve 59-67 yaş arasındaki öğretim elemanlarının görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Ayrıca 41-49 yaş arasındaki öğretim elemanlarının görüşleri de 59-67 yaş arasındaki öğretim elemanlarının görüşlerinden istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Bu farklılıklara ilişkin ortalamalar dikkate alındığında 23-31 yaş arasındaki öğretim elemanları ile 32-40 yaş arasındaki öğretim elemanlarının işle bütünleşme düzeylerini, diğer yaş gruplarındaki öğretim elemanlarından daha düşük buldukları görülmektedir. Ayrıca 41-49 yaş arasındaki öğretim elemanlarının da işle bütünleşme düzeylerini, 59-67 yaş arasındaki öğretim elemanlarından daha düşük olarak değerlendirdikleri dikkat çekmektedir. Bu ortalamalar öğretim elemanlarının yaşları arttıkça işle bütünleşme düzeylerinin de arttığına işaret etmektedir. Her ne kadar genç yaştaki çalışanların özellikle fiziksel zindelik bakımından daha avantajlı olması beklense de (Schaufeli ve Enzmann, 1998, s.76) yaşın ilerlemesi, bireylerin meslekleri ile bütünleşme düzeylerini arttırabilmektedir. Çünkü yaş ilerledikçe bireyler, yaptıkları işi daha fazla kabullenmekte ve kazandıkları alışkanlıklar, mesleğin gerektirdiği birçok sorumluluğu daha kolay bir şekilde yerine getirmelerine neden olabilmektedir (Kavgacı, 2014, s.114-115). Alanyazındaki bulgular da genel olarak işle bütünleşmenin, yaş ile doğru orantılı olduğunu destekler niteliktedir (Gürler, 2018, s.118; James, Mckechnie ve Swanberg, 2011, s.184; Kim ve Kang, 2016, s.8). Bunun yanında öğretim elemanları ile yurt dışında gerçekleştirilen bazı çalışmalarda yaşın, işle bütünleşme bağlamında istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı bulgusuna da rastlanmaktadır (Barkhuizen ve Rothmann, 2006, s.43; Coetzee ve Rothmann, 2005, s.30). Bu durum ülkeler arası farklılıklar kapsamında değerlendirilebileceği gibi yaşın, işle bütünleşmeye olan etkisinin çok büyük bir etki olmaması şeklinde de yorumlanabilir. Yine de özellikle akademisyenler bağlamında tükenmişliğin, beklenenin aksine yaş ilerledikçe azaldığını

ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır (Demir, Türkmen ve Doğan, 2015, s.999; İraz ve Ganiyusufoğlu, 2011, s.463; Okray, 2018, s.168). Tükenmişliğin, işle bütünleşme ile olan olumsuz yöndeki ilişkisi (Bakker, Emmerik ve Euwema, 2006, s.479; Schaufeli, Taris ve van Rhenen, 2008, s.179) göz önünde bulundurulduğunda tükenmişlik ile ilgili sonuçların bu araştırmadan elde edilen sonucu desteklediği söylenebilir. Öğretim elemanlarının yaşları ilerledikçe kendilerini yaptıkları işle daha fazla tanımlamaya başlamaları olasıdır. Çünkü yaş ilerledikçe uzun yıllar boyunca yapılan iş, bireyin hayatının önemli bir parçasını oluşturmaya başlamaktadır. Ayrıca işiyle uzun yıllar vakit geçirmiş olması, öğretim elemanının işine yüklediği anlamın da artmasına yol açarak işle bütünleşme düzeyini yükseltebilmektedir.

Öğretim elemanlarının işgücü çevikliğine ilişkin görüşleri oldukça düşük bir etki düzeyi ile de olsa yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermiştir. Yapılan analizler sonucunda farklılığın, 32-40 yaş arasındaki öğretim elemanları ile 59-67 yaş arasındaki öğretim elemanlarının görüşlerinden kaynaklandığı belirlenmiştir. Bu farklılıklara ilişkin ortalamalar incelendiğinde 32-40 yaş arasındaki öğretim elemanlarının işgücü çevikliklerini, 59-67 yaş arasındakilerden daha düşük buldukları sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre 59-67 yaş grubu içerisinde yer alan öğretim elemanları; çevresel değişimlere uyum, takım çalışmasına yatkınlık, olası fırsat ve tehditlerin farkına varma, zorluklar karşısında pes etmeme ve gelişime açık olma gibi öğeleri içinde barındıran işgücü çevikliği bağlamında kendilerini, 32-40 yaş grubundaki öğretim elemanlarından daha yeterli bulmaktadırlar. Hatta istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermese de yaş grupları çerçevesinde araştırmadan elde edilen ortalamalar, işgücü çevikliği düzeyleri ile ilgili görüşlerin en yüksek olduğu grubun, 59-67 yaş arasındaki öğretim elemanlarından oluştuğunu göstermektedir. Kaya'nın (2019) benzer bir örneklem grubunu oluşturan öğretmenler ile gerçekleştirdiği çalışmada kıdemi 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin; değişimlere uyum, esneklik ve zihinsel çeviklik gibi boyutlarda diğerlerinden daha yüksek ortalamalara sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Kıdemin yaş ile birlikte artan bir değişken olduğu göz önünde bulundurulduğunda, Kaya'nın (2019) çalışmasının, bu çalışmada elde edilen sonucun desteklediği söylenebilir. Bu sonuç yaş ilerledikçe fiziksel ve bilişsel yorgunluğun artması ile birlikte hız, esneklik ve uyumluluk gibi yeterliklerde gerileme yaşanacağı yönündeki olası bir yargının uygulamada karşılık bulmadığını göstermektedir. Ayrıca öğretim elemanlarının değişim ve deneyimlere açıklığını inceleyen çalışmalarda da daha yüksek yaş grubunda yer alan öğretim

elemanları lehine sonuçlar ortaya konduğu görülmektedir (Göksel vd., 2017, s.493). Bununla birlikte farklı sektörlerde yürütülen araştırmalarda çalışanların çeviklik düzeyleri ile yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilere rastlanmadığı yönündeki bulgular yoğunluktadır (Braun vd., 2017, s.713; Demir ve Yaşar, 2018, s.714; Pitafi, Liu ve Cai, 2018, s.2164). İşgücü çevikliği bireysel bir değişken olmasına karşın, alanyazında çalışanların demografik özellikleri ile arasındaki ilişkiler konusunda çok fazla çalışma olmadığı dikkat çekmektedir. Bu kapsamda işgücü çevikliği ile yaş ilişkisi hakkında yorum yapabilmek için daha fazla bulguya gereksinim duyulmaktadır. Ancak genel olarak yaş ile birlikte artan deneyimin, bireylerin hem kendi yeterliklerine yönelik değerlendirmelerini hem de kendi öğrenme süreçlerine ve gelişim gereksinimlerine yönelik farkındalıklarını olumlu yönde etkilemesi olası görünmektedir.

Cinsiyet ve yaştan sonra üçüncü değişken olarak öğretim elemanlarının örgütsel hafıza, işle bütünleşme ve işgücü çevikliğine ilişkin görüşlerinin, unvanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Unvan değişkeni kapsamında profesör doktor, doçent doktor, doktor öğretim üyesi, öğretim görevlisi ve araştırma görevlisi olmak üzere beş farklı akademik unvana yer verilmiştir. Yapılan analizler sonucunda öğretim elemanlarının örgütsel hafıza, işle bütünleşme ve işgücü çevikliğine ilişkin görüşlerinin unvanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterdiği belirlenmiştir. Buna göre hiyerarşik yapılanma veya kıdem gibi etmenlerle ilişkili olan unvanın, yükseköğretim kurumlarının örgütsel hafızası ile öğretim elemanlarının işgücü çevikliği ve işle bütünleşme düzeyleri bağlamında belirleyici bir rolü olduğu çıkarımında bulunmak olanaklıdır.

Öğretim elemanlarının örgütsel hafızaya ilişkin görüşlerinde unvanları bağlamında gözlenen farklılıklar, araştırma görevlerinin görüşlerinin, profesörler, doçentler ve öğretim görevlilerinin görüşlerinden; doktor öğretim üyelerinin görüşlerinin ise profesörlerin görüşlerinden istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşmasından kaynaklanmaktadır. Bu farklılıklara ilişkin ortalamalar, araştırma görevlilerinin örgütsel hafızaya düzeylerinin diğer unvan gruplarına kıyasla düşük olduğunu ve doktor öğretim üyelerinin görüşlerinin de profesörlerin görüşlerinden daha düşük olduğunu göstermektedir. Ayrıca bütün ortalamalar dikkate alındığında en yüksek örgütsel hafıza düzeyinin, profesörler ile öğretim görevlilerine ait olduğu belirlenmiştir. Örgütsel hafızanın temelinde yer alan örgütsel öğrenme ve örgütsel bilgiye erişim bağlamında yükseköğretim kurumlarında yürütülen çalışmalardan elde edilen bulgular da en yüksek



ortalamaların profesörlere ait olduğuna işaret etmektedirler (Ergin, 2014, s.320; Şahinkesen, 2010, s.67). Hora ve Hunter (2014, s.9-10), yükseköğretim kurumlarında yürüttükleri çalışmada, bu kurumlarda örgütsel hafızanın en önemli taşıyıcıları arasında bireylerin deneyimlerine ve kültürel normların aktarımında oynadıkları role değinmişlerdir. Unvan grupları bağlamında profesörler ve doçentlerin, yükseköğretim gruplarındaki kariyer basamaklarının ilerleyişi göz önünde bulundurulduğunda kurumdaki deneyimi en yüksek grupları oluşturmaları olasıdır. Deneyimlerinin fazla olması gerek mesleğe gerekse kurum ve kurumdaki kişilere ilişkin bilgilerinin fazla olmasını da beraberinde getirmektedir. Ayrıca akademik unvan sıralamasında hiyerarşik olarak en üstte yer almaları da onları, örgütsel bilgi ve kaynaklara erişim konusunda avantajlı bir konuma getirebilmektedir. Benzer şekilde öğretim görevlileri de görev tanımları gereği yaş ve kıdem grupları oldukça çeşitlilik gösteren bir unvan grubunu oluşturmaktadırlar. Özellikle bu grupta yer alan öğretim elemanlarının temel görevlerinin ders vermek şeklinde tanımlanması ve ders yüklerinin yoğun olması, onları eğitim-öğretim süreçleri ve materyalleri konusunda önemli hafıza taşıyıcılarından biri haline getirmektedir. Son olarak araştırma görevlileri yine görev tanımları gereği, kıdem ve yaş grubu olarak diğerlerinin gerisinde kalan, bu nedenle deneyimi de diğerlerinden az olan bir unvan grubunu oluşturmaktadırlar. Gerek mesleki deneyimlerinin azlığı gerekse kurumda geçirdikleri sürenin diğerlerinden az olması ise örgütsel hafıza bağlamında araştırma görevlileri açısından bir dezavantaj oluşturabilmektedir.

Öğretim elemanlarının işle bütünleşmeye ilişkin görüşleri unvan değişkeni bağlamında incelendiğinde araştırma görevlilerinin işle bütünleşme düzeylerini; profesörler, doçentler, doktor öğretim üyeleri ve öğretim görevlilerinden daha düşük buldukları görülmektedir. Ayrıca doktor öğretim üyeleri ve öğretim görevlilerinin de işle bütünleşme düzeylerini, profesörlerden daha düşük olarak değerlendirdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Öğretim elemanları ile yürütülen benzer çalışmalar da profesörler ve doçentlerin diğer unvanlardan daha yüksek işle bütünleşme düzeyine sahip olduklarına işaret etmektedirler (Barkhuizen ve Rothmann, 2006, s.44; Yeke, 2015, s.152; Yıldırım ve Çam, 2011, s.6). Benzer şekilde Koçak (2013, s.57) tarafından yapılan çalışmada da doçentler ve doktor öğretim üyelerinin, araştırma görevlilerine göre daha yüksek işle bütünleşmeye sahip oldukları belirlenmiştir. Bu kapsamda öğretim elemanlarının unvanlarının yükselmesi ile işle bütünleşme düzeylerinin de yükselmesi, özlük haklarının iyileşmesi ile ilişkilendirilebileceği gibi deneyimlerinin artması ile ilişkili olarak da

görülebilmektedir. Yükseköğretim kurumlarında doktor öğretim üyesi, doçent ve profesör olmak için aşılması gereken bir takım hiyerarşik aşamalar ve bu aşamalar için sağlanması gereken ölçütler bulunmaktadır. Yükselme sürecinde geçilen bu aşamalar ise öğretim elemanlarının kıdemlerinin artması anlamına gelmektedir. Alanyazında yer alan işle bütünleşme çalışmaları da genellikle kıdem arttıkça çalışanların işle bütünleşme düzeylerinin arttığına işaret etmektedir (Demir, 2011, s.118; Kavgacı, 2014, s.131). Çünkü kıdem artması, mesleki deneyimin artması anlamına gelmekte ve çalışanların yaptıkları işle olan bağlarının kuvvetlenmesi sonucunu doğurabilmektedir. Ayrıca akademik unvanlar açısından bakıldığında daha alt düzey unvanlarda yer alan öğretim elemanlarının yükselmek için daha çok çalışmak zorunda olmaları nedeniyle stres ve kaygı düzeylerinin de daha yüksek olması beklendiği bir durum olarak değerlendirilebilir (Abouserie, 1996, s.55; Slišković ve Maslić-Seršić, 2011, s.304). Genellikle üst unvanlara göre daha fazla olan iş yükü ile birleşen bu stres ve kaygı ise onların yaptıkları işle yoğunlaşmalarını engelleyebilmekte, enerjilerini düşürebilmektedir. Profesörler ve doçentlerin, iş yaşamında hedeflerinin büyük bir bölümünü başarmış olmaları da onların işlerini severek yapmalarının bir nedeni olarak değerlendirilebilir.

Öğretim elemanlarının işgücü çevikliğine ilişkin görüşleri bağlamında profesörlerin görüşlerinin, araştırma görevlilerinin görüşlerinden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Araştırmadan elde edilen bu sonuç, yükseköğretim kurumlarının temel insan kaynağını oluşturan öğretim elemanları arasında hiyerarşik yapılanmadan kaynaklı farklılaşmaların, dezavantaj oluşturabileceğini akla getirmektedir. Yükseköğretim kurumlarında unvan yükseldikçe öğretim elemanlarının gerek iç gerekse dış çevredeki sosyal bağlantılarının güçlenmesi olasıdır. Aynı şekilde unvanın yükselmesi ile birlikte gelen deneyim artışının; çevreden gelen bilgileri daha doğru analiz edebilme, daha hızlı karar verebilme, daha hızlı hareket edebilme ve yine deneyimlere dayalı olarak farklı durumlara uyum sağlayabilme gibi yeterlikleri beraberinde getirmesi olasıdır. Bu etmenlerin de işgücü çevikliğini profesörlerin lehine etkileyen sonuçlar doğurabileceği görülmektedir. Diğer taraftan akademik unvanı daha düşük olan ve kariyer basamaklarının daha alt evrelerinde yer alan öğretim elemanları ise genellikle daha fazla çalışmak, gelişim fırsatlarından daha fazla yararlanmak durumunda kalmaktadırlar. Bu zorunluluklar ise onların çevreyi analiz edebilme ve uyum sağlama yeterlikleri üzerinde kısıtlayıcı bir etki oluşturabilmektedir. Alanyazında yükseköğretim kurumları özelinde gerçekleştirilen işgücü çevikliği çalışmalarına pek rastlanmaması, bu araştırmadan elde

edilen sonucun, diğer araştırma bulguları ile karşılaştırılması bağlamında bir sınırlılık oluşturmaktadır. Ancak değişime uyum, yenilikçilik, yılmazlık, yetkinlik, pro-aktiflik, öğrenme ve gelişime açıklık gibi işgücü çevikliği kapsamında değerlendirilebilecek konular ile ilgili çeşitli çalışmalar yürütüldüğü görölmektedir (Demircioğlu, Yavuz-Konokman ve Akay, 2016; Kasapoğlu, 2018; Taner ve Özkan, 2013). Bu çalışmalardan elde edilen sonuçların ise unvan bağlamında değişkenlik gösterdiği belirlenmiştir. Örneğin bir çalışmada değişime açıklık düzeyi en düşük olan grubun profesörler olduğuna değinilirken (Taner ve Özkan, 2013, s.221), başka bir çalışmada yenilikçilik düzeyi en yüksek grubun profesörler olduğu belirtilmektedir (Demircioğlu, Yavuz-Konokman ve Akay, 2016, s.1128-1129). Bununla birlikte öğretim elemanlarının yenilikçilik düzeylerinin unvanlarına göre farklılık göstermediğini ortaya koyan çalışma bulguları da bulunmaktadır (Akgün, 2017, s.305; Kasapoğlu, 2018, s.51). Bu nedenle daha tutarlı bir yargıya varabilmek için öğretim elemanlarının çevikliğini inceleyen çalışmaların yaygınlaşması gerektiği düşünölmektedir.

Unvan değişkeninin ardından öğretim elemanlarının örgütsel hafıza, işle bütünleşme ve işgücü çevikliğine ilişkin görüşlerinin, görev yaptıkları üniversite değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Öğretim elemanlarının görev yaptıkları üniversite kapsamında çalışma evreni içerisinde bulunan Anadolu Üniversitesi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi ve Eskişehir Teknik Üniversitesi yer almıştır. Yapılan analizler sonucunda, öğretim elemanlarının görev yaptıkları üniversite ile örgütsel hafıza, işle bütünleşme ve işgücü çevikliğine ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır. Buna göre görev yaptıkları üniversitelerin farklılaşmasının, öğretim elemanlarının araştırma değişkenleri ile ilgili görüşlerini etkilemediği söylenebilir.

Alanyazındaki kuramsal ve uygulamalı çalışmalardan yola çıkarak farklı kurumların farklı yapısal ve kültürel özellikleri olduğu, bu nedenle de öğretim elemanlarının araştırma değişkenlerine ilişkin görüşlerinin görev yapılan üniversite bağlamında farklılık gösterebileceği düşünölmüştür. Ancak yapılan analizler sonucunda böyle bir farklılığa rastlanmamıştır. Bu nedenle bu üniversiteler arasındaki yapısal ve kültürel farklılıkların baskın olmadığı çıkarımında bulunmak olanaklıdır. Türk eğitim sisteminin merkezietçi ve bürokratik yapısının etkilerinin yükseköğretim kurumlarında da baskın olması (Vural-Yılmaz, 2016, s.169) ve araştırma kapsamındaki üniversitelerin üçünün de devlet üniversitesi olması, bu kurumlar arasındaki yapısal farklılaşmaların

önüne geçen bir etmen olarak değerlendirilebilir. Ayrıca bu üniversitelerden diğer ikisinin, Anadolu Üniversitesi'nden ayrılarak kurulan üniversiteler olması da kültürel olarak benzer özelliklere sahip olmalarını olası kılmaktadır.

Alanyazında örgütsel hafızanın, kurumların kültürü, kullandığı bilgi yönetim sistemleri, kurumun yapısal özellikleri ve bilgi paylaşımı düzeyi gibi değişkenlerden etkilediği belirtilmektedir (Stein ve Zwass, 1995; Sparrow, 1999; Stoyko, 2009; Türkay, 2011; Walsh ve Ungson, 1991). Bu etkiler uygulamalı çalışmalarla da desteklenmiştir. Örneğin; Fiedler ve Welp (2010, s.394) örgüt yapısına ilişkin standartlaşma ve uzmanlaşma gibi özelliklerin, örgütsel hafıza üzerinde etkileri olduğunu; Cegerra-Navarro ve Sánchez-Polo (2011, s.14) ise örgüt kültürünün, örgütsel hafıza üzerinde etkileri olduğunu ortaya koyan araştırmalar yapmışlardır. Bunun yanında örgütsel hafıza düzeyi ile ilgili farklı sektörlerde yürütülen çalışmalar da sektörler arasında farklılıklar olabileceğini desteklemektedir (Habiboğlu, 2019, s.92). Ancak bu araştırmada sektör farklılaşmadığı gibi, aynı eğitim kademesinde işlev gösteren kurumlar incelenmiş ve öğretim elemanlarının, örgütsel hafızaya ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılıklar olmadığı ortaya konmuştur.

Alanyazında kurumun kültürünün, işle bütünleşme düzeyleri üzerinde önemli etkileri olduğuna değinilmektedir (Barbars, 2018; Khan, 2016; Naidoo ve Martins, 2014). Ancak işle bütünleşmenin, kurumun kendisinden ziyade mesleğe karşı geliştirilen bir tutum olduğu görüşüne de sıklıkla rastlanmaktadır (Innstrand, 2016, s.338; Öngöre, 2015, s.144-145; Schaufeli, Bakker ve Salanova, 2006, s.711). Bu durum, farklı sektörlerdeki kültürel ve yapısal farklılaşmaları açıklarken, aynı sektörde aynı mesleği yerine getirenlerin işle bütünleşme düzeylerinin benzer olabileceğine işaret etmektedir. İşle bütünleşmeye ilişkin araştırma bulguları da aynı sektör çalışanlarının işle bütünleşme düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar olmadığını destekler niteliktedir. Buna örnek olarak; Gün (2017, s.419) tarafından ortaya konan ilkökul, ortaokul ve lise öğretmenlerinin işle bütünleşme düzeyleri arasında anlamlı farklılığa rastlanmadığına yönelik bulgu verilebilir. Benzer şekilde bu araştırmada da öğretim elemanlarının işle bütünleşmeye ilişkin görüşlerinin görev yaptıkları üniversiteye göre farklılık göstermediği belirlenmiştir. Hatta bu çalışma kapsamında incelenen kurumların üçünün de yükseköğretim düzeyinde yer alması, farklılaşmayı daha da azaltan bir etmen olarak değerlendirilebilir. Bununla birlikte incelenen üniversitelerin özel ve devlet üniversitesi şeklinde ayrılmış olması veya farklı ülkelerde yer alması gibi durumlarda öğretim

elemanlarının işle bütünleşme düzeylerinin farklılaşabileceği düşünülmektedir. Nitekim Koçak'ın (2013) çalışmasında, özel üniversiteler ile devlet üniversitelerinde görev yapan öğretim elemanlarının işle bütünleşme düzeylerinin birbirinden istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaştığı bulgusuna ulaşılmıştır.

İşgücü çevikliği açısından bakıldığında yapılan çalışmalarda meslekler veya sektörler arası karşılaştırmalara değinilmemiş olsa da örgüt yapısı ve kültürü gibi kuruma özgü özelliklerin işgücü çevikliği üzerinde etkileri olduğu ortaya konmuştur (Alavi vd., 2014, s.6290; Felipe, Roldán ve Leal-Rodríguez, 2017, s.18; Sherehiy ve Karwowski, 2014, s.471). Nitekim Kaya (2019, s.193) öğretmenler ile yürüttüğü çalışmada resmi okullar ile özel okullarda görev yapan öğretmenlerin çevikliği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulmuştur. Bu farklılığı, resmi okullar ile özel okullardaki yapı, işleyiş süreçleri ve yönetim ile çalışanlar arası ilişkilerdeki farklılıklara dayandırmak olanaklıdır. Ancak bu çalışmadaki üç kurumun da yükseköğretim düzeyinde eğitim veren kurumlar olması, öğretim elemanlarının işgücü çevikliğini, kurumdan çok mesleğin özellikleri ile ilişkili olduğu düşüncesini akla getirmektedir. Öğretim elemanlarının uzmanlık gücünü kaybetmemek, performans standartlarını yakalamak ve görevde yükelebilmek için gelişime sürekli açık olmaları gerekmektedir. Kariyer basamaklarını çıkmanın doğal bir beklenti oluşturduğu akademisyenlik mesleği için öğretim elemanlarının her türlü gelişim fırsatından yararlanmayı bilmesi, uzmanlık alanı ile ilgili gelişmeleri yakından takip etmesi ve rekabetçi bir çalışma ortamı olan yükseköğretim kurumunda hızlı ve esnek davranabilmesi önem kazanmaktadır (Koç, Demirbilek ve Yılmaz-İnce, 2015, s.297). Mesleğin bütün bu özellikleri ise çevreye uyum, gelişime açıklık, fırsatları yakalama, hızlı ve esnek davranma gibi özellikleri bir arada bulunduran çeviklik ile ilişkilidir (Breu vd., 2001, s.22; Ganguly, Nilchiani ve Farr, 2009, s.413). Bu nedenle görev yaptıkları kurumun önemli bir etkisi olmaksızın, çevikliğin öğretim elemanları için mesleğe özgü bir özellik olduğu düşünülmektedir.

### **5.1.5. Örgütsel hafıza, işle bütünleşme ve işgücü çevikliği arasındaki ilişkilere yönelik sonuçlar ve tartışma**

Araştırmanın beşinci alt amacı, öğretim elemanlarının görüşlerine göre örgütsel hafıza, işle bütünleşme ve işgücü çevikliği arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olup olmadığını belirlemektir. Bu alt amaç çerçevesinde ilk olarak örgütsel hafıza, işle bütünleşme ve işgücü çevikliği değişkenlerine ait toplam puanlar arasındaki ilişkiler

incelenmiştir. Buna göre üç değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı, orta düzeyde ve olumlu yönde ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde her üç değişkenin boyutları arasında da istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu yönde ilişkilere rastlanmıştır. Sonuç olarak örgütsel hafıza, işle bütünleşme ve işgücü çevikliğine ilişkin görüşlerin birlikte arttığı veya birlikte azaldığı çıkarımında bulunmak olanaklıdır.

