



## ÖRGÜTSEL HAFIZA PRATIĞİ OLARAK İŞ ANALİZİ ÇALIŞMASI: BİR VAKIF ÜNİVERSİTESİ İNCELEMESİ

Gökçe TOPÇU TAŞPINAR

*İstanbul Üniversitesi, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Pr. Doktora Öğrencisi, gokcetopcu@arel.edu.tr*

### Özet

Küreselleşen dünyayla birlikte bilgiyi yaratma ve yönetmenin önemi gün geçtikçe değer kazanmaktadır. Bilgiyi kodlamak, transfer etmek, paylaşmak kadar bilgiyi örgütün hafızasında saklamak ta son derece önemlidir. Örgütlerin, örgütsel hafıza ile ilgili yaşadıkları en önemli sorunlardan birisi örgütsel hafıza kaybı ve/veya çalışanların sahip oldukları birtakım bilgileri kendi hafızalarında kodlamaları, örgütün hafızasına aktaramamalarıdır. Bu bağlamda bilgileri örgütün hafızasına entegre edebilmenin yollarından biri iş analizi çalışması olarak karşımıza çıkmaktadır. İş analizi, işlerin içerdiği görev, sorumluluk ve çalışma koşullarını belirlemeye yönelik çeşitli çabalarla işlerin birbirleriyle olan ilişkilerini ve işleri yapacak kişilerde bulunması gereken bilgi, beceri, yetenek ve yetkinliklerle ilgili bize birtakım bilgiler veren bir çalışmadır. İş analizi çalışmasıyla birlikte örgütsel bilgiler kodlanıp, kayıt altına alınıp depolanacaktır. Böylece hem hali hazırda çalışan personel hem de örgüt bünyesine yeni katılacak bireyler örgütün bilgilerine rahatlıkla erişeceklerdir. Bu çalışmada, örgütsel hafızayı kaydetmek ve örgütün birtakım örtük bilgilerini açık bilgiye dönüştürebilmek için iş analizi çalışmasının değeri vurgulanacaktır. Bu doğrultuda, çalışmada, İstanbul'da bulunan bir vakıf üniversitesinde yapılan iş analizi çalışması incelenecek ve örgütsel hafızaya katkısı değerlendirilecektir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Hafıza, İş Analizi, Örgütsel Hafıza Mekanizması.

### Giriş

Örgütsel seviyede gerçekleşen enformasyon işleme, kullanma ve depolama faaliyetlerinin bütünü örgütsel hafıza olarak tanımlanmaktadır (Moorman ve Miner, 1997: 92). Walsh ve Ungson (1991)'a göre, örgütteki bireyler sahip oldukları deneyim ve gözlemler sonucunda elde ettikleri bilgileri hafızalarında saklayarak inançlarını, varsayımlarını, değerlerini şekillendirirler. Bireylerin şekillendirdiği bu yapılar kültür, dönüşüm, örgüt yapısı, ekoloji ve dış arşivlerle birleşerek örgütsel hafızayı oluşturur (Spender, 1996: 2; Stijn ve Wensley, 2001: 6). Bir örgütün enformasyonu elde etme sürecinde, bireylerin algılarının yattığı bilinmektedir. Söz konusu olan bu bireysel algılar kişiden kişiye değişkenlik göstermektedir yani bireyler dönüşüm sonucunda elde ettikleri bilgileri değişik yollarla kullanmaktadırlar. Örgüt temelindeki bir işi gerçekleştirirken veya bir sorunu



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım 2018/ Isparta

çözerken bireylerin sahip oldukları bilgileri farklı yöntemlerle kullanmaları sebebiyle kolektif bir örgütsel perspektif oluşturulamamaktadır.

Ortak örgütsel yorumu yapabilmenin yolu bireylerin sahip oldukları tüm yorumlara ulaşabilmekten geçmektedir. Bu durum gerçekleştiğinde bilgiler, bireysel statüden çıkıp örgütsel statüye erişmekte, örgüte yeni katılan bireyler ve örgütten ayrılan bireylerin yaptıkları işi gerçekleştirecek çalışanlar için bir avantaj yaratacak ve depodan erişime açılacaktır. Depolama işlemini gerçekleştirirken iş analizi çalışması büyük katkı sağlamaktadır. İş analizi çalışmasıyla birlikte, işi yapan kişilerle ilgili çeşitli bilgiler ve işin fiziksel unsurlarıyla ilişkiler, işin içerdiği görevleri yerine getirmek için kullanılan teknikler, işin tamamlanmasıyla elde edilecek çıktı ve işin amaçları, işgörende bulunması gereken bilgi, beceri, yetenek ve yetkinlikler ve işin fiziksel gerekleri ortaya çıkacak böylece örgüt hafızasına büyük oranda katma değer sunulacaktır.

Bu çalışmada, örgütlerde yapılan iş analizi çalışmasının çıktılarından birisinin de örgütsel hafızayı kaydetmek olduğu vurgulanacaktır. Örgütsel hafızayı kaydetme ve kodlamada iş analizi çalışmasının rolü açısından literatüre katkı sağlaması amaçlanmakta, araştırmacı ve kuruluşlara yol göstermesi beklenmektedir.

### 1. Örgütsel Hafıza ve İş Analizi Kavramları

#### 1.1. Örgütsel Hafıza

Örgütsel hafızayı tanımlamadan önce hafıza kavramını açıklamak daha anlamlı olacaktır. Hafıza, bireylerin yaşadıklarını, öğrendiklerini ve tüm bunların geçmişle olan ilişkisini bilinçli bir şekilde zihinde saklayabilme gücüdür. Bilgilerin depolaması, saklanması ve sonrasında ise geri çağırması olarak ta tanımlayabiliriz. Bu ve buna benzer tanımlar bireyle ilgili olsalar da bir kısım uzmanlar, hafızanın bireyler üstü topluluklarda da var olabileceğini söylemekte; hafıza fonksiyonunu gerçeklerin (enformasyonun) tutulduğu bir depo olarak görmekte ve ona sadece bireylerin değil; çok sayıda bireyden oluşan bir topluluğun yani bir örgütün de sahip olabileceğini öne sürmektedir (Walsh ve Ungson, 1991, 58-59).

Dunham (2010)'a göre, örgütsel hafıza, örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi ile ilgili yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi kavramlarını incelemek faydalı olacaktır.

Örgütsel öğrenme firmanın yeni bilgi ve anlayışlar edinme süreci olarak değerlendirilebilir (Slater and Narver, 1995; Tippins and Sohi, 2003). Fiol ve Lyles (1985) örgütsel öğrenmeyi “daha iyi bilgi ve kavrayışa sahip olma yoluyla örgütsel etkinliğin geliştirilmesi” olarak ifadelendirmiştir. Stata



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım 2018/ Isparta

(1989) aynı kavramı “çeşitli yönetim araç ve metotlarının örgütsel gelişim ve değişimi kolaylaştırmak için firma bünyesine entegre edilmesi” olarak değerlendirir. Farklı bir tanım sunan Huber (1991) ise, örgütsel öğrenmeyi “enformasyonu işleme yoluyla örgütün potansiyel davranış alanının genişletilmesi” olarak değerlendirmektedir. Nonaka ve Takeuchi (1995) ise örgütsel öğrenmeyi; geçmiş deneyimlerden etkilenen, iş rutinlerinin geliştirilmesi ve dönüştürülmesine odaklı, örgütsel hafıza ile desteklenen bir değişime uyum süreci olarak nitelendirmiştir.

