

## Yerel Yönetimlerde Kurumsal Duygusal Hafıza, Bilgi Paylaşımı, Hizmet Geliştirme ve Hizmet Performansı Arasındaki İlişki

### *Relationship between Organizational Emotional Memory, Knowledge Sharing, Service Development, and Service Performance in Local Governments*

Salih Zeki İMAMOĞLU<sup>(1)</sup>, Ali KAYIŞ<sup>(2)</sup>, Hüseyin İNCE<sup>(3)</sup>

**ÖZ:** Örgütler/kurumlar; faaliyetlerinin devamlılığını sağlayabilmek ve bilgiyi depolayıp geçmişten geleceğe aktarabilmek için kurumsal duygusal hafızaya ihtiyaç duymaktadır. Kurumsal duygusal hafıza ortak bilginin korunmasına, ihtiyaç halinde hatırlanmasına, erişilmesine ve paylaşılmasına imkân vermektedir. Bu yüzden bu çalışmada, yerel yönetimlerde kurumsal duygusal hafıza ile bilgi paylaşımı, hizmet geliştirme ve hizmet performansı arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanmaktadır. Bu çerçevede İstanbul ili sınırları dâhilinde bulunan 39 ilçe belediyesinde çalışan orta ve üst düzey yöneticiye anket yöntemi uygulanarak 361 kişiden veri toplanmıştır. Elde edilen verilerin analizinde ve araştırma hipotezlerini test etmede yapısal eşitlik modelinden yararlanılmıştır. Analizler sonucunda örgütlerde duygusal deneyim seviyesi ve deneyim yayılması ile bilgi paylaşımı arasında, bilgi paylaşımı ve hizmet geliştirme arasında pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Aynı zamanda hizmet geliştirme de hizmet performansını pozitif yönde etkilemektedir. Kurumların hizmet geliştirmeleri de hizmet performanslarına olumlu yönde yansımaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal Duygusal Hafıza, Bilgi Paylaşımı, Hizmet Geliştirme, Hizmet Performansı, Yerel Yönetimler

**Abstract:** In order to ensure the continuity of its activities and to store knowledge to transfer from past to future, organizations need organizational emotional memory. Organizational emotional memory enables the protection of common knowledge, the remembering when needed, accessing and sharing. Thus, in this study, our goal is to investigate the relationship between knowledge sharing, service development, service performances and organizational emotional memory in local governments. Questionnaire is applied to managers working at 39 county municipalities of Istanbul and data is collected from 361 persons. Structural equation modelling is used to test research hypotheses. The results showed that there is positive relationship between the level of emotional experience and and knowledge sharing, diffusion of experience and knowledge sharing, and also knowledge sharing and service development at organizations. At the same time, service development also affctes service performance positively. Finally, the service development of organizations posititively affctes their service performance.

**Keywords:** Organizational Emotional Memory, Knowledge Sharing, Service Development, Service Performance, Local Governments

**JEL Classifications:** O30, O39

<sup>(1)</sup>Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi; imamoglu@gtu.edu.tr

<sup>(2)</sup>Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi; alikayis@gmail.com

<sup>(3)</sup>Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi; h.ince@gtu.edu.tr

Geliş/Received: 20-12-2017, Kabul/Accepted: 02-05-2018

## 1. GİRİŞ

Rekabetin bu denli yoğun ve hızlı yaşandığı günümüzde, kurumların/örgütlerin kolektif hisleri depoladığı; örgütlerdeki hafızanın temelini, görünmeyen ama tüm örgüte nüfuz etmiş duygusal deneyimlerin ve tecrübelerin oluşturduğu, dolayısıyla da kurumların duygusal hafızaları olduğu ve bu duygusal hafızanın kurumlar/örgütler açısından önemli bir performans belirleyicisi olduğu görülmektedir (Akgun ve diğerleri, 2012b). Bu bağlamda en genel tabiriyle firma üyelerinin kendilerinin ve kurum içerisindeki diğer çalışanların duygularını anlama, gözleme ve bu duyguları yönetimdeki işleyişe yansıtma özelliği olan duygusal yeteneğin (Huy, 1999) canlı tutulması olarak ifade edilen *örgüt düzeyindeki duygusal hafıza* kavramı (Akgün ve diğerleri, 2012a), yönetim ve örgüt literatüründe sürekli gelişen ve gerek akademisyenler ve gerekse uygulamacılar tarafından ilgi gösterilmekte olan bir alan konumundadır. Kendi duygularını tanıyan ve idare edebilen bireyler başkalarının duygularını okuyup onlarla etkili iletişime geçebilmekte ve onların ihtiyaçlarını kavrayabilmektedirler. Yerel yönetim çalışanları da işlerinin doğası gereği kurumlarından hizmet alan kişilerin beklenti ve duygularını kavrayarak onlarla sürekli ve nitelikli bir iletişim kurmak durumundadırlar. Sektör çalışanlarının iletişime girdiği insanların beklenti ve ihtiyaçlarını anlayabilmeleri için de örgüt düzeyindeki duygusal hafızanın kullanılmasına fazlasıyla ihtiyaç duyulmaktadır. Hizmet sektörünün bu ihtiyacı karşılayabilmek amacıyla kurumsal duygusal hafızanın geliştirilmesi ve bilgi paylaşımının sağlanması gerekmektedir.

Bilgi paylaşımı genellikle, bilginin bir kişiden, gruptan ve örgütten diğer kişi, grup ve örgüte transfer edilmesi veya yayılması, kodlanması ve yorumlanması faaliyetleri şeklinde açıklanmaktadır (Linn ve Lee, 2005). Bilgi paylaşımında insan rolünü tanımlamak için birtakım araştırmalar bulunsa da, bu çalışmaların hiçbirinde duygunun genel bir açıklaması ve örgüt üyeleri arasında, bilhassa da hizmet kuruluşlarında bilgi paylaşımını nasıl etkilediği konusu dile getirilmemiştir. Örgüt içerisindeki geçmiş duygusal deneyimler, dolayısıyla kurumsal duygusal hafıza, dokümanlarda yazılı olmayıp çalışanlar arasındaki aktif bilgi alış-verişi sayesinde oluşmaktadır. Bu tarz bir paylaşım, çalışanların kurumlarına ve birbirlerine olan duygusal bağlılığı, dolayısıyla da sahip oldukları bilgiyi paylaşmaya istekliliği sayesinde gerçekleşmektedir. Paylaşılan bu duygusal deneyimler ürün/hizmet geliştirme ve kurum performansı ile ilgili farkındalığı artırıcı bir ayna görevi üstlenmektedir. Ancak örgütsel düzeydeki duygusal becerilerin ve deneyimlerin bireysel performansı arttırdığına olan yaygın inanca karşın, akademik ve uygulamacı literatürde pozitif ve direkt olarak hizmet geliştirme ve hizmet performansını nasıl etkilediği konusunda yeterli çalışmanın olmadığı görülmektedir.