Öğretim elemanlarının, kurumlarının örgütsel hafızasına ilişkin değerlendirmeleri ile işle bütünleşme düzeyleri arasında orta düzeyde olumlu yönde ilişkiler olması, kurumlarına ilişkin bilgi düzeyleri ile yaptıkları işe yönelttikleri enerji ve adanmanın doğru orantılı olduğuna işaret etmektedir. Araştırmadan elde edilen bu sonucun, işle bütünleşme ile örgütsel hafıza (Ginting vd., 2018, s.7), örgütsel öğrenme (Lin ve Lee, 2017, s.3470), kurumsal bilginin depolanması (Park vd., 2014, s.84) ve bilgi paylaşımı (Kim ve Park, 2017, s.8) arasındaki ilişkileri ortaya koyan araştırma bulguları ile desteklendiği söylenebilir. Ayrıca işle bütünleşmenin örgütsel hafızanın korunması ve aktarılması kapsamında önemli değişkenler arasında sayılabilecek örgütsel sosyalleşme (Song vd., 2015, s.184) ve örgüt kültürü (Reis, Trullen ve Story, 2016, s.1097) ile de ilişkili olduğuna işaret eden çalışmalar bulunmaktadır. Bu araştırmadan ve alanyazındaki benzer nitelikteki araştırmalardan elde edilen sonuçlara dayalı olarak; kurumlarını daha yakından tanıyan, bu sayede o kurumda yerine getirdikleri görev ve sorumluklara ilişkin daha fazla bilgi sahibi olan öğretim elemanlarının işlerini daha anlamlı bulma ve yaptıkları işe kendilerini kaptırma olasılıklarının da yüksek olduğu söylenebilir. Benzer şekilde işini seven, kendini işine kaptıran ve işiyle gurur duyan öğretim elemanlarının, kurumları hakkında daha fazla bilgi sahibi olmak istemeleri de olasıdır. Örgütsel hafıza, çalışanlara pek çok açıdan kolaylıklar sunan bir değişken olarak nitelendirilmektedir (Day, 1994, s.43-44; Walsh ve Ungson, 1991, s.61). Örneğin; örgütsel hafıza düzeyinin yüksek olmasının, problemleri daha kısa sürede daha etkili bir şekilde çözmeye katkı sağladığına değinilmektedir. İşleri ile ilgili karşılaştıkları sorunları daha kolay çözebilen öğretim elemanlarının da işlerini daha istekli yapma ve işleri ile kurdukları bağı daha olumlu bulma olasılıkları yükselmektedir. Benzer şekilde işle bütünleşmenin yüksek olmasının da bireyin işine yüklediği anlam nedeniyle çalıştığı kurum ile arasındaki bağı kuvvetlendirmesi olasıdır.

Örgütsel hafıza ve işgücü çevikliğinin orta düzeyde ve olumlu yönde ilişkili olması, öğretim elemanlarının, görev yaptıkları kurum ve mesleklerinin özelliklerine ilişkin bilgi düzeyleri ile kendilerinin iç ve dış çevrede meydana gelen gelişme ve değişimleri görme,

bunlara uygun hareket etme gibi yeterlikleri arasında doğrusal ilişkiler olduğunu göstermektedir. Bu kapsamda yükseköğretim kurumlarında, gelişim, değişim, esneklik gibi özellikler için kurumun geçmişi ve bilgi birikiminin yok sayılmaması gerektiğini söylemek olanaklıdır. Cegarra-Navarro ve Martelo-Landroguez (2020, s.467) de yaptıkları araştırmada örgütsel hafıza ile çeviklik arasında olumlu yönde ilişkiler olduğunu ortaya koymuşlardır. Benzer şekilde örgütün bilgi sistemleri, örgütsel öğrenme (Muduli, 2016, s.53; Muduli, 2017, s.1578) ve örgütteki bilgi paylaşımı (Sumukadas ve Sawhney, 2004, s.1016) ile işgücü çevikliği arasında olumlu yönde ilişkiler olduğuna işaret eden çalışmalar da örgütsel hafıza ile işgücü çevikliği arasındaki bu ilişkiyi destekler niteliktedir. Ayrıca alanyazındaki çalışmalar, örgütsel hafıza ile yenilikçi iş davranışları (Chang ve Cho, 2008, s.19; Seçkin-Halaç ve Seçkin-Çelik, 2016, s.274) yaratıcılık (Moorman ve Miner, 1997, s.98), pro-aktiflik (Al-Faouri, Al-Nsour ve Al-Kasasbeh, 2014, s.438) ve etkili problem çözme (Steinberg, Baskin ve Hofer, 1986, s.186) gibi özelliklerin olumlu yönde ilişkili olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda örgütsel hafızanın, yeni ürün performansı (Lee, Kim ve Joshi, 2017, s.124) ile öğrenme ve yenilikçilik (Akgün, Keskin ve Byrne, 2012, s.444; Camisón ve Villar- López, 2011, s.1299) gibi örgütsel özellikler ile de olumlu yönde ilişkili olduğunu ortaya koyan araştırma bulgularına rastlanmaktadır. Bunlar, örgütsel hafıza ile öğretim elemanlarının çevrelerine uyum gösterme ve gelişimlere açık olma gibi özelliklerini içeren işgücü çevikliği ile ilişkilerine işaret eden araştırma bulgusu ile tutarlılık göstermektedir. Bununla birlikte Ghasemi (2015, s.449) ise yaptığı çalışmada örgütsel hafızanın aksine örgütsel unutmanın çeviklik ile olumlu yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Her ne kadar Ghasemi'nin (2015) ortaya koyduğu bulgu aksi bir duruma işaret etse de örgütsel hafızanın, örgüt üyelerine içinde buldukları koşullarda nasıl davranmaları ve karşılaştıkları problemlere yönelik nasıl tepki vermeleri gerektiği konusunda bilgi sağlayan bir kaynak olduğu bilinmektedir (Stein ve Zwass, 1995, s.90; Walsh ve Ungson, 1991, s.61). Bu kapsamda, mevcut araştırma bulgularının genelinde de gözlemlendiği gibi örgütsel hafıza ile işgücü çevikliği arasında doğrusal ilişkiler bulunması daha olası görünmektedir. Örgütsel hafıza ve işgücü çevikliği arasındaki bu olumlu ilişki çerçevesinde öğretim elemanlarının; gelişim, öğrenme, çevresel fırsat ve sorunları sezme, içinde buldukları koşullara uyum sağlama gibi yeterliklerinin yüksek olmasının, aynı zamanda kurumları hakkında daha fazla bilgi sahibi olmaları anlamına geldiği de söylenebilir.

Öğretim elemanlarının işle bütünleşme düzeylerine ilişkin görüşleri ile işgücü çevikliği düzeylerine ilişkin görüşleri arasında orta düzeyde, olumlu yönde ilişkiler olması; işleri ile ilgili yetkinlikleri, gelişim istekleri ve çabaları gibi özellikler ile işlerine yönelttikleri enerji ve adanmanın doğru orantılı olduğuna işaret etmektedir. Alanyazında çeviklik ile işle bütünleşme arasındaki ilişkilere işaret eden araştırmalardan elde edilen bulgular da bu değişkenlerin olumlu yönde ilişkili olduklarını ortaya koymaktadır (Nafei, 2017, s.231; Saputra, Abdinagoro ve Kuncoro, 2018, s.124; Saputra vd., 2018, s.1308). Dahası, yenilikçilik (Kim ve Park, 2017, s.8; Park vd., 2014, s.84), pro-aktiflik (Bakker, Tims ve Dersk, 2012, s.1368; Uncuoğlu-Yolcu, 2017, s.100), uyumluluk (Xie vd., 2016, s.75) ve yılmazlık (Cooke vd., 2019, s.1250; Kašpárková vd., 2018, s.51) gibi işgücü çevikliği kapsamında yer alan pek çok özelliğin, işle bütünleşme ile olumlu yönde ilişkili olduğuna işaret eden çalışmalar da bulunmaktadır. İşgücü çevikliği, öğretim elemanlarının, içinde buldukları iç ve dış çevre koşullarına duyarlı olmaları, belirsizlik durumları ile daha kolay başa çıkabilmeleri ile gelişim olanaklarından yararlanabilmelerini ifade etmektedir. Bununla birlikte işgücü çevikliği düzeylerinin yüksek olması, öğretim elemanlarının, değişken koşullar içinde dahi etkililiklerini sürdürebilme yeterliklerine de işaret etmektedir (Dyer ve Shafer; 2003, s.15; Muduli, 2013, s.59-60; Sherehiy, Karwowski ve Layer, 2007, s.458). Bu özelliklere sahip öğretim elemanlarının, işle bütünleşme kapsamında yer verildiği gibi işlerini yaparken bilişsel ve fiziksel olarak daha zinde hissetmeleri, işlerine kendileri adanmaları ve yılmadan çaba harcamaları olasıdır. Benzer şekilde işlerine yönelik olumlu tutumlara sahip olan, yoğun bir çaba ve adanmışlık içinde olan çalışanların; pro-aktif ve girişimci davranmaları, karşılaştıkları problemleri daha etkili bir şekilde çözebilmeleri, yeni bilgileri keşfetme ve uygulama konusunda istekli olmaları beklenmektedir (Isen, 2001, s.75; Park vd., 2014, s.81-82). Bu bağlamda öğretim elemanlarının, yaptıkları işe yükledikleri anlam, harcadıkları emek ve enerji ile başarılı olma yönündeki kararlı tutumlarının; onların, gelişim ve öğrenme fırsatlarını yakalama, uyumlu davranma, zorluklar karşısında yılmama gibi özellikleri ile birlikte artma veya azalma eğilimi göstermesi olağan bir durum olarak değerlendirilebilir.



### **5.1.6. Örgütsel hafızanın işgücü çevikliği ile ilişkisinde işle bütünleşmenin aracılık rolüne ilişkin sonuçlar ve tartışma**

Araştırmanın son alt amacı, öğretim elemanlarının görüşlerine göre örgütsel hafızanın işgücü çevikliği üzerindeki etkisinde işle bütünleşmenin istatistiksel olarak anlamlı bir aracılık etkisine sahip olup olmadığının belirlenmesidir. Bu alt amaç kapsamında öncelikle bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki doğrudan etkiler incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar, incelenen bütün doğrudan etkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğuna işaret etmektedir.

Araştırma modelinin dışsal değişkeni olan örgütsel hafızanın, bağımlı değişken konumundaki işgücü çevikliği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir yordayıcılık etkisine sahip olduğu ortaya konmuştur. İşgücü çevikliğindeki değişimin, yaklaşık %27,3'ünü açıklayan örgütsel hafızanın bu etkisinin olumlu yönde olması, öğretim elemanlarının örgütsel hafıza düzeyleri yükseldikçe işgücü çevikliği düzeylerinin de yükseldiği anlamına gelmektedir. Benzer şekilde alanyazında örgütün bilgi sistemleri, örgütsel öğrenme ve örgütteki bilgi paylaşımının, işgücü çevikliği üzerinde olumlu yönde etkileri olduğunu gösteren araştırma bulguları yer almaktadır (Muduli, 2016, s.53; Sumukadas ve Sawhney, 2004, s.1016). Bu bulguların, örgütsel hafızanın, işgücü çevikliği üzerindeki olumlu etkisine işaret eden bulguyu destekler nitelikte olduğu söylenebilir. Ayrıca örgütsel hafızanın, yenilikçi iş davranışları, yaratıcılık veya problem çözme gibi işgücü çevikliği ile ilişkili özellikleri olumlu yönde yordadığına işaret eden araştırmalar da bulunmaktadır (Chang ve Cho, 2008, s.19; Moorman ve Miner, 1997, s.98; Seçkin-Halaç ve Seçkin-Çelik, 2016, s.274; Steinberg, Baskin ve Hofer, 1986, s.186). Bunların da bu araştırmadan elde edilen ve öğretim elemanlarının, örgütsel hafıza düzeyleri yükseldikçe gelişim, ilerleme, çevresel koşullara uyum sağlama gibi özellikleri içeren işgücü çevikliği düzeylerinin yükseldiğine işaret eden araştırma sonucunu desteklediği düşünülmektedir.

Örgütsel hafızanın, yenilikçilik ve değişim gibi süreçleri olumlu etkileyeceği yönündeki savlara karşın olumsuz etkileyebileceği yönündeki savlara da rastlanmaktadır. Örgütsel hafızanın yüksek olması durumunda, örgütün ve çalışanların, geçmişe çok fazla bağlı kalmaları neticesinde ilerlemenin ve yeni koşullara uyum sağlamanın zorlaşacağı öne sürülmektedir (Collinson ve Cook, 2007, s.207). Özellikle örgüt çevresinin çok hızlı değiştiği koşullarda örgütsel hafızaya çok fazla bağlı kalmanın olumsuz bir etki yaratabileceği üzerinde durulmaktadır (Hanvanich, Sivakumar ve Hult, 2006, s.600;

Moorman ve Miner, 1998, s.710; Walsh ve Ungson, 1991, s.73). Ancak çalkantılı çevresel koşulların devreye girdiği durumlarda örgütsel hafızanın, yaratıcılık ve yeni ürün performansı gibi değişkenler üzerindeki etkisini inceleyen Moorman ve Miner (1997, s.99), örgütsel hafızanın bu değişkenler üzerindeki olumlu etkilerinin çalkantılı çevresel koşullardan etkilenmediği bulgusuna ulaşmışlardır. Araştırma bulguları tarafından da desteklendiği üzere örgütsel hafıza, değişim, ilerleme ve gelişim çabaları üzerinde engelleyici değil, destekleyici etkilere sahiptir. Birey ve örgütlerin, içinde buldukları koşulları daha iyi analiz edebilmelerine, sorunları daha erken sezebilmelerine ve daha etkili çözümler üretebilmelerine yardımcı olmaktadır. Her ne kadar birey veya örgüt için tamamen yeni bir durumla karşılaşıldığında hafızanın bir yardımı olmayacağı düşünülse de günlük hayatta iş çevresinde karşılaşılan sorunların daha önce yaşanmış olma olasılıkları yüksektir. Karşılaşılan sorunun yeni bir sorun olması durumunda dahi, daha önceki sorun ve çözümlerle benzerlikler taşıması olasıdır. Bu nedenler göz önünde bulundurulduğunda, örgütsel hafızanın, bu sorunlara daha hızlı ve daha uygun bir şekilde çözüm üretebilmek veya fırsatlardan daha iyi bir şekilde yararlanabilmek için olanaklar sunduğu söylenebilir (Chang ve Cho, 2008; Croasdell, 2001, s.9). Buna örnek olarak bir öğretim elemanının, ders verme deneyimi arttıkça, sınıf içinde karşılaştığı disiplin sorunlarını daha kolay çözebilmesi veya bir araştırma yürütürken, hangi konularda kimlere danışması gerektiğini daha iyi bilmesi verilebilir. Üniversitedeki rutin işlerin, her seferinde yeni öğrenmelere gerek duyulmadan yürütülmesi, öğretim elemanına araştırmasının izin ve veri toplama süreçlerini nasıl yürüteceği konusunda bilgi sağlarken, zamanını ve enerjisini yeni bir analiz tekniği öğrenmeye yöneltmesine de yardımcı olabilir.

Araştırma modelinin aracı değişkeni konumunda olan işle bütünleşmenin, işgücü çevikliği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu yönde etkileri olduğu belirlenmiştir. Yapılan hiyerarşik regresyon analizinde örgütsel hafıza ile birlikte işle bütünleşmenin de dahil edilmesi sonucunda bu iki değişkenin, öğretim elemanlarının işgücü çevikliğindeki değişimin yaklaşık %43,2'sini yordadıkları belirlenmiştir. Bu bulgu araştırmadaki iki bağımsız değişkenin birlikte işgücü çevikliğinin neredeyse yarısını belirleyen önemli etmenler olduğunu ortaya koymaktadır. Öğretim elemanlarının işle bütünleşme düzeylerinin, işgücü çevikliği düzeylerini belirleyen bir etmen olması, onların, işlerine verdikleri önem ve harcadıkları enerjinin; gelişim olanaklarından yararlanma, yetkinleşme, yılmadan başarının peşinde koşma, hataları öğrenme fırsatı

olarak kullanma gibi özellikleri beraberinde getirdiği anlamına gelmektedir. İşle bütünleşme düzeylerinin yüksek olması, problemlere yönelik farklı bakış açıları geliştirebilme, yaratıcı fikirler üretebilme ve yenilikçi düşünceleri etkili bir şekilde hayata geçirebilme gibi becerileri geliştirmeye yardımcı olmaktadır (Chang vd., 2013, s.2123). Alanyazında yapılan çalışmalar da işle bütünleşmenin, işgücü çevikliği kapsamında değerlendirilebilecek yenilikçi iş davranışları (Kim ve Park, 2017, s.10), pro-aktiflik (Salanova ve Schaufeli, 2008, s.127; Uncuoğlu-Yolcu, 2017, s.104-105) uyumluluk (Federici, Boon ve Den Hartog, 2019, s.15), yaratıcılık (Zhang ve Bartol, 2010, s.117) ve gelişim (Xanthopoulou vd., 2009, s.241) üzerinde olumlu etkileri olduğuna işaret etmektedir. Alanyazındaki bu bulgular, araştırmadan elde edilen ve işle bütünleşmenin, işgücü çevikliği üzerindeki olumlu etkilerine işaret eden bulgular ile tutarlılık göstermektedir.

İşle bütünleşmenin çeviklik üzerindeki etkileri yanında alanyazında çevikliğin veya çeviklik ile ilişkili yenilikçilik, pro-aktiflik, uyumluluk, gelişim gibi özelliklerin işle bütünleşmenin öncülleri olduğuna işaret eden araştırma bulgularına da sıkça rastlanmaktadır (Bakker, Tims ve Derks, 2012, s.1371; Cooke vd., 2019, s.1250; Saputra vd., 2018, s.1310). Bu durumu, çalışanların işle bütünleşme düzeyleri ile bu özelliklerin pek çoğu arasındaki çift taraflı ilişkiye dayandırmak olanaklıdır (Xanthopoulou vd., 2009, s.240). Örneğin; bu araştırma kapsamında öğretim elemanlarının işlerine verdikleri önem, yükledikleri anlam ve harcadıkları enerji arttıkça; çevresel gelişim fırsatlarından daha hızlı bir şekilde yararlandıkları ve içinde buldukları koşullara daha etkili bir şekilde uyum gösterdikleri belirlenmiştir. Ancak bu etkinin ters yönlü bir şekilde gerçekleşmesi de olanaksız görünmediğinden çift taraflı olabileceği düşünülmektedir. Hem işgücü çevikliği hem de işle bütünleşmenin, performans, başarı ve etkililik üzerinde olumlu etkileri olan bireysel özelliklere işaret etmesi de bu iki değişkenin karşılıklı etkisini doğrular niteliktedir.

Araştırmanın dışsal değişkeninin, aracı değişken üzerindeki doğrudan etkisi ele alındığında örgütsel hafızanın, işle bütünleşme üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu yönde etkileri olduğu belirlenmiştir. Bu kapsamda görev yaptığı kurumu daha yakından tanıyan öğretim elemanlarının, işlerine yönelik tutumlarının da daha olumlu olduğu çıkarımında bulunmak olanaklıdır. Örgütsel hafıza kapsamında yer alan maddeler dikkate alındığında öğretim elemanlarının; hem kurumda yürüttükleri işe hem de kurum içindeki sosyal yapılanmaya ilişkin bilgilerine işaret eden maddeler olduğu dikkat

çekmektedir. Buna göre örgütsel hafıza düzeyi daha yüksek olan öğretim elemanlarının, işleri ile olan bağlarının daha kuvvetli olduğu ve işlerine daha fazla yoğunlaştıkları söylenebilir. Alanyazında da bu bulguyu destekleyen araştırma bulgularının yer aldığı görülmektedir. Örneğin örgütsel hafızayı içinde barındıran örgütsel öğrenme (Lin ve Lee, 2017, 3474; Park vd., 2014, s.86) ve bilgi yönetimi süreçlerinin (Rožman, Shmeleva ve Tominc, 2019, s.54) işle bütünleşme üzerindeki olumlu etkilerine işaret eden araştırmalar bulunmaktadır. Bunun yanında ortak örgütsel bilgiyi niteleyerek bir bakıma örgütün hafızasının bir ürünü olan kültürün de işle bütünleşmenin örgütsel öncüllerinden biri olduğu belirtilmektedir (Reis, Trullen ve Story, 2016, s.1098).

Alanyazında işle bütünleşmenin, örgüte karşı geliştirilen bir tutum olmaktan ziyade yapılan işe yönelik olduğu üzerinde durulmaktadır (Freeney ve Tiernan, 2006, s.137; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001, s.416; Saks, 2006, s.602). Ancak bireylerin, örgüte karşı sahip olduğu olumlu veya olumsuz tutumların, işle bütünleşme düzeyleri ile tamamen ilişkisiz olduğu söylenemez (Simpson, 2009, s.1021). Yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlar da bu görüşleri desteklemektedir. Bireylerin örgütsel bağlılıkları ile işle bütünleşme düzeyleri arasındaki olumlu ilişkilere (Abu-Shamaa, Al-Rabayah ve Khasawneh, 2015, s.22; Van der Voet ve Vermeeren, 2017, s.240) veya örgütsel sinizm düzeyleri ile işle bütünleşme düzeyleri arasındaki olumsuz ilişkilere (Bellini, Ramaci ve Bonaiuto, 2015, s.129) işaret eden çalışmalar bulunmaktadır. Bu kapsamda öğretim elemanlarının çalıştıkları kuruma, kurumda yaptıkları işlere ve kurum içindeki iletişim ağlarına ilişkin bilgi düzeylerinin, işle bütünleşme düzeylerini olumlu yönde etkilemesi beklendik bir durum olarak nitelendirilebilir.

Araştırma kapsamında öne sürülen yapısal modelin test edilmesi sonucunda, kurgulanan modelin istatistiksel olarak doğrulandığı belirlenmiştir. Buna göre öğretim elemanlarının görüşleri çerçevesinde işle bütünleşme değişkeni, örgütsel hafızanın, işgücü çevikliği üzerindeki etkisinde kısmi aracılık rolüne sahiptir. Gerçekleştirilen yapısal eşitlik modeli analizinden elde edilen bulgulara göre; örgütsel hafızanın, işgücü çevikliği üzerindeki doğrudan etkisinin ,64 düzeyinde, dolaylı etkisinin ise ,23 düzeyinde olduğu ve bu etkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Doğrulanan kısmi aracılık etkisi, örgütsel hafızanın, işgücü çevikliği üzerindeki etkisinin bir bölümünün, işle bütünleşme düzeylerinin işgücü çevikliği üzerindeki etkisi ile açıklanabileceği anlamına gelmektedir. Buna göre öğretim elemanlarının örgütsel hafıza düzeylerinin, işgücü çevikliğini, işle bütünleşme düzeyleri daha yüksek olduğunda daha güçlü bir

şekilde yordadığı ortaya konmuştur. Aynı zamanda bu sonuca göre örgütsel hafıza düzeyinin yüksek olduğu kurumlarda; işle bütünleşme düzeyi arttıkça öğretim elemanlarının, daha fazla gelişim olanakları aradıkları, çevresel koşullara daha yüksek düzeyde uyum gösterdikleri ve başarı için yılmadan mücadele ettikleri söylenebilir.

Alanyazında örgütsel hafızanın etkileri ile ilgili yer alan bilgiler, örgütsel hafızanın işgücü çevikliği üzerindeki etkilerini destekler niteliktedir. Çevresel bilginin alınmasını ve yorumlanmasını kolaylaştıran bir etmen olarak örgütsel hafızanın fırsat ve tehditleri öngörmeye ve bunlar karşısında daha hızlı ve etkin davranmaya yol açtığı üzerinde durulmaktadır (Cohen ve Levinthal, 1990, s.129). Bireyler, örgütsel hafızadaki bilgileri etkinleştirerek veya tekrar ilişkilendirerek yeni bir örüntüye dönüştürebilmektedirler. Bu sayede problemlere farklı çözüm önerileri geliştirmeleri ve çevresel bir uyarana daha hızlı bir şekilde yanıt vermeleri mümkün olmaktadır (Moorman ve Miner, 1997, s.91). Bununla birlikte örgütsel hafızanın, çeviklik davranışları üzerindeki etkilerinin başka örgütsel veya bireysel değişkenlerle de artıp azalabileceği düşünülmektedir. Bu etkinin, kültür gibi örgütsel hafızanın taşınmasına yardımcı olan örgütsel ögeler veya bireylerin işe yönelik olumlu tutumları ve güdülenmişlikleri gibi bireysel ögelerin aracılığı ile güçleneceği söylenebilir. Örneğin; Seçkin-Halaç ve Seçkin-Çelik (2016, s.278), örgütsel hafızanın yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkilerinde kültürün aracı rolü olacağına değinmişlerdir. Tam tersine örgütsel hafızanın, yenilikçilik veya yaratıcılık üzerindeki etkilerini azaltacak etmenler de bulunmaktadır (Moorman ve Miner, 1997, s.96). Bu durumu örgütsel hafızanın, işgören davranışları üzerindeki olası etkilerininin, bağlamsal etmenler tarafından şekillendirilmesi ile ilişkilendirmek olanaklıdır (Lee, Kim ve Joshi, 2017, s.118). Bu araştırmadan elde edilen sonuçlarda görüldüğü gibi, örgütsel hafızanın bir işgören davranışını ifade eden çeviklik üzerindeki etkisinde, öğretim elemanlarının işlerine yönelttikleri olumlu tutumları içeren işle bütünleşmenin aracılık rolü bulunmaktadır.