Bilgi yönetimi, karar vericilerin doğru bilgileri elde etmelerini sağlayacak dağıtım, düzenleme ve erişim ağı kurup, bilgiyi uygun bir formatta saklama stratejisi geliştirmektir (Çiçek, 2015: 28). O halde bilgi yönetimi ile amaçlanan, işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için gerçekleştirmesi gereken tüm hedeflerin etkinliği adına, gerek iç gerekse dış çevreden gelen tüm bilgileri kontrol ederek verilecek kararları bu doğrultuda şekillendirmektir. Bilgi yönetimi ile işletmenin iç müşterileri ihtiyaçları olan bilgileri, ihtiyaçları olduğu zaman-yer ve formatta edinecek, tüm bu bilgiler işletme içinde dağıtılıp paylaşılarak ilgili kullanıcıların erişimine açılacak ve uygun şekilde depolanacaktır. Bilgi yönetimi kavramı Amerikan Üretim ve Kalite Merkezi tarafından, bilginin ortaya çıkması ve değer yaratması için doğru zamanda ve doğru insana yayılmasını sağlamak için sistematik yaklaşımlar olarak tanımlanmıştır (Buckman, 2004:17).

Bu iki kavram ışığında, örgütlerin sahip oldukları bilgileri etkili ve efektif şekilde yönetip yönlendirebilmeleri için geçmişlerinde elde ettikleri bilgileri gelecek kararlarında isabetli bir şekilde kullanabilmeleri gerektiği ortaya çıkmaktadır. Bir başka deyişle örgütlerin sahip oldukları bilgileri birbirlerine entegre etmesi bu doğrultuda yeni bilgiler üretmesi ve ürettikleri bu bilgileri erişime açıp paylaşması gerekmektedir. Bu durum sonucunda da örgütlerde örgütsel hafıza dediğimiz kavram ortaya çıkmaktadır. Örgütsel hafıza, bireylerin geçmiş deneyimleri sonucunda öğrendikleri ve bu doğrultuda gelecek kararlarının etkilendiği kümülatif bilgi ve yetenekleridir. Örgütsel hafıza, uygun sembollerin kullanılması yoluyla enformasyonu kodlayan, kodlanan enformasyonu örgütsel hafıza mekanizması için tasarlanmış olan depolama birimlerinde saklayan, böylece enformasyonun geçmişten geleceğe aktarılmasını sağlayarak maliyetleri düşüren, etkin bir karar verme sürecinin gerçekleşmesine katkıda bulunan ve örgütsel hayata dair bir anlayış sağlayan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Stein ve Zwass, 1995: 86; Johnson ve Paper, 2005; Stein, 1995: 17).

Walsh ve Ungson (1991) örgütsel hafızayı, örgütün geçmişinden depolanmış bilgileri şu andaki kararlarla ilgili hale getiren yapı olarak tanımlamaktadır. Kransdorff ve Williams (2000)’a göre örgütsel hafıza, çalışanların örgüt için çalışırken elde ettikleri toplam bilgilerden oluşur.

Örgütsel öğrenme sürecinin etkin bir şekilde gerçekleşebilmesinin önemli unsurlarından biri de örgütsel hafızadır. Öğrenmeyi bireylerin davranışlarında gerçekleşen değişiklikler olarak

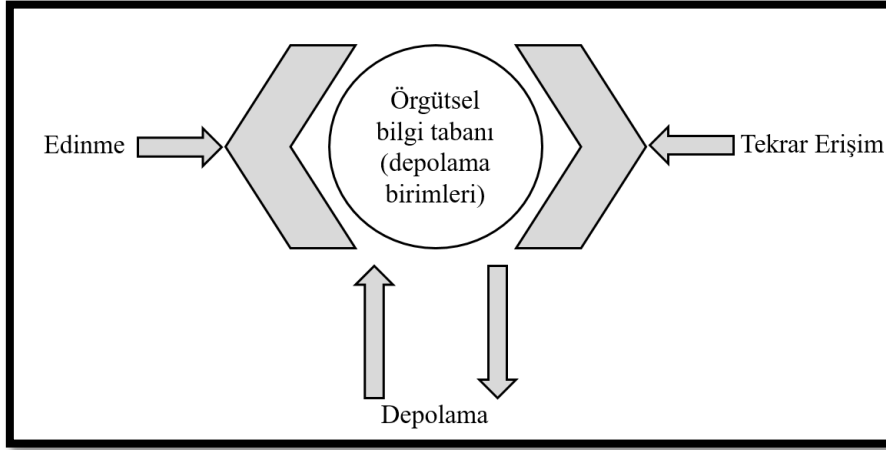


## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım 2018/ Isparta

tanımlarsak örgütsel değişimin kilit noktalarından birisi, sahip olduğu bilgilerin çözümlenmesi ve bu doğrultuda örgütsel hafızanın kurgulanmasıyla alakalıdır.

Walsh ve Ungson'a göre örgütsel hafıza üç temel fonksiyonu üstlenmektedir. Bunlar; edinme, depolama ve tekrar erişimdir (Walsh J.P. ve Ungson G.R., 1991: 64).

**Şekil 1. Örgütsel Hafıza Mekanizması**



**Kaynak:** Walsh J.P. and Ungson G. R. (1991). “Organizational Memory” , The Academy of Management Review 16(1): 61.

İlk temel fonksiyon olan edinme fonksiyonunda örgütte temsilciler tarafından verilmiş olan bütün kararlar ve sonuçlandırılan tüm işlemlerle ilgili olan enformasyon hafızaya alınmaktadır. Kararlar ve işlemlerle ilgili sürece etki eden problem veya bir takım olaylara dair enformasyon örgütteki ilgili bireylerin hafızasında saklanmaktadır. Ayrıca örgütün topyekün olarak söz konusu uyarıcılara dair tepkileri de depolanmakta bu sayede de örgüte dair verilen kararlara ilişkin tüm yorum ve sonuçlar bir bütün olarak örgütün hafızasını oluşturmaktadır (Walsh ve Ungson, 1991:62; Kloot, 1997:56).

Depolama fonksiyonunda aslolan enformasyonun örgütte saklı tutulmasıdır. Bazı teorisyenler örgütsel hafızanın standart faaliyet prosedürlerinde depolandığını savunmaktayken diğerleri de depolamanın sadece beyin ve kağıtlardan ibaret olduğuna inanmaktadır (Walsh ve Ungson, 1991: 58). Ayrıca Walsh ve Ungson'a göre (1991) depolama 6 ünite gerçekleşmektedir. Bunlar; bireyler, kültür, dönüşümler, yapılar, ekoloji ve dışsal arşivlerdir.

Tekrar erişim fonksiyonu ise depolanmış olan enformasyonun tekrar kullanıma geçirilmesini ifade etmektedir. Tekrar erişimin otomatik versiyonunda ilgili enformasyona herhangi bir çaba harcamadan erişilebilmekteyken, kontrollü versiyonunda geçmiş deneyimlerle ilişkilendirme



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım 2018/ Isparta

yapılarak söz konusu enformasyona bilinçli, planlı ve amaçlı erişim durumu vardır (Nevo ve Wand, 2005: 549-550).

### 1.2. İş Analizi

Tarihsel olarak yönetim düşüncesini incelediğimizde, işletmelerin en az kaynağı kullanarak maksimum faydayı etkili bir şekilde elde edebilmeleri için işleri incelenmesi fikrinin ilk kez Taylor döneminde ortaya atıldığı bilinmektedir. Zaman - hareket etütleri, standartlaşma, işbölümü ve uzmanlaşma gibi çalışmalar, işlerin en basit parçalarına ayrılarak işgörenler tarafından en kısa zamanda ve hatasız bir şekilde gerçekleştirmeleri için bu fikri destekleyici zemini hazırlamışlardır.