Bilgi paylaşımı, her türlü yenilikçilik faaliyetine katalizör etkisi göstermekte ve kurumlar için rekabet avantajı sağlamaktadır (Chou ve Liu, 2013). Bilgiyi öne çıkarma ve paylaşma yeteneğine sahip bir örgütün/kurumun, hizmet geliştirmek için benzersiz fikirler üretme olasılığı artacak ve bu durum örgütün/kurumun ürün/hizmet geliştirme kabiliyetini de yüksek düzeyde etkileyecektir (Lin, 2007). Benzersiz fikirler üretmek için yeni hizmetler geliştirmek için bilgi paylaşımına ve farklı bilgi türlerine sahip bireyler arasında sosyal bir etkileşime ihtiyaç duyulmaktadır (Liao, 2006). Bir örgütte/kurumda bilgi paylaşımı faaliyetleri ve davranışları yaygınlaştıkça, işlenen ve üretilen bilgi miktarı artacak, yeni bilgilerin yaratılması da yeni fikir, ürün, hizmet ve süreçlerin geliştirilmesini sağlayacaktır. Bu durum bir ülkenin

gelişmişliğini önemli ölçüde yansıtan yerel yönetimlerin, vatandaşa sunduğu hizmetlerin kalitesi açısından da önemlidir. Yerel yönetimler, bölge halkının ihtiyaçlarını etkin bir biçimde karşılamak üzere, yerel topluluğa kamu hizmeti sunmak için oluşturulan kurumlardır ve bu kurumların hizmet geliştirme ve hizmet performanslarını artırmada kurumsal duygusal hafıza ve bilgi paylaşımının önemli rol oynayacağı düşünülmektedir. Ancak, bu alanda yeterli çalışmanın bulunmadığı görülmektedir.

Bu çalışmada yerel yönetimlerde kurumsal duygusal hafıza, bilgi paylaşımı, hizmet geliştirme ve hizmet performansı arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanmaktadır. Bu çerçevede, literatürde kurumsal duygusal hafıza, bilgi paylaşımı ve hizmet geliştirme kavramları ve bu kavramlar arasındaki ilişkiler incelenerek İstanbul ili sınırları dâhilinde bulunan 39 ilçe belediyesini kapsayan bir saha çalışması gerçekleştirilmiştir.

## 2. LİTERATÜR TARAMASI

### 2.1. Kurumsal Duygusal Hafıza

Kurumsal hafıza, örgütün geçmişe dair depoladığı ve gerektiğinde bugünkü kararları ile ilişkilendirdiği her türlü bilgi, yöntem ve yetenekler bütünüdür ifade etmekte (Stein ve Zwass, 1995); ve örgüt üyelerinin bireysel hafızalarını, örgüt kültürünü, standart faaliyetlerini, beklenen rol davranışlarını ve çevresel faktörlerden kaynaklanan içsel hafızayı bünyesinde barındırmaktadır (Moorman ve Miner, 1997). Örgütler; tüm faaliyetlerinin devamlılığını sağlayabilmek ve bilgiyi depolayıp geçmişten geleceğe aktarabilmek için kurumsal hafızaya ihtiyaç duymaktadır. Kurumsal hafıza ortak bilginin korunmasına, ihtiyaç halinde hatırlanmasına, erişilmesine ve paylaşılmasına imkan vermektedir. Kurumsal hafızanın önemli bir unsuru olan ve örgüt kültürüyle sıkı sıkıya bağlı olan duygusal hafıza, yönetsel karar verme mekanizmalarında vazgeçilmez bir faktör olmasına karşın, kurumsal hafızanın daha belirsiz olan diğer bir yönünü ifade etmektedir (Akgun ve diğerleri, 2012a).

Bir performans belirleyicisi olarak kurumsal duygusal hafıza, genel anlamda örgütlerde bilinçsizce gelişen eylemler sonucu oluşan ve hayal gücüne dayalı olan geçmiş duygusal deneyimlerin ya da vakaların depolanması şeklinde tanımlanmaktadır (Akgun ve diğerleri, 2012b). Yöneticilerin ve çalışanların değişen koşullara ve örgüt yapılarına hızla uyum sağlayabilmeleri, işlerine karşı aidiyet hissedebilmeleri ve iş ortamında duygusal doyum sağlayabilmeleri için duyguları iyi tanıma, duyguların davranışları nasıl etkilediği ve duyguların nasıl yönlendirileceği konularında daha donanımlı olmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu süreçte duygu yönetiminin önemi giderek artmakta ve pozitif duygusal sermaye (hoşgörü, iyimserlik, aidiyet, duygusal doyum, vb.) bireyler ve örgütler açısından önemli bir sosyal sermayeyi ve sinerji kaynağını oluşturmaktadır (Moorman ve Miner, 1997).

Literatürde genel olarak kurumsal duygusal hafızaya ilişkin üç adet temel boyut ele alınmaktadır. Bunlardan ilki duygusal deneyim seviyesi düzeyi ya da miktarıdır. Diğer bir ifade ile kurumun kendi operasyonları ve yaşamı ile ilgili depolanmış duygusal deneyimin miktarını ifade etmektedir. İkincisi, duygusal deneyim depolanması diğer bir deyişle, geçmiş duygusal deneyimlerin organizasyon içerisinde bulunduğu depolama kutularıdır. Üçüncü ve son boyut ise duygusal deneyim dağılımı veya yayılımıdır. Duygusal deneyim yayılımı, örgütsel duygusal deneyim ve olaylara

ilişkin anlayışın örgüt bireylerince paylaşılma derecesini ifade etmektedir (Akgun ve diğerleri, 2012b).

**Duygusal deneyim seviyesi**, örgüt içerisinde hâlihazırda bulunan depolanmış duygusal deneyimlerin miktarını ifade etmektedir. Literatürde “fenomenal” ve “ikincil derece” olmak üzere iki adet bariz depolanmış duygusal deneyime dikkat çekilmektedir. Fenomenal duygusal deneyim, duygunun ne gibi (üzüntü, mutluluk, kaygı vs) olduğunu açıklarken; ikincil derece duygusal deneyim (duyguların farkındalığı gibi), insanların ilgi duydukları özel muhteviyatla ilgilenmektedir (Lambie ve Marcel, 2002; Frijda, 2005). Frijda’ya (2005) göre; depolanan fenomenal duygusal deneyim kişisel olarak hissedilen bir deneyim iken, buna karşılık geçmiş duygusal deneyim bilincini veren ikinci dereceden depolanan duygusal deneyim, muhtemelen bir olayın sonuçlarını ve kişinin eylemlerini gündeme getirerek geçmiş olayları açıklamaktadır.