Örgütsel hafıza düzeyinin yüksek olması, öğretim elemanlarının çalıştıkları kurum, kurumdaki ilişki ağları ve mesleklerine yönelik bilgi düzeyleri ile ilişkilendirilebilir. Bu kapsamdaki bilgi düzeylerinin yüksek olmasını ise öğretim elemanlarının, işlerine karşı tutumlarını olumlu yönde etkileyecek bir etmen olarak değerlendirmek olanaklıdır. Çünkü örgütsel hafıza düzeyi yüksek olan öğretim elemanlarının, yaptıkları işi daha anlamlı bulması, işlerini yaparken karşılaştıkları sorunları daha kolay bir şekilde çözmesi ve bu nedenle işleri ile daha enerjik bir bağ kurmaları olası görünmektedir. Diğer taraftan

işini seven, anlam yüklü bulan, işine kendini adayan ve azimle çalışan öğretim elemanlarının, gelişim ve öğrenmeye daha açık, çevresel etkilerle daha kolay başa çıkabilen ve içinde bulunduğu çalışma koşullarına da kolay uyum sağlayabilen kişiler oldukları çıkarımında bulunulabilir. Araştırmadan işle bütünleşmenin aracılık etkisine ilişkin elde edilen sonuç, bu görüşleri desteklemektedir. Öğretim elemanlarının örgütsel hafıza düzeyleri yükseldikçe işle bütünleşme düzeyleri yükselmekte, işle bütünleşme düzeyleri yükseldikçe de işgücü çevikliği düzeyleri yükselmektedir.

Örgütsel hafızanın, işgücü çevikliği üzerindeki etkisinde işle bütünleşmenin aracılık rolünü açıklayan nedenlerden birinin de çevikliğin karmaşık yapısı olduğu düşünülmektedir. Çevikliğin, esneklik, uyumluluk, yılmazlık, pro-aktiflik, yaratıcı düşünme, problem çözme gibi pek çok beceriyi içinde barındırması (Ganguly, Nilchiani ve Farr, 2009, s.411; Zhang ve Sharifi, 2000, s.498), karmaşık ve çok yönlü bir yapıya sahip olduğuna işaret etmektedir. Bu çalışma kapsamında, öğretim elemanlarının görüşleri ve alanyazın çerçevesinde ortaya konan işgücü çevikliği yapısının; ileri görüşlülük, gelişim odaklılık, uyumluluk, yetkinlik ve yılmazlık boyutlarını kapsadığı görülmektedir. Uyum ve gelişime dayalı pek çok davranışı özetleyen işgücü çevikliğinin yalnızca örgütün sahip olduğu özellikler veya yalnızca kişisel özellikler ile açıklanması olası görünmemektedir. Ancak işgücü çevikliğini yordayan değişkenlere ilişkin yapılan çalışmalar genellikle örgütsel özellikler ile iş çevresinin özelliklerine odaklanmaktadır. Buna örnek olarak örgüt yapısının özelliklerinin (Alavi vd., 2014; Sherehiy ve Karwowski, 2014), örgütteki güç paylaşımının (Sumukadas ve Sawhney, 2004), örgütsel öğrenme düzeyinin (Muduli, 2017) veya liderlik uygulamalarının (Kathuria ve Partovi, 1999) etkilerini inceleyen çalışmalar verilebilir. Bu araştırmalarda işgücüne ait bireysel değişkenler olarak nitelenebilecek duygu, tutum ve güdülenme gibi özelliklerin ihmal edildiği görülmektedir. Oysa yine alanyazında işgücü çevikliğinin, çalışanın yetenekleri, duyguları (Qin ve Nembhard, 2015, s.65-66) ve güdülenmesi ile de ilişkili olduğu üzerinde durulmaktadır (Yusuf, Sarhadi ve Gunasekaran, 1999, s.39). Bu nedenle bireyin işine karşı sahip olduğu güdülenmeyi açıklayacak bireysel değişkenlerin, işgücü çevikliğini açıklamak üzere oluşturulan modellere dahil edilmesi gerekmektedir. Nitekim bu araştırma kapsamında doğrulanan model, örgüte ait özellikleri içinde barındıran örgütsel hafızanın işgücü çevikliğine etkisinde, bireysel bir tutum olarak nitelenen işle bütünleşmenin aracılık etkisine sahip olduğunu göstermektedir.

Bireylerin olumlu duygulara sahip olmasının onların esnek, yaratıcı ve uyumlu olmalarına katkı sağladığı ve bu bireylerin problem çözme, karar verme gibi bilişsel süreçlerde daha etkin oldukları bilinmektedir (Aspinwall, 1998, s.3; Isen, 2001, s.75; Isen, Rosenzweig ve Young, 1991, s.221). Bu durum örgüt çalışanlarının işlerine karşı olumlu tutumlara sahip olmaları durumunda çeviklik düzeylerinin de daha yüksek olabileceğini düşündürmektedir. Araştırma kapsamında öğretim elemanlarının işle bütünleşme düzeylerinin, işgücü çevikliği üzerindeki yordayıcı etkilerine ilişkin elde edilen sonuçlar da bu düşüncüyü desteklemektedir. Bununla birlikte işle bütünleşmenin, örgütsel değişkenler ile çalışanların olumlu örgütsel davranışları arasındaki ilişkilerde önemli bir aracı değişken olduğu belirtilmektedir (Agarwal vd., 2012, s.214; Rich, Lepine ve Crawford, 2010, s.622; Yalabik vd., 2013, s.2805). Örneğin; Kim ve Park (2017, s.11) yaptıkları çalışmada işle bütünleşmenin, işlemsel adalet algısı ile yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Salanova ve Schaufeli (2008) tarafından yapılan çalışmada iş kaynaklarının, pro-aktif çalışan davranışları üzerindeki etkisinde işle bütünleşmenin tam aracılık etkisine sahip olduğu belirlenmiştir. Song vd. (2014, s.179) tarafından yapılan çalışmada ise olumlu okul ikliminin, öğretmenlerin yaratıcı bilgi üretimine etkisinde işle bütünleşmenin aracılık rolüne sahip olduğu ortaya konmuştur. Alanyazında bunlar gibi işle bütünleşmenin, örgütsel değişkenler ile yenilikçi, yaratıcı veya pro-aktif iş davranışları gibi çalışan davranışları arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahip olduğuna işaret eden çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmadan elde edilen ve öğretim elemanlarının görüşlerine dayalı olarak; örgütsel hafızanın, işgücü çevikliği üzerindeki etkisinde işle bütünleşmenin aracılık rolünü doğrulayan sonuç da bu yargıyı destekler niteliktedir. Çünkü bütünleşme düzeylerinin yükselmesi, öğretim elemanlarının işlerinde çeviklik özellikleri göstermeye daha istekli olmalarını sağlayan önemli bir etmen olarak değerlendirilmektedir.

## **5.2. Öneriler**

Bu başlık altında, araştırmadan elde edilen sonuçlara dayalı olarak geliştirilen önerilere yer verilmiştir. Öneriler, uygulamaya yönelik öneriler ve ileri araştırmalara yönelik öneriler şeklinde iki alt başlıkta sunulmuştur.

### 5.2.1. Uygulamaya yönelik öneriler

- Öğretim elemanlarının örgütsel hafıza düzeyini yükseltmek adına kurumlarda bireyler arası sosyalleşme düzeyini arttıracak formal ve informal etkinlikler düzenlenebilir. Bunun yanında kurumsal bilgilerin yaygınlaşmasını sağlamak üzere fakülte veya bölümler düzeyinde oluşturulacak birimler ile aylık dergi veya gazeteler çıkarılabilir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinden yararlanarak sosyal ağların da kurumsal bilgi paylaşımında etkin bir şekilde kullanılması önerilebilir.
- Fakülteler ve üniversiteler arası işbirlikleri oluşturulması ve disiplinlerarası projelere verilen desteklerin artırılması gibi uygulamalar, öğretim elemanlarının sektörel bilgi düzeylerinin yükselmesine katkı sağlayacak uygulamalar olarak görülmektedir. Geçmiş bilgisi kapsamında ise fakülte veya üniversiteye özgü önemli gün ve olayları anma etkinlikleri düzenlenmesi ve bunların gelenekselleştirilmesi önerilebilir.
- Araştırma görevlileri ile yaşı daha küçük olan öğretim elemanlarının örgütsel hafıza düzeylerinin yükseltilmesi için oryantasyon çalışmaları yapılması önerilebilir. Bu çalışmalar kapsamında kurumu tanıtıcı formal toplantılar ile sosyalleşmeyi sağlayacak iş dışı etkinliklere yer verilebilir. Diğer yandan akademik danışmanlık sistemi yanında araştırma görevlileri için hem görev ve sorumlulukları hem de kurumda işlerin nasıl yürüdüğü, hangi konuda kime danışmaları gerektiği gibi konularda yol gösterecek “sosyal mentörlük” gibi bir sistem getirilmesi önerilebilir.
- Öğretim elemanlarının; zindelik düzeylerinin yükseltilmesi için akademik teşvik ödeneği gibi nicel ölçütleri ön plana çıkaran bir sistem yerine bilimsel üretimin niteliksel olarak teşvik edilmesi ve bilimsel çalışmalarda öğretim elemanlarına esneklik tanınması önerilebilir. Ayrıca Yükseköğretim Kurumunun öğretim elemanlarını ders verme ve araştırma görevleri bağlamında sınıflara ayırması da onların hem yaptıkları işe daha fazla yoğunlaşmalarına hem de daha zinde olmalarına katkı sağlayabilir.
- Genç yaştaki akademisyen grubunu oluşturan araştırma görevlilerinin işle bütünleşme düzeylerinin yükselmesi için kendilerine yaptıkları işi sahiplenecek olanaklar sunulması önerilebilir. Örneğin; üzerinde çalıştıkları tezleri kendi yürüttükleri projelere dönüştürebilmeleri veya kendi ilgi alanlarına dayalı olarak bilimsel araştırma projeleri yürütmeleri gibi uygulamalar getirilebilir.



- Öğretim elemanlarının işgücü çevikliği düzeylerini yükseltmek adına araştırmadan elde edilen sonuçlara dayalı olarak çalıştıkları kurumun, örgütsel hafıza ve işle bütünleşme düzeylerinin yükseltilmesi önerilebilir. Bunun için kurumsal bilginin yayılması ve paylaşılmasına yönelik önlemler alınmalıdır. Diğer yandan öğretim elemanlarının işle bütünleşme düzeylerini arttırmak için ilgi alanlarına göre görev dağılımı yapılması ve üzerinde yoğunlaştıkları proje, yayın vb. çalışmalarda kendilerine destek verilmesi önemli görülmektedir. Aynı zamanda öğretim elemanlarının, kendileri için bir anlam ifade eden konularda çalışmalar yürütmeyi seçmelerinin de işle bütünleşme düzeylerine katkı sağlayarak işgücü çevikliğini arttırabileceği düşünülmektedir.
- İşgücü çevikliğine katkı sağlamak adına yükseköğretim kurumlarının; ulusal ve uluslararası çevrede gerek diğer eğitim kurumları gerekse sektörle olan işbirliklerini arttırmaları, farklı kurum ve kuruluşları aynı çatı altında bir araya getiren projelere öncülük etmeleri önerilebilir. Bunun yanında kurumsal sorunların çözümünde bireysel fikirlerin önemsenmesi, katılımcı ve esnek bir yapı ile işlev gösterilmesi de önemli görülmektedir.
- Öğretim elemanlarının, araştırma süreçlerini yalnızca kendilerine fayda sağlayacak süreçler olarak görmek yerine kuruma ve topluma getirecekleri katkıları göz önünde bulundurarak işbirliğine açık olmaları önemli görülmektedir. Bu kapsamda öğretim elemanlarının; çevreleri ile olan etkileşimlerini arttıracak, gelişim olanaklarından daha fazla yararlanmalarına katkı sağlayacak ve böylece çeviklik düzeylerinin yükselmesine yardımcı olacak işbirlikleri kurmaları önerilebilir.
- Daha genç yaş grubundaki öğretim elemanlarının, işgücü çevikliği düzeylerinin yükselmesi için mesleki gelişim olanaklarından daha fazla yararlanmalarını sağlayacak ek bütçeler aktarılması önerilebilir. Bununla birlikte YÖK tarafından getirilecek düzenlemeler ile öğretim elemanlarının, kendi alanları ile ilgili özel sektör veya kamu kurum ve kuruluşları ile işbirliğini içeren çalışmalar yapmalarını teşvik edilebilir.

### **5.2.2. İleri araştırmalara yönelik öneriler**

- Araştırma sonuçlarının genellenebilirliğini arttırmak ve karşılaştırılabilir veriler ile uygulamaya rehberlik edebilmek için yükseköğretim kurumlarında örgütsel

hafıza, işle bütünleşme ve işgücü çevikliği değişkenlerine ilişkin yürütülen çalışmaların sayısının artması gerektiği düşünülmektedir.

- Örgütsel hafızanın dinamik ve çok yönlü yapısını ortaya koymak için odak noktası örgütsel hafıza olan nitel araştırmalar yürütülmesi gerektiği düşünülmektedir. Özellikle gömülü teori ile desenlenen çalışmalar aracılığı ile örgütsel hafızayı bütüncül bir şekilde betimlemenin önemli olduğu düşünülmektedir.
- Türkiye’deki alanyazında örgütsel hafıza ile ilgili yapılan uygulamalı çalışmaların sınırlı olmasının, Türk kültürüne ve eğitim sistemine uygun bir veri toplama aracına rastlanmamasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu nedenle araştırmacıların, konuyu daha yaygın bir şekilde çalışmalarına ve sektörler arası karşılaştırmalara olanak sunmak adına bir veri toplama aracı geliştirmeleri önerilebilir.
- Örgütsel hafızanın, kültürel ve yapısal özelliklerden etkilenme olasılığı olduğu düşünüldüğünden özel ve kamu sektörüne ilişkin karşılaştırmalı çalışmalar yapılması önerilebilir.
- İşle bütünleşmenin, örgütsel bir değişken ile bireysel bir değişken arasındaki aracılık rolünün doğrulandığı görüldüğünden; eğitim kurumlarındaki işgören davranışlarını inceleyen benzer çalışmalarda da bu değişkenin aracılık etkisine yer verilmesi veya kontrol değişkeni olarak göz önünde bulundurulması gerektiği düşünülmektedir.
- Bu araştırma kapsamında öğretim elemanlarının görüşlerine dayalı olarak geliştirilen İşgücü Çevikliği Ölçeği, daha sonra yürütülecek çalışmalar ile yükseköğretim kurumlarında işgücü çevikliği çalışmalarının yaygınlaştırılmasına katkı sağlayabilir.
- Araştırma kapsamında geliştirilen İşgücü Çevikliği Ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirliğinin, farklı yükseköğretim kurumlarını içeren örneklem gruplarında test edilmesi ile bu değişken ile ilgili karşılaştırmalı çalışmalar yapılmasına olanak sağlanabilir.
- Alanyazında örgütsel hafıza, işle bütünleşme ve işgücü çevikliğinin, katılımcıların demografik özellikleri ile ilişkisi bağlamında elde edilen sonuçlar çeşitlilik göstermektedir. Bu nedenle demografik özelliklerin etkisini inceleyip ortak bir örüntüye ulaşmak adına bu değişkenler ile demografik özelliklerin ilişkisine odaklanan meta-analiz çalışmaları yürütülmesi önerilebilir.

- Kurumlar arası farklılıkların, örgütsel hafıza, işgücü çevikliği ve işle bütünleşme değişkenleri üzerindeki etkilerini daha iyi analiz edebilmek için farklı öğretim kademelerinin birbirleriyle karşılaştırıldığı çalışmalar yürütülebilir veya sosyo-kültürel olarak farklı coğrafi bölgeleri temsil eden yükseköğretim kurumları arasındaki farklılıklar incelenebilir.
- İleri araştırmalarda, işgücü çevikliğinin öncüllerini belirlemek üzere örgütsel değişkenler ile bireysel değişkenlerin iki ayrı kategori olarak ele alındığı modellerin test edilmesi önerilebilir.
- Araştırmada incelenen modele ilişkin daha kapsamlı açıklamalar yapabilmek, işgücü çevikliğinin bu değişkenlerle olan etkileşiminin koşullarını daha iyi tanımlayabilmek ve farklı bakış açılarına yer verebilmek için karma yöntemli araştırmalar desenlenmesi önerilebilir.
- Bu araştırma kapsamında doğrulanan modelin farklı örneklem gruplarında doğrulanıp doğrulanmayacağını test eden araştırmalar yapılabilir. Böylece modeldeki etkilerin geçerliliği varsayımına dayalı farklı modeller geliştirmek olanaklı hale gelecektir.
- İlişkisel olarak desenlenmiş olan araştırmada ortaya konan bulgular belirli bir zaman dilimi için geçerlidir. Bu nedenle gerek yaşın bu değişkenler üzerindeki etkisini daha iyi açıklayabilmek gerekse sosyal olguların durağan olmayan yapısı nedeniyle elde edilen bilgileri güncellemek adına boylamsal çalışmalar yapılması önerilebilir.

## KAYNAKÇA

- Abecker, A., Bernardi, A., Hinkelmann, K., Kuhn, O. ve Sintek, M. (1998). Toward a technology for organizational memories. *IEEE Intelligent Systems and Their Applications*, 13(3), 40-48.
- Abouserie, R. (1996). Stress, coping strategies and job satisfaction in university academic staff. *Educational Psychology*, 16(1), 49-56.
- Abukhait, R. M., Bani-Melhem, S. ve Zeffane, R. (2019). Empowerment, knowledge sharing and innovative behaviours: Exploring gender differences. *International Journal of Innovation Management*, 23(01), 1-28.
- Abu-Shamaa, R., Al-Rabayah, W. A. ve Khasawneh, R. T. (2015). The effect of job satisfaction and work engagement on organizational commitment. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 14(4), 8-27.
- Abu-Tineh, A. M. (2011). Exploring the relationship between organizational learning and career resilience among faculty members at Qatar University. *International Journal of Educational Management*, 25(6), 635-650.
- Ackerman, M. S. ve McDonald, D. W. (2000). Collaborative support for informal information in collective memory systems. *Information Systems Frontiers*, 2(3-4), 333-347.
- Agarwal, U. A., Datta, S., Blake-Beard, S. ve Bhargava, S. (2012). Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions: The mediating role of work engagement. *Career Development International*, 17(3), 208-230.
- Akar, F. (2019). Üniversitede akademisyen ve yönetici yetenekleri: Yetenek yönetiminin uygulanabilirliği konusunda bir inceleme. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 7(2), 514-541.
- Aksay, K., Erbil, C. ve Öğüt, A. (2016). Çalışanların karar alma sürecine katılımının yenilikçilik kapasitesi ve örgütsel öğrenme üzerindeki etkisi. *SÜ İİBF Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(31), 114-129.
- Akgün, F. (2017). Investigation of intracultural technology acceptance and individual innovativeness of academicians. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry (TOJQI)*, 8(3), 291-322.
- Akgün, A. E. ve Keskin, H. (2003). Sosyal bir etkileşim süreci olarak bilgi yönetimi ve bilgi yönetimi süreci. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1, 175-188.
- Akgün, A. E., Keskin, H. ve Byrne, J. (2012). The role of organizational emotional memory on declarative and procedural memory and firm innovativeness. *Journal of Product Innovation Management*, 29(3), 432-451.

- Alarcon, G. M. ve Edwards, J. M. (2011). The relationship of engagement, job satisfaction and turnover intentions. *Stress and Health*, 27(3), e294-e298.
- Alavi, S. (2016). The influence of workforce agility on external manufacturing flexibility of Iranian SMEs. *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, 8(1), 111-127.
- Alavi, S. ve Wahab, D. A. (2013). A review on workforce agility. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 5(16), 4195-4199.
- Alavi, S., Wahab, D. A., Muhamad, N. ve Shirani, B. A. (2014). Organic structure and organisational learning as the main antecedents of workforce agility. *International Journal of Production Research*, 52(21), 6273-6295.
- Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C., Rees, C. ve Gatenby, M. (2013). The relationship between line manager behavior, perceived HRM practices, and individual performance: Examining the mediating role of engagement. *Human Resource Management*, 52(6), 839-859.
- Alhadid, A. Y. (2016). The effect of organization agility on organization performance. *International Review of Management and Business Research*, 5(1), 273-2878.
- Alhashem, A. ve Shaqrah, A. A. (2012). Exploring the relationship between organizational memory and business innovation. *International Journal of Knowledge-Based Organizations (IJKBO)*, 2(3), 32-46.
- Almahamid, S. (2018). Knowledge management processes and workforce agility: A theoretical perspective. *International Journal of Management and Applied Sciences*, 4(7), 28-33.
- Alqarni, S. A. Y. (2016). Quality of work life as a predictor of work engagement among the teaching faculty at King Abdulaziz University. *International Journal of Humanities and Social Science*, 6(8), 118-135.
- Alzyoud, A. A., Othman, S. Z., Isa, M. ve Faizal, M. (2015). Examining the role of job resources on work engagement in the academic setting. *Asian Social Science*, 11(3), 103-110.
- Al-Faouri, A. H., Al-Nsour, M. M. ve Al-Kasasbeh, M. M. (2014). The impact of workforce agility on organizational memory. *Knowledge Management Research & Practice*, 12(4), 432-442.
- Al-Mahmeed, G. A. (2018). *Investigating the mediating role of workforce agility on the effect of lean six sigma elements on competitive advantage: "A comparative study among Royal Bahraini armed forces"*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Amman, Ürdün: Middle East University, Faculty of Business.
- Al-Tit, A. ve Hunitie, M. (2015). The mediating effect of employee engagement between its antecedents and consequences. *Journal of Management Research*, 7(5), 47-62.

- Anderson, J. C. ve Gerbing, D. W. (1984). The effect of sampling error on convergence, improper solutions, and goodness-of-fit indices for maximum likelihood confirmatory factor analysis. *Psychometrika*, 49(2), 155-173.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308.
- Anthony-McMann, P. E., Ellinger, A. D., Astakhova, M. ve Halbesleben, J. R. (2017). Exploring different operationalizations of employee engagement and their relationships with workplace stress and burnout. *Human Resource Development Quarterly*, 28(2), 163-195.
- Argyris, C. (1964). *Integrating the individual and the organization*. New York: John Wiley.
- Argyris, C. ve Schön, D. A. (1978) *Organizational learning*. Reading, MA: Addison-Wesley Pub.
- Arkonacı, S. A. (1998). *Psikoloji: Zihin süreçleri bilimi* (2. Basım). İstanbul: Alfa Basım Yayın.
- Aspinwall, L. G. (1998). Rethinking the role of positive affect in self-regulation. *Motivation and Emotion*, 22(1), 1-32.
- Assmann, J. ve Czaplicka, J. (1995). Collective memory and cultural identity. *New German Critique*, (65), 125-133.
- Atak, M. (2011). Örgütsel bilginin yönetimi ve öğrenen organizasyon yazınındaki yeri. "İş Güç" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2), 156-176.
- Atila-Bal, E. (2008). *Self-efficacy, contextual factors and well-being: The impact of work engagement*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Atkinson, R. L., Atkinson R. C., Smith E. E., Bem D. J. ve Hoeksema, S. N. (2010). *Psikolojiye giriş* (Çev: Yavuz Alogan), (6. Baskı). Ankara: Arkadaş Yayınları.
- Atkinson, R. C. ve Shiffrin, R. M. (1968). Human memory: A proposed system and its control processes. In *Psychology of learning and motivation* içinde (s.89-195). New York, USA: Academic Press, Inc.
- Aydın, E. (2019). *The effect of off-job activities on next day work engagement and positive affect in a sample academicians: A daily diary study*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Koç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baddeley, A. (2014). *Essentials of human memory*. (Classic Edition). New York, USA: Psychology Press.
- Bailey, J. G. (1999). Academics' motivation and self-efficacy for teaching and research. *Higher Education Research & Development*, 18(3), 343-359.

- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K. ve Fletcher, L. (2017). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31-53.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L. ve Leiter, M. P. (2011). Work engagement: Further reflections on the state of play. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 74-88.
- Bakker, A. B. ve Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 189-206.
- Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. ve Brummelhuis, L. (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 555-564.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. ve Lieke, L. (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 555-564.
- Bakker, A. B., Emmerik, H. V. ve Euwema, M. C. (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work and Occupations*, 33(4), 464-489.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E. ve Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274-284.
- Bakker, A. B. ve Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(2), 147-154.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. ve Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.
- Bakker, A. B., Tims, M. ve Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359-1378.
- Baldwin, R. G. ve Chang, D. A. (2007). Collaborating to learn, learning to collaborate. *Peer Review*, 9(4), 26-30.