İş analizi belirli bir işin sorumluluklar ve yapılaş işlemleriyle ilgili bilgilerin toplanması ve toplanan bilgilerin incelenmesi sürecidir. Her bir işin özelliğini ve o işin yapıldığı çevre şartlarını gözlem ve inceleme yoluyla belirleme ve bunlarla ilgili bilgileri kaydetme işlemidir. Burada, işi oluşturan etkinlikler ve görevlerle, bu işin başarılı bir biçimde yapılması için gerekli olan ustalık, bilgi, yetenek ve sorumluluklar belirlenir. Diğer taraftan da söz konusu işin hangi çevre ve koşullar altında yapıldığı belirlenir (Sabuncuoğlu, 2009: 40-43).

İş analizi, bir işi inceleme süreci olarak tanımlanabilir. İş analizinin ürünü bir iş, bir yönetim uygulamasının tüm yönleri (insan kaynakları yönetimi, kalite yönetimi, verimlilik, zaman yönetimi vb.), iyileştirmeye yol açabilecek bir açıklama olabilir. Gerekli bilgilerin elde edilmesinde yer alan faaliyetler gözlem, görüşme, dokümantasyon analizi ve işin gerçekleştirilmesine katılımıdır (Baruch ve Lessem, 1995: 3).

İş analizi çalışması insan kaynakları departmanına iş değerlendirme, işgören değerlendirme, işgören seçim, temin ve yerleştirme, kariyer planlama, işgören eğitimi gibi fonksiyonları gerçekleştirmede yardımcı olurken, aynı zamanda çalışma şartlarını iyileştirme, üretim standartlarını düzenleme, iş ve işgören verimliliğini artırma, mesleki gelişim programlarına destek sunma ve işgören kayıt ve istatistiklerine temel oluşturma gibi amaçları yerine getirmek için de yapılmaktadır.

Yapılan iş analizi çalışması sonucunda işletmedeki işler, görevler, sorumluluk alanları, kullanılan makine, ekipman, araç ve materyaller, iş üzerindeki kontrol, başarı standartları, örgütsel ilişkileri fiziksel faktörler ve iş çevresi, eğitim, deneyim ve kişisel gerekler gibi bilgi türleri elde edilir (Bayraktaroğlu, 2006: 3).

İş analizi çalışmaları sadece insan kaynakları fonksiyonunun bir işi olarak görülmemelidir. İşletme içerisindeki tüm işler detaylı bir şekilde incelendiğinden örgütün tamamına yayılması gerekmektedir. İş analizi çalışması yapılırken öncelikle örgütü tanımak en önemli gerekliliklerdendir. Hangi bilgilerin hangi yöntemlerle toplanacağı, kimler tarafından sürecin



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım 2018/ Isparta

yürütüleceği, örgütün temel amaçları detaylı bir şekilde oluşturulup ardından bu çalışmayı yapacak ekip oluşturulur. Ekip, iç kaynaklardan (işletmede çalışan personel) ve / veya dış kaynaklardan (uzman kişiler) seçilerek eğitilir. Ardından gözlem, görüşme, soru formuyla anket yöntemlerinden biri veya hepsi kullanılarak bilgi ve belgeler toplanır. Sonrasında elde edilen bilgi ve belgeler doğrultusunda örgütün ihtiyacına göre belirli çıktılar oluşturulur. İş analizi sonucunda iş tanımları, iş gerekleri, iş akışları oluşturulup, organizasyon-birim şemaları çizilip, iş tasarımı, iş basitleştirme, iş genişletme, iş zenginleştirme, iş rotasyonu çalışmaları kurgulanabilir. Kısacası, örgütte gerçekleştirilen iş analizi çalışmasıyla temelde 4 çıktı elde edilir. Bunlar; iş tanımları, iş gerekleri, iş akışları ve birim-organizasyon şemalarıdır.

Pearn ve Kandola (1988)'ya göre, yapılan çalışmalar, iş analizinin iyi tanımlanmış işlere uygulanabilirliğinin tam sonuç verdiğini göstermektedir. Ancak, yönetim seviyesindeki işler analiz edilirken farklı bir durumla karşı karşıya kalındığı aşıkardır. Yüksek seviyelerdeki işler daha az tanımlanabilir olmakta ve çoğu zaman net bir iş tanımı bulunmamaktadır. Rol belirsizliği ve görev çeşitliliği temel unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Değişim sıklıkla gerçekleştiğinden yeni durumların oluşma süresi kısalmaktadır. Dolayısıyla üst düzey yöneticiler genellikle değişim, belirsizlik, çatışma vb. durumlarla uğraşmaktadırlar. Aslolan bu tür işlerin, teknik araçların kullanımıyla analiz edilip edilemeyeceğidir (Baruch ve Lessem, 1995: 3).

Bu araştırma kapsamında örgütün örgütsel hafızasında yer alan bilgilerin ortaya çıkarılmasında iş analizi çalışmasının yeri ve değerinin olup olmadığı, iş analizi çalışmasının bu çabaya katkı sağlayıp sağlamadığı açığa çıkarılmaya çalışılacaktır. İş analizi çalışmalarının çıktılarından biri olarak örgütsel hafızayı kodlama ve kaydetmeyi de sayıp sayamayacağımız değerlendirilecektir. Alt kademedan üst kademeye kadar tüm çalışanların yaptıkları işler iş analizi ile somutlaştırılarak örgütün örgütsel hafızası ortaya çıkartılmaya çalışılacaktır.

### 2. Araştırmanın Yöntemi ve Kapsamı

Araştırma İstanbul'da bulunan 2007 yılında kurulan orta düzey turnover oranı bulunan bir vakıf üniversitesinde çalışan idari personel üzerinde yapılmıştır. Üniversitenin operasyonel işleri idari personel tarafından yürütüldüğünden çalışmada bu kadro üzerinde yoğunlaşmıştır. Araştırma üniversite idari personelin iş yapış ve bilgiyi paylaşım biçimlerinin örgütsel hafızaya katkısını tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Felsefik varsayımımız yorumlayıcı, araştırma yöntemimiz örnek olay çalışması ve analiz tekniğimiz içerik ve doküman analizidir. Veriler yarı yapılandırılmış birebir mülakat, birimlerin kullandığı yazılı tüm dokümanların analizi ve katılımcı gözlem yoluyla



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım 2018/ Isparta

toplanmış olup verilere kodlama tekniği uygulanmıştır. Çalışmanın ilerleyen kısımlarında araştırmayı zenginleştirmek adına bazı frekans analizleri de yapılabilir.

Söz konusu üniversitede uygulanan iş analizi çalışması ve örgütsel hafıza soru formu İnsan Kaynakları Departmanı Yöneticisi ve çalışanları ile birlikte yapılandırılmış ve çalışanların iş yaparken bilgiyi paylaşma ve kullanım şekilleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma yapılırken kurumdaki idari kadro çalışanlarının çalışma süreleri, çalışan sayıları, tecrübe ve eğitim durumları incelenmiştir. Uzun vadede üniversitedeki iş analizi çalışmasının sadece arşivde kalabileceği ve efektif bir şekilde örgütün hafızasını korumaya yardımcı olamayacağı düşünülerek analizin ve beraberinde yapılan soru formunun gerek yöneticilerin gerekse astlarının işlerini yaparken kullandıkları süreçleri ve aşamaları ortaya çıkartabilmek üzere yöntem ve kapsam belirlenmiştir. Bu bağlamda çalışmanın amacı, literatürdeki incelemeler paralelinde, örgütsel hafızayı koruyabilmek ve örtük bilgilerin açık bilgilere dönüştürmeye yönelik olarak iş analizi çalışmasını gerçekleştirmektir. İş analizi formu ve örgütsel hafıza soru formu 3 haftalık bir çalışmanın ardından oluşturulmuştur.