**Duygusal deneyim depolaması**, kurum içerisindeki geçmiş duygusal deneyimlerin bulunduğu depolama kutularını/birimlerini belirtmektedir. Duygu konusunu psikodinamik bakış açısıyla ele alan çalışmalarda (Walsh ve Ungson, 1991; Vince ve Saleem, 2004), kurumun duygusal deneyimlerinin insani, sosyal (ritüeller gibi) ve insani olmayan (semboller, tasarımlar, broşürler, odalar, çizimler vb.) unsurlar içerisinde bulunduğuna dikkat çekilmektedir (Frijda, 2005). Özellikle insani olmayan unsurlar, duyguların depolanması aşamalarında önemli roller oynamaktadır. Örneğin, insanlar dini, sosyal ya da politik öneme sahip olan sembollere duygusal anlamlar yüklemektedirler. Bu semboller daha sonra anlamları, fikirleri ve güçlü duyguları tetikleyebilmektedir. Örgütsel kültürün önemli parçaları olan bu tür özel ritüeller, duyguları harekete geçiren, onları yeniden bir araya getiren ve onları hatırlatan güçlü araçlardır (Strati, 1998). Toplantılar ve ödül törenleri gibi kurumsal ritüeller, duygu yüklü sembolleri kullanarak kurumların duygusal hafızalarını hem şekillendirebilmekte, hem de geliştirebilmektedir (Moorman ve Miner, 1997).

**Duygusal deneyim yayılımı**, kişilerin kurumsal duygusal deneyimlere ve/veya olaylara ilişkin anlayışının ne ölçüde paylaşıldığını ifade etmektedir. Duygusal deneyim yayılımı, ortak bir anlayış ve homojen duyguları içerecek şekilde insanlar arasında paylaşılan duyguların derecesini göstermektedir. Araştırmalar göstermektedir ki; kurumsal hafıza, merkezi bir şekilde depolanmamakta örgüt içerisindeki farklı saklama birimlerine dağılmakta (Walsh ve Ungson, 1991) ve böylece geçmiş duygusal deneyimler organizasyon içerisindeki insanlar arasında paylaşılmaktadır. Örgüt kültürleri, duygusal deneyimleri paylaşmakta kullanılan önemli araçlardır. Çünkü duygusal deneyimler sosyal olarak inşa edilmekte ve insanlar arasında çeşitli sosyal roller ve etkileşimler bağlamında yönetilmektedir (Moorman ve Miner, 1997).

## 2.2. Bilgi Paylaşımı

Bilgi; araştırma ve gözlem yoluyla elde edilen her türlü olgu, gerçek ve kavrayış bütünüdür. Kazanılmış davranışlar ve bunların hatırlanması üzerine kurulu insan yaşamında, insan zihni bilgiyi almakta, işlemekte, biçim ve içeriğini değiştirmekte, depolamakta, gerektiği zaman geri çağırılmakta ve tepkiler üretmektedir. Bilgi bugünü ve geleceği görebilmek için başvurulacak çok önemli bir güçtür ve bu gücü sayesinde bilgi her geçen gün bireysel ve kurumsal boyutta artarak önem kazanmakta ve değer

yaratmanın güçlü bir silahı haline gelen bilgi, paylaşıldıkça daha çok değer üretmektedir (McAdam, 2000).

Bilgi, bireylerin diğer bireylerle etkileşimi sonucu oluşmaktadır. Bilgi paylaşımı ise bir birimin (grup, departman vb.) bir diğerinin deneyiminden etkilenmesi süreci olarak açıklanmaktadır. Bilgi paylaşımı, kısaca bilginin bir kişiden, gruptan ve örgütten diğer kişi, grup ve örgüte transfer edilmesi veya yayılması faaliyetleri şeklinde tanımlanmaktadır (Sinkula ve diğerleri, 1997; Sharratt ve Usoro, 2003).

Bilgi paylaşımı literatürde genel olarak; sistematik ve biçimsel bir formatta, doğruluğu kabul edilmiş belgelenebilen, arşivlenebilen, her bireyin kolaylıkla ulaşabildiği ve aktarabildiği bilgileri ifade eden açık bilgi paylaşımı, ve kolayca erişilemeyen, teknik bilgiyi (know-how) ve değerler bütününe içeren, ancak bireysel ve sosyal etkileşim aracılığıyla paylaşılan ve dolayısıyla da karmaşık yapısıyla beraber örgüt için daha değerli bilgileri tanımlayan örtülü bilgi paylaşımı şeklinde sınıflandırılmaktadır (Bruning ve diğerleri, 1999). Hem açık bilgi, hemde örtülü bilgi yönünden olsun örgütün diğer varlıklarıyla karşılaştırıldığında, bilginin paylaşıldığında katlanarak artan eşsiz bir değer yarattığına, hataların tekrarlanmasını ve zaman kaybını önlediğine ve örgütte yer alan iyi uygulamaları koruyucu özelliği olduğuna dikkat çekilmektedir (Sveiby, 2007). Ayrıca, birçok çalışmada (Sinkula ve diğerleri, 1997; Calantone ve diğerleri, 2002), kurumların/örgütlerin performansını arttırmasına ve gereksiz öğrenme çabalarını azaltmasına olanak tanıdığı için bilgi paylaşımının gerekli ve önemli olduğuna vurgu yapılmaktadır.

### 2.3. Hizmet Geliştirme

Hizmet, fiziksel özelliğe sahip olmayan ve saklanması mümkün olmayan, insan ihtiyaçlarının giderilmesine yönelik olarak üretilen ve alım-satımı mümkün olan soyut faaliyetler olarak tanımlanmaktadır (Johnson ve Gustafsson, 2003). Hizmetin önemi, ülke ekonomisinin gelişmesi ve endüstrileşme düzeyinin artmasıyla birlikte insan ile doğrudan ya da dolaylı olarak hemen her alanda gün geçtikçe artmaktadır. Bu durum, küresel rekabet ortamında iş türlerinde önemli bir değişime gidildiğine ve fiziki üretimin yanı sıra, yeni hizmet geliştirme önem kazanmaya başladığına dikkati çekmektedir. Hizmet faaliyetlerindeki, fiziki gücün yanında duygusal bir boyutunun bulunması, hizmet geliştirme faaliyetlerinde, çalışanların duygusal boyutlarının süreçte hayati bir öneme sahip olduğunu göstermektedir (Edvardsson ve Gustavsson, 2003).

Hizmet geliştirme, kurum veya kuruluşların mevcut imkânlarının analizi doğrultusunda hedef kitlesine kendi amacını belli etmesi, ayrıca hedef kitlenin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik girişimlerde bulunulması olarak tanımlanmaktadır (Holt, 2007). Hizmet yeniliği ile bağlantılı araştırmalara dayanarak, hizmet geliştirme uygulamalarının, örgüt/kurum giderlerini düşürmenin ya da hizmet satışlarından elde edilen gelirleri artırmanın yanı sıra örgüt/kurum değeri ve kârlılığını müspet yönde etkileme eğiliminde olduğu belirtilmektedir. Hizmet geliştirme çabalarının değerlendirildiği çalışmalarda yüksek derecede yenilikçi örgütler ile düşük olanlar arasında çarpıcı farklılıklar bulunduğu görülmektedir (Storey ve Kelly, 2001). Cainelli ve diğerleri (2004), hizmet işletmelerinde hizmet geliştirme ile hizmet performansı arasındaki pozitif ilişkiye dikkat çekmektedir. Matear ve diğerleri (2004) ise hizmet geliştirme marka yatırımına ve örgütün

kurumsal pozisyonuna katkıda bulunacağını, böylelikle hizmet performansını artıracığını belirtmektedir.