- Bannon, L. J. ve Kuutti, K. (1996). Shifting perspectives on organizational memory: from storage to active remembering. *Proceedings of HICSS-29: 29th Hawaii International Conference on System Sciences* içinde (s.156-167). IEEE.
- Barbars, A. (2015). Interaction between organizational culture and work engagement in an IT department within financial institution. *Journal of Business Management*, (10), 106-123.
- Barnes, D. C. ve E. Collier, J. (2013). Investigating work engagement in the service environment. *Journal of Services Marketing*, 27(6), 485-499.
- Barkhuizen, N. ve Rothmann, S. (2006). Work engagement of academic staff in South African higher education institutions. *Management Dynamics*, 15(1), 38-46.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bateman, T. S. ve Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103-118.
- Bayram, N. (2010). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş Amos uygulamaları*. Bursa: Ezgi Kitapevi.
- Bellini, D., Ramaci, T. ve Bonaiuto, M. (2015). The restorative effect of the environment on organizational cynicism and work engagement. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 3(03), 124-135.
- Bencsik, A., Lire, V. Ve Marosi, I. (2009). From individual memory to organizational memory (intelligence of organizations). *World Academy of Science, Engineering, and Technology*, 56, 1-6.
- Bentler, P. M. ve Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588.
- Bentler, P. M. ve Chou, C. P. (1987). Practical issues in structural modeling. *Sociological Methods & Research*, 16(1), 78-117.
- Berg, B. L. (2009) *Qualitative research methods for the social sciences*. (Seventh Edition). Boston MA :Allyn and Bacon.
- Bergeron, D. M., Schroeder, T. D. ve Martinez, H. A. (2014). Proactive personality at work: Seeing more to do and doing more?. *Journal of Business and Psychology*, 29(1), 71-86.
- Bingöl, B. (2012). Üniversite özerkliğinin değişen tanımı ve üniversitelerin yeniden yapılandırılması. *Hacettepe Hukuk Fakültesi Dergisi*, 2(2), 39-75.



- Biswas, S. ve Bhatnagar, J. (2013). Mediator analysis of employee engagement: role of perceived organizational support, PO fit, organizational commitment and job satisfaction. *Vikalpa*, 38(1), 27-40.
- Boomsma, A. (1985). Nonconvergence, improper solutions, and starting values in LISREL maximum likelihood estimation. *Psychometrika*, 50(2), 229-242.
- Boomsma, A. ve Hoogland, J. J. (2001). The robustness of LISREL modeling revisited. R. Cudeck, S. D. Toit, D. Sörbom (Editörler). *Structural equation models: Present and future. A Festschrift in honor of Karl Jöreskog* içinde (s.139-168). Lincolnwood, IL: Scientific Software International.
- Bosco, C. L. (2007). *The relationship between environmental turbulence, workforce agility and patient outcomes*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Arizona, Amerika Birleşik Devletleri: The University of Arizona, College of Nursing.
- Boudlaie, H., Golabdoust, A. ve Golabdoust, T. (2014). An analysis of organizational intelligence and organization agility status in Tehran University of medical sciences. *International Business and Management*, 9(2), 100-109.
- Bowonder, B., Dambal, A., Kumar, S. ve Shirodkar, A. (2010). Innovation strategies for creating competitive advantage. *Research-Technology Management*, 53(3), 19-32.
- Braun, T. J., Hayes, B. C., DeMuth, R. L. F. ve Taran, O. A. (2017). The development, validation, and practical application of an employee agility and resilience measure to facilitate organizational change. *Industrial and Organizational Psychology*, 10(4), 702-722.
- Breu, K., Hemingway, C. J., Strathern, M. ve Bridger, D. (2001). Workforce agility: The new employee strategy for knowledge economy. *Journal of Information Technology*, 17, 21-31.
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York, NY, US: The Guilford Press.
- Brown, S. L. ve Eisenhardt, K. M. (1995). Product development: Past research, present findings, and future directions. *Academy of Management Review*, 20 (2), 343-378.
- Brown, S. L. ve K. M. Eisenhardt. (1998). *Competing on the edge: Strategy as structured chaos*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Budak, G., Güleriyüz, D., Türkyılmaz, I. ve Kılıçaslan, S. (2011). Rekabetçi stratejilerin başarısında bilgi yönetimi ve örgütsel atıklığın etkisi. *Balikesir University Journal of Social Sciences Institute*, 14(26), 241-257.
- Budak, G. ve Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik ve tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörlerin analizine ilişkin akademik personel üzerinde bir uygulama. *D.E.Ü.İİ.B.F Dergisi*, 20(2), s.95-108.
- Budak, S. (2005). *Psikoloji sözlüğü* (3. baskı). Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.

- Bunton, T. E. (2017). *Agility within higher education IT organizations: A losely copupled systems perspective*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Wisconsin, Amerika Birleşik Devletleri: The University of Wisconsin-Milwaukee.
- Burgaz, B. ve Şentürk, İ. (2008). Küreselleşmenin eğitim fakültelerinin yönetim boyutundaki etkileri. *Manas Journal of Social Studies*, 19, 269-280.
- Butler, R. (1995). Time in organizations: Its experience, explanations and effects. *Organization Studies*, 16(6), 925-950.
- Büyüköztürk, Ş. (2018). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik, araştırma deseni SPSS uygulamaları ve yorum* (24. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Byrne, B. M. (1998). Structural equation modeling with LISREL, PRELIS, and SIMPLIS: Basic concepts, applications, and programming. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Byun, K. ve Kim, M. (2011). Shifting patterns of the government's policies for the internationalization of Korean higher education. *Journal of Studies in International Education*, 15(5), 467-486.
- Camisón, C. ve Villar-López, A. (2011). Non-technical innovation: Organizational memory and learning capabilities as antecedent factors with effects on sustained competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1294-1304.
- Casey, A. ve Olivera, F. (2003). Learning from the past: A review of the organizational memory literature. In *The Proceedings of Organizational Learning and Knowledge, 5th International Conference* (1-27).
- Casey, A. J. ve Olivera, F. (2011). Reflections on organizational memory and forgetting. *Journal of Management Inquiry*, 20(3), 305-310.
- Cegarra Navarro, J. G., Cepeda-Carrion, G. ve Jiménez-Jiménez, D., (2010). Linking unlearning with innovation through organizational memory and technology. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 8(1), 1-10.
- Cegarra-Navarro, J. G. ve Martelo-Landroguez, S. (2020). The effect of organizational memory on organizational agility: Testing the role of counter-knowledge and knowledge application. *Journal of Intellectual Capital*, 21(3), 459-479.
- Cegarra-Navarro, J. G. ve Sánchez-Polo, M. T. (2011). Influence of the open-mindedness culture on organizational memory: an empirical investigation of Spanish SMEs. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(01), 1-18.
- Chang, D. R. ve Cho, H. (2008). Organizational memory influences new product success. *Journal of Business Research*, 61(1), 13-23.
- Chang, H. T., Hsu, H. M., Liou, J. W. ve Tsai, C. T. (2013). Psychological contracts and innovative behavior: a moderated path analysis of work engagement and job resources. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(10), 2120-2135.

- Chamanifard, R., Nikpour, A., Chamanifard, S. ve Nobarieidish, S. (2015). Impact of organizational agility dimensions on employee's organizational commitment in Foreign Exchange Offices of Tejarat Bank, Iran. *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings*, 4(1) 199-207.
- Charbonnier-Voirin, A. (2011). The development and partial testing of the psychometric properties of a measurement scale of organizational agility. *M@n@gement*, 14(2), 119-156.
- Chen, X. (2012). *Impact of business intelligence and IT infrastructure flexibility on competitive advantage: An organizational agility perspective*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Nebraska, Amerika Birleşik Devletleri: University of Nebraska, The Graduate College at the University of Nebraska.
- Chen, C. F. ve Chen, S. C. (2012). Burnout and work engagement among cabin crew: Antecedents and consequences. *The International Journal of Aviation Psychology*, 22(1), 41-58.
- Cherrington, D. J. (1980). *The work ethic*. New York: American Management Association.
- Cheung, G. W. ve Lau, R. S. (2008). Testing mediation and suppression effects of latent variables: Bootstrapping with structural equation models. *Organizational Research Methods*, 11(2), 296-325.
- Chonko, L. B. and Jones, E. (2005). The need for speed: Agility selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(4), 371-382.
- Choudhury, J. (2010). Performance impact of intellectual capital: a study of Indian IT sector. *International Journal of Business and Management*, 5(9), 72-80.
- Christopher, M. (2000). The agile supply chain: competing in volatile markets. *Industrial Marketing Management*, 29(1), 37-44.
- Cilasun, A. (2016). *Yükseköğretim kurumlarında pozitif psikoloji ve örgütsel özdeşleşmenin performans yönetimine etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Çanakkale: Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Clark, L. A. ve Watson, D. (1995). Constructing validity: Basic issues in objective scale development. *Psychological Assessment*, 7(3), 309-319.
- Coetzee, S. E. ve Rothmann, S. (2005). Work engagement of employees at a higher education institution in South Africa. *Southern African Business Review*, 9(3), 23-34.
- Cogan, M. L. (1955). The problem of defining a profession. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 297(1), 105-111.
- Cohen, J. (1977). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (Revised Edition). New York, NY: Academic Press, Inc.

- Cohen, L., Manion, L. ve Morrison, K. (2007). *Research methods in education* (Sixth Edition). New York, NY: Routledge.
- Cohen, N. J., Poldrack, R. A. ve Eichenbaum, H. (1997). Memory for items and memory for relations in the procedural/declarative memory framework. *Memory*, 5(1-2), 131-178.
- Cohen, W. M. ve Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1)128-152.
- Cojocaru, C. L. (2014). Organizational well-being. *Scientific Bulletin "Mircea cel Batran" Naval Academy*, 17(2), 112-114.
- Cole, M. S., Walter, F., Bedeian, A. G. ve O'Boyle, E. H. (2012). Job burnout and employee engagement: A meta-analytic examination of construct proliferation. *Journal of Management*, 38(5), 1550-1581.
- Collinson, V. Ve Cook, T. F. (2007). *Organizational learning: Improving learning, teaching and leading in school systems*. California: Sage Publications, Inc.
- Collis, B. ve Moonen, J. (2011). Flexibility in higher Education: Revisiting expectations. *Comunicar. Media Education Research Journal*, 19(2), 15-24.
- Comrey, A. L. ve Lee, H. B. (2013). *A first course in factor analysis*. (Second Edition). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
- Cooke, F. L., Cooper, B., Bartram, T., Wang, J. ve Mei, H. (2019). Mapping the relationships between high-performance work systems, employee resilience and engagement: A study of the banking industry in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1239-1260.
- Corbett, J. M. (1997). Towards a sociological model of organisational memory. *Proceedings of the Thirtieth Hawaii International Conference on System Sciences* içinde (s.252-261). IEEE.
- Cortada, J. W. (1998). Where did knowledge workers come from? J. W. Cortada (Editör). *Rise of the knowledge worker* içinde (s.3-21). Boston: Butterworth-Heinemann.
- Costello, Anna B. ve Osborne, J. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical Assessment Research & Evaluation*, 10(7), 1-9.
- Croasdell, D. T. (2001). IT's role in organizational memory and learning. *Information Systems Management*, 18(1), 8-11.
- Cronbach, L. J. ve Shavelson, R. J. (2004). My current thoughts on coefficient alpha and successor procedures. *Educational and Psychological Measurement*, 64(3), 391-418.

- Coşkun, M. Ş. (2019). *Örgütsel bilgi paylaşımı ve örgütsel çevikliğin rekabet avantajı üzerine etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Crocitto, M. ve Youssef, M. (2003). The human side of organizational agility. *Industrial Management & Data Systems*, 103(6), 388-397.
- Crowley, S. L. ve Fan, X. (1997). Structural equation modeling: Basic concepts and applications in personality assessment research. *Journal of Personality Assessment*, 68(3), 508-531.
- Csikszentmihalyi, M. (2014). *Flow and foundations of positive psychology: The collected works of Mihaly Csikszentmihalyi*. New York: Springer.
- Cunha, M. P., Cunha, J. V., ve Kamoche, K. (1999). Organizational improvisation: What, when, how and why. *International Journal of Management Reviews*, 1(3), 299-341.
- Çankır, B. (2016). Çalışmaya tutkunluğun örgütsel vatandaşlık üzerine etkisi ve bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(47), 766-771.
- Çakır, R. ve Yükseltürk, E. (2010). Bilgi toplumu yolunda öğrenen organizasyonlar, bilgi yönetimi ve e-öğrenme üzerine teorik bir çözümleme. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 18(2), 501-512.
- Daft, R. L. ve Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284-295.
- Dai, G., De Meuse, K. P. ve Tang, K. Y. (2013). The role of learning agility in executive career success: The results of two field studies. *Journal of Managerial Issues*, 25(2), 108-131.
- Dalay, G. (2007). *The relationship between the variables of organizational trust, job engagement, organizational commitment and job involvement*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *The Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. ve Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- De Meuse, K. P., Dai, G., Eichinger, R. W., Page, R. C., Clark, L. P. ve Zewdie, S. (2011). *The development and validation of a self assessment of learning agility*. Lominger: Korn/ferry International.
- Demir, S. (2019). *Örgütsel hafıza ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mersin: Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Demir, R., Türkmen, E. ve Doğan, A. (2015). Akademisyenlerin tükenmişlik düzeylerinin demografik değişkenler açısından incelenmesi. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 1(4), 986-1008.
- Demircioğlu, T., Yavuz-Konokman, G. ve Akay, C. (2016). Eğitim fakültesi öğretim elemanlarının yenilikçilik düzeylerinin Avrupa Birliği hayat boyu öğrenme projelerine yönelik tutumlarına etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(59), 1120-1137.
- Demir, S. ve Yaşar, F. (2018). Ödül yönetiminin işgücü atıklığı üzerine etkisi: Kahramanmaraş tekstil sektöründe bir araştırma. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 8(3), 705-719.
- Detollenaere, B. (2017). *Agile workers, the white ravens of the company?* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gent, Belçika: Gent University, Faculteit Economie en Bedrijfskunde.
- Dimitrov, D. M. (2012). *Statistical methods for validation of assessment scale data in counseling and related fields*. Alexandria, VA: American Counseling Association.
- Ding, L., Velicer, W. F. ve Harlow, L. L. (1995). Effects of estimation methods, number of indicators per factor, and improper solutions on structural equation modeling fit indices. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 2(2), 119-143.
- Doğan, O. ve Baloğlu, N. (2018). Örgütsel çeviklik ve bazı eğitim kurumlarındaki yansımaları. C. T. Uğurlu, K. Beycioğlu, S. Koşar, H. Kahraman ve F. Köybaşı Şemin (Editörler), *Eğitim yönetimi araştırmaları içinde* (s.100-109). Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Yayıncılık.
- Dosaliyeva, D. ve Bayraktaroğlu, S. (2010). İşkoliklik. D. E. Özler (Editör), *Örgütsel davranışta güncel konular içinde* (s.213-243). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Dove, R. ve Wills, D. (1996). Transforming faculty into an agile workforce. *To Improve the Academy*, 15(1), 195-207.
- Dunham, A. H. (2010). *Knowledge management in the context of an ageing workforce: Organizational memory and mentoring*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Yeni Zelanda: University of Canterbury, department of Psychology.
- Dunham, A.H. and Burt, C.D.B. (2009). Concept definition issues in knowledge management: the development of an organizational memory self-report scale. E. Bolisani ve E. Scarso (Editörler), *Proceedings of the 10th European conference on knowledge management içinde* (s.247-255). Vicenza, Italy.
- Dunham, A. H. ve Burt, C. D. (2011). Organizational memory and empowerment. *Journal of Knowledge Management*, 15(5), 851-868.
- Dunham, A. ve Burt, C. (2014). Understanding employee knowledge: the development of an organizational memory scale. *The Learning Organization*, 21(2), 126-145.

- Dyba, T. (2000). Improvisation in small software organizations. *IEEE Software*, 17(5), 82-87.
- Dyer, L. ve Shafer, R. A. (1998). From human resource strategy to organizational effectiveness: Lessons from research on organizational agility. *CAHRS Working Paper Series*, 125.
- Dyer, L. ve Shafer, R. A. (2003). Dynamic organizations: Achieving marketplace and organizational agility with people. *CAHRS Working Paper Series*, 27.
- Ecob, R. ve Cuttance, P. (1987). An overview of structural equation modeling. P. Cuttance ve R. Ecob (Editörler). *Structural modeling by example: Applications in educational, sociological, and behavioral research* içinde (s.9-23). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Ekici, E., Ekici, F. T. ve Kara, İ. (2012). Öğretmenlere yönelik bilişim teknolojileri öz-yeterlik algısı ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(2012/1), 53-65.
- Ekmekci, O. ve Bergstrand, J. (2010). Agility in higher education: planning for business continuity in the face of an H1N1 pandemic. *SAM Advanced Management Journal*, 75(4), 20-30.
- Elia, I. ve Gagatsis, A. (2008). A comparison between the hierarchical clustering of variables, implicative statistical analysis and confirmatory factor analysis. R. Gras, E. Suzuki, F. Guillet ve F. Spagnola (Editörler). *Statistical implicative analysis: Theory and applications* içinde (s.131-162). Berlin, Germany: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Ellis, P. D. (2010). *The essential guide to effect sizes: Statistical power, meta-analysis, and the interpretation of research results*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- El-Sawy, O. A., Gomes, G. M. ve Gonzalez, M. V. (1986). Preserving institutional memory: The management of history as an organizational resource. *Academy of Management Proceedings* içinde (118-122). Briarcliff Manor, NY 10510.
- Erdem, A. R. (2013). Bilgi toplumunda üniversitenin değişen rolleri ve görevleri. *Yükseköğretim Dergisi*, 3(2), 109-120.
- Erdem, A. R. (2016). Üniversite anlayışındaki değişim: Birinci nesil üniversiteden dördüncü nesil üniversiteye. *TYB Akademi: Dil, Edebiyat ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(16), 21-52.
- Ergin, B. (2014). *Türkiye’de yükseköğretim sisteminde kalite ve etkililik açısından kendi kendine liderlik yaklaşımının, öğretim üyesi yetkinlikleri ve örgütsel öğrenme kapasitesi üzerine etkileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Erim, F. N. A. (2009). *Individual response to organizational change: Creating facade of conformity its antecedents and effects on participating in decision making, work*

*engagement, job involvement and intent to quit*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi.

- Erkuş, A. (2012). Varolan ölçek geliştirme yöntemleri ve ölçme kuramları psikolojik ölçek geliştirmede ne kadar işlevsel: Yeni bir öneri. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 3(2), 279-290.
- Eryılmaz, A. ve Doğan, T. (2012). İş yaşamında öznel iyi oluş: Utrecht işe bağlılık ölçeğinin psikometrik niteliklerinin incelenmesi. *Klinik Psikiyatri*, 15, 49-55.
- Erzeybek, B. ve Gökçearslan-Çifci, E. (2019). Akademisyen kadınların toplumsal cinsiyet rolleri ve evlilik uyumu. *Sosyal Çalışma Dergisi*, 3(1), 61-80.
- Eshlaghy, A. T., Mashayekhi, A. N., Rajabzadeh, A. ve Razavian, M. M. (2010). Applying path analysis method in defining effective factors in organisation agility. *International Journal of Production Research*, 48(6), 1765-1786.
- Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C. ve Strahan, E. J. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological Methods*, 4(3), 272-299.
- Fadlelmula, F. K. (2014). Academicians' burnout levels. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(1), 424-438.
- Fan, Y., Chen, J., Shirkey, G., John, R., Wu, S. R., Park, H. ve Shao, C. (2016). Applications of structural equation modeling (SEM) in ecological studies: an updated review. *Ecological Processes*, 5(1), 1-12.
- Federici, E., Boon, C. ve Den Hartog, D. N. (2019). The moderating role of HR practices on the career adaptability–job crafting relationship: a study among employee–manager dyads. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-29.
- Feiz, D., Dehghani Soltani, M. ve Farsizadeh, H. (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.
- Feldman, R. M. ve Feldman, S. P. (2006). What links the chain: An essay on organizational remembering as practice. *Organization*, 13(6), 861-887.
- Felipe, C. M., Roldán, J. L. ve Leal-Rodríguez, A. L. (2017). Impact of organizational culture values on organizational agility. *Sustainability*, 9(12), 2354.
- Fernandez, V. ve Sune, A. (2009). Organizational forgetting and its causes: an empirical research. *Journal of Organizational Change Management*, 22(6), 620-634.
- Fidell, L. S. ve Tabachnick, B. G. (2003). Preparatory data analysis. J. A. Schinka, W. F. Velicer ve I. B. Weiner (Editörler), *Handbook of psychology: Research methods in psychology* içinde (s.115-142). Canada: John Wiley & Sons, Inc.



- Fiedler, M. ve Welpe, I. (2010). How do organizations remember? The influence of organizational structure on organizational memory. *Organization Studies*, 31(4), 381-407.
- Filip, A. (2012). A global analysis of the educational market environment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46, 1552-1556.
- Fisher, S. R. ve White, M. A. (2000). Downsizing in a learning organization: are there hidden costs?. *Academy of Management Review*, 25(1), 244-251.
- Fliedner, G. ve Vokurka, R. J. (1997). Agility: competitive weapon of the 1990s and beyond?. *Production and Inventory Management Journal*, 38(3), 19-24.
- Floyd, F. J. ve Widaman, K. F. (1995). Factor analysis in the development and refinement of clinical assessment instruments. *Psychological assessment*, 7(3), 286-299.
- Forsythe, C. (1997). Human factors in agile manufacturing: a brief overview with emphasis on communications and information infrastructure. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 7(1), 3-10.
- Fraenkel, J. R. ve Wallen, N. E. (2009). *How to design and evaluate research in education*. (Seventh Edition). New York: McGraw-Hill, Inc.
- Fray, B. B. (2016). *There's a stat for that: What to do & when to do it*. California: SAGE Publications.
- Freeney, Y. ve Fellenz, M. R. (2013). Work engagement, job design and the role of the social context at work: Exploring antecedents from a relational perspective. *Human Relations*, 66(11), 1427-1445.
- Freeney, Y. ve Tiernan, J. (2006). Employee engagement: An overview of the literature on the proposed antithesis to burnout. *The Irish Journal of Psychology*, 27(3-4), 130-141.
- Fritz, C. O., Morris, P. E. ve Richler, J. J. (2012). Effect size estimates: current use, calculations, and interpretation. *Journal of Experimental Psychology: General*, 141(1), 2-18
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS (and sex and drugs and rock 'n' roll)*. (Third Edition). London: SAGE.
- Fukuyama, M. (2018). Society 5.0: Aiming for a new human-centered society. *Japan SPOTLIGHT*, 47-50.
- Gable, S. L. ve Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology?. *Review of General Psychology*, 9(2), 103-110.
- Ganguly, A., Nilchiani, R. ve Farr, J. V. (2009). Evaluating agility in corporate enterprises. *International Journal of Production Economics*, 118(2), 410-423.
- Gao, S., Mokhtarian, P. L. ve Johnston, R. A. (2008). Nonnormality of data in structural equation models. *Transportation Research Record*, 2082(1), 116-124.

- Gatignon, H. (2014). *Statistical analysis of management data*. New York, USA: Springer.
- Gensburger, S. (2016). Halbwegs' studies in collective memory: A founding text for contemporary 'memory studies'?. *Journal of Classical Sociology*, 16(4), 396-413.
- Gerhardt, M., Ashenbaum, B. ve Newman, W. R. (2009). Understanding the impact of proactive personality on job performance: The roles of tenure and self-management. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(1), 61-72.
- Gillespie, N. A., Walsh, M. H. W. A., Winefield, A. H., Dua, J. ve Stough, C. (2001). Occupational stress in universities: Staff perceptions of the causes, consequences and moderators of stress. *Work & Stress*, 15(1), 53-72.
- Ginting, H., Bangun, Y. R., Febriansyah, H., Setiawan, B., Lee, B. ve Frissilia, G. (2018). Developing customized employee engagement measure in an Indonesian large company: procedure, validity, and reliability. *International Journal of Business and Applied Social Science*, 4(6), 1-18.
- Ghasemi, G. M. (2015). Examining the relationship of organizational agility and organizational forgetting with organizational effectiveness. *Journal of Service Science and Management*, 8, 443-451.
- Gligor, D. M. ve Holcomb, M. C. (2012). Antecedents and consequences of supply chain agility: establishing the link to firm performance. *Journal of Business Logistics*, 33(4), 295-308.
- Goffman, E. (1961). *Encounters: Two studies in the sociology of interaction*. Oxford, England: Bobbs-Merill.
- Goldman, S. L., Nagel, R. N. ve Preiss, K. (1995). *Agile competitors and virtual organizations*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Gong, Y. ve Janssen, M. (2012). From policy implementation to business process management: Principles for creating flexibility and agility. *Government Information Quarterly*, 29, 61-71.
- Göksel, A. G., Caz, Ç. Yazıcı, Ö.F. ve Kayhan, R. F. (2017). Örgütsel değişime uyum: Spor bilimleri alanında çalışan akademik personeller üzerine bir uygulama. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 58, 489-496.
- Gömleksiz, M. N. ve Serhatlıoğlu, B. (2013). Okul öncesi öğretmenlerinin öz-yeterlik inançlarına ilişkin görüşleri. *Turkish Studies-Interntaional Periodical for the Languages, Literature And History of Turkish or Turkic*, 8(7), 201-221.
- Grapentine, T. (2000). Path analysis vs. structural equation modeling. *Marketing Research*, 12(3).
- Gray, C. D. ve Kinnear, P. D. (2012). *IBM SPSS statistics 19 made simple*. New York, NY: Psychology Press.