İş analizi formu 19 ana soru grubundan oluşmaktadır. İş analizi formuyla çalışanın yaptığı işin gerektirdiği kişisel özellikler, yapılan işin genel amacı, işin ağırlıklı çabası, çalışanın sorumlu olduğu kişi/kişiler, gözetimi altındaki kişi/kişiler, işlerinin sıklık dereceleri, yetkileri, bilgi alışverişinde bulunulan kurum içi ve kurum dışı birim ve kişiler, oryantasyon gereklilikleri, devredilemez işler ve gerekçeleri, hazırlanılan raporlar ve kapsamı, iş kapsamında olmamasına rağmen yapılan görevler ve o görevin asıl sahibinin hangi pozisyonun olması gerektiği, eğitim ihtiyaçları gibi konular sorgulanmıştır. İş analizi formu toplam 137 idari personel içinden 122 personele uygulanmıştır.



Tablo 1. İş Analizi Formunun Boyutları

Yaptığımız iş ne tür kişisel özellikler gerektiriyor?  (Kişisel Özellikler)	Cinsiyet
	Yaş Aralığı
	Askerlik
	Eğitim Düzeyi
	Yabancı Dil Bilgisi
	Tecrübe
	Kullanılan Teknolojik Araç-Gereçler
	Ehliyet
	Seyahat
	Fizyolojik Özellikler (fobi, alerji, tansiyon, kalp, hareket/duyularla ilgili engeller vb.)
Yaptığımız işin genel amacı nedir?	
Yaptığımız işin gerektirdiği ağırlıklı çaba ne kadardır? (Ağırlıklı çaba türü)	Zihinsel Çaba Fiziksel Çaba
Kime/kimlere karşı sorumlusunuz?	Ad-Soyad / Unvan / Verdiği Görev
Gözetiminiz altında kimler var?	Ad-Soyad / Unvan / Verilen Görev/ Sorumluluk Derecesi
İşlerinizin sıklık derecesi ve ortalama süresi (saat/gün) nasıldır?	Günlük / haftalık / aylık / belirsiz zaman aralıklarıyla yapılan işler
İşinizi gerçekleştirmek için sahip olduğunuz yetkiler nelerdir?	
Kurum içinde bilgi alışverişinde bulunduğunuz birimler ve sıklık dereceleri nelerdir?	Yaptığımız İş / Bağlantılı Birim / Sıklık (Saat/Gün)
Kurum dışında bilgi alışverişinde bulunduğunuz birimler ve sıklık dereceleri nelerdir?	Yaptığımız İş / Bağlantılı Birim / Sıklık (Saat/Gün)
Bir başkasına devredilemez işleriniz nelerdir?	İş / Nedeni
Hazırladığımız raporlar nelerdir?	Rapor Adı / Raporun Verildiği Kişi ve Unvanı / Raporlama Sıklığı
Alacağınız hangi eğitim programları bu görevi daha etkin bir şekilde gerçekleştirmek için faydalı olur?	
Göreviniz olmadığı halde düzenli olarak yaptığınız görevler var mı?	Göreviniz olmadığı halde yaptığımız işler / Görevi yapması gereken unvan
Göreviniz içinde olduğu halde düzenli olarak başkaları tarafından yapılan görevleriniz var mı?	Başkaları tarafından yapılan görevleriniz / Görevi yapan kişinin unvanı
İşinizde sağlığınıza riske sokacak herhangi bir unsur var mı?	
Çalışma yerinizdeki fiziki koşullar işinizi rahat yapmanız için yeterli mi? Cevabınız hayır ise önerileriniz nelerdir?	
İşinizin en zor ve yorucu yönü / yönleri nelerdir?	
Biriminizdeki işlerle ilgili iş akışı, organizasyon, görev dağılımı vb. tespit ettiğiniz aksaklıklar varsa belirtiniz.	
İşinizle ilgili olan fakat sorularımızda olmayan ayrıntılar varsa belirtiniz.	

Çalışma kapsamında, iş analizi görüşmelerinin ardından çeşitleme yapabilmek, çalışanların örgütsel hafızaya katkılarını tespit edebilmek ve özellikle de çalışmada kullandığımız örgütsel hafıza





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım 2018/ Isparta

mekanizmasını destekleyip desteklemeyeceğini görmek için bir soru formu kurgulanmıştır. Hem örgütsel hafıza mekanizmasını hem de iş analizi çalışmasını desteklemek amacıyla açık uçlu toplam 21 sorudan oluşan Dunhem ve Burt'un oluşturduğu 5 boyutlu Örgütsel Hafıza ölçeği kriter alınarak oluşturulan soru formu, çalışmanın ikinci aşamasını içerdiğinden yalnızca 1 araştırmacı tarafından ve 4 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma için önemli kısıtlardan biri de budur. Araştırmanın güvenilirliğini arttırabilmek adına çalışmanın ilerleyen kısımlarında hem uygulayıcı hem de örneklem sayısının arttırılması hedeflenmektedir. Örgütsel hafıza soru formunun boyutlar; sosyo-politik bilgi, mesleki bilgi, harici ağ, sektör bilgisi ve tarihtir (Dunhem ve Burt, 2013: 132). Biraz önce de belirtildiği üzere soru formu toplamda 4 çalışana uygulanmıştır. Bu çalışanlardan iki tanesi yönetici iki tanesi de çalışan pozisyonlarındadır. Bu çalışanların seçilirken; kurumda geçen çalışma süreleri, toplam iş tecrübeleri, kurum içi ilişkileri vb. etkenler dikkate alınmıştır.

**Tablo 2. Örgütsel Hafıza Soru Formunun Boyutları**

(1) Sosyo-politik bilgi
1. Bu kurumda kabul edilebilir davranış modelini temsil edenler var mı? Neden / kimler?
2. Kendinizi bu kurumda iyi hissediyor musunuz? Evet ise, iyi hissettiren özellikler neler?
3. Bir fikir / proje önerdiğinizde kurumda desteğe ihtiyacınız var mı? Neden / kimler?
4. Bu kurumda neler olduğunu herkesten iyi bilenler var mı? Neden / kimler?
5. Bu kurumda bir fikir nasıl ilerletilir?
6. Bu kurumda alınan önemli kararlardan sorumlu olanlar var mı? Neden / kimler?
7. Örgütsel kararlar farklı departmanlarda ne anlama gelir? Neden?
(2) Mesleki bilgi
8. İşinizde etkili bir şekilde çalışıyor musunuz? Nasıl öğrendiniz?
9. İşinizin gerektirdiği tüm işlere hakim misiniz? O işler neler? Nasıl hakim olmayı öğrendiniz?
10. İşinizin bu kuruma özgü yönleri neler?
11. İşinizin içerdiği görevlerin ne anlama geldiğini biliyor musunuz? Ne anlama geliyor? Nasıl öğrendiniz?
(3) Harici ağlar
12. İşinizle ilgili tavsiyeler almanız gerektiğinde kimlere gidersiniz? Neden?
13. Sektörle ilgili doğru haberleri almanız gerektiğinde kimlere gidersiniz? Neden?
14. Karşılıklı paylaşım veya işle ilgili bilgilerin paylaşımı için ortak bir ağınıza var mı? Oluşturmak kimin fikriydi? Neden?
(4) Sektör bilgisi



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım 2018/ Isparta

15. Bu sektördeki diğer kurumların nasıl çalıştığını bilir misiniz? Nereden?
16. Bu sektördeki benzer kuruluşların performanslarını bilir misiniz? Nereden?
17. Bu kurumun başlıca başarısı nedir, bilir misiniz? Nereden, nasıl öğrendiniz?
(5) Tarih
18. Hangi hatalar bu kuruma gerçekten zarar verir? O hatalar nelerdir ve neden?
19. Organizasyonun geçmişini düşündüğümüzde pişmanlık duyduğunuz bir şey yaptınız mı? Pişmanlık duyması gerekenler var mı? Neden?
20. Bu kurumun geçmişindeki önemli dönüm noktaları neler? Neden?
21. Bu kurumdaki büyük hatalarda kimler sorumlu tutulmaktadır, neden? Onları sorumlu tutanlar kimlerdir, neden?