Günümüzün uluslararası rekabet koşulları; örgütleri/kurumları hiyerarşik yapılarını revize etmeye, merkezde toplanmış yetkilerini dağıtmaya, kaliteye, yeniliğe ve müşteriye (insana) odaklanmaya yöneltmiştir. Bu süreçte özel sektörde görülen olumlu gelişmeler, işletme alanındaki modern anlayış ve uygulamaların kamu sektörüne aktarılmasını da zorunlu kılmıştır. Bu *piyasa temelli yeni kamu yönetimi* anlayışı, siyasi rakipler açısından bir rekabet alanı ve gelecek yüzyılın en önemli kamu örgütleri olacağı kabul edilen yerel yönetimlerde yeni hizmetlerin ve fonksiyonlarının geliştirilmesini de beraberinde getirmektedir (Melton ve Hartline, 2010).

### 3. HİPOTEZ GELİŞTİRME

#### 3.1. Kurumsal Duygusal Hafıza ve Bilgi Paylaşımı İlişkisi

Örgütün iç ve dış çevresinden, deneyimlerinden ve geçmiş bilgilerinin yeniden yorumlanmasından elde ettiği bilgiyi organize etmesi, ilgili noktaya ulaştırması, orada işlemesi ve böylece bilgiye bir değer katarak saklanması durumu, kurumsal hafızanın önemini ortaya koymaktadır (Vince ve Saleem, 2004). Calantone ve arkadaşlarına (2002) göre; örgüt içinde farklı birimlerde ortak inanç, kolektif değer ve davranış rutinlerinin bulunması şeklinde tanımlanan bilgi paylaşımı, gelecekte gerçekleştirilecek eylemler için bu bilginin canlı tutulmasını ve aynı tutum, duygu, davranış ve eylemlere kaynaklık etmesini ifade etmektedir. Bu perspektiften bakıldığında bilgi paylaşımında kurumun sahip olduğu duygusal hafızanın önemi daha da ön plana çıkmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki son dönemlerdeki yaklaşım, örgütlerin duygusal yeteneklerinin bilgi paylaşımına etkisi olduğuna işaret etmektedir (Vince ve Saleem, 2004; Linn ve Lee, 2005; Sveiby, 2007). Bireylerin duygusal yeteneklerinin bilgi paylaşımı yoluyla yenilikçilik üzerine etkilerini araştıran çalışmalar (Huy, 1999) bulunmaktadır. Ancak teknoloji ve yenilik yönetimi alanında; örgüt üyelerinin duygularını izleyebilme, anlayabilme ve kullanabilmeyi ifade eden ve ayrıca bu duyguların örgütün rutinlerinde ve yapılarında kullanılmasını sağlayan örgütün duygusal yeteneği üzerine ampirik çalışmalar oldukça azdır. Duygusal deneyim yayılımının ürün/hizmet geliştirme limitlerini belirlediği yönünde bir kanı (Vince ve Saleem, 2004) bulunmasına rağmen mevcut literatürde duygusal becerileri, bilgi paylaşımı sağlayıcıları ve süreçleri ile örgütün/kurumun yenilikçilik kabiliyetini birbirine entegre eden ve bütüncül bir perspektiften bu unsurların performans üzerindeki faydalarını araştıran çalışmalara rastlamak oldukça güçtür.

İnsanların geçmiş duygusal deneyimlerini hatırladığı ölçüde bilgi ve anlayışlarını geliştirdiği ve daha sağlıklı yorumladıkları bilinmektedir (Akgun ve diğerleri, 2012b). Frijda (2005), duygusal deneyim seviyesinin depolanmış olağanüstü duygusal tecrübeyi gösterdiğini ifade etmektedir. Bu bağlamda, depolanan duygusal deneyim seviyesi, belirli bir konu alanı içindeki geçmişte depolanmış kurumsal duygusal bir deneyimi açıklamasının yanı sıra, toplumsal ilişkileri ve insanlar arası etkileşimi de yansıtmaktadır. Duygusal deneyim seviyesi ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkinin doğrudan incelendiği bir çalışmaya rastlanmamakla beraber bilgi paylaşımının örgüt içerisinde yer alan deneyim temelli bilgiyi elde etmeyi, kullanmayı, aktarmayı ve diğer mensuplar ile paylaşmayı ifade etmesi nedeniyle kurumsal duygusal hafızanın bilgi paylaşımı ile bağlantılı olduğu açıktır. Geçmiş duygusal deneyimlerin örgütlerde

bulunduğu depolama bölmelerinin insanlar, ritüeller ve semboller gibi unsurlardan oluştuğu; bu unsurların örgüte dair davranış, değer ve duyguların depolanmasında önemli katkılarının olduğu belirtilmektedir (Vince ve Saleem, 2004). Böylece özellikle semboller ve ritüellerin örgüt içerisinde birlikteliği güçlendirdiği, güçlü duygular oluşturduğu ve bilgi paylaşımı üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu düşünülmektedir. Literatürdeki bu bulgulara dayanarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir;

H<sub>1a</sub>: Duygusal deneyim seviyesi ile bilgi paylaşımı pozitif ilişkilidir.

H<sub>1b</sub>: Duygusal deneyim depolaması ile bilgi paylaşımı pozitif ilişkilidir.

H<sub>1c</sub>: Duygusal deneyim yayılımı ile bilgi paylaşımı pozitif ilişkilidir.

### 3.2. Bilgi Paylaşımı ve Hizmet Geliştirme İlişkisi

Bilgi paylaşımının hizmet geliştirmeyi pozitif yönde etkilediğini öne süren çalışmalarda (Camacho ve Rodriguez 2005; López-Fernández ve diğerleri, 2011), örgütlerde/kurumlarda çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımının, örgütsel yenilikçilik ve örgütsel performans üzerinde de önemli bir etkisi olduğu ve yeni ürün ve hizmetlerin yaratılmasına neden olduğu (Hu ve diğerleri, 2009; Molose ve Ezeuduji, 2015) görülmektedir. İş birliğine ve yönetim desteğine dayalı kurum kültürünün örgütlerde daha yüksek bilgi paylaşımını teşvik edeceğine; bu durumun yeni hizmetlerin geliştirilmesine zemin hazırlayacağı ve hizmet yeniliği performansını da olumlu yönde etkileyeceğine dair yaygın bir kanı bulunmaktadır (Hu ve diğerleri, 2009).

Piyasalardaki rekabetin artan hızıyla birlikte örgütsel süreçlerde yenilik gibi bilgi temelli etkinlikler giderek daha kritik hale gelmektedir. Bu nedenle de örgüt/kurum operasyonları ve performansı açısından kurum içi bilgi paylaşımı yeteneğini geliştirmek, yöneticilerin ve araştırmacıların öncelikli konularından biri haline gelmiştir. Ancak kurumlar arası rekabetçilik için bir gereklilik olmasına karşılık yöneticiler, halen çalışanlar arası bilgi paylaşımını örgütlerde/kurumlarda nasıl etkin bir şekilde uygulayacakları konusunda yetersiz kalmaktadırlar (Jerez-Gomez ve diğerleri, 2005).