- Griffin, B. ve Hesketh, B. (2003). Adaptable behaviors for successful work and career development. *Australian Journal of Psychology*, 55(2), 65-73.
- Guerrero, L. A. ve Pino, J. A. (2001). Understanding organizational memory. *21st International Conference of the Chilean Computer Science Society* içinde (s.124-132). IEEE.
- Gulzar, S. ve Teli, M. R. (2018). Gender and work engagement: A study of academic staff in higher education. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 8(2), 346-348.
- Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: a framework for research and development. *International Journal of Production Economics*, 62(1-2), 87-105.
- Gunasekaran, A. ve Yusuf, Y. Y. (2002). Agile manufacturing: a taxonomy of strategic and technological imperatives. *International Journal of Production Research*, 40(6), 1357-1385.
- Gunasekaran, A., Tirtiroglu, E. ve Wolstencroft, V. (2002). An investigation into the application of agile manufacturing in an aerospace company. *Technovation*, 22(7), 405-415.
- Gupta, B., Iyer, L. S. ve Aronson, J. E. (2000). Knowledge management: practices and challenges. *Industrial Management & Data Systems*, 100(1), 17-21.
- Gurski, D. (2013). *Customer experiences affect customer loyalty: An empirical investigation of Starbucks experience using structural equation modeling*. Hamburg: Anchor Academic Publishing.
- Guță, A. L. (2014). Measuring organizational learning. Model testing in two Romanian universities. *Management & Marketing*, 9(3), 253-282.
- Gülbahar, B. ve Sıvacı, S. Y. (2018). Öğretmen adaylarının iletişim becerileri ile sınıf yönetimi yeterlik algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *YTÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 268-301.
- Güllü, S. (2014). *Spor eğitimi veren yüksek öğretim kurumlarında görev yapan akademisyenlerin örgütsel bağlılığına iletişim etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Gün, F. (2017). Öğretmenlerin eğitime inanma ve işle bütünleşme düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 10(4), 408-431.
- Güneşer, A. B. (2007). *The effect of person-organization fit on organizational commitment and work engagement: The role of person-supervisor fit*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2017). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: Felsefe-yöntem-analiz* (4. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Gürler, M. (2018). *Öğretmenlerin lider-üye etkileşimi ile işle bütünleşme ilişkisinde çalışan sesliğinin aracılık etkisinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Habiboğlu, M. (2019). *Örgütsel hafızayı besleyen ve engelleyen faktörler üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hatay: Mustafa Kemal Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hackbarth, G. ve Grover, V. (1999). The knowledge repository: Organizational memory information systems. *IS Management*, 16(3), 21-30.
- Haddad, S. I. ve Taleb, R. A. (2016). The impact of self-efficacy on performance (An empirical study on business faculty members in Jordanian universities). *Computers in Human Behavior*, 55, 877-887.
- Hair, Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis*. (Sevent Edition). London: Pearson Education Limited.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B. ve Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495-513.
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B. ve Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22(3), 224-241.
- Halbesleben, J. R., ve Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22(3), 242-256.
- Halbwachs, M. (1992). *On collective memory*. (Çev: L. A. Coser). Chicago: The University of Chicago Press.
- Hall, R. I. (1984). The natural logic of management policy making: Its implications for the survival of an organization. *Management Science*, 30(8), 905-927.
- Hallberg, U. E. ve Schaufeli, W. B. (2006). "Same same" but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist*, 11(2), 119-127.
- Hamad, Z. ve Yozgat, Y. (2017). Does organizational agility affect organizational learning capability? Evidence from commercial banking. *Management Science Letters*, 7(8), 407-422.
- Handa, M. ve Gulati, A. (2014). Employee engagement: Does individual personality matter. *Journal of Management Research*, 14(1), 57-67.
- Hanvanich, S., Sivakumar, K. ve Hult, G. T. M. (2006). The relationship of learning and memory with organizational performance: The moderating role of turbulence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(4), 600-612.

- Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K. ve Talbott, K. (2015). Organizational agility. *Journal of Applied Business Research*, 31(2), 675-686.
- Harrald, J. R. (2006). Agility and discipline: Critical success factors for disaster response. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 604(1), 256-272.
- Harrington, D. (2009). Confirmatory factor analysis. New York: Oxford University Press.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. ve Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Harvey, C. F., Smith, P. ve Lund, P. (1996). An information system to improve organizational memory. *Proceedings of the 4th European Conference on Informations Systems* içinde (s.553-569). Lizbon, Portugal.
- Hayton, J. C., Allen, D. G. ve Scarpello, V. (2004). Factor retention decisions in exploratory factor analysis: A tutorial on parallel analysis. *Organizational Research Methods*, 7(2), 191-205.
- Hayes, A. F. (2015). An index and test of linear moderated mediation. *Multivariate Behavioral Research*, 50(1), 1-22.
- Heiberger, R. M. ve Holland, B. (2004). *Statistical analysis and data display: An intermediate course with examples in S-plus, R and SAS*. New York, NY: Springer.
- Helfat, C. E., ve Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010.
- Henseler, J., Hubona, G. ve Ray, P. A. (2017). Partial least squares path modeling: Updated guidelines. H. Latan ve R. Noonan (Editörler). *Partial least squares path modeling: Basic concepts, methodological issues and applications* içinde (s.19-40). Switzerland: Springer International Publishing.
- Hershberger, S. L., Marcoulides, G. A. ve Parramore, M. M. (2003). Structural equation modeling: An introduction. B. H. Pugsek, A. Tomer and A. V. Eye (Editörler), *Structural equation modeling: Applications in ecological and evolutionary biology* içinde (s.3-41). Cambridge: Cambridge University Press.
- Hinkin, T. R. (1995). A review of scale development practices in the study of organizations. *Journal of Management*, 21(5), 967-988.
- Hinkin, T. R. (2005). Scale development principals and practices. R. A. Swanson ve E. F. Holton III (Editörler). *Research in organizations: Foundations and methods of inquiry* içinde (s.161-178). San Fransisco: Berret-Koehler Publications, Inc.
- Hmieleski, K. M. ve Corbett, A. C. (2006). Proclivity for improvisation as a predictor of entrepreneurial intentions. *Journal of Small Business Management*, 44(1), 45-63.

- Holguin-Alvarez, J. A. (2017). Effects of proactive and prosocial behaviors on critical incidents of schoolers from Lima. *Journal of Educational Psychology-Propositos y Representaciones*, 5(2), 185-244.
- Hooper, D., Coughlan, J. ve Mullen, M. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53 - 60,
- Hopp, W. J. and Van Oyen, M. P. (2004). Agile workforce evaluation: A framework for cross-training and coordination. *IIE Transactions*, 36, 919-940.
- Hora, M. T. ve Hunter, A. B. (2014). Exploring the dynamics of organizational learning: identifying the decision chains science and math faculty use to plan and teach undergraduate courses. *International Journal of STEM Education*, 1(8), 1-21.
- Hormiga, E., Batista-Canino, R. M. ve Sánchez-Medina, A. (2011). The role of intellectual capital in the success of new ventures. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(1), 71-92.
- Housein, Z. Z. and Yousefi, A. (2012). The role of emotional intelligence on workforce agility in the workplace. *International Journal of Psychological Studies*, 4 (3), 48-61.
- Howard, D. (2017). *Learning agility in education: An alaysis of pre-service teachers' learning agility and teaching performance*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Texas: College of Graduate Studies of Tarleton State University
- Hox, J. J. ve Bechger, T. M. (1998). An introduction to structural equation modeling. *Family Science Review*, 11, 354-373.
- Hoy, W. K. ve Tarter, C. J. (2011). Positive psychology and educational administration: An optimistic research agenda. *Educational Administration Quarterly*, 47(3), 427-445.
- Hoyle, R. H. (2000). Exploratory factor analysis. H. E. A Tinsley ve S. D. Brown (Editörler). *Handbook of apllied multivariate statistics and mathematical modelling* içinde (s.465-497). California, USA: Academic Press.
- Hu, L. T. ve Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Huang, K. T. (1997). Capitalizing collective knowledge for winning, execution and teamwork. *Journal of Knowledge Management*, 1(2), 149-156.
- Huang, T. P. (2011). Comparing motivating work characteristics, job satisfaction, and turnover intention of knowledge workers and blue-collar workers, and testing a structural model of the variables' relationships in China and Japan. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(04), 924-944.

- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- Huber, G. P. (2001). Transfer of knowledge in knowledge management systems: unexplored issues and suggested studies. *European Journal of Information Systems*, 10(2), 72-79.
- Huck, S. W. (2012). *Reading statistics and research*. (6th Edition). Boston: Pearson Education Inc.
- Hulin, C. L. ve Judge, T. A. (2003). Job attitudes. W. C. Borman, D. R. Ilgen ve R. J. Klimoski (Editörler), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology içinde* (s.255-276). Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Hulland, J., Chow, Y. H. ve Lam, S. (1996). Use of causal models in marketing research: A review. *International Journal of Research in Marketing*, 13(2), 181-197.
- Hunt, S. D., Chonko, L. B., ve Wood, V. R. (1985). Organizational commitment and marketing. *Journal of Marketing*, 49(1), 112-126.
- Ialongo, C. (2016). Understanding the effect size and its measures. *Biochemia Medica*, 26(2), 150-163.
- Innstrand, S. T. (2016). Occupational differences in work engagement: A longitudinal study among eight occupational groups in Norway. *Scandinavian Journal of Psychology*, 57(4), 338-349.
- Isen, A. M. (2001). An influence of positive affect on decision making in complex situations: Theoretical issues with practical implications. *Journal of Consumer Psychology*, 11(2), 75-85.
- Isen, A. M., Rosenzweig, A. S. ve Young, M. J. (1991). The influence of positive affect on clinical problem solving. *Medical Decision Making*, 11(3), 221-227.
- İleri, Y. Y. ve Soylu, Y. (2010). Bir rekabet üstünlüğü aracı olarak çeviklik kavramı ve örgüt yapısına olası etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 13(1-2), 13-28.
- İnceoglu, I. ve Warr, P. (2011), Personality and job engagement. *Journal of Personnel Psychology*, 10, 177-181.
- İraz, R. ve Ganiyusufoğlu, A. (2011). Örgütlerde mesleki tükenmişlik ve akademisyenler üzerine bir uygulama. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(21), 451-472.
- Jackson, D. L., Gillaspay Jr, J. A. ve Purc-Stephenson, R. (2009). Reporting practices in confirmatory factor analysis: An overview and some recommendations. *Psychological Methods*, 14(1), 6-23.
- Jacob, W. J. (2015). Interdisciplinary trends in higher education. *Palgrave Communications*, 1(1), 1-5.

- Jais, S. D. (2007). *The successful use of information in multinational companies: An exploratory study of individual outcomes and the influence of national culture*. Wiesbaden: Gabler Edition Wissenschaft.
- Jak, S. (2015). *Meta-analytic structural equation modelling*. Utrecht, The Netherlands: Springer.
- James, J. B., McKechnie, S. ve Swanberg, J. (2011). Predicting employee engagement in an age-diverse retail workforce. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 173-196.
- Jennex, M. E. ve Olfman, L. (2004). Organizational memory. C. W. Holsapple (Editör), *Handbook on knowledge management 1* içinde (s.207-234). Lexington, Kentucky: Springer.
- Jöreskog, K. G., Olsson, U. H. ve Wallentin, F. Y. (2016). *Multivariate analysis with LISREL*. Basel, Switzerland: Springer.
- Jöreskog, K. G. ve Sörbom, D. (2001). *LISREL 8: User's reference guide*. Lincolnwood, IL, USA: Scientific Software International. Katayama, H. ve Bennett, D. (1999). Agility, adaptability and leanness: A comparison of concepts and a study of practice. *International Journal of Production Economics*, 60(61), 43-51.
- Judd, C. M. ve Kenny, D. A. (1981). *Estimating the effects of social intervention*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kathuria, R. ve Partovi, F. Y. (1999). Work force management practices for manufacturing flexibility. *Journal of Operations Management*, 18, 21-39.
- Kaplan, D. (2000). *Structural equation modeling: Foundationa and extensions*. Thousand Oaks, California: SAGE Publishing.
- Karalar, S. (2015). *Ödül yönetiminin örgütsel özdeşleşme ile işgücü atıklığı üzerine etkisi ve bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Edirne: Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karabal, C. (2015). *Örgütsel hafızanın örgütsel değişime direnç üzerindeki etkisi: İstanbul'da inşaat sektöründe örnek bir uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karatepe, O. M., Beirami, E., Bouzari, M. ve Safavi, H. P. (2014). Does work engagement mediate the effects of challenge stressors on job outcomes? Evidence from the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 14-22.
- Kasapoğlu, H. (2018). Üniversite yöneticilerinin yenilikçilik ve risk alma davranışlarına ilişkin yönetici ve öğretim elemanlarının görüşleri. *Yükseköğretim Dergisi*, 8(1), 45-54.



- Kašpárková, L., Vaculík, M., Procházka, J. ve Schaufeli, W. B. (2018). Why resilient workers perform better: The roles of job satisfaction and work engagement. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 33(1), 43-62.
- Kavgacı, H. (2014). *İlköğretim kurumu öğretmenlerinin işle bütünleşme düzeylerinin bireysel ve örgütsel değişkenlerle ilişkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kaya, A. (2019). *Öğrenme çevikliği, öğretmen kalitesi ve öğretmenlerin okulda kalma tutumuna ilişkin öğretmen görüşleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kayasandık, A. E. (2019). *Örgüt kültürü ile iş ve yaşam tatmini ilişkisinde örgütsel iletişim doyumunun aracı rolü: Akademisyenler üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Çanakkale: Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kelloway, E. K. (1998). *Using LISREL for structural equation modeling: A researcher's guide*. California, USA: SAGE Publications, Inc.
- Khan, S. (2016). Influence of organizational culture on teacher's work engagement: An empirical study. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 27-45.
- Kharabe, A. T. (2012). *Organizational agility and complex enterprise system innovations: A mixed method study of the effects of enterprise systems on organizational agility*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Cleveland, ABD: Case Western State University, Weatherhead School of Management.
- Khavari, S. A., Arasteh, H., ve Jafari, P. (2016). Assessing the level organizational universities agility; Case study of Islamic Azad University in Mazandaran. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(3/S2), 112-117.
- Kılıç, S. (2013). Örneklemeye yöntemleri. *Journal of Mood Disorders*, 3 (1), 44-46.
- Kızıldağ, D., Ağca, V. ve Uğurlu, Ö. Y. (2015). Örgütlerde hafıza kaybı ve etkileri: Tekstil sektöründen bir yansıma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 193-206.
- Kim, J. H. (2019). Multicollinearity and misleading statistical results. *Korean Journal of Anesthesiology*, 72(6), 558-569.
- Kim, N. ve Kang, S. W. (2017). Older and more engaged: The mediating role of age-linked resources on work engagement. *Human Resource Management*, 56(5), 731-746.
- Kim, W. ve Park, J. (2017). Examining structural relationships between work engagement, organizational procedural justice, knowledge sharing, and innovative work behavior for sustainable organizations. *Sustainability*, 9(205).

- King, W. R. (2009). Knowledge management and organizational learning. W. R. King (Editör), *Knowledge management and organizational learning: Annals of information systems (Volume 4)* içinde (3-14). Pittsburgh, USA: Springer.
- Kingston, J. ve Macintosh, A. (2000). Knowledge management through multi-perspective modelling: representing and distributing organizational memory. *Knowledge-Based Systems, 13*, 121-131.
- Kinman, G. (2014). Doing more with less? Work and wellbeing in academics. *Somatechnics, 4*(2), 219-235.
- Kirk, R. E. (1996). Practical significance: A concept whose time has come. *Educational and Psychological Measurement, 56*(5), 746-759.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. (Third Edition). New York, NY: The Guilford Press.
- Kline, R. B. (2012). Assumptions in structural equation modeling. R. H. Hoyle (Ed.), *Handbook of structural equation modeling* içinde (s.111-125). New York, NY: Guilford Press.
- Koç, M., Demirbilek, M. ve Yılmaz-İnce, E. (2015). Akademisyenlerin mesleki gelişimine yönelik bir ihtiyaç analizi. *Eğitim ve Bilim, 40*(177), 297-311.
- Koçak, Ö. E. (2013). *The moderating effect of self-efficacy on the relationships between job resources and work engagement*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Kok, A. (2007). Intellectual capital management as part of knowledge management initiatives at institutions of higher learning. *The Electronic Journal of Knowledge Management, 5*(2), 181-192.
- Koyuncu, M., Burke, R. J. ve Fiksenbaum, L. (2006). Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank: Potential antecedents and consequences. *Equal Opportunities-International, 25*(4), 299-310.
- Kransdorff, A. (2016). *Corporate DNA: Using organizational memory to improve poor decision-making*. New York: Routledge.
- Krejcie, R. V. ve Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement, 30*(3), 607-610.
- Lai, M. C., Huang, H. C., Lin, L. H. ve Kao, M. C. (2011). Potential of organizational memory for creating service performance: A cross-level analysis. *Expert Systems With Applications, 38*(8), 10493-10498.
- Langenmayr, F. (2016). *Organizational memory as a function: the construction of past, present and future in organizations*. Springer.

- Lee, J. J. ve Ok, C. M. (2015). Drivers of work engagement: An examination of core self-evaluations and psychological climate among hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 44, 84-98.
- Lee, K., Kim, Y. ve Joshi, K. (2017). Organizational memory and new product development performance: Investigating the role of organizational ambidexterity. *Technological Forecasting and Social Change*, 120, 117-129.
- Lee, W. L., Lai, M. C., Lin, L. H. ve Huang, H. C. (2011). Value creation potential of individual and organizational memory in health care services. *Expert Systems with Applications*, 38(8), 10658-10664.
- Lehner, F., Maier, R. ve Knosa, O. (1998). Organisational memory systems: Application of advanced database and network technologies in organisations. *Proc. Of 2nd Int. Conf. on Practical Aspects of Knowledge Management*, 13, 1-12.
- Lehner, F. ve Maier, R. K. (2000). How can organizational memory theories contribute to organizational memory systems?. *Information Systems Frontiers*, 2(3-4), 277-298.
- Leiter, M. P. ve Maslach, C. (2004). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. *Emotional and physiological processes and positive intervention strategies* içinde (s.91-134). Bingley, UK:Emerald Group Publishing Limited.
- Levitt, B. ve March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14(1), 319-338.
- Leung, A. S., Wu, L. Z., Chen, Y. Y. ve Young, M. N. (2011). The impact of workplace ostracism in service organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 836-844.
- Leybourne, S. ve Sadler-Smith, E. (2006). The role of intuition and improvisation in project management. *International Journal of Project Management*, 24 (6), 483-492.
- Leys, C., Klein, O., Dominicy, Y. ve Ley, C. (2018). Detecting multivariate outliers: Use a robust variant of the Mahalanobis distance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 74, 150-156.
- Li, Z., YeZhuang, T. ve ZhongYing, Q. (2004). An empirical study on the impact of organizational memory on organizational performance in manufacturing companies. *Proceeding of The 37th annual Hawaii International Conference on System Sciences* içinde (s.1-10). Hawaii: IEEE Computer Society.
- Li, X., Chung, C. Goldsby, T. J., Holsapple, C. W. (2008). A unified model of supply chain agility: the work-design perspective. *The International Journal of Logistics Management*, 19 (3), 408-435.
- Limon, İ. (2016). Örgütsel hafıza ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 6(3), 8-19.

- Lin, H. C. ve Lee, Y. D. (2017). A study of the influence of organizational learning on employees' innovative behavior and work engagement by cross-level examination. *EURASIA Journal of Mathematics Science and Technology Education*, 13(7), 3463-3478
- Lin, H. C. ve Lee, Y. D. (2017). A study of the influence of organizational learning on employees' innovative behavior and work engagement by a cross-level examination. *EURASIA Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 13(7), 3463-3478.
- Little, T. D. (2013). *Longitudinal structural equation modeling*. New York, NY: The Guilford Press.
- Lleras, C. (2005). Path analysis. *Encyclopedia of Social Measurement*, 3(1), 25-30.
- Lodahl, T. M. ve Kejnar, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49(1), 24.
- Loehlin, J. C ve Beaujean, A. A. (2017). *Latent variable models: An introduction to factor, path and structural equation analysis*. (Fifth Edition). New York, NY: Routledgeç
- Loftus, G. R. ve Loftus, E. F. (1976). *Human memory: The processing of information*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Lukas, B. A. ve Bell, S. J. (2000). Strategic market position and R&D capability in global manufacturing industries: implications for organizational learning and organizational memory. *Industrial Marketing Management*, 29(6), 565-574.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 57-72.
- Luthans, F. ve Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321-349.
- Lumley, T. (2004). Analysis of complex survey samples. *Journal of Statistical Software*, 9 (1), 1-19.
- Macey, W. H. ve Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Mäkinen, S. ve Huotari, M. L. (2004). Organizational memory–Knowledge as a process or information as an entity. *Proceedings of the International Conference of the Information-Resources-Management-Association* içinde (s.751-754). ICIS 2004.
- Malhotra, N. K. (2006). Questionnaire design and scale development. R. Grover ve M. Vriens (Editörler), *The handbook of marketing research* içinde (s.83-94). Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Marsh, H. W., Balla, J. R. ve McDonald, R. P. (1988). Goodness-of-fit indexes in confirmatory factor analysis: The effect of sample size. *Psychological Bulletin*, 103(3), 391-410.

- Martín, R. P. (2017). Positive psychology in schools: a change with deep roots. *Psychologist Papers*, (38)1, 66-71.
- Maruyama, G. (1997). *Basics of structural equation modeling*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Maslach, C. (2003). Job burnout: New directions in research and intervention. *Current Directions in Psychological Science*, 12(5), 189-192.
- Maslach, C. ve Jackson, S. E. (1986). *Maslach burnout inventory manual*. (2<sup>nd</sup> Edition). California: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C. ve Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco: Jossey Bass.
- Maslach, C. ve Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498.
- Maslach, C. ve Schaufeli, W. B. (1993). Historical and conceptual development of burnout. W. B. Schaufeli, C. Maslach ve T. Marek (Editörler), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* içinde (s.1–16). Philadelphia, USA: Taylor & Francis.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. ve Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- Mauno, S., Kinnunen, U. ve Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70(1), 149-171.
- May, D. R., Gilson, R. L. ve Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.
- McComas, W. F. (Ed.). (2014). *The language of science education: An expanded glossary of key terms and concepts in science teaching and learning*. Rotterdam, The Netherlands: Sense Publishers.
- McDonald, R. P. ve Ho, M. H. R. (2002). Principles and practice in reporting structural equation analyses. *Psychological Methods*, 7(1), 64-82
- McInerney, C. (2002). Knowledge management and the dynamic nature of knowledge. *Journal of the American Society For Information Science and Technology*, 53(12), 1009-1018.
- Meade, L. M. ve Sarkis, J. (1999). Analyzing organizational project alternatives for agile manufacturing processes: an analytical network approach. *International Journal of Production Research*, 37(2), 241-261.
- Meredith, S. ve Francis, D. (2000). Journey towards agility: The agile wheel explored. *The TQM Magazine*, 12(2), 137-143.
- Mercali, G. D. ve Costa, S. G. (2019). Antecedents of work engagement of higher education professors in Brazil. *Revista de Administração Mackenzie*, 20(1), 1-27.

- Merenda, P. F. (1997). A guide to the proper use of factor analysis in the conduct and reporting of research: Pitfalls to avoid. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 30(3), 156-164.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyers, M. C., Van Woerkom, M. ve Bakker, A. B. (2013). The added value of the positive: A literature review of positive psychology interventions in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 618-632.
- Michael, S. O. (2004). In search of universal principles of higher education management and applicability to Moldavian higher education system. *International Journal of Educational Management*, 18(2), 118-137.
- Mills, J. M., Fleck, C. R. ve Kozikowski, A. (2013). Positive psychology at work: A conceptual review, state-of-practice assessment, and a look ahead. *The Journal of Positive Psychology*, 8(2), 153-164.
- Mittal, M. (2008). Personal knowledge management: A study of knowledge behaviour of academicians. *Journal of Information & Knowledge Management*, 7(02), 93-100.
- Mogotsi, I. C., Boon, J. H. ve Fletcher, L. (2011). Knowledge sharing behaviour and demographic variables amongst secondary school teachers in and around Gaborone, Botswana. *South African Journal of Information Management*, 13(1), 1-6.
- Mooney, C. Z. ve Duval, R. D. (1993). *Bootstrapping: A nonparametric approach to statistical inference* (No. 95). California: Sage Publications, Inc.
- Morgado, F. F., Meireles, J. F., Neves, C. M., Amaral, A. C. ve Ferreira, M. E. (2018). Scale development: ten main limitations and recommendations to improve future research practices. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 30(3).
- Moorman, C. ve Miner, A. S. (1997). The impact of organizational memory on new product performance and creativity. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 91-106.
- Moorman, C. ve Miner, A. S. (1998). Organizational improvisation and organizational memory. *Academy of Management Review*, 23(4), 698-723.
- Mowday R., Porter L. and Steers R. (1982). *Employee organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Muduli, A. (2013). Workforce agility: A review of literature. *The IUP Journal of Management Research*, XII (3), 55-65.
- Muduli, A. (2016). Exploring the facilitators and mediators of workforce agility: an empirical study. *Management Research Review*, 39(12), 1567-1586.