Aynı zamanda çalışma süresince katılımcı gözlem de yapılmış olup, çalışanların kullandıkları tüm dokümanlar analiz edilmiştir. Formlardan elde edilen bilgiler kodlama tekniği ile çözümlenmiştir.

### 3. Araştırmanın Bulguları

Üniversite 2007 yılında İstanbul'da kurulmuş olup, şu an 2 yerleşkede hizmet vermektedir. 390 akıllı sınıf, 50 laboratuvar, 2 kütüphane, konferans salonları, etkinlik alanlarıyla hizmet vermektedir. İdari birimleri arasında; 8 adet daire başkanlığı, 8 adet merkezi, 1 adet uluslararası ve erasmus ofisi, 1 adet stüdyosu bulunmaktadır. Akademik birimleri ise; 6 adet fakültenin, 3 adet yüksekokuldan, 1 adet meslek yüksekokulundan, 3 adet enstitüden oluşmaktadır.

Çalışmanın yapıldığı idari birimleri ayrıntılı incelemek gerekirse; daire başkanlıkları; Genel Sekreterlik, Basın, Tanıtım ve Halkla İlişkiler Daire Başkanlığı, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı, İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı, Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, Personel Daire Başkanlığı ve Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı'ndan oluşmaktadır. Merkezler arasında; Bilimsel Araştırma Projeleri Merkezi, Kariyer Planlama, Uygulama ve Araştırma Merkezi, Psikolojik Danışma, Rehberlik Uygulama ve Araştırma Merkezi, Sürekli Eğitim Merkezi, Uzaktan Eğitim Merkezi, Uluslararası Stratejik Araştırmalar Uygulama ve Araştırma Merkezi, Kuluçka ve Girişimcilik Merkezi ve Gençlik Çalışmaları Merkezi bulunmaktadır. Uluslararası Ofis ve Erasmus Ofisi öğrenci değişim programları kapsamında hizmet vermektedir. Ayrıca Stüdyo ve Radyo'da idari birim olarak yapılandırılmıştır.

Tüm bu idari birimlerde üst düzey yönetici olarak toplam 8 daire başkanı, 9 merkez müdürü bulunmaktadır. Ayrıca enstitü, fakülte, yüksekokul ve meslek yüksekokuluna bağlı olarak çalışan idari personel de bulunmaktadır. Yukarıda da vurgulandığı üzere, son rakamlara göre Üniversite



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım 2018/ Isparta

genelindeki toplam idari personel sayısı 137 kişidir. Çalışma 122 kişi üzerinde uygulanmıştır. Ayrıca taşeronla bağlı olarak çalışan ve idari yükümlülükleri yerine getiren 45 personel bulunmaktadır. Çalışma bu personel üzerinde uygulanmamıştır.

Yapılan iş analizi çalışması öncelikli olarak birimlerde yapılan işlerin belirlenmesi, işlerin görevlere ayrılması ve görev tanımlarının oluşturulması, birimin işi olmayan süreçlerin tespit edilerek ayrıştırılması ve ilgili birime aktarılması, ortada kalan işlerin belirlenmesi, unvan ağacının çizilmesi, idari organizasyon şemasının oluşturularak emir-komuta birliği ilkesinin uygulanması ve standartlaşma sürecini başlatarak örtük bilgilerin açık bilgilere dönüştürülmesi ve buna paralel olarak örgütsel hafızanın somutlaştırılması maksadıyla yapılmıştır.

Yapılan iş analizi çalışması sonucunda toplamda 267 adet doküman incelenmiş ve standartlaştırılmış olup, 20 birim için 80 adet görev tanımı, 113 adet iş akışı ve 17 adet birim şeması oluşturulmuştur. Söz konusu birimlerden elde edilen çıktılar aşağıdaki tabloda sunulmuştur:

**Tablo 3. İş Analizi Çalışması Çıktıları**

Birim Adı	İş Akışı / Görev Tanımı Birim Şeması
Basın, Tanıtım ve Halkla İlişkiler Daire Başkanlığı	6 iş akışı 8 görev tanımı 1 birim şeması
Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı	7 iş akışı 10 görev tanımı 1 birim şeması
Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı	3 iş akışı 4 görev tanımı 1 birim şeması
İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı	16 iş akışı 7 görev tanımı 1 birim şeması
Personel Daire Başkanlığı	12 iş akışı 4 görev tanımı 1 birim şeması
Bilgi İşlem Daire Başkanlığı	7 iş akışı 10 görev tanımı 1 birim şeması
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı	6 iş akışı
Bilimsel Araştırma Projeleri Merkezi	9 iş akışı 4 görev tanımı 1 birim şeması
Kariyer Planlama, Uygulama ve Araştırma Merkezi	6 iş akışı 6 görev tanımı



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım 2018/ Isparta

Birim Adı	İş Akışı / Görev Tanımı Birim Şeması
	1 birim şeması
Sürekli Eğitim Merkezi	3 iş akışı 2 görev tanımı 1 birim şeması
Uzaktan Eğitim Merkezi	7 iş akışı 4 görev tanımı 1 birim şeması
Psikolojik Danışma, Uygulama ve Araştırma Merkezi	3 iş akışı 2 görev tanımı 1 birim şeması
Uluslararası Ofis / Erasmus Ofisi	12 iş akışı 10 görev tanımı 2 birim şeması
Enstitü / Fakülte / Yüksekokul Sekreterlikleri	13 iş akışı 4 görev tanımı 2 birim şeması
Yabancı Diller Yüksekokulu	2 görev tanımı 1 birim şeması
Stüdyo & Radyo	3 iş akışı 2 görev tanımı 1 birim şeması
Akademik Yazım Ofisi	1 görev tanımı

Uluslararası Ofis ve Erasmus Ofisi çalışmalarını ortak yürüttüğünden ve görevli personel 2 birimde ortak olduğundan bu 2 birimde çalışma eşzamanlı yürütülmüş olup ortak süreçler oluşturulmuş fakat her birim için farklı görev tanımları yazılmıştır. Aynı şekilde enstitü, fakülte ve yüksekokul sekreterliklerinde görev yapan idari personel için çalışmalar eşzamanlı yürütülmüş olup ortak süreçler oluşturulmuş fakat her birim için farklı görev tanımları yazılmıştır. Uluslararası Stratejik Araştırmalar Uygulama ve Araştırma Merkezi ile Kuluçka ve Girişimcilik Merkezi'nde görev yapan yönetici ve çalışanlar akademik personelden oluştuğu için çalışma bu birimlerde uygulanmamıştır. Üst yönetim ile yapılacak görüşme ve alınacak onay sonucunda çalışmanın bu birimlerde de gerçekleştirilmesi planlanmaktadır. Genel Sekreterlik biriminin iş yoğunluğu nedeniyle çalışma henüz gerçekleştirilememiştir. Ayrıca Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nda unvanlarla ilgili revizyon çalışması yapılacağı için görev tanımları hazırlanamamıştır. Akademik Yazım Ofisi için yalnızca görev tanımı çalışması yapılmış olup, Yabancı Diller Yüksekokulu'nda görev yapan 1 koordinatör ve 33 okutman için herhangi bir süreç analizi çalışması yapılmamış sadece 2 görev tanımı yazılmıştır. Ayrıca çalışmanın yapıldığı tüm birimlerden gelen kurum içi



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım 2018/ Isparta

iyileştirme önerileri genel raporda aksiyon listesi altında toplanmış olup üst yönetime sunulmuştur ve takibi düzenli olarak sağlanmaktadır.