Literatürde, yerel yönetim bağlamında bilgi paylaşımı konusunda sınırlı sayıda araştırma bulunduğu; araştırmacıların hizmet organizasyonlarındaki bilgi paylaşımı başarısını ölçmekle ilgili herhangi bir fikir birliğinde bulunamadıkları belirtilmektedir (Chetty ve Mearns, 2012). Yerel yönetimlerde bilgi paylaşımı, farklı yerel yönetim birimlerinin birbiriyle ilişkili olduğu ortak bir sosyal bağlamda gerçekleşmektedir. Yerel yönetimler, bilgi ve kaynak paylaşımı süreçleri aracılığıyla koordine edilen bir ağdan meydana gelmektedir. Böylece, birimler arası bağlantıların oluşturduğu bu ağlar, gelişmiş hizmet sunumlarının yanı sıra yerel yönetimlerin farklı birimlerine pazardaki rekabet güçlerini artıran temel yetkinliklerin de elde edilmesini mümkün kılmaktadır (Schutte ve Barkhuizen, 2015).

Bilgi paylaşımının hizmet geliştirme performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu; bunu sağlayabilmek için örgüt üyelerinin iş aktiviteleri sırasında edindikleri katma değer sağlayacak bilgiyi meslektaşlarıyla paylaşabilmeyi öğrenmeleri gerekliliğinden bahsedilmektedir (Hu ve diğerleri, 2009; Molose ve Ezeuduji 2015). Son zamanlarda yapılan ampirik çalışmalar, bilgi paylaşımı ve örgütün hizmet geliştirme yeteneği arasındaki ilişkiyi desteklemekte; örgütler arası bilgi paylaşımının

örgütün yenilikçiliğini etkilerken, örgüt yenilikçiliğinin de tekrardan örgütün bilgi paylaşmaya olan eğilim ve istekliliğini artıracak görüşü kabul edilmektedir (Mansoor ve Ratna, 2014). Bu açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir;

H<sub>2</sub>: Bilgi paylaşımı ile hizmet geliştirme pozitif ilişkilidir.

### 3.3. Bilgi Paylaşımı ve Hizmet Performansı İlişkisi

Bilgi paylaşımı ile örgütsel performans arasındaki ilişkiye odaklanan çalışmaların sonuçları göstermektedir ki (Şkerlavaj ve Dimovski, 2006; Idowu, 2013); çalışanların bakış açısıyla hizmet performansı üzerinde bilgi paylaşımının güçlü ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır. Bilgi paylaşımının finansal ve finansal olmayan performans üzerindeki etkilerinin araştırıldığı çalışmalarda (Prieto ve Revilla, 2006; Vidović, 2010; Öztekin ve diğerleri, 2015) bulguların birbiriyle uyumlu ancak etki güçlerinin farklı olduğu, bilgi paylaşımının finansal performans üzerindeki etkisinin pozitif ve kuvvetli; finansal olmayan performans üzerinde de direkt ve güçlü bir etkisinin bulunduğu belirtilmektedir.

Konuyla ilgili literatür taraması yapıldığında bilgi paylaşımının günümüzün hızla değişen küresel çevrelerinde yerel yönetimlerin hizmet performansını ve sürdürülebilir üstün hizmet sunumunu muhafaza edebilmek ve geliştirebilmek adına kritik bir öneme sahip olduğu genel-geçer görüşü bulunsa da (Mannie ve diğerleri, 2013; Lai ve diğerleri, 2014) bilgi paylaşımı ve yenilik geliştirme performansı üzerine etkisine yönelik çalışmaların (Wang ve Wang, 2012; Hartono ve Sheng, 2016) yetersiz kaldığı anlaşılmaktadır. Hu ve diğerleri, (2009) bilginin etkin kullanımı ve paylaşımının, yeniliklere tesiri sonucunda performans üzerinde pozitif bir etkisi olduğundan ve yüksek hizmet performansını elde edebilmek için örgütlerin öncelikli olarak bilgi paylaşımı davranışlarını geliştirmeleri gerekliliğinden bahsetmektedir. Örgüt içi bilgi paylaşımı, özellikle farklı bilgi ve deneyime sahip insanların sinerjilerinden yararlanma açısından yenilikçiliğin ve hizmet performansının temel gerekliliklerinden birisidir (Wang ve Wang, 2012). Çalışanların birbirleriyle yardımlaşmaları, bilgilerini paylaşmaları, bilgi paylaşımında birbirlerini teşvik etmeleri, bilginin etkinliğinin farkına varmaları ve bunu her fırsatta vurgulamaları gibi hususlar hizmet yenilikçiliğini ve hizmet performansını olumlu yönde etkileyecektir. Literatürdeki bu bulgulara dayanarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir;

H<sub>3</sub>: Bilgi paylaşımı ile hizmet performansı pozitif ilişkilidir.

### 3.4. Hizmet Geliştirme ve Hizmet Performansı İlişkisi

Yenilik, rekabet ortamının evrimin bir sonucu olarak hizmet performansının da en önemli belirleyicilerinden biri haline gelmiştir. Yeni hizmet geliştirme kapasitesinin, hız ve etkinlik gibi stratejik faktörlerin iyi anlaşılması neticesinde hizmet performansı üzerinde önemli katkılar olacağı düşünülmektedir (Storey ve Kelly, 2001). Yeni ekonomi kavramı ile birlikte ortaya çıkan bilgi teknolojileri ve hizmet entegrasyonu, hizmet geliştirmeye yönelik çalışmaları büyük ölçüde hızlandırmaktadır (Froehle ve diğerleri, 2000). Yeni hizmetler; kurumlara finansal performansı artıracak çok çeşitli farklılaştırılmış ürünler/hizmetler sunmalarına imkân sağlamasının yanı sıra; kurumlar için kârlılığı artırma, yeni müşteriler cezp etme, müşteri sadakatini artırma,

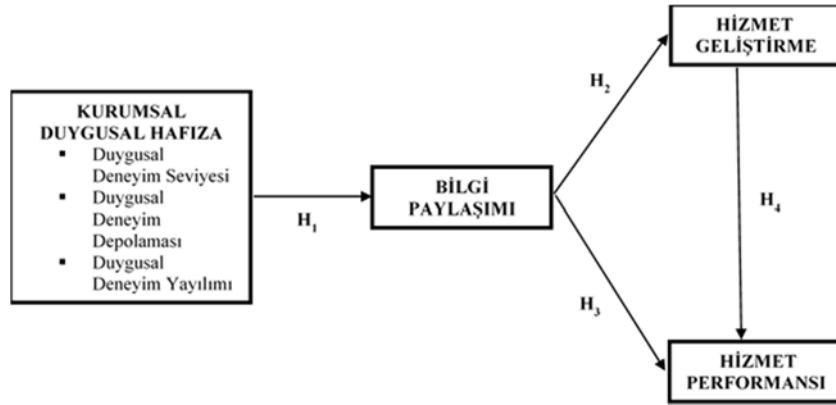


kurum imajını geliştirme ve piyasa fırsatları yaratma gibi birtakım faydalar da sunmaktadır (Storey ve Easingwood, 1999).