- Muduli, A. (2017). Workforce agility: Examining the role of organizational practices and psychological empowerment. *Global Business and Organizational Excellence*, 36(5), 46-56.
- Muduli, A. ve Pandya, G. (2018). Psychological empowerment and workforce agility. *Psychological Studies*, 63(3), 276-285.
- Mukerjee, S. (2014). Agility: a crucial capability for universities in times of disruptive change and innovation. *Australian Universities' Review*, 56(1), 56-60.
- Mundra, S. (2018). *Enterprise agility: Being agile in a changing world*. Birmingham: Packt Publishing Ltd.
- Nachtigall, C., Kroehne, U., Funke, F. ve Steyer, R. (2003). (Why) should we use sem? Pros and cons of structural equation modeling. *Methods of Psychological Research Online*, 8, 1-22.
- Nafei, W. A. (2016). The effect of organizational agility on quality of work life: A study on commercial banks in Egypt. *International Journal of Business and Management*, 11(6), 271-285.
- Nafei, W. A. (2017). Job Engagement as a Mediator of the Relationship between Organizational Agility and Organizational Performance: A Study on Teaching Hospitals in Egypt. *International Business Research*, 10(10), 223-240.
- Naidoo, P. ve Martins, N. (2014). Investigating the relationship between organizational culture and work engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 12(4), 433-441.
- Nelson, R. R. ve Winter, S. G. (1982) *An evolutionary theory of economic change*. Massachusetts: Harvard University Press.
- Nevo, D. ve Wand, Y. (2005). Organizational memory information systems: A transactive memory approach. *Decision Support Systems*, 39(4), 549-562.
- Newman, D. A. ve Harrison, D. A. (2008). Been there, bottled that: Are state and behavioral work engagement new and useful construct “wines”? *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 31-35.
- Ngoc, P. T. B. ve Huy, T. Q. (2016). Organizational learning in higher education institutions: A case study of a public university in Vietnam. *Journal of Economics and Development (JED)*, 18(2), 88-104.
- Nitzl, C., Roldan, J. L. ve Cepeda, G. (2016). Mediation analysis in partial least squares path modeling. *Industrial Management & Data Systems*, 116(9), 1849-1864.
- Nunnally, J. C. (1975). Psychometric theory-25 years ago and now. *Educational Researcher*, 4(10), 7-21.
- Nordin, N. ve Kasbon, H. (2013). A study on leadership behaviour and organizational learning in higher learning institutions. *GSE Journal of Education*, 125-134.

- Okray, Z. (2018). Akademisyenlerin tükenmişlik düzeyleri: Sistematik bir derleme. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 163-180.
- Olejnik, S. ve Algina, J. (2003). Generalized eta and omega squared statistics: measures of effect size for some common research designs. *Psychological Methods*, 8(4), 434-447.
- Olick, J. K. (1999). Collective memory: The two cultures. *Sociological Theory*, 17(3), 333-348.
- Olick, J. K., Vinitzky-Seroussi V. ve Levy, D. (2011). Introduction. J. K. Olick, V. Vinitzky-Seroussi ve D. Levy (Editörler), *The collective memory reader* içinde (s.3-62). New York: Oxford University Press.
- Oliveira, L. B. D. ve Rocha, J. D. C. (2017). Work engagement: Individual and situational antecedents and its relationship with turnover intention. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 19(65), 415-431.
- Olivera, F. (2000). Memory systems in organizations: an empirical investigation of mechanisms for knowledge collection, storage and access. *Journal of Management Studies*, 37(6), 811-832.
- Olivier, A. L. ve Rothmann, S. (2007). Antecedents of work engagement in a multinational company. *SA Journal of Industrial Psychology*, 33(3), 49-56.
- Omay, U. (2009). What Would Parsons Say About Mobbing? "İşgüç" *Industrial Relations and Human Resources Journal*, 11(5), 67-78.
- O'Neill, H. M., Poudier, R. W. ve Buchholtz, A. K. (1998). Patterns in the diffusion of strategies across organizations: Insights from the innovation diffusion literature. *Academy of Management Review*, 23(1), 98-114.
- Ouweneel, E., Le Blanc, P. M. ve Schaufeli, W. B. (2013). Do-it-yourself: An online positive psychology intervention to promote positive emotions, self-efficacy, and engagement at work. *Career Development International*, 18(2), 173-195.
- Öner, Z. H. (2008). *The mediating effect of organizational justice: Moderating roles of sense of coherence and job complexity on the relationship between servant leadership, and work engagement*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öngöre, Ö. (2015). *Hizmet sektöründe çalışanların kişilik özelliklerine göre işle bütünleşme düzeylerine ilişkin bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özen-Kutunis, R. ve Karakiraz, A. (2013). Akademisyenlerde tükenmişliğin Copenhag tükenmişlik envanteri (CBI) ile ölçülmesi: Bir devlet üniversitesi örneği. *İşletme Bilim Dergisi*, 1(2), 13-30.



- Özgür, E. (2011). *The intervening role of work values between the personal values and work engagement*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özorhon, B. (2004). *Organizational memory in construction companies: A case-based reasoning model as an organizational learning tool*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: The Middle East Technical University.
- Qin, R. Ve Nembhard, D. A. (2015). Workforce agility in operations management. *Survey in Operations Research and Management Science*, 20(2), 55-69.
- Pallant, J. (2011). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS*. (4th Edition). Australia: Allen & Unwin.
- Park, J. ve Gursoy, D. (2012). Generation effects on work engagement among US hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1195-1202.
- Park, Y. K., Song, J. H., Yoon, S. W. ve Kim, J. (2014). Learning organization and innovative behavior: The mediating effect of work engagement. *European Journal of Training and Development*, 38(1-2), 75-94.
- Parker, S. K., Bindl, U. K. ve Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36(4), 827-856.
- Parker, S. K. ve Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633-662.
- Patton, M. Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri*. (Çev. Editörleri: M. Bütün ve S. B. Demir), (3. Baskıdan Çeviri). Ankara: Pegem Akademi.
- Paul, S., Haseman, W. D. ve Ramamurthy, K. (2004). Collective memory support and cognitive-conflict group decision-making: an experimental investigation. *Decision Support Systems*, 36(3), 261-281.
- Paul, M., Jena, L. K. ve Sahoo, K. (2020). Workplace spirituality and workforce agility: A psychological exploration among teaching professionals. *Journal of Religion and Health*, 59(1), 135-153.
- Pienaar, J. ve Willemsse, S. A. (2008). Burnout, engagement, coping and general health of service employees in the hospitality industry. *Tourism Management*, 29(6), 1053-1063.
- Pitafi, A. H., Liu, H. ve Cai, Z. (2018). Investigating the relationship between workplace conflict and employee agility: The role of enterprise social media. *Telematics and Informatics*, 35(8), 2157-2172.
- Plonka, F. E. (1997). Developing a lean and agile workforce. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 7(1) 11–20.
- Pek, J., Wong, O. ve Wong, A. (2018). How to address non-normality: A taxonomy of approaches, reviewed, and illustrated. *Frontiers in Psychology*, 9(2014), 1-17.

- Plotnik, R. (2009). *Psikolojiye giriş* (Çev: Tamer Geniş). İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Poole, M. A. ve O'Farrell, P. N. (1971). The assumptions of the linear regression model. *Transactions of the Institute of British Geographers*, 52, 145-158.
- Priyadarshi, P. ve Raina, R. (2014). The mediating effects of work engagement: Testing causality between personal resource, job resource and work related outcomes. *International Journal of Indian Culture and Business Management*, 9(4), 487-509.
- Ram, P. ve Prabhakar, G. V. (2011). The role of employee engagement in work-related outcomes. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(3), 47-61.
- Ramayah, T., Yeap, J. A. ve Ignatius, J. (2013). An empirical inquiry on knowledge sharing among academicians in higher learning institutions. *Minerva*, 51(2), 131-154.
- Rasouli, E., Soodi, S. ve Jafarzadeh, Z. (2016). Studying the relationship between organizational intelligence and organizational agility of employees of Payame Noor University of Sari. *International Journal of Organizational Leadership*, 5, 426-432.
- Raykov, T. ve Marcoulides, G. A. (2006). *A first course in structural equation modeling*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Razzaghi, G. F., Moghaddam, A. Z. ve Jafari, P. (2016). Education system and agility culture. *International Journal of Humanities and Cultural Studies (IJHCS)*, 2(3), 1197-1213.
- Reis, G., Trullen, J. ve Story, J. (2016). Perceived organizational culture and engagement: The mediating role of authenticity. *Journal of Managerial Psychology*, 31(6), 1091-1105.
- Reisinger, Y. ve Mavondo, F. (2007). Structural equation modeling: Critical issues and new developments. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 21(4), 41-71.
- Reisinger, Y. ve Turner, L. (1999). Structural equation modeling with Lisrel: application in tourism. *Tourism Management*, 20(1), 71-88.
- Rich, B. L., Lepine, J. A. ve Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Richards, C. W. (1996). Agile manufacturing: beyond lean?. *Production and Inventory Management Journal*, 37(2), 60-64.
- Rigg, J. (2013). Worthwhile concept or old wine? A review of employee engagement and related constructs. *American Journal of Business and Management*, 2(1), 31-36.
- Riggio, R. E. (2013). *Introduction to industrial/organizational psychology*. (6<sup>th</sup> Edition). Boston, USA: Pearson Education, Inc.

- Roach, D. A. (2015). *The importance of improving learning agility for a growing population of graduate students: Helping universities meet 21st century workforce demands*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Pensilvanya, ABD: Robert Morris University, Department of Instructional Management and Leadership.
- Roberts, D. R. ve Davenport, T. O. (2002). Job engagement: Why it's important and how to improve it. *Employment Relations Today*, 29(3), 21-29.
- Robey, D., Boudreau, M. C. ve Rose, G. M. (2000). Information technology and organizational learning: a review and assessment of research. *Accounting, Management and Information Technologies*, 10(2), 125-155.
- Rose, S. M. (1985). Professional networks of junior faculty in psychology. *Psychology of Women Quarterly*, 9(4), 533-547.
- Rosenthal, R., Rosnow, R. L. ve Rubin, D. B. (2000). *Contrasts and effect sizes in behavioral research: A correlational approach*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 655-684.
- Rothmann, S. ve Jordaan, G. M. E. (2006). Job demands, job resources and work engagement of academic staff in South African higher education institutions. *SA Journal of Industrial Psychology*, 32(4), 87-96.
- Rowlinson, M., Booth, C., Clark, P., Delahaye, A. ve Procter, S. (2010). Social remembering and organizational memory. *Organization Studies*, 31(1), 69-87.
- Rožman, M., Shmeleva, Z. ve Tominc, P. (2019). Knowledge management components and their impact on work engagement of employees. *Naše gospodarstvo/Our Economy*, 65(1), 40-56.
- Rucker, D. D., Preacher, K. J., Tormala, Z. L. ve Petty, R. E. (2011). Mediation analysis in social psychology: Current practices and new recommendations. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(6), 359-371.
- Russell, D. W. (2002). In search of underlying dimensions: The use (and abuse) of factor analysis in Personality and Social Psychology Bulletin. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(12), 1629-1646.
- Sadek, A. Z. (2016). *Influence of knowledge management strategies on long-term workforce agility*. Yayınlanmamış Doktora tezi. Phoenix, Arizona, Amerika Birleşik Devletleri: University of Phoenix.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Salanova, M., Agut, S. ve Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217.

- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., Martínez, I. M. ve Schaufeli, W. B. (2003). Perceived collective efficacy, subjective well-being and task performance among electronic work groups: An experimental study. *Small Group Research*, 34(1), 43-73.
- Salanova, M. ve Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116-131.
- Sambamurthy, W., Bharadwaj, A. ve Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS Quarterly*, 27(2), 237-263.
- Sampath, S. (2001). *Sampling theory and methods*. Boca Raton, Florida: CRC Press.
- Sandelands, L. E. ve Stablein, R. E. (1987). The concept of organization mind. *Research in Sociology of Organization*, 5, 135-161.
- Saputra, N., Abdinagoro, S. B. ve Kuncoro, E. A. (2018). The mediating role of learning agility on the relationship between work engagement and learning culture. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, 26(S), 117-130.
- Saputra, N., Sasmoko, S. Abdinagoro, S. B. ve Kuncoro, E. A. (2018). Developing work engagement and business agility for sustainable business growth in Indonesia oil palm industry. *Journal of Advanced Research on Dynamical & Control System*, 04(Special Issue), 1302-1312.
- Schaufeli, W.B. (2013). What is engagement? C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz ve E. Soane (Editörler), *Employee engagement in theory and practice* içinde (s.29-49). London: Routledge.
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the job demands-resources model. *Organizational Dynamics*, 2(46), 120-132.
- Schaufeli, W. B. ve Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B. ve Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. A. B. Bakker ve M. P. Leiter (Editörler). *Work engagement: A handbook of essential theory and research* içinde (s.10-24). New York: Psychology Press.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. ve Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W. ve Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. Philadelphia, PA: Taylor and Francis. Inc.
- Schaufeli, W. B. ve Salanova, M. (2008). Enhancing work engagement through the management of human resources. K. Näswall, J. Hellgren ve M. Sverke

- (Editörler), *The individual in the changing working life* içinde (s.380-402). Cambridge: Cambridge University Press.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. ve Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W. Bakker, A. B. (2006). Dr. Jekyll or Mr. Hyde: On the differences between work engagement and workaholism. R. J. Burke (Editör), *Research companion to working time and work addiction* içinde (s.193-217). İngiltere: Edward Elgar Publishing Limited.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W. ve Van Rhenen, W. V. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology*, 57(2), 173-203.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. (Fourth Edition). San Francisco: John Wiley & Sons.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Schreiber, J. B., Nora, A., Stage, F. K., Barlow, E. A. ve King, J. (2006). Reporting structural equation modeling and confirmatory factor analysis results: A review. *The Journal of Educational Research*, 99(6), 323-338.
- Schoen, L. G. ve Winocur, S. (1988). An investigation of the self-efficacy of male and female academics. *Journal of Vocational Behavior*, 32(3), 307-320.
- Schumacker, R. E. ve Lomax, R. G. (2010). *A beginner's guide to structural equation modeling*. (3rd ed.). New York, NY, USA: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Schuman, H. ve Scott, J. (1989). Generations and collective memories. *American Sociological Review*, 54(3), 359-381.
- Seçkin, Ş. N. (2018). Yapılan işin anlamlılığı ve işe tutkunluk ilişkisi: Akademisyenler üzerine bir araştırma. *ÇAKÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1), 143-160.
- Seçkin-Halaç, D. ve Seçkin-Çelik, T. (2016). The moderating role of organizational storytelling in the relation between organizational memory and innovative work behaviors. *İletişim Dergisi*, 25, 261-285.
- Seligman, M. E. ve Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Shami, S. ve Nastiezaie, N. (2019). The relationship between intellectual capital and organizational agility through the mediating of organizational learning. *The New Educational Review*, 56, 184-194.

- Sharifi, H. ve Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction. *International Journal of Production Economics*, 62(1-2), 7-22.
- Sharp, J. M., Irani, Z. ve Desai, S. (1999). Working towards agile manufacturing in the UK industry. *International Journal of Production Economics*, 62(1-2), 155-169.
- Shaw, C. B. (2018). *The relationships among the behavioral agility of school leadership teams, culture and performance*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Florida: Florida Atlantic University, Faculty of the College of Education.
- Sheldon, K. M. ve King, L. (2001). Why positive psychology is necessary. *American Psychologist*, 56(3), 216-217.
- Sherehiy, B. (2008). *Relationships between agility strategywork organization and workforce agility*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Kentucky, ABD: University of Louisville, Department of Industrial Engineering.
- Sherehiy, B. ve Karwowski, W. (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 44(3), 466-473.
- Sherehiy, B., Karwowski, W. ve Layer, J. K. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(5), 445-460.
- Shrout, P. E. ve Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: new procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7(4), 422-445.
- Slišković, A. ve Maslić-Seršić, D. (2011). Work stress among university teachers: Gender and position differences. *Archives of Industrial Hygiene and Toxicology*, 62(4), 299-307.
- Simonton, D. K. ve Baumeister, R. F. (2005). Positive psychology at the summit. *Review of General Psychology*, 9(2), 99-102.
- Simpson, M. R. (2009). Engagement at work: A review of the literature. *International Journal of Nursing Studies*, 46(7), 1012-1024.
- Smith, G. D. ve Steadman, L. E. (1982). The value of corporate history. *Journal of Forest History*, 26(1), 34-41.
- Sohrabi, R., Asari, M. ve Hozoori, M. J. (2014). Relationship between workforce agility and organizational intelligence (Case study: The compaines of “Iran High Council of Informatics”). *Asian Social Science*, 10(4), 279-287.
- Song, Z., Chon, K., Ding, G. ve Gu, C. (2015). Impact of organizational socialization tactics on newcomer job satisfaction and engagement: Core self-evaluations as moderators. *International Journal of Hospitality Management*, 46, 180-189.

- Song, J. H., Kim, W., Chai, D. S. ve Bae, S. H. (2014). The impact of an innovative school climate on teachers' knowledge creation activities in Korean schools: The mediating role of teachers' knowledge sharing and work engagement. *KEDI Journal of Educational Policy*, 11(2), 179-203.
- Song, J. H., Kolb, J. A., Hee Lee, U. ve Kyoung Kim, H. (2012). Role of transformational leadership in effective organizational knowledge creation practices: Mediating effects of employees' work engagement. *Human Resource Development Quarterly*, 23(1), 65-101.
- Sparrow, P. (1999). Strategy and cognition: Understanding the role of management knowledge structures, organizational memory and information overload. *Creativity and Innovation m-Management*, 8(2), 140-148.
- Spence, J. T. ve Robbins, A. S. (1992). Workaholism: Definition, measurement, and preliminary results. *Journal of Personality Assessment*, 58(1), 160-178.
- Sporn, B. (2001). Building adaptive universities: Emerging organisational forms based on experiences of European and US universities. *Tertiary Education & Management*, 7(2), 121-134.
- Squire, L. R. ve Zola, S. M. (1998). Episodic memory, semantic memory, and amnesia. *Hippocampus*, 8(3), 205-211.
- Steele, J. P., Rupayana, D. D., Mills, M. J., Smith, M. R., Wefald, A. ve Downey, R. G. (2012). Relative importance and utility of positive worker states: A review and empirical examination. *The Journal of Psychology*, 146(6), 617-650.
- Stein, E. W. ve Zwass, V. (1995). Actualizing organizational memory with information systems. *Information Systems Research*, 6(2), 85-117.
- Steinberg, E. R., Baskin, A. B. ve Hofer, E. (1986). Organizational/memory tools: A technique for improving problem solving skills. *Journal of Educational Computing Research*, 2(2), 169-187.
- Stevens, J. P. (2009). *Applied multivariate statistics for the social sciences*. (Fifth Edition). New York, NY: Routledge Taylor & Francis Group. Silva, E. (2009). Measuring skills for 21st-century learning. *Phi Delta Kappan*, 90(9), 630-634.
- Stijn, E. V. ve Wensley, A. K. P. (2007). Learning about the sins of organizational memory. *Proceedings of OLKC 2007 – "Learning Fusion"* içinde (s.980-991). Canada: University of Ontario.
- Stoyko, P. (2009). Organizational culture and the management of organizational memory. J. P. Girard (Ed.), *Building organizational memories: will you know what you knew?* İçinde (s. 1-17). USA: IGI Global.
- Sudiro, A. ve Sudjatno, S. (2017). Organisational learning as a fundamental factor to achieve global competitiveness (employee engagement, satisfaction, and positive attitudes): A conceptual model. *Australian Academy of Business and Economics Review*, 3(4), 177-192.

- Sumukadas, N. and Sawhney, R. (2004). Workforce agility through employee involvement. *IIE Transactions*, 36(10), 1011-1021.
- Sutanto, E. M. (2017). The influence of organizational learning capability and organizational creativity on organizational innovation of Universities in East Java, Indonesia. *Asia Pacific Management Review*, 22(3), 128-135.
- Sutherland, P. G. (2001). *Organizational memory in high schools: a case study*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Kanada: Memorial University of Newfouland, Faculty of Education.
- Swafford, P. M., Ghosh, S. ve Murthy, N. (2006). The antecedents of supply chain agility of a firm: scale development and model testing. *Journal of Operations Management*, 24(2), 170-188.
- Sweetman, D. ve Luthans, F. (2010). The power of positive psychology: Psychological capital and work engagement. A. B. Bakker ve M. P. Leiter (Editörler). *Work engagement: A handbook of essential theory and research* içinde (s.54-68). New York: Psychology Press.
- Suofi, H., Hosnavi, M. ve Mirsepasi, N. (2014). A study on relationship between workforce agility and knowledge sharing. *Management Science Letters*, 4(5), 1015-1020.
- Şahin, D. (2015). *Presenteeism (işte var olmama) ile algılanan örgütsel destek, korku iklimi ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişki: Hemşirelere yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Edirne: Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şahinkesen, Ö. G. (2010). *Öğrenen organizasyonlar: Gaziosmanpaşa Üniversitesi'nde bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şen, Y. (2014). *Örgütsel hafıza sistemi ve bir model önerisi: Karar verme üzerindeki rolü ve bir uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. (Sixth Edition). New Jersey, USA: Pearson Education, Inc.
- Taipale, S., Selander, K., Anttila, T. ve Nätti, J. (2011). Work engagement in eight European countries; The role of job demands, autonomy and social support. *International Journal of Sociology and Social Policy*. 31(7/8), 486-504.
- Tallon, P. P. ve Pinsonneault, A. (2011). Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: Insights from a mediation model. *MIS Quarterly*, 35(2), 463-486.
- Taner, B. ve Özkan, C. (2013). Kalite yönetim sistemi ve yaşanan değişime ilişkin tutumlar: Mersin Üniversitesi örneği. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(1), 213-228.



- Tauhed, S. Z., Rasdi, R. M., Samah, B. A. ve Ibrahim, R. (2018). The influence of organizational factors on work engagement among academics at Malaysian research universities. *International Journal of Academic Research In Business and Social Sciences*, 8(10), 974-988.
- Tikkamäki, K. ve Mavengere, N. (2013). Organizational learning, agility and social technologies in contemporary workplaces. T. Ley, M. Ruohonen, M. Laanpere ve A. Tatnall (Editörler), *Open and social technologies for networked learning* (205-209) içinde, Berlin: Springer.
- Timms, C., Graham, D. ve Cottrell, D. (2007). "I just want to teach": Queensland independent school teachers and their workload. *Journal of Educational Administration*, 45(5), 569-586.
- Thompson, B. (1993). The use of statistical significance tests in research: Bootstrap and other alternatives. *The Journal of Experimental Education*, 61(4), 361-377.
- Thompson, B. (1996). AERA Editorial policies regarding statistical significance testing: Three suggested reforms. *Educational Researchers*, 25(2), 26-30.
- Toffoletti, K. ve Starr, K. (2016). Women academics and work–life balance: Gendered discourses of work and care. *Gender, Work & Organization*, 23(5), 489-504.
- Toker, B. (2011). Burnout among university academicians: An empirical study on the universities of Turkey. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1), 114-127.
- Tomczak, M. ve Tomczak, E. (2014). The need to report effect size estimates revisited. An overview of some recommended measures of effect size. *TRENDS in Sport Sciences*, 1(21), 19-25.
- Toulmin, S. (1999). The ambiguities of globalization. *Futures* 31, 905-912.
- Tseng, Y. ve Lin, C. (2011). Enhancing enterprise agility by deploying agile drivers, capabilities and providers. *Information Sciences*, 181(17), 3693-3708.
- Tshilongamulenzhe, M. C. ve Takawira, N. (2015). Examining the gender influence on employees' work engagement within a South African university. *Risk Governance & Control, Financial Market & Institutions*, 5(2), 110-119.
- Treviño, A. J. (2005). Parsons's action-system requisite model and Weber's elective affinity: A convergence of convenience. *Journal of Classical Sociology*, 5(3), 319-348.
- Tulving, E. ve Schacter, D. L. (1990). Priming and human memory systems. *Science*, 247(4940), 301-306.
- Tunaz, M. ve Önem, E. E. (2017). ELT teachers working in underprivileged districts of Turkey and their perspective of continuous professional development opportunities. *Journal of Human Sciences*, 14(3), 2483-2494.