### 4. Sonuç

Örgütsel seviyede gerçekleşen enformasyon işleme, kullanma ve depolama faaliyetleri bütünü örgütsel hafıza olarak adlandırılmaktadır (Moorman ve Miner, 1997: 92). Yapılan iş analizi çalışması sonucunda birimlerden elde edilen veriler birleştirilerek iş akışları oluşturulmuş olup enformasyon işlenmektedir. Söz konusu iş akışları ve standartlaştırılan dokümanları ilgili tüm birimlerin erişimine açarak kullanmalarına yardımcı olmakla birlikte kurumun intranetine yükleyerek depolanması sağlanmıştır. Örgüt çalışanlarının algıları bireyden bireye farklılık göstereceğinden örgüt içerisindeki olay, durum veya sorunlara karşı ortak bir bakış açısının gerçekleştirilmesinin tek yolu paylaşmaktan geçmektedir. Böylece bir üst akıl geliştirilerek, kritik pozisyonlarda çalışan personel örgütten ayrılrsa bile tüm bilgiler bu sayede depolanmaktadır. Örgütsel hafızayı örgütte çalışan bireylerin sahip oldukları bilgi, beceri, yetenek ve yetkinliklerinin yani tecrübelerinin toplamı olarak tanımlarsak, yaptığımız bu iş analizi çalışması sonucunda bireylerin işleriyle ilgili sahip oldukları tüm bu bilgileri kaydetmiş ve erişime açmış olmaktadır. Moorman ve Miner'e göre, örgütsel hafıza örgüt üyelerinin hafızalarının salt toplamından daha fazlasını ifade etmekte ve örgüte pek çok açıdan önemli katkılar sunmaktadır (Moorman ve Miner, 1997: 92). Örgütsel hafıza beraberinde rekabet avantajının belirginleşmesi, örgütsel öğrenmenin artması, otonominin artması ve düşük işlem maliyeti gibi avantajlar sunmaktadır. Yaptığımız iş analizi çalışması sonucunda farklı üniversitelerin benzer birimlerinde işlerin nasıl yapıldığıyla ilgili bilgileri zamanında farklı kurumlarda eşdeğer pozisyonlarda çalışmış çalışanlarımızdan edinerek bir benchmarking yapmış olup iş akışlarını çizerken bu bilgilerden de faydalanılmıştır. Ayrıca çizilen tüm akışlar sharepoint aracılığıyla kurum içinde paylaşılarak örgütsel öğrenmeye katkı sağlanmıştır. Görev tanımları yazılırken çalışanların yetki ve sorumluluk alanları üst düzey yöneticileri vasıtasıyla yeniden tanımlanmış olup yetki-sorumluluk denkliği düzenlenmiştir.

Walsh ve Ungson'un *Örgütsel Hafıza Mekanizması* (1991) modelini kurumda yaptığımız iş analizi çalışması ile ilişkilendirecek olursak; ilk fonksiyon olan edinme fonksiyonu dahilinde, kurumda sorun ile semptom kavramlarının birbirine karıştığı sonucuna varılmış olup, farklı pozisyonlarda çalışan bireylerin yaşadıkları sorunlara anlık çözümler geliştirdikleri ve bunları kayıt altına almadıkları gözlemlenmiştir. Farklı birimlerde benzer sorunlar yaşansa dahi farklı yaklaşımlarla gerek soruna gerekse semptomu birtakım çözümler üretilmektedir. Yapılan iş analizi çalışması sonucunda benzer sorunlara karşı geliştirilen tüm çözümler kayıt altına alınarak ortak bir yorum



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım 2018/ Isparta

oluşturularak sorun ve semptomlara karşı ortak bir perspektif oluşturulmaya çalışılmıştır. İkinci fonksiyon olan depolama fonksiyonunda Walsh ve Ungson'un (1991) depolama üniteleri ayrıntılandırılmaya çalışılmıştır. İlk ünite olan bireylerde; kurum içinde çalışan personelin büyük bir çoğunluğunun enformasyonu kendi deneyim ve gözlemlerine dayanarak edindikleri gözlemlenmiş olup söz konusu personelin ilgili enformasyonun çok büyük bir kısmını kendi zihinlerinde depoladıkları gözlemlenmiştir. Kültür ünitesinde; öğrenilen bazı kültürel enformasyonların ortak dil, sembol, söylenti ve efsaneler aracılığıyla depolandığı çalışanlardan birtakım örnekler alınarak kaydedilmiştir. Bu örnekler arasında üst düzey bazı yöneticilere takılan lakaplar, aslında yaşanmadığı tespit edilen ve kurgulanan kötü bir olayın kulaktan kulağa çalışanlar arasında yayılması, kurumun üst düzey yöneticilerinin aile bağlarıyla ilgili geliştirilen birtakım söylentiler bulunmaktadır. Dönüşümler ünitesinde; birim içi ve birimler arası kullanılan enformasyonların kullanım şekil ve alanlarına göre dönüşüme uğradığı tespit edilmiştir. Geçmiş dönüşümlerin önemli bir depolama işlevi gördüğü de anlaşılmıştır. Yapılar ünitesinde; Moorman ve Miner'e göre üç form bulunmaktadır. Bunlar inanç, rutin ve fiziksel hafıza depolarıdır (Moorman ve Miner, 1997: 92). İnanç deposu olarak kurumda gözlemlenilen, kurum içinde öğrenci niteliğini artırmaya yönelik olarak idari ve akademik anlamda yapılacak tüm faaliyetlerde, bu çabayı artırmaya yönelik olarak oluşturulan kurul tarafından alınan ortak kararlar ve aksiyon listesi inanç deposuna örnek olarak gösterilebilir. Rutin depolarda kurum içi çalışanların öğle yemeği saatinde birbirleriyle formal olmayan bir şekilde enformasyon paylaşımı yapmaları yapılan çalışma sonucunda gözlemlenmiştir. Fiziksel hafıza depolarına ise birimlerin istatistiklerini excel dosyalarında tutuyor oluşu örnek olarak gösterilebilir. Ekoloji ünitesinde gözlemlenilen ise Üniversite iki ayrı yerleşkede faaliyet gösterdiğinden işyeri ekolojisi olarak depolama işlevinde yer yer sıkıntılar yaşandığı anlaşılmıştır. Örgüt dışı tek depolama ünitesi olan dışsal arşivlerde ise hali hazırda kurumda çalışanların birtakım işleri gerçekleştirirken kurumdan ayrılmış olan personelden yüz yüze olmayan iletişim kanallarını kullanarak aldığı destek örnek olarak gösterilebilir. Örgütsel hafıza mekanizmasının son fonksiyonu olan tekrar erişimi sağlayabilmek için yapılan iş analizi çalışması son derece önemlidir. Tekrar erişimde aslolan birimler içinde depolanmış olan enformasyonun tekrar kullanıma geçirilmesidir. Otomatik tekrar erişim kapsamında standartlaştırılan tüm doküman ve iş akışlarının sharepoint programı aracılığıyla paylaşılması örnek olarak gösterilebilecekken, iş akışlarında işlemlerin hangi prosedürde yapılacağını paylaşmamız da kontrollü tekrar erişime önemli bir örnektir. Yapılan iş analizi çalışması sonucu göstermiştir ki, tekrar erişim fonksiyonu ancak iş analizi çalışması sonucunda elde edilmektedir.

Enformasyonu edinme, depolama ve tekrar erişme süreçlerini anlayabilmek için örgütü oluşturan bireylerin anlaşılması da büyük bir önem taşımaktadır (Akgün A.E, Keskin H. ve Günel A., 2009:



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım 2018/ Isparta

122). Bireyler; hafızada saklanan enformasyon için bir depo olmaktan öte, hangi enformasyonun edinileceğinin ve hangi enformasyona tekrar erişileceğinin belirleyicileridir (Walsh ve Ungson, 1991: 78). İnsan perspektifinden olaya baktığımızda örgütsel hafızaya ilişkin en önemli nitelik, bireylerin örgütteki istihdam sürelerinin uzunluğudur. İş analizi ile yapılan mülakatlarda çalışanların örgütteki istihdam süreleri de öğrenilmeye çalışılmış ve turnover oranının orta düzeyde olduğu gözlemlenmiştir. Bu da örgütsel hafıza da depolanmış olan enformasyona erişimin kurum içerisinde kolaylıkla gerçekleşebileceğini belirten bir göstergedir.