Hizmet geliştirme yetenekleri ile hizmet performansı ilişkisini inceleyen çalışmalarda (Goh ve Ryan, 2002; López ve diğerleri, 2005) bu kavramlar arasında güçlü ve olumlu bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Ancak hizmet sektörü, uzun dönemli kârlı müşteri ilişkileri yaratmak için gerekli olan koşullar üzerine, yani değişime ayak uydurabilme kapasitesi üzerine odaklanmaktadır (Smith ve diğerleri, 2007). Bu sebepten dolayıdır ki; yeni hizmet geliştirme çabaları, öncü ve örnek misyonu taşıyan yerel yönetimler için birtakım tehditlerin yanı sıra önemli fırsatları da beraberinde sunacaktır (Mannie ve diğerleri, 2013). Bu açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir;

**H<sub>4</sub>:** Hizmet geliştirme ile hizmet performansı pozitif ilişkilidir.

Literatür araştırması sonucunu ileri sürülen hipotezlere yönelik olarak hizmet performansına etki eden faktörler ve değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklayacak araştırma modeli Şekil 1’de gösterilmektedir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

## 4. ARAŞTIRMA

### 4.1. Ölçüm ve Örneklem

Araştırma hipotezlerini test etmek ve değişkenleri ölçmek amacıyla literatürde daha önce yapılmış ve uluslararası alanda genel kabul görmüş araştırmaların ölçeklerinden yararlanılmıştır. Bu çerçevede beş bölümden oluşan anket formu oluşturulmuştur. Anket formunun birinci bölümü demografik değişkenleri, ikinci bölümü 17 sorudan oluşan kurumsal duygusal hafıza ölçeğini, üçüncü bölümü 5 sorudan oluşan bilgi paylaşımı ölçeğini, dördüncü bölümü 8 sorudan oluşan hizmet geliştirme ölçeğini ve beşinci bölümü 13 sorudan oluşan hizmet performansı ölçeğini içermektedir. Kurumsal duygusal hafıza ölçeğine ilişkin ifadeler duygusal deneyim seviyesi (9 soru), duygusal deneyim depolaması (4 soru) ve duygusal deneyim yayılımı (4 soru) Akgun ve diğerlerinin (2012b) çalışmasından uyarlanarak oluşturulmuştur. Bilgi paylaşımına ilişkin ifadelerin oluşturulmasında (5 soru) Calantone ve diğerlerinin (2002) çalışmalarından yararlanılmıştır. Hizmet geliştirmeye ilişkin ifadelerde (8 soru) Hu ve diğerleri (2009) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Hizmet

performansına ilişkin ifadelerde ise (13 soru), Prybutok ve diğerlerinden (2011) yararlanılmıştır.

Tüm ölçeklerde birden fazla ifade kullanılmış olup katılımcıların bu ifadelere birden beşe kadar bir değer atamasında 5’li Likert tipi eşit aralıklı ölçüm şekli kullanılmıştır. Bu çalışmada uygulanan anketlerin cevaplandırılmasında kullanılan 5’li Likert tutum ölçeğinde “duygusal deneyim yayılımı” *1-oldukça düşük, 2-düşük, 3-orta, 4-yüksek ve 5-oldukça yüksek*; diğer tüm değişkenler için ise *1-kesinlikle katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3-kararsızım, 4-katılıyorum ve 5-kesinlikle katılıyorum* algısına denk gelmektedir.

Saha araştırmasına başlanmadan önce bu konudaki ilgili literatür derinlemesine taranmıştır. Bu çalışmada kullanılan ölçeklerin tamamı uluslararası literatürde sunulu çeşitli saha araştırmalarından dil ve kültürel özellikler dikkate alınarak Türkçeye tercüme edilmiştir. Tercüme edilen bu ölçekler ayrıca her iki dile hâkim başka uzmanlar tarafından tekrar İngilizceye tercüme edilmiş, tercüme hatalarından ortaya çıkabilecek yanlışlıklar ve aradaki farklılıklar incelenerek en aza indirgenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın katılımcılar tarafından anlaşılabilir olduğunun teyit edilmesi amacıyla uygulanan pilot çalışması, İstanbul ili Pendik ilçe Belediye Başkanlığının farklı müdürlüklerinde uzman ve yönetici düzeyinde görev alan 30 kişi ile gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonrasında soru kâğıdındaki bazı sorular üzerinde anlatım ve anlaşılabilirlik yönünden ifade değişiklikleri yapılarak anket formu geliştirilmiştir.

Araştırmanın çalışma evrenini, İstanbul ilinde yer alan 39 ilçe belediyesi oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini oluşturan belediye çalışanlarına 1340 adet anket formu e-posta yoluyla ve 163 adet anket formu bizzat elden ulaştırılmıştır. E-posta yoluyla gönderilen anket formlarından 198 (%14,78) tanesi geri dönmüş ve 163 adet anket formu yüz yüze görüşmede doldurularak veriler elde edilmiştir (Toplam 361 anket). Böylece, geri dönüş oranı %24 olarak gerçekleşmiştir. Katılımcılarının %74,8’i erkek ve %25,2’si kadınlardan oluşurken; büyük bir çoğunluğunun (%88,9) evli olduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcılarının %16,9’u müdür, %25,2’si müdür yardımcısı ve %45,2’si ise birim sorumlusudur. Katılımcıların tümü lisans ve lisans üstü eğitime sahiptir. 10 yıldan fazla çalışma tecrübesine sahip olan katılımcıların 31-45 yaş aralığında yoğunlaştığı görülmektedir.

#### 4.2. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği

Verilerin toplanmasından sonra, ölçeklerin güvenilirlik, tek boyutluluk ve ayrışma geçerlilikleri değerlendirilmiştir (Fornell ve Larcker, 1981; Anderson ve Gerbing, 1988). Araştırma hipotezleri test edilmeden önce, ilk olarak ölçeklerin güvenilirliği ve geçerliliği, doğrulayıcı faktör analizi (CFA) kullanılarak değerlendirilmiştir. Böylelikle araştırma modelinde yer alan tüm değişkenler en çok olabilirlik yöntemi kullanılarak tahmin edilen bir CFA modeline dahil edilmiştir. Tablo 1’de görüldüğü üzere CFA sonuçları tüm yapılar için kabul edilebilir psikometrik özelliklere sahiptir. Tüm yapılar için birleşik güvenilirlik değerleri eşik değer kabul edilen .70’den (Nunnally, 1978) ve çıkarılan ortalama varyans değerlerinin de 0,50’den (Bagozzi ve diğerleri, 1991; Fornell ve Larcker, 1981) yüksek olduğu görülmektedir. Her bir madde kendisini oluşturan yapıya yüksek faktör yükü ile yüklenmiştir (Bakınız Tablo 1). CFA kabul edilebilir bir uyum göstermektedir ( $\chi^2/df = 2.98$ ; CFI = 0,971, IFI = 0,985, RMSEA = 0,074) (Hair ve diğerleri, 1998).