- Turk, M. ve Ledić, J. (2015). Croatian academics' attitudes on the importance of academic profession competencies1. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 2(1), 116-130.
- Türkay, O. (2011). Örgüt belleğinin kapsamı ve etkileri üzerine nitel bir araştırma. *Verimlilik Dergisi*, 2, 7-28.
- Ullman, J. B. ve Bentler, P. M. (2013). Structural equation modeling. J. A. Schinka, W. F. Velicer, & I. B. Weiner (Editörler), *Handbook of psychology: Research methods in psychology* içinde (ss. 661–690). New jersey: John Wiley & Sons, Inc..
- Uncuoğlu-Yolcu, İ. (2017). *Proaktif kişilik ile proaktif çalışma davranışı ilişkisi üzerinde işe gönülden adanma ve psikolojik güçlendirmenin etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Zonguldak: Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uysal, İ. (2013). Akademisyenlerin genel öz-yeterlik inançları: AİBÜ eğitim fakültesi örneği. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 144-151.
- Van der Voet, J. ve Vermeeren, B. (2017). Change management in hard times: Can change management mitigate the negative relationship between cutbacks and the organizational commitment and work engagement of public sector employees?. *The American Review of Public Administration*, 47(2), 230-252.
- Van Hoek, R. I., Harrison, A. ve Christopher, M. (2001). Measuring agile capabilities in the supply chain. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(1/2), 126-148.
- Van Prooijen, J. W. ve Van Der Kloot, W. A. (2001). Confirmatory analysis of exploratively obtained factor structures. *Educational and Psychological Measurement*, 61(5), 777-792.
- Vatansever-Toylan, N. ve Aydın-Göktepe, E. (2010). Öğrenen organizasyon olarak üniversiteler: Türkiye'deki bir devlet üniversitesinde durum analizi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(1), 61-68.
- Vokurka, R. J. ve Fliedner, G. (1998). The journey toward agility. *Industrial Management & Data Systems*, 98(4), 165-171.
- Voolaid, K. ve Ehrlich, Ü. (2017). Organizational learning of higher education institutions: the case of Estonia. *The Learning Organization*, 24(5), 340-354.
- Vural-Yılmaz, D. (2016). Türk yükseköğretiminde uluslararasılaşma: Tarihsel perspektiften bir analiz. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(9), 154-163.
- Waal, J. J. ve Pienaar, J. (2013). Towards understanding causality between work engagement and psychological capital. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(2), 1-10.
- Wadhwa, S. ve Rao, K. S. (2003). Flexibility and agility for enterprise synchronization: knowledge and innovation management towards flexagility. *Studies in Informatics and Control*, 12(2), 111-128.

- Wagnild, G. ve Young, H. M. (1993). Development and psychometric evaluation of the resilience scale. *Journal of Nursing Measurement*, 1(2), 165-178.
- Walsh, J. P. ve Ungson, G. R. (1991). Organizational memory. *Academy of Management Review*, 16(1), 57-91.
- Wang, X. X. (2013). Organization theories: from classical to modern. *Journal of Applied Sciences*, 13(21), 4470-4476.
- Watson, R. T. (2013). *Data management: Databases and organizations*. (6<sup>th</sup> Edition). Athens, Greece: eGreen Press.
- Wegner, D. M. (1987). Transactive memory: A contemporary analysis of the group mind. B. Mullen ve G. R. Goethals (Editörler), *Theories of group behavior* içinde (s.185-208). New York: Springer.
- Wei, C. C., Adam, M. Z. A. ve Hee, H. C. (2011). The effect of personal and professional cultural values towards the marketing ethics of academicians. *JRMSI-Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 2(2), 58-72.
- Weiser, M. ve Morrison, J. (1998). Project memory: information management for project teams. *Journal of Management Information Systems*, 14(4), 149-166.
- Westland, J. C. (2015). *Structural equation models: From paths to networks*. Cham, Switzerland: Springer International Publishing.
- Wexler, M. N. (2002). Organizational memory and intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 3(4), 393-414.
- Widaman, K. F. ve Grimm, K. J. (2014). Advanced psychometrics: Confirmatory factor analysis, item response theory, and the study of measurement invariance. H. T. Reis ve C. M. Judd (Editörler), *Handbook of research methods in social and personality psychology* içinde (s.534-579), (Second Edition). New York, USA: Cambridge University Press.
- Wijnhoven, F. (1999). Development scenarios for organizational memory information systems. *Journal of Management Information Systems*, 16(1), 121-146.
- Whitley, Jr., B. E. ve Kite, M. E. (2013). *Principles of research in behavioral science*. (Third Edition). New York, NY: Routledge.
- Woods, S. A. ve Sofat, J. A. (2013). Personality and engagement at work: The mediating role of psychological meaningfulness. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(11), 2203-2210.
- Worthington, R. L. ve Whittaker, T. A. (2006). Scale development research: A content analysis and recommendations for best practices. *The Counseling Psychologist*, 34(6), 806-838.
- Wu, M. (2006). Hofstede's cultural dimensions 30 years later: A study of Taiwan and the United States. *Intercultural Communication Studies*, 15(1), 33-42.

- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. ve Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183-200.
- Xie, B., Xia, M., Xin, X. Ve Zhou, W. (2016). Linking calling to work engagement and subjective career success: The perspective of career construction theory. *Journal of Vocational Behavior*, 94, 70-78.
- Yalabik, Z. Y., Popaitoon, P., Chowne, J. A. ve Rayton, B. A. (2013). Work engagement as a mediator between employee attitudes and outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2799-2823.
- Yates, J. (1988). *Creating organizational memory: systematic management and internal communication in manufacturing firms, 1880-1920*. Massachusetts, USA: Alfred P. Sloan School of Management.
- Yavuz-Konokman, G. ve Yanpar-Yelken, T. (2014). Eğitim fakültesi öğretim elemanlarının yaşam boyu öğrenme yeterliklerine ilişkin algıları. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(2), 267-281.
- Yeh, C. W. (2012). Relationships among service climate, psychological contract, work engagement and service performance. *Journal of Air Transport Management*, 25, 67-70.
- Yeke, S. (2015). *Çalışanların kişilik özellikleri, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tutkunluğu arasındaki ilişkiler: Bir alan araştırması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yell, M. M. ve Box, J. (2008). Embrace the future: NCSS and P21. *Social Education*, 72(7), 347-349.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri (Genişletilmiş 9. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, S. ve Çam, O. (2011). Akademisyen hemşirelerin çalışma yaşamına yönelik tutumlarının incelenmesi. *Psikiyatri Hemşireliği Dergisi*, 2(1), 1-8.
- Yılmaz, M. (2011). Bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme ilişkisi: Kavramsal bir yaklaşım. *A.Ü. Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi*, 12, 313-332.
- Yigit, S. ve Mendes, M. (2018). Which effect size measure is appropriate for one-way and two-way ANOVA models? A Monte Carlo simulation study. *Revstat Statistical Journal*, 16(3), 295-313.
- Yockey, R. D. (2016). *SPSS demystified: A step-by-step guide to successful data analysis*. (Second Edition). New York, NY: Routledge.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean Jr, J. W. ve Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 836-866.

- Young, A. G. (2013). *Identifying the impact of leadership practices on organizational agility*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Malibu, ABD: Pepperdine University, Faculty of the George L. Graziadio School of Business and Management.
- Yusuf, Y. Y. ve Adeleye, E. O. (2002). A comparative study of lean and agile manufacturing with a related survey of current practices in the UK. *International Journal of Production Research*, 40(17), 4545-4562.
- Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M. ve Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes. *International Journal of Production Economics*, 62(1-2), 33-43.
- Zaheer, A., Islam, J. U. ve Darakhshan, N. (2016). Occupational stress and work-life balance: A study of female faculties of central universities in Delhi, India. *Journal of Human Resource Management*, 4(1), 1-5.
- Zahoor, A. (2018). Teacher proactivity influencing student satisfaction and loyalty role of job crafting and work engagement. *VIKALPA: The Journal of Decision Makers*, 43(3), 125-138.
- Zelege, A. S. (2012). Continuous professional development Program for higher education academics in Ethiopia: Views, perceived needed competencies and organization in focus. *Greener Journal of Educational Research*, 2(3), 27-41.
- Zhang, X. ve Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.
- Zhang, Z ve Sharifi, H. (2000) A methodology for achieving agility in manufacturing organisations. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(4), 496-513.
- Zygmunt, C. ve Smith, M. R. (2014). Robust factor analysis in the presence of normality violations, missing data and outliers: Empirical questions and possible solutions. *The Quantitative Methods for Psychology*, 10(1), 40-55.

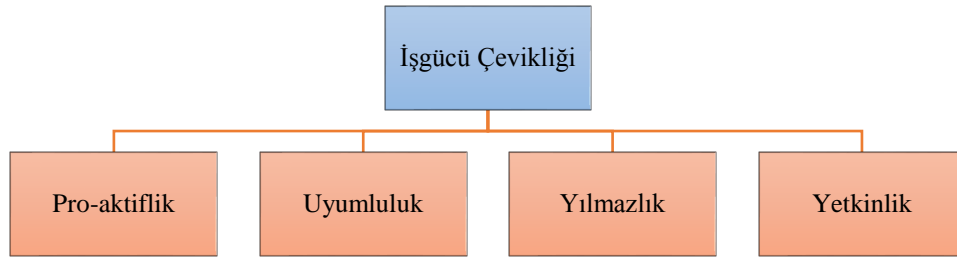
## EKLER

### EK-1. İşgücü Çevikliği Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

1. Değişimlere kolay uyum sağladığını gözlemlediğiniz bir kurumun hangi özellikleri ile ön plana çıktığını düşünüyorsunuz?
  - Değişimlere öncülük eden bir kurum hangi özellikleri ile ön plana çıkmaktadır?
2. Değişime kolay uyum sağlayan kurumlardaki anahtar aktörlerin kimler olduğunu düşünüyorsunuz? Neden?
3. Kurumun çevresel değişimlere öncülük etmesine çalışanların ne tür katkılarının olduğunu düşünüyorsunuz?
  - Kurumun çevreye uyumunu kolaylaştırmada, çalışanların hangi özelliklere sahip olmaları gerektiğini düşünüyorsunuz? Neden?
4. Çalışma ortamında yaşanan değişimlere kolay uyum sağlayabilmek için bireylerin ne tür özelliklere sahip olmaları gerektiğini düşünüyorsunuz?
  - Yeniliklere karşı tutumlarını nasıl değerlendirirsiniz?
  - Belirsizlikler karşısında ne tür tutum ve davranışlar sergilerler?
5. Değişen çalışma koşullarının ne tür duygu ve düşünceler oluşturduğunu düşünüyorsunuz?
  - Sizce çalışanlar bu duygu ve düşüncelerle nasıl başa çıkmaktadır?
  - Çalışma yaşantınızdan bu duruma örnek verebilir misiniz?
6. Bir yükseköğretim kurumunda yönetici olsaydınız çalışanların çevreye uyum yeteneklerini sağlamak/sürdürmek için neler yapardınız?
  - Mesleki gelişim ve kişisel gelişim konusunda neler yapardınız?
7. Eklemek istediğiniz herhangi bir şey var mı?

## EK-2. Görüşmelerin Analizi Sonucunda Elde Edilen Bulgular

Tez kapsamında geliştirilen İşgücü Çevikliği Ölçeği'nin madde havuzunu oluşturmak üzere 10 öğretim elemanı ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Öğretim elemanlarının görüşme formunda yer alan sorulara verdikleri yanıtlar içerik analizi tekniği ile analiz edilmiştir. Analizler sonucunda işgücü çevikliğini oluşturan bileşenlere işaret eden 4 temaya ulaşılmıştır. Bunlar; pro-aktiflik, uyumluluk, yılmazlık ve yetkinliktir. Analizlerden işgücü çevikliğine ilişkin elde edilen yapı Şekil 1'de yer almaktadır.



Şekil 1. İşgücü çevikliğini oluşturan bileşenler

İşgücü çevikliğini oluşturan bileşenlerden ilki, pro-aktifliktir. Pro-aktiflik kapsamında katılımcılar; ileri görüşlü olma değişimleri sezme, problem çözme becerilerine sahip olma, yeniliğe açık olma, gelişim odaklı olma, karar verme becerilerine sahip olma ile eleştirel ve yaratıcı düşünme özelliklerinden söz etmişlerdir. İleri görüşlü olma kapsamında katılımcılar; dışarıdan bir uyarın gelmeden harekete geçme, hızlı davranma, risk alma ve hata yapmaktan korkmama gibi özelliklere değinmişlerdir. Değişimleri sezme; çevreden gelen enformasyonu alma, analiz yeteneği, farkındalık sahibi olma, fırsat ve tehditleri görme ve değişimin olası sonuçlarını değerlendirme gibi yeterliklerle ilişkilendirilmiştir. Problem çözme becerilerine sahip olma kapsamında; çözüm odaklı olma, öz-yeterlik inancına sahip olma, sorunları öngörme ve olası problemlere hazırlıklı olma gibi nitelikler ön plana çıkarılmıştır. Yeniliğe açık olma; yenilik üretme, yenilikleri takip etme, dinamik olma ve yeni bilgilere açık olma gibi öğelerle ilişkilendirilmiştir. Gelişim odaklı olma kapsamında; uzun vadeli planlar yapma, vizyon sahibi olma ve değişime inanma gibi niteliklere yer verilmiştir. Karar verme becerilerine sahip olma ise deneyimlere dayalı karar verme ve kişinin, aldığı kararların sonuçlarını değerlendirmesi ile ilişkilendirilmiştir. Pro-aktiflik teması altında yer alan alt

tema ve kodlara Tablo 1’de yer verilmiş ve ardından bunlara kaynaklık eden doğrudan alıntılar sunulmuştur.

**Tablo 1:** Katılımcıların pro-aktiflik bileşeni kapsamındaki görüşleri

İleri Görüşlü Olma	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dışarıdan bir uyarar gelmeden harekete geçme</li><li>• Hızlı davranma</li><li>• Risk alma</li><li>• Hata yapmaktan korkmama</li></ul>
Değişimleri Sezme	<ul style="list-style-type: none"><li>• Çevresel enformasyonu alma</li><li>• Analiz yeteneği</li><li>• Farkındalık sahibi olma</li><li>• Fırsatları ve tehditleri görme</li><li>• Değişimin olası sonuçlarını değerlendirme</li></ul>
Problem Çözme Becerilerine Sahip Olma	<ul style="list-style-type: none"><li>• Çözüm odaklı olma</li><li>• Öz-yeterlik inancına sahip olma</li><li>• Sorunları öngörme</li><li>• Olası problemlere hazırlıklı olma</li></ul>
Yeniliğe Açık Olma	<ul style="list-style-type: none"><li>• Yenilik üretme</li><li>• Yenilikleri takip etme</li><li>• Dinamik olma</li><li>• Yeni bilgilere açık olma</li></ul>
Gelişim Odaklı Olma	<ul style="list-style-type: none"><li>• Uzun vadeli planlar yapma</li><li>• Vizyon sahibi olma</li><li>• Değişime inanma</li></ul>
Karar Verme Becerilerine Sahip Olma	<ul style="list-style-type: none"><li>• Deneyimlere dayalı karar verme</li><li>• Verdiği kararların sonuçlarını değerlendirme</li></ul>
Eleştirel ve Yaratıcı Düşünme	

*“Dolayısıyla önemsiyorum yaptığım işi önemsiyorum bu sorunu önemsiyorum çıkacak sorunları da önemsiyorum ve bunları önlemek için daha pro aktif olma özelliği devreye giriyor daha ön-etken olmak gerekiyor bir şeyler olmadan önce önlemni almak harekete geçmek gerekiyor. Bunun için bilgi edinme yollarını sürekli açık tutmak gerekiyor iletişim becerilerinizin çok iyi olması gerekiyor sorunu çözebilmek için karşınızdaki kişilerle sonuçta bu sorunları çözüyorsunuz.” (K-1)*

*“Yani birincisi gözlemleyebilen, dışı açık dışarıdan değişime ilişkin enformasyon alabilen değişimin farkına varabilen bir anlamda biri olması lazım. İkincisi bunu doğru bir gözle değerlendirebilmesi lazım. Hani yararlarını, sınırlılıklarını ki burada başka şeyler de giriyor devreye hani algılanan kullanım kolaylığı gibi vesaire değişkenler de var zaten burada hani o anlamda değerlendirmesi ve genel anlamda cesaret göstermesi gerek.” (K-7)*

*“Daha öngörüsü yüksek bir insanın geleceği daha iyi okuyabilen tahmin edebilen insanlar tabii ki böyle kişilik özelliği olan insanlarda var. Bir adım sonra olabilecekleri tahmin edebilen insanlar da olabiliyor. Yani daha güçlü özellikleri*



*olabiliyor bu konuda yani olasılıkları hesaplayabiliyorlar yani şu anki sosyal yapıya bakıp...” (K-3)*

*“Dolayısıyla öğrenmeye açık bireyler değildirler ve bence şey yani onlar eğer var olan düzenlerinde bir sorun çıkmıyorsa bunu işte atıyorum kurumun idarecisi olarak düşünelim kendilerine alttan bir sorun gelmiyorsa onlar için işleyiş iyi gidiyordur yeni bir şey kuruma sokmaya gerek yoktur. Çünkü onlar yeni şeylere daha sorun olarak bakarlar çözülmesi gereken bir sorun olarak bakarlar.” (K-9)*

*“Bir kere işe uygun ama hedefleri var vizyonu var bir kere üniversiteye baktığımız zaman ne getirecek farklı olarak buraya geldiğinde hangi pozisyonda gelecek ne işe girecekse ne getirecek neyi görüyor bu kurumla ilgili ne düşünüyor veya daha önce deneyimi varsa o kurumda neler yapmış ve bu kurumu nereye götürmek istiyor, konuşmalarından bunu çıkarabilirsiniz.” (K-2)*

*“En önemli örneklerden birisi daha önce Türkiye’de başka bir takım girişimler olmuş olmasına karşın çok da yaygınlaşamayan çok da başarılı uygulamalarını göremediğimiz uzaktan eğitim olanaklarının sunulması. Bunlarla ilgili daha önceki deneyimlerin neler olduğunu nerelerde aksadığını Türkiye için de gerçekten çok önemli üniversite girişlerindeki yığılmalar için bir çözüm olabileceği düşüncesiyle Açık Öğretim uygulamalarının başlatılması Türk Yükseköğretim sisteminde de önemli bir değişikliğe neden olmuştur. Bunu örnek verebilirim.” (K-6)*

*“O insanlar tabii ki etrafımızda olması gereken ihtiyaç duyduğumuz insanlar çünkü hani uzun vadeli planlar yapma bağlamında bu özelliği yüksek olan insanlara ihtiyacımız var. Evet bu bir zihinsel beceri aslında hani bu zihinsel beceri ya da herkes sahip değil tabii ki.” (K-3)*

İşgücü çevikliğini oluşturan bileşenlerden ikincisi, uyumluluktur. Uyumluluk kapsamında katılımcılar; işbirliğine yatkın olma, etkili iletişim kurma, kurum kültürünü benimseme, esnek davranma ve farklılıklara kolay uyum sağlama özelliklerine değinmişlerdir. İşbirliğine yatkın olma çerçevesinde sinerji oluşturma, ortak çalışma kültürüne sahip olma ve örgütleme becerilerine sahip olma gibi nitelikler ön plana çıkarılmıştır. Etkili iletişim kurma kapsamında; network oluşturma, dinlemeyi bilme, eleştiriye açık olma, empati kurma, informal iletişimi etkili kullanma ve erişilebilir olma gibi özelliklere yer verilmiştir. Kurum kültürümü benimseme başlığı altında kişinin kendini kurum için değerli görmesi, kurumun başarılarını sahiplenmesi, kuruma karşı aidiyet hissetmesi ve katkı getirmeye istekli olmasına değinilmiştir. Esnek davranma başlığı ise çok yönlü beceri sahibi olma ve çok boyutlu düşünme gibi özellikleri

içermektedir. Son olarak farklılıklara kolay uyum sağlama kapsamında katılımcılar; yeni tanıştığı kişilere kolay uyum sağlama, kendini yeni durumlara göre düzenleyebilme, mevcut değişimi kendi özelliklerine uyarlama ve değişim sürecinde ilk olarak kendini değiştirme gibi beceri ve davranışlara vurgu yapmışlardır. Uyumluluk teması altında yer alan alt tema ve kodlara Tablo 2’de yer verilmiş ve ardından bunlara kaynaklık eden doğrudan alıntılar sunulmuştur.

**Tablo 2:** *Katılımcıların uyumluluk bileşeni kapsamındaki görüşleri*

İşbirliğine Yatkın Olma	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sinerji oluşturma</li><li>• Ortak çalışma kültürüne sahip olma</li><li>• Örgütlenme becerilerine sahip olma</li></ul>
Etkili İletişim Kurma	<ul style="list-style-type: none"><li>• Network oluşturma</li><li>• Dinlemeyi bilme</li><li>• Eleştiriye açık olma</li><li>• Empati kurma</li><li>• İnfomal iletişimi etkili kullanma</li><li>• Erişilebilir olma</li></ul>
Kurum Kültürünü Benimseme	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kendini kurum için değerli görme</li><li>• Kurumun başarılarını sahiplenme</li><li>• Aidiyet hissetme</li><li>• Kuruma katkı getirmeye istekli olma</li></ul>
Esnek Davranma	<ul style="list-style-type: none"><li>• Çok yönlü beceri sahibi olma</li><li>• Çok boyutlu düşünme</li></ul>
Farklılıklara Kolay Uyum Sağlama	<ul style="list-style-type: none"><li>• Yeni tanıştığı kişilere uyum sağlama</li><li>• Kendini yeni durumlara göre düzenleyebilme</li><li>• Değişimi kendi özelliklerine uyarlama</li><li>• Değişime kendinden başlama</li></ul>

*“Ama hani eğitim-öğretim dijitalleşme ile birlikte o kadar değişmeye başladı ki hani bizim hepimizin aslında birazcık görselden anlayan birazcık şundan anlayan çevrimiçi de ders yapabilen şunu yapabilen bunu yapabilen kişiler olmamız gerekti ve ben o dersin neredeyse her şeyini kullandığım dijital platform dışında her şeyini ben yaptım.” (K-5)*

*“Bence iletişim özellikleri bu işteki en önemli unsur iletişimi sağlam olan insanlarla değişikliklere kolay gidebiliyorsunuz kendi içimizde zor kabul etsek bile en azından iletişimi sağlam olan insanlar şey yapabiliyorlar yani olumlu bakan insanlar etrafındaki insanların şevkini de kırmıyorlar.” (K-8)*

*“Bu kendini bir de tabii benimseyen kurum kültürü olan kişiler bence genelde iyidir. Kurum kültürü varsa tamam fakültede bir değişikliğe gidildi o değişikliği bir an evvel yürürlüğe sokmamız gerekiyor, uyum sağlamamız gerekiyor ve bu uyumu sağlayabilmek için bunu hayata geçirmek için hep birlikte nitelikli bir biçimde çalışmamız gerekiyor”. (K-10)*

“Uyum sağlayabilen insanlar aynı zamanda yeni tanıştıkları insanlara da daha kolay uyum sağlayabilirler yani bu sadece yeni bir şeyin denenmesi bağlamında değil sosyal ilişkilerde de kolaylıkla uyum sağlayabilirler sosyal ortamlarda hemen o kurumun ya da o ortamın havasını kolaylıkla koklayıp o ortamda hemen kendi gibi olabilirler yani kendisini olduğu gibi yansıtabilirler.” (K-3)

“...bunu nasıl ifade edebiliriz bilmiyorum ama kişilerin bencil olmaması gerekiyor. Yani hani örneğin getirdiği değişiklik kendi işlerinin işleyişini zorlaştıracaksa burada bencillik ön plana çıkıyor ama kuruma katkı getirecekse oradan biraz sıyrılmak gerekiyor gibi. Kurum çıkarlarını göz önünde bulundurmamak gerekiyor dedim ama en kilit şey değişimde esneklik bence esnek bir yapıya sahip olmak gerekiyor yani direnmek gerekiyor.” (K-9)

İşgücü çevikliğini oluşturan bileşenlerden üçüncüsü, yılmazlıktır. Yılmazlık kapsamında katılımcılar; değişimi kabullenme, belirsizliklerle başa çıkabilme, zorluklar karşısında pes etmeme ve güdülenmiş olma özelliklerine değinmişlerdir. Değişimi kabullenme kapsamında katılımcılar; değişimin kendisini ve sürekliliğini kabullenme, değişimin olumlu yönlerine odaklanma, ortaya çıkan değişimleri yapıcı ve esprili bir şekilde karşılama gibi özelliklere değinmişlerdir. Belirsizliklerle başa çıkabilme çerçevesinde; belirsizlik karşısında paniğe kapılmama ve kendi yaptığı işe odaklanma gibi nitelikler ön plana çıkarılmıştır. Zorluklar karşısında pes etmeme başlığında hatalardan ders çıkarma becerisine yer verilmiştir. Güdülenmiş olma başlığı altında ise kişinin enerjik olması ve çalışmaya gönüllü olmasına vurgu yapılmıştır. Yılmazlık teması altında yer alan alt tema ve kodlara Tablo 3’te yer verilmiş ve ardından bunlara kaynaklık eden doğrudan alıntılar sunulmuştur.