İş analizi çalışmasını gerçekleştirirken elde edilen kod-kategori-tema ve alt tema listesi çok uzun olduğundan (*totalde 610 sayfalık forma 195 sayfalık form notuna kodlama uygulanmıştır*), örnek teşkil etmesi açısından, çeşitleme çalışması için uyguladığımız örgütsel hafıza soru formuna yapılan kodlama tekniği sonucu aşağıdaki gibidir:

**Tablo 4. Örgütsel Hafıza Soru Formu Kodlama Analizi**

Kodlar	Kategoriler	Alt Temalar	Temalar
<b>1. SORU</b>			
Zamanında işe gelme	Uygunluk normu	Sosyo-politik bilgi	Depolama / Yapılar / Rutin
Geç kalmama	Uygunluk normu		
Sistemin sunduğu imkanları sömürmemeye (kılık kıyafet-işe geliş)	Uygunluk normu		
İstenilen tarihte işi teslim etme (hatta öncesinde)	Performans normu	Sosyo-politik bilgi	Depolama / Yapılar / Rutin
Ekstra çalışmalar yapma, ekstra talepte bulunmama	Performans normu		
Fazla mesai yapabilme	Performans normu		
Joker eleman	Performans normu		
Öğle yemeklerinde, iş aralarında keyifli sohbet	Sosyal düzenleme normu		Depolama / Kültür
<b>2. SORU</b>			
Yakın ilişkiler			
İnformal ilişkiler			
Samimiyet, içtenlik	Sosyal düzenleme normu	Sosyo-politik bilgi	Depolama / Yapılar / Rutin
İş dışında da devam eden ilişkiler	Sosyal düzenleme normu		Depolama / Kültür
<b>3. SORU</b>			
O onay vermezse işin aksamaması			
Onun onayı olmadan proje yapılmaması	Kişî desteği	Sosyo-politik bilgi	Depolama / Kültür
Üst yönetim ile en			



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım 2018/ Isparta

Kodlar	Kategoriler	Alt Temalar	Temalar
yakın bağlantıya sahip olma	Yönetime yakınlık	Sosyo-politik bilgi	Depolama / Kültür
Yönetim onda		Sosyo-politik bilgi	Depolama / Kültür
Tek başına iş yürütememe	Kişî desteği		
<b>4. SORU</b>			
Yönetime yakınlık	Yönetime yakınlık	Sosyo-politik bilgi	Depolama / Kültür
<b>5. SORU</b>			
Destek alma			Depolama / Kültür
Bireysel yürütme zorluğu	Kişî desteği		
Bilgiye erişimde sıkıntılar yaşama	Sıkıntılı bilgiye erişim süreci	Sosyo-politik bilgi	Depolama / Dönüşüm
Kurumun esneklik sınırları çerçevesinde	Sınırlar		Depolama / Kültür
Çerçeve sınırlı			Depolama / Bireyler
<b>6. SORU</b>			
Güçlü kişilerle işbirliği yapma	İşbirliği	Sosyo-politik bilgi	Depolama / Kültür
Yönetime yakınlık	Yönetime yakınlık		
<b>7. SORU</b>			
Güçlü kişilerle yakınsan kararın olumsuz sonuçları etkilememesi olumlu sonuçların direk etki etmesi	Kişî desteği	Sosyo-politik bilgi	Depolama / Kültür
<b>8. SORU</b>			
Sorma			Edinme
Destek alma	Kayıt yok		
Bilene danışma		Mesleki bilgi	
Soruşturma			
Kayıt oluşturma	Kayıt oluşturma		Depolama / Yapılar / Fiziksel Hafıza Depoları
<b>9. SORU</b>			
İş hakimiyeti kısıtlı	İş hakimiyetinde kısıtlılık		Depolama / Kültür
Paylaşılmayan süreçler	Sıkıntılı bilgiye erişim süreci	Mesleki bilgi	Depolama / Dönüşüm
Eksik bilgi			
Kendi tecrübe	Tecrübe		Depolama / Birey
<b>10. SORU</b>			
Yüzyüze iletişimin yoğun olduğu bir iş	Yakın ilişki		
İnsanlarla iyi iletişim gerektiren bir iş		Mesleki bilgi	Depolama / Ekoloji
Tüm departmanlarla ilişkili olma	Yakın ilişki / iletişim		





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım 2018/ Isparta

Kodlar	Kategoriler	Alt Temalar	Temalar
<b>11. SORU</b>			
Anlatıldığı gibi yapma	Kayıt yok	Mesleki bilgi	Edinme
Anlamsız süreçler	Gereksiz süreçler		Mesleki bilgi
Gereksiz işlemler		Gereksiz beklemler	
Uzun onaylar	Tecrübe		
Kendi tecrübe			
<b>12. SORU</b>			
Yönetime yakın olanlara	Yönetime yakınlık	Harici ağ	Depolama / Kültür
Aynı işi yapan arkadaşına	Kişidesteği		Depolama / Dışsal arşiv
İnternet araştırması	Dış destek		
Ayrılan arkadaşına sorma	Kişidesteği		
<b>13. SORU</b>			
İnternet araştırması	Dış destek	Harici ağ	Depolama / Dışsal arşiv
Kurum yetkilileri	Kişidesteği		Depolama / Kültür
Yakın arkadaşlar	Yakın ilişki / kişidesteği		Depolama / Yapılar / Rutin
Kendi tecrübem	Tecrübe		Depolama / Birey
Kurumdan ayrılıp farklı kurumda çalışan arkadaşlar	Kişidesteği		Depolama / Dışsal arşiv
Farklı kurumlarda çalışan arkadaşlar	Dış destek		
<b>14. SORU</b>			
Genel ağ yok	Genel ağ yok	Harici ağ	Depolama / Kültür
Kendi arşivimiz	Bireysel arşiv kayıtları		Depolama / Yapılar / Fiziksel Hafıza Depoları
<b>15. SORU</b>			
Orada çalışan arkadaşlar	Dış destek	Sektör bilgisi	Depolama / Dışsal arşiv
Buradan ayrılıp farklı kurumlara gidenler	Kişidesteği	Sektör Bilgisi	Depolama / Dışsal arşiv
Sosyal medya hesapları	Dış destek		
Basın			
<b>16. SORU</b>			
Orada çalışan arkadaşlar	Dış destek	Sektör Bilgisi	Depolama / Dışsal arşiv
Buradan ayrılıp farklı kurumlara gidenler	Kişidesteği		
Sosyal medya hesapları	Dış destek		
Basın			
<b>17. SORU</b>			
Kişisel ilişkiler			
Yakın ilişki			



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım 2018/ Isparta

Kodlar	Kategoriler	Alt Temalar	Temalar
Samimiyet	Sosyal düzenleme normu	Sektör Bilgisi	Depolama / Yapılar / Rutin
Özverili insanlar			
<b>18. SORU</b>			
Yönetime ters düşecek işler, süreçler	Kültür	Tarih	Depolama / Kültür
Öğrenci mağduriyeti	Mağduriyet		Depolama / Yapılar / Rutin
Kültüre aykırı davranışlar	Kültür		Depolama / Kültür
Eksik-yanlış bilgi aktarım-paylaşımı	Sıkıntılı bilgiye erişim süreci		Depolama / Dönüşüm
<b>19. SORU</b>			
Yönetime ters düşecek işler, süreçler	Kültür	Tarih	Depolama / Kültür
Sorun olmayan işleri sorunmuş gibi gösterme	Sorun-semptom kargaşası		Edinme
<b>20. SORU</b>			
Sonuç odaklı çalışan yönetici	Sonuç odaklılık	Tarih	Depolama / Yapılar / Rutin
İnsiyatif alan yönetici	İnsiyatif alma		
Çalışan mevcudundaki hızlı artış	Çalışan sayısı		
İşten çıkarmalar			
<b>21. SORU</b>			
Yönetime yakın olmama	Yönetime yakınlık	Tarih	Depolama / Kültür
Sorun olmayan işleri sorunmuş gibi gösterme	Sorun-semptom kargaşası		Edinme
Yönetime ters düşecek işler, süreçler	Kültür		Depolama / Kültür

Yapılan kodlama çalışması sonucunda 8 tane “Memo” not alınmış olup, çalışmanın ilerleyen aşamalarında kullanılabilecek yeni veriler elde edilmiştir.