CFA modelinin tahminleri aynı zamanda uyuşma ve ayrışma geçerliliğini değerlendirmemizi sağlamaktadır. Değişkenlerin AVE değerlerinin 0,50'nin üzerinde olması, değişkenlerin uyuşma ve ayrışma geçerliliğine sahip olduğunun bir göstergesidir (Fornell ve Larcker, 1981). Bütün göstergelerin faktör yükleri 0.50 eşliğinin üzerinde olup 0,60 ile 0,85 arasında değişmektedir. AVE değerleri ise tüm yapılar için 0,50 eşliğinin üstünde olup 0,50-0,53 arasında değişmektedir. Aynı zamanda ayrışma geçerliliğini değerlendirmek için Fornell ve Larcker (1981) tarafından önerilen her bir yapının AVE'sinin karekökünün yapı çiftleri arasındaki gizli faktör korelasyonlarından büyük olması şartı kullanılmıştır. Tablo 2'de görüldüğü gibi, her bir yapının AVE değerinin karekökü, yapılar arası korelasyon katsayısından büyüktür. Bundan dolayı ölçeklerin ayrışma geçerliliğine sahip olduğu söylenebilir.

**Tablo 1. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Göstergeler	Faktör Yükleri	t-değeri	Cronbach's Alpha	Birleşik Güvenirlilik	AVE
Duygusal Deneyim Seviyesi	DDSev3	0,68	-, <sup>a</sup>	0,62	0,75	0,53
	DDSev7	0,65	5,47			
	DDSev8	0,76	5,66			
	DDSev9	0,82	5,76			
Duygusal Deneyim Depolaması	DDDdep1	0,85	-, <sup>a</sup>	0,76	0,81	0,52
	DDDdep2	0,66	8,27			
	DDDdep3	0,72	8,85			
	DDDdep4	0,62	7,79			
Duygusal Deneyim Yayılımı	DDYay1	0,82	-, <sup>a</sup>	0,71	0,82	0,53
	DDYay2	0,74	8,37			
	DDYay3	0,63	7,47			
	DDYay4	0,71	8,76			
Bilgi Paylaşımı	BP2	0,78	-, <sup>a</sup>	0,70	0,80	0,50
	BP3	0,62	7,31			
	BP4	0,68	9,39			
	BP5	0,75	9,25			
Hizmet Geliştirme	HG1	0,67	-, <sup>a</sup>	0,73	0,85	0,50
	HG2	0,82	9,61			
	HG3	0,78	9,57			
	HG4	0,68	8,15			
	HG7	0,65	7,96			
	HG8	0,60	5,87			
Hizmet Performansı	HP1	0,77	-, <sup>a</sup>	0,84	0,91	0,50
	HP2	0,70	9,99			
	HP3	0,68	9,77			

	HP5	0,65	9,27			
	HP6	0,66	9,37			
	HP8	0,66	10,87			
	HP9	0,78	11,15			
	HP10	0,69	9,79			
	HP12	0,71	10,13			
	HP13	0,73	8,94			
Not: <sup>a</sup> t-değerleri standart olmayan çözüm kullanılarak elde edilmiştir ve hepsi 0,01 önem seviyesinde anlamlıdır. $\chi^2(449) = 1341,04$ , CFI = 0,971, IFI = 0,985, RMSEA = 0,074						

Benzer şekilde, Tablo 1’de yer alan birleşik güvenirlik değerleri 0,75 – 0,91 arasında yer almaktadır. Netice itibarıyla bu sonuçlar uyuma geçerliliğın yanı sıra hem gösterge veya faktör hem de yapı düzeylerindeki güvenirlik analizinin tüm değişkenler için elde edildiğini kanıtlamaktadır (Hair ve diğerleri, 1998). Duygusal deneyim seviyesi hariç diğer değişkenlerin Cronbach’s Alpha güvenirlik katsayılarının 0,70’den büyük oldukları gözlenmektedir. Duygusal deneyim seviyesinin Cronbach’s Alpha güvenirlik değeri 0,62’dir. Her ne kadar bu katsayı 0,70’in altında ise de, Gupta ve Somers’a (1996) göre göreceli olarak yeni geliştirilmiş bir ölçek için eşik değeri 0,60 olarak alınabilir. Bundan dolayı kullanılan ölçeklerin güvenirlik özelliğine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tablo 2 ise değişkenler arasındaki korelasyonları ve tanımlayıcı istatistikleri göstermektedir. Ayrıca, Podsakoff ve diğerleri (2003) tarafından önerildiği gibi, ortak yanlılık potansiyelini (common method bias) incelemek için Harman tek faktör testi yapılmıştır. Elde edilen ilk faktörün açıklama yüzdesi (%18,70) yüzde 50’nin altındadır. Bu sonuç da veri setinde böyle bir sorun olmadığını göstermektedir.

**Tablo 2. Korelasyon ve Tanımlayıcı İstatistikler**

Ortalama	Standart Sapma	Değişkenler	1	2	3	4	5	6
3,97	,43	1. Duygusal Deneyim Seviyesi	(0,73)					
3,39	,58	2. Duygusal Deneyim Depolanması	.107*	(0,72)				
3,10	,53	3. Duygusal Deneyim Yayılımı	.162**	.321**	(0,73)			
3,41	,57	4. Bilgi Paylaşımı	.155**	.096	.313**	(0,71)		
3,61	,48	5. Hizmet Geliştirme	.070	.258**	.292**	.467**	(0,71)	
3,89	,35	6. Hizmet Performansı	.095	.207**	.342**	.346**	.525**	(0,71)

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

Not: Parantez içerisindeki değerler AVE katsayılarının karekökünü göstermektedir.

### 4.3. Hipotez Testleri

Araştırma modelinde yer alan hipotezleri test etmek için yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modelleri (YEM) gözlenen ve gözlenemeyen (gizil) değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin sınanmasında kullanılan bir istatistiksel tekniktir. Özellikle sosyal bilimlerde (psikoloji, sosyoloji, işletme gibi) değişkenler arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesinde ve kuramsal modellerin sınanmasında kullanılan sistemli bir araçtır. YEM gizil değişkenler seti arasında bir nedensellik yapısının var olduğunu ve gizil değişkenlerin gözlenen değişkenler aracılığıyla ölçülebildiği varsayımını kullanır. Çalışmada kurumsal duygusal hafıza, bilgi paylaşımı, hizmet geliştirme ve hizmet performansı arasındaki ilişkinin test edilmesi amacıyla kurulan hipotezlere ait sonuçlar Tablo 3’de verilmektedir.