**Tablo 3:** Katılımcıların yılmazlık bileşeni kapsamındaki görüşleri

Değişimi Kabullenme	<ul style="list-style-type: none"><li>• Değişimin kendisini benimseme</li><li>• Değişimin olumlu yönlerine odaklanma</li><li>• Yapıcı ve esprili olma</li><li>• Değişimin sürekliliğini kabullenme</li></ul>
Belirsizliklerle Başa Çıkabilme	<ul style="list-style-type: none"><li>• Belirsizlik karşısında paniğe kapılmama</li><li>• Kendi yaptığı işe odaklanma</li></ul>
Zorluklar Karşısında Pes Etmeme	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hatalardan ders çıkarma</li></ul>
Güdülenmiş olma	<ul style="list-style-type: none"><li>• Enerjik olma</li><li>• Çalışmaya gönüllü olma</li></ul>

“Şimdi ben değişmeden korkmuyorum demek ya da değişimin kendisi zaten bir belirsizlik yani değişimin sonuçlarından bir tanesi belirsizliktir. Onun için korkuyu

*ortadan kaldırmak kaygı ortadan kaldırabilmek için mutlaka bu belirsizlik konularında açık olunması gerekiyor.” (K-2)*

*“Değişiklikleri hemen kabul edenler var ya... Aaa şey yapıyorlar artık bu burada duracak tamam oldu artık tuvalete değil şuraya değil şuraya gideceksiniz tamam oldu. Hani bu tür insanlar vardır fiziki koşullar çok sorun değildir programları sorun etmezler. Çünkü hayatta kaygı duyulması gereken kavramlar onlar için bu değildir. Başka şeyler vardır ama var mı etrafımda böyle insanlar diye düşünüyorum.... Bu insanlar hep pozitif bakan insanlardır şimdi düşündüm de.” (K-8)*

*“Ben ilk bahsettiğim şeyi yani çevremde bir değişim oluyor ve ben buna ayak uyduramıyorum şeklindeki kaygı ve stresi yaşamaya başladığım zaman zaten ben o değişime ayak uydurmaya başlamış oluyorum bu anlamda adım atıyorum yani daha başlarında kesiyorum o anlamda”. (K-7)*

*“Arka planda iyi çalışmak gerekiyor çünkü vakit harcamak istemiyorlar. Kimisi kullanmayı bilmiyor o da var veya pratik değiller. Mesela diyelim ki yapıyor kullanmak istiyor ama çalışmayınca öff ne yapacağım ben şimdi diyor ve dolayısıyla vazgeçiyor pratik değil.” (K-10)*

İşgücü çevikliğini oluşturan bileşenlerin sonuncusu, yetkinlik olarak belirlenmiştir. Yetkinlik kapsamında katılımcılar; liderlik etme, profesyonel davranma ve öğrenmeye açık olma özelliklerine değinmişlerdir. Liderlik etme kapsamında yer verilen görüşler arasında; değişim konusunda model olma, merak uyandırma, bilgilendirme, değişimin gerekliliğine izleyicileri ikna etme, vizyon ve misyonu aktarabilme yer almaktadır. Profesyonel davranma çerçevesinde; işine önem verme, sorumluluk sahibi olma, çalışma alanıyla ilgili gelişmeleri takip etme, sistemli çalışma, bağımsız çalışabilme ve mesleki yeterlik sahibi olma gibi niteliklere vurgu yapılmıştır. Son olarak öğrenmeye açık olma kapsamında katılımcılar; deneyimlerden öğrenme, değişime direnmeme, yeni bilgi ve deneyimlere açık olma ve yaşam boyu öğrenme gibi özelliklere vurgu yapmışlardır. Yetkinlik teması altında yer alan alt tema ve kodlara Tablo 4’te yer verilmiş ve ardından bunlara kaynaklık eden doğrudan alıntılar sunulmuştur.

**Tablo 4:** Katılımcıların yetkinlik bileşeni kapsamındaki görüşleri

Liderlik Etme	<ul style="list-style-type: none"><li>• Model olma</li><li>• Merak uyandırma</li><li>• Bilgilendirme</li><li>• Vizyon ve misyonu aktarabilme</li><li>• İkna etme</li></ul>
Profesyonel Davranma	<ul style="list-style-type: none"><li>• İşine önem verme</li><li>• Sorumluluk sahibi olma</li><li>• Çalışma alanıyla ilgili gelişmeleri takip etme</li><li>• Sistemli çalışma</li><li>• Bağımsız çalışabilme</li><li>• Mesleki yeterlik sahibi olma</li></ul>
Öğrenmeye Açık Olma	<ul style="list-style-type: none"><li>• Deneyimlerden öğrenme</li><li>• Değişime direnmeme</li><li>• Yeni bilgi ve deneyimlere açık olma</li><li>• Yaşam boyu öğrenme</li></ul>

*“Dolayısıyla bir süre sonra eğer insanları gerçekten iyi tahlil edebiliyorsanız sürece sokabiliyorsanız, inandırabiliyorsanız, güven verebiliyorsanız onların da olumsuz dediğiniz gerekçe üretme ya da her şeye olumsuz tarafından bakma, suçlama gibi duygularını yok ettiğinizi görebilirsiniz. Çünkü başarıyı göstermeniz gerekiyor kişilik değişiminde özellikle bunları başarılırsanız bu hale gelirsiniz diye rol model olmak gerekiyor, hedef koymak gerekiyor. Bence olumlu şeyler yaptığımız zaman insanlar belli bir noktayı yakaladıklarında değişmeye aday oluyorlar ancak başarıyı yakalayamazlarsa oldukları yerde kaldıklarını söyleyebiliriz.” (K-2)*

*“Bir kere bunu önce bir sindiren insanlar yani evet bu iş bizim işimiz diyecek insanlar... bunu en iyi şekilde yapmak yani salla pati yapmayacak insanlar uyum içinde birlikte çalışmayı şimdi hepimizin sınırları bozulur edilir o onu sevmez falan ama o toplantılar mesela sürecinde alttan alma veya birlikte çalışma profesyonel davranma diyeyim yani profesyonel davrananlar kurum kültürü olanlar işini önemseyen insanlar...” (K-10)*

*“Dolayısıyla hani o artık o hiyerarşik yapı zaten yıkıldı. Dolayısıyla hani bütün bunlara uyum sağlayabilecek öğrenmeye çok açık, yaşam boyu öğrenme çok kritik bir nasıl diyeyim beceri, ön koşul artık ne dersiniz adına... Yaşam boyu öğrenme becerilerine de sahip olması gerekiyor. Hani değişim dedik ya değişim süreç bir süreçtir gene değişecek hadi değiştik olduk bittik diye bir şey yok.” (K-5)*

*“Örneğin işte sınıfta yani davranışlar var bu istenmeyen davranışlara ilişkin yapılan birçok makale vardır alanda en son son böyle şeyler çalışılıyordur ve etkileri ön plana konulmuştur. İşte kişilerin bunları takip ediyor olması gerekiyor. Yani alanına hakim olması gerekiyor ve işte kendi eğitim hayatında kişilerin değişeceğinin farkına varması gerekiyor.” (K-9)*

### EK-3. İşgücü Çevikliği Ölçeği Pilot Uygulama Formu

İşgücü Çevikliği Ölçeği	Hiç Katılmıyorum				Tamamen Katılmıyorum
1. İşimle ilgili ortaya çıkabilecek problemleri önceden sezerim.					
2. Kurumumu etkileyebilecek değişimleri öngörürüm.					
3. İşimle ilgili ortaya çıkabilecek problemlere yönelik farklı çözüm önerileri geliştiririm.					
4. İşimle ilgili ortaya çıkabilecek fırsatları değerlendiririm.					
5. İşimde beni geliştirecek olanaklar oluşturmaya çalışırım.					
6. Çalışma alanımla ilgili güncel gelişmeleri yakından izlerim.					
7. İşimle ilgili gelişmeleri takip etmek için birden çok kaynak kullanırım.					
8. Dışarıdan bir müdahale gelmeden üzerime düşen görevleri tamamlarım.					
9. İşimle ilgili problemleri çözerken geleneksel yöntemlerin dışına çıkabilirim.					
10. İşimle ilgili yeterliklerimi geliştirecek yeni yöntemler öğrenmeye çalışırım.					
11. İşimle ilgili uzun vadeli planlar yaparım.					
12. Geleceğe dönük kararlar verirken deneyimlerimden yararlanırım.					
13. Aldığım kararların sonuçlarına göre işimle ilgili yeni stratejiler geliştiririm.					
14. İşimi yaparken kullandığım yöntemleri düzenli olarak güncellerim.					
15. Kurum içinde farklı alanlardan arkadaşlar edinirim.					
16. Kendi alanımla ilgili kurumum dışındaki çalışma ekiplerinde yer alırım.					
17. Ekip arkadaşlarımla çalışmaktan zevk alırım.					
18. Farklı beceriler gerektiren sorumluluklar üstlenirim.					
19. Daha önce birlikte çalışmadığım ekiplere kolaylıkla uyum sağlarım.					
20. Disiplinlerarası projelerde çalışmaya istekliyim.					
21. İş arkadaşlarımla açık iletişim kurarım.					
22. Çalıştığım kurumun başarısını, kendi başarımla olarak görürüm.					
23. Yeni bir çalışma ortamına kolaylıkla uyum sağlarım.					
24. İşimle ilgili aldığım önerileri dikkate alırım.					
25. Farklı ekiplerle çalışmak mesleki gelişimime katkı sağlar.					
26. Ekip çalışmalarında farklı görevlerde rol alabilirim.					
27. İşimde kullanmam gereken yeni araç-gereçleri kolaylıkla benimserim.					
28. İşimi yaparken kendimi enerjik hissederim.					
29. İşimle ilgili yeni sorumluluklar üstlenmek beni mutlu eder.					
30. Zor görevler üstlenmek beni motive eder.					

[EK-3. (Devam) İşgücü Çevikliği Ölçeği Pilot Uygulama Formu]

İşgücü Çevikliği Ölçeği	Hiç Katılmıyorum				Tamamen Katılmıyorum
31. İş yerimde yaşanan değişimlerin olumlu yönlerine odaklanırım.					
32. İşimle ilgili koşullar değişse de ben görevimi yapmaya odaklanırım.					
33. Çalışma alışkanlıklarımı değiştirmek benim için kolaydır.					
34. Bir işte başarılı olana kadar denemeye devam ederim.					
35. Başarısız olduğumda yeni yöntemlere başvururum.					
36. Yönergelerin açık olmadığı durumlarda işin nasıl yapılacağını çözmeye çalışırım.					
37. İşimde yaptığım hataları öğrenme deneyimi olarak görürüm.					
38. İşin tamamını bilmesem de kendi üzerime düşen görevleri sorgulamaksızın yerine getiririm.					
39. İşimle ilgili zorlayıcı durumlarla karşılaştığımda sakinliğimi korurum.					
40. Acil bir sorun ortaya çıktığında elimdeki bütün işleri bırakarak bu soruna yoğunlaşıyorum.					
41. İşimde elimden gelenin en iyisini yapmaya çalışırım.					
42. Sahip olduğum beceriler, görevlerimi yerine getirmemi sağlayacak düzeydedir.					
43. İşimin gerektirdiği yeterlikleri edinmek için çaba gösteririm.					
44. Yeni yöntemler deneme konusunda çalışma arkadaşlarıma öncülük ederim.					
45. Beni başarıya ulaştıracak yöntem ve teknikler ararım.					
46. Her yaştan insandan yeni bilgiler öğrenmeye çalışırım.					
47. Farklı çalışma alanlarında yaşanan gelişmeleri izlerim.					

## EK-4. Kişisel Bilgi Formu

Sayın Hocam,

Bu araştırma, Anadolu Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı'nda Araştırma Görevlisi Beyza Himmetoğlu (Danışman: Prof. Dr. Coşkun BAYRAK) tarafından yürütülen doktora tez çalışmasıdır. Bu çalışma aracılığı ile görüşlerinize dayalı olarak yükseköğretim kurumlarında örgütsel hafıza, işgücü çevikliği ve işle bütünleşme değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemek amaçlanmaktadır. Eğitim örgütlerinin işleyişindeki aksaklıkları gidermek ve bu örgütlerin etkililiklerini arttırmak yönünde katkılar sunacağı düşünülen bu çalışmada, sizlerin görüşlerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu çalışmaya katılmak tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Çalışmaya katılmama veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmadan çıkma hakkına da sahipsiniz. Bu size hiçbir sorumluluk getirmeyecektir. Çalışma sırasında ya da sonrasında kendinizi çalışmaya katılmış olmaya dayalı herhangi bir sorunuz olursa ya da çalışma hakkında daha fazla bilgi almak isterseniz araştırmacıya (beyzahimmetoglu@anadolu.edu.tr) ulaşabilirsiniz.

Çalışma ortalama 8-10 dakika sürecektir. Ayıracağınız zaman ve değerli katkılarınız için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

Arş. Gör. Beyza HİMMETOĞLU

Prof. Dr. Coşkun BAYRAK

Bu bölümde, çalışmaya katılanlarla ilgili kişisel bilgilerin elde edilmesi amaçlanmaktadır. Aşağıda verilen soruları dikkatlice inceleyerek durumunuza uygun olan seçeneği ( X ) şeklinde işaretleyiniz.

1. **Cinsiyetiniz:** ( ) Kadın ( ) Erkek

2. **Akademik Unvanınız:**

( ) Prof. Dr. ( ) Doç. Dr. ( ) Dr. Öğr. Üyesi ( ) Dr. Öğr. Gör.

( ) Öğr. Gör. ( ) Dr. Arş. Gör. ( ) Arş. Gör.

3. **Yaşınız:**.....

4. **Çalıştığınız Alan/Birim:**

( ) Eğitim Bilimleri ( ) Fen Bilimleri ( ) Sağlık Bilimleri

( ) Sosyal Bilimler ( ) Yüksekokul/Meslek Yüksekokulu ( ) Diğer

5. **Çalıştığınız Üniversite:**

( ) Anadolu Üniversitesi

( ) Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

( ) Eskişehir Teknik Üniversitesi



## EK-5. İşgücü Çevikliği Ölçeği

İşgücü Çevikliği Ölçeği				
	Hiç Katılmıyorum			Tamamen Katılıyorum
1. İşimle ilgili ortaya çıkabilecek problemleri önceden sezerim.				
2. Kurumumu etkileyebilecek değişimleri öngörürüm.				
3. İşimle ilgili ortaya çıkabilecek problemlere yönelik farklı çözüm önerileri geliştiririm.				
4. İşimle ilgili ortaya çıkabilecek fırsatları değerlendiririm.				
5. İşimde beni geliştirecek olanaklar oluşturmaya çalışırım.				
6. Çalışma alanımla ilgili güncel gelişmeleri yakından izlerim.				
7. İşimle ilgili gelişmeleri takip etmek için birden çok kaynak kullanırım.				
8. İşimle ilgili uzun vadeli planlar yaparım.				
9. Geleceğe dönük kararlar verirken deneyimlerimden yararlanırım.				
10. Aldığım kararların sonuçlarına göre işimle ilgili yeni stratejiler geliştiririm.				
11. İşimi yaparken kullandığım yöntemleri düzenli olarak güncellerim.				
12. Kurum içinde farklı alanlardan arkadaşlar edinirim.				
13. Kendi alanımla ilgili kurumum dışındaki çalışma ekiplerinde yer alırım.				
14. Ekip arkadaşlarımla çalışmaktan zevk alırım.				
15. Farklı beceriler gerektiren sorumluluklar üstlenirim.				
16. Daha önce birlikte çalışmadığım ekiplere kolaylıkla uyum sağlarım.				
17. Disiplinlerarası projelerde çalışmaya istekliyim.				
18. İş arkadaşlarımla açık iletişim kurarım.				
19. Yeni bir çalışma ortamına kolaylıkla uyum sağlarım.				
20. Farklı ekiplerle çalışmak mesleki gelişimime katkı sağlar.				
21. Ekip çalışmalarında farklı görevlerde rol alabilirim.				
22. İş yerimde yaşanan değişimlerin olumlu yönlerine odaklanırım.				
23. İşimle ilgili koşullar değişse de ben görevimi yapmaya odaklanırım.				
24. Çalışma alışkanlıklarımı değiştirmek benim için kolaydır.				
25. Yönergelerin açık olmadığı durumlarda işin nasıl yapılacağını çözmeye çalışırım.				
26. İşimde yaptığım hataları öğrenme deneyimi olarak görürüm.				
27. İşin tamamını bilmesem de kendi üzerime düşen görevleri sorgulamaksızın yerine getiririm.				
28. Sahip olduğum beceriler, görevlerimi yerine getirmemi sağlayacak düzeydedir.				
29. İşimin gerektirdiği yeterlikleri edinmek için çaba gösteririm.				
30. Yeni yöntemler deneme konusunda çalışma arkadaşlarıma öncülük ederim.				
31. Beni başarıya ulaştıracak yöntem ve teknikler ararım.				
32. Her yaştan insandan yeni bilgiler öğrenmeye çalışırım.				

## EK-6. Örgütsel Hafıza Ölçeği

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-7. İşle Bütünleşme Ölçeği

İşle Bütünleşme Ölçeği					Hiç Katılmıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. İşimde kendimi enerji dolu hissedirim.						
2. Yaptığım işi anlam yüklü bulurum.						
3. Çalışırken zamanın nasıl geçtiğini anlamam.						
4. İşimde kendimi fiziksel olarak zinde hissedirim.						
5. İşime karşı coşku doluyum.						
6. İşimden yeni şeyler yapmak için ilham alırım.						
7. Sabah kalktığımda işe gitmeye istekli olurum.						
8. Kendimi işime vererek çalıştığımda mutlu hissedirim.						
9. Yaptığım işten gurur duyarım.						
10. Çalışırken yaptığım işe yoğunlaşıyorum.						
11. Çalışmaya başlayınca çok uzun süre devam edebilirim.						
12. İşim kendimi geliştirmem için beni zorlar.						
13. Çalışırken kendimi işime kaptırırım.						
14. İşimde kendimi zihinsel olarak oldukça dinç hissedirim.						
15. Çalışırken işler yolunda gitmese bile azimle devam ederim.						

## EK-8. İşle Bütünleşme Ölçeği Kullanım İzni

Ölçek kullanım izni ➤



**Beyza Himmetoğlu** <beyzahimmetoglu@gmail.com>  
Alıcı: hasank83

26 Kas 2018 Pzt 11:56 ☆ ↶ ⋮

Sayın hocam,

Ben Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi Anabilim Dalında doktora programı öğrencisiyim. Uygun görürseniz doktora tezimde, atıfta bulunarak sizin tarafınızdan Türkiye'ye uyarlanmış olan "İşle Bütünleşme Ölçeği"ni kullanmak için izin istiyorum.

İlginiz için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Beyza HIMMETOĞLU



**Hasan Kavgacı** <hasank83@gmail.com>  
Alıcı: ben

26 Kas 2018 Pzt 12:28 ☆ ↶ ⋮

Beyza Hanım Merhaba,

İlgili ölçeği kullanabilirsiniz. Eğer geçerlik ve güvenirlik çalışmasını tekrar yapmayı düşünüyorsanız sonuçlarını görmekten memnun olurum. Çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Beyza Himmetoğlu <beyzahimmetoglu@gmail.com>, 26 Kas 2018 Pzt, 11:56 tarihinde şunu yazdı:

...

--  
Dr. Hasan KAVGACI

## EK-9. Örgütsel Hafıza Ölçeği Kullanım İzni

ölçek kullanım izni Gelen Kutusu x



**Beyza Himmetoğlu** <bezahimmetoglu@gmail.com>

14 Kas 2018 Çar 12:24

Alıcı: ibomon ▾

Sayın hocam,

Ben Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi Anabilim Dalında doktora programı öğrencisiyim. Uygun görürseniz doktora tezimde sizin tarafınızdan Türkçeye uyarlanmış olan "Örgütsel Hafıza Ölçeği"ni kullanmak için izin istiyorum. Ancak makalenizde ölçek maddeleri yer almıyor. Bu nedenle ölçek maddelerini benimle paylaşabilirseniz çok sevinirim.

İlginiz için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Beyza Himmetoğlu



**İBRAHİM LİMON** <ibomon@gmail.com>

14 Kas 2018 Çar 15:29

Alıcı: ben ▾

Sayın Himmetoğlu,

Öncelikle çalışmanızda kolaylıklar dilerim. Ölçeği tezinizde gerekli şekilde atıf göstererek kullanmanızda hiç bir sakınca yoktur. Ekte ölçek maddelerini gönderiyorum.

İyi çalışmalar.

Beyza Himmetoğlu <bezahimmetoglu@gmail.com>, 14 Kas 2018 Çar, 12:24 tarihinde şunu yazdı:



## EK-10. Araştırma Uygulama İzinleri

Ana. Üni. Evrak Tarih ve Sayısı: 25/02/2019-E.16660



T.C.  
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Genel Sekreterlik  
Yazı İşleri Müdürlüğü



Sayı : 63784619-399  
Konu : Beyza HİMMETOĞLU Uygulama  
İzin Talebi

### EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Doktora Programı öğrencisi Beyza HİMMETOĞLU'nun "Yükseköğretim Kurumlarında İşle Bütünleşme Aracılığında Örgütsel Hafıza ve İşgücü Çevikliği Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi " başlıklı Doktora tez çalışması uygulamasını Üniversitemizde gerçekleştirmesi Rektörlüğümüzce uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi rica ederim.

**e-İmzalıdır**  
Prof. Dr. Güler GÜNŞOY  
Rektör a.  
Rektör Yardımcısı

[EK-10: (Devam) Araştırma Uygulama İzinleri]

Ana. Üni. Evrak Tarih ve Sayısı: 27/02/2019-E.14230



T.C.  
ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ  
Genel Sekreterlik



Sayı : 86930425-605.99-E.25163  
Konu : Beyza HİMMETOĞLU Uygulama İzin  
Talebi

26/02/2019

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi : 22/02/2019 tarihli ve 24128 sayılı yazı.

İlgide kayıtlı yazınıza istinaden Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Doktora Programı öğrencisi Beyza HİMMETOĞLU'nun "Yükseköğretim Kurumlarında İşle Bütünleşme Aracılığında Örgütsel Hafıza ve İşgücü Çevikliği Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi" başlıklı Doktora tezi kapsamında Üniversitemizde yapmayı planladığı araştırma çalışmaları talebi Rektörlüğümüzce uygun görülmüştür.

Bilgilerinize arz ederim.

Prof. Dr. Kamil ÇOLAK  
Rektör a.  
Rektör Yardımcısı

Bu evrak 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu'na göre elektronik olarak imzalanmıştır. Evrak doğrulama adresi:  
<https://ebysnetm.ogu.edu.tr/Home/Dogrulama/a7cf874c-b10f-45a1-903f-cda08a4a2168>

Adres	: Meselik Kampüsü PK:26480 Odunpazarı	Ayrıntılı Bilgi	: Pınar ÇALIŞIR - Sürekli İşçi
Telefon	: 0222 2393750-5048	Faks	: (0222) 239 10 74
E-Posta	: pcalisir@ogu.edu.tr	Elektronik Ağ	: <a href="http://www.ogu.edu.tr">http://www.ogu.edu.tr</a>
		KEP Adresi	: esk.osmangaziunirek@hs01.kep.tr

[EK-10. (Devam) Araştırma Uygulama İzinleri]

Eskişehir Teknik Üniversite Kurul Kararı ve Sayısı: 87914409-050/2019-E.7833



T.C.  
ESKİŞEHİR TEKNİK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Hukuk Müşavirliği



Sayı : 87914409-050.99  
Konu : 01.11. 2019 tarihli 2/4 sayılı Etik  
Kurul Kararı

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE  
Yunus Emre Kampüsü PK:26470 Tepebaşı/ESKİŞEHİR

İlgi : 22/02/2019 tarihli ve 63784619-399-24128 sayılı yazı.

İlgi yazınız ekinde Rektörlüğümüze gönderilen Anadolu Üniversitesi öğretim üyelerinden Prof. Dr. Coşkun BAYRAK'ın danışmanlığını yaptığı Doktora Programı öğrencisi Beyza HİMMETOĞLU "Yükseköğretim Kurumlarında İşle Bütünleşme Aracılığında Örgütsel Hafıza ve İşgücü Çevikliği Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi" başlıklı doktora tez çalışması incelenmiş olup Eskişehir Teknik Üniversitesi'nde uygulama yapılması etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinize ve gereğini arz ederim.

**e-İmzalıdır**

Prof. Dr. Gürsoy ARSLAN  
Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve  
Yayın Etiği Kurulu Başkanı

Evrakı Doğrulamak İçin: <http://belgedogrulama.eskisehir.edu.tr/BelgeDogrulama.aspx?V=BEKVKDER0> Pin Kodu: 78012  
İki Eylül Kampüsü Tepebaşı/Eskişehir  
Telefon No: +90 222 321 35 50/7453 Faks No: +90 222 335 36 16  
E-Posta: [gensek@eskisehir.edu.tr](mailto:gensek@eskisehir.edu.tr) İnternet Adresi: [gensek@eskisehir.edu.tr](http://gensek@eskisehir.edu.tr)

Bilgi İçin: Fatma YAŞAR  
Unvanı: Büro Personeli





EK-11. Etik Kurul İzni

Evrak Kayıt Tarihi: 05.12.2018 Protokol No: 112386

Tarih: 26.12.2018



ANADOLU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL VE BEŞERÎ BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU  
KARAR BELGESİ

<b>ÇALIŞMANIN TÜRÜ:</b>	BAP Projesi-Doktora Tez Çalışması
<b>KONU:</b>	Eğitim Bilimleri
<b>BAŞLIK:</b>	Yüksek Öğretim Kurumlarında İşle Bütünleşme Aracılığında Örgütsel Hafıza ve İşgücü Çevikliği Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi
<b>PROJE/TEZ YÜRÜTÜCÜSÜ:</b>	Prof. Dr. Coşkun BAYRAK
<b>TEZ YAZARI:</b>	Beyza HİMMETOĞLU
<b>ALT KOMİSYON GÖRÜŞÜ:</b>	-
<b>KARAR:</b>	Olumlu
<b>Prof.Dr. Coşkun BAYRAK</b> (Başkan-Eğitim Fak.)	