Bu “Memo”lar aşağıdaki gibidir:

12. soru, “Yönetime yakın olanlara” kategorisinde; “Müdürüme/bir üst yetkilime söylenmiyor.”

14. soru, “Genel ağ yok” kategorisinde; “Kendi oluşturdukları dosyalar var.”

17. soru, “Özverili insanlar” kategorisinde; “Uzmanlıktan bahsedilmiyor.”, “Başarılı olduğuna inanmıyorum.” ve “Rakip kıyasları yapıldı, yatırım eksikliklerinden bahsedildi.”

18. soru, “Öğrenci mağduriyeti” kategorisinde; “Çalışan mağduriyetinden bahsedilmiyor.”

20. soru, “Sonuç odaklı çalışan yönetici” kategorisinde; “Bu şekilde çalıştığı için gönderilmiş.”



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım 2018/ Isparta

20. soru, “Çalışan mevcudundaki hızlı artış” kategorisinde; “Yeni bakış açılarından bahsedilmiyor.”

20. soru, “İşten çıkarmalar” kategorisinde; “Dokunulmaz dediğimiz insanlar da işten çıkartılınca...” notları alınmıştır.

Soru formundan elde edilen veriler ışığında; kodlar ve kategoriler incelendiğinde buradaki verilerin iş analizi çalışmasında sorguladığımız detaylar olduğu görülmektedir. Alt temalar Dunhem ve Burt’un Örgütsel Hafıza Ölçeğinin 5 boyutunu vermekte temalar ise, Walsh ve Ungson’un Örgütsel Hafıza Modelini desteklemekte ve yanıtların “Tekrar Erişim” fonksiyonunu vermediği görülmektedir. Tekrar erişim fonksiyonunu elde edebilmenin yolunun iş analizi çalışması olduğu çeşitleme çalışması sonucunda da tespit edilmiştir.

İş analizi çalışması paralelinde yapılan doküman analizi sonucu standartlaştırılan dokümanlar ve çalışma esnasında gerçekleştirilen katılımcı gözlem de aynı sonuçları vurgulamıştır.

Sonuç olarak, kurumda örgütsel hafızanın kaydedilmesi için edinim, depolama ve tekrar erişim fonksiyonlarının nasıl aktive edildiği / edileceği tespit edilmiş olup, yapılan iş analizi çalışması doğrultusunda açığa çıkarılmıştır. Böylece idari tüm birimlerden elde edilen veriler birleştirilerek birimler bazında iş akışları oluşturulup gerekli enformasyonlar kaydedilmiştir. İlgili iş akışları ve standartlaştırılan tüm dokümanlar gerekli olan tüm birimlerin erişimine açılarak depolanmıştır.

Çalışma tek bir kurumda yapılarak iş analizi çalışmasının örgütsel hafızaya olan katkısı derinlemesine incelenmiştir. Örgütsel hafıza ve iş analizi ilişkisiyle ilgili çalışma olmadığından literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çalışma hem aynı hem de farklı sektörlerde yer alan kurumlarda da yapıldığı takdirde örgütsel hafızayı kaydetmede iş analizi çalışmasının önemi daha fazla anlaşılacaktır. Ayrıca yapılan çalışma sonucunda bilgi haritalamada iş analizi çalışmasının rolü merak uyandırmıştır.

### **Kaynakça**

- Akgün A.E., Keskin H. ve Günel A. (2009). Bilgi yönetimi ve öğrenen örgütler. Ankara: Eflatun Yayınevi, 122.
- Bayraktaroğlu S. (2006). İnsan kaynakları yönetimi. Sakarya: Sakarya Yayıncılık, 3.
- Baruch Y., Lessem R. (1995). Job analysis: can it still be applied? Indications for various organizational levels. International Journal of Career Management, 7(6), 3-9.
- Buckman, R. (2004). Building a knowledge – driven organization. U.S.A.: McGraw-Hill Companies Pub.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım 2018/ Isparta

- Çiçek, N. (2015). Kurumsal bilgi ve belge yönetimi: kurumsal iletişim, belge türleri, e-yazışma, elektronik belge yönetimi, dosyalama işlemleri, İstanbul: Marmara Belediyeler Birliği Kültür Yayınları, 28.
- Dunham, A.H. (2010). Knowledge management in the context of an ageing workforce: organizational memory and mentoring. Unpublished Doctoral Dissertation. University of Canterbury.
- Dunhem A., Burt C. (2013). Understanding employee knowledge: the development of an organizational memory scale. *The Learning Organization*, Vol. 21 No. 2, 126-145.
- Fiol C. M. and Lyles M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.
- Huber G. P. (1991). Organizational learning: the contributing processes and the literatures, *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- Johnson J. J., Paper D. J. (1998). An explorat on of empowerment and organizational memory. *Journal of Manegariel Issues* 10 (4): 503-519.
- Kloot L. (1997). Organizational learning and management control systems; responding to environmental change. *Management Accounting Research* 8 (1), March, 47-73.
- Kransdorff A., Williams R. (2000). Managing organizational memory: the new competitive imperative. *Organizational Development Journal*, 18: 107-117.
- Moorman C., Miner A. S. (1997). The impact of organizational memory on the new product performance and creativity. *Journal of Marketing Research*, 92.
- Nevo D., Wand Y. (2005). Organizational memory information systems: a transactive memory approach. *Decision Support Systems*, 34 (4), 549-550.
- Nonaka S., Takeuchi N. (1995). *The knowledge creating company*. New York: Oxford University Press, 44.
- Pearn, M., Kandola, R. (1988). *Job analysis*. Institute of Personnel Management, London.
- Sabuncuoğlu Z. (2009). *İnsan kaynakları yönetimi*, Bursa: Beta Yayınevi, 40-43.
- Sinkula J. M. (1994). Market information processing and organizational learning. *Journal of Marketing* 58(1), 35-45.
- Slater S. F., Narver J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.
- Spender J.C. (1996). Organizational knowledge, learning and memory: three concepts in search of a theory. *Journal of Organizational Change Management*, 9: 63-78.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım 2018/ Isparta

- Stata R. (1989). Organizational learning: the key to management innovation. *Sloan Management Review*, 30(3), 63-74.
- Stein E. W. (1995). Organizational memory: reviews of concepts and recommendations for management. *International Journal of Information Management*, 15 (2), 17-32.
- Stein E.W., Zwass V. (1995). Actualizing organizational memory with information systems. *Information Systems Research*, 6 (2), 85-117.
- Stijn E.V., Wensley A. (2001). Organizational memory and the completeness of process modeling in erp systems: some concerns, methods and directions for future research, *Business Process Management*, 7: 181-194.
- Tippins M. J. and Sohi R. S. (2003). IT competency and firm performance: is organizational learning a missing link. *Strategic Management Journal*, 24 (8), 745-761.
- Walsh J.P., Ungson G. R. (1991). Organizational memory. *The Academy of Management Review*, 16 (1): 57-91.