Tablo 3’de görüldüğü gibi, duygusal deneyim seviyesi ile bilgi paylaşımı arasında pozitif bir ilişki ( $\beta = ,108$ ;  $p < ,05$ ) vardır. Bundan dolayı H1a araştırma hipotezi desteklenmektedir. Aynı şekilde deneyim yayılması ile bilgi paylaşımı arasında pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir ( $\beta = ,297$ ;  $p < ,01$ ). Sonuçlar H1c hipotezinin desteklendiğini göstermektedir. Deneyim depolanması ve bilgi paylaşımı arasında bir ilişki bulunamamıştır ( $\beta = -,011$ ;  $p > ,05$ ). Bundan dolayı H1b hipotezi desteklenmemektedir. Aynı zamanda bilgi paylaşımı ile hizmet geliştirme arasındaki ilişkiyi gösteren H2 araştırma hipotezi de desteklenmektedir ( $\beta = ,421$ ;  $p < ,01$ ). Buna karşın bilgi paylaşımı ile hizmet performansı arasında bir ilişki bulunmamaktadır ( $\beta = ,081$ ;  $p > ,05$ ). Böylelikle H3 hipotezi desteklenmemiştir. Hizmet geliştirme ile hizmet performansı arasında da pozitif bir ilişkinin olduğunu belirten H4 hipotezi desteklenmektedir ( $\beta = ,467$ ;  $p < ,01$ ).

**Tablo 3. Hipotez Sonuçları**

Hip.	İlişki	Katsayılar	t	Sonuç
H <sub>1a</sub>	Duygusal Deneyim Seviyesi → Bilgi Paylaşımı	,108*	2,14	Desteklendi
H <sub>1b</sub>	Duygusal Deneyim Depolaması → Bilgi Paylaşımı	-,011	-0,21	Desteklenmedi
H <sub>1c</sub>	Duygusal Deneyim Yayılımı → Bilgi Paylaşımı	,297**	8,94	Desteklendi
H <sub>2</sub>	Bilgi Paylaşımı → Hizmet Geliştirme	,421**	8,95	Desteklendi
H <sub>3</sub>	Bilgi Paylaşımı → Hizmet Performansı	,081	1,58	Desteklenmedi
H <sub>4</sub>	Hizmet Geliştirme → Hizmet Performansı	,467**	9,26	Desteklendi

$\chi^2/df= 3.025$ ; IFI= 0.941; CFI= 0.937; RMSEA= 0.0554  
Katsayılar standardize edilmiştir. \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$

## 5. TARTIŞMA

Literatürde kurumsal duygusal hafıza, bilgi paylaşımı, hizmet geliştirme ve hizmet performansının birbirleriyle ilişkisini inceleyen herhangi bir çalışma olmamakla birlikte, kurumsal duygusal hafızanın örgütsel yenilikçiliği geliştirmede önemli bir rolü olduğu vurgulanmaktadır (Akgun ve diğerleri, 2012b). Miller (2002) örgütün, rekabet edebilmek ve hizmeti etkili bir şekilde gerçekleştirmek için bilgiyi üreten, bütünleştiren ve dağıtan bir birim olduğunu ifade etmektedir. Dolayısıyla, örgütsel duygusal hafızanın bilgi paylaşımını arttırdığı ve örgütsel hafıza stoklarını elinde tutan örgütün performans üretmek için iyi bir şansa sahip olduğu araştırmacılar tarafından ifade edilmektedir (Ranft ve Lord, 2002). Sonuç olarak duygusal hafıza seviyesi ile bilgi paylaşımını literatürde ilk defa analiz eden bu çalışma, bugüne kadar duygusal deneyim seviyesi ile bilgi paylaşımı arasındaki bağlantılara benzer ilişkilerin varlığını göstermektedir. Bu çalışmada kurumsal duygusal hafızanın bir başka boyutu olan duygusal deneyim yayılımı ile bilgi paylaşımı arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Örgütün edinmiş olduğu deneyimlerini örgüt içerisinde yaymasıyla örgüte ait uygun bir bilgi tabanı, rutin ve prosedürlerin gelişmesine yardımcı olduğu ve bunun sonucu olarak da bilgi paylaşımını arttırdığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Elde edilen bulgulardan diğer bir tanesi de bilgi paylaşımı ile hizmet geliştirme arasında pozitif bir ilişki olduğudur. Yerel yönetimler üzerine ender çalışmalardan olan bu araştırmada literatürde yer alan çalışmalarda elde edilen sonuçları doğrular bir şekilde, kurumsal duygusal hafıza boyutlarından duygusal deneyim seviyesi ve duygusal deneyim yayılımının hizmet sektöründe bilgi paylaşımını güçlendirdiği, bu durumun hizmet geliştirmeye ve dolayısıyla da hizmet performansına olumlu bir etkisinin olduğu sonucu elde edilmiştir. Dolayısıyla kurumlar/örgütler duygusal hafızalarını güçlendirmeye odaklandıklarında başarılı yenilikler elde etme konusunda daha güçlü olabilecekler ve yeni teknik bilgiler elde etme, mevcut olanları dönüştürme ve geliştirme ile bunlara uygun stratejiler geliştirme yeteneklerini artırmak için bilgi paylaşımı ve yeni hizmet geliştirme yeteneklerine odaklanmaları gerekecektir.

Örgütlerde ve özellikle yerel yönetimlerde, eşsiz hizmetler yaratabilmek için örgüt içerisinde etkin haberleşme ve doğru bilgi paylaşımı becerisi gereklidir. Bilgi paylaşımının yerel yönetimlerde nasıl etkin bir şekilde geliştirileceği konusunda çalışmalar bulunmamaktadır. Etkin bir bilgi paylaşımı ancak, çalışanların değişim sürecinden yana olmaları ve kurum-çalışan hedeflerinin uyumlu olmasıyla mümkün olabilir. Bunun yanında hizmet geliştirme kararlarının yerel yönetimlerde sadece üst yönetim tarafından alındığı bir süreç olmaktan çıkarılması da gerekmektedir. Ortaya çıkan nihai model incelendiğinde kurumsal duygusal hafızanın hizmet geliştirmeye ve performansına direkt bir etkisinden söz etmek mümkün olmayabilir. Bu nedenle kurumların iş süreçlerini yürütürken, yeni ürün/hizmet geliştirirken, örgüt içi ve dışı iletişim kurarken kullandıkları duygusal yeteneklerinin kurum performansını etkilemedeki önemi üzerinde daha çok durulması tavsiye edilebilir.

Bu çalışmanın neticesinde elde edilen veriler ışığında; insan kaynakları yönetim sürecinde kendi duygularını tanıyan ve idare edebilen, başkalarının duygularını okuyup onlarla etkili bir şekilde başa çıkabilen, öğrenmeye açık, ekip çalışmasına yatkın, araştırmacı ve paylaşımcı yapıya sahip bireyler tercih edilmelidir. Etkin bir bilgi paylaşımına yönelik olarak gerekli örgütsel yapı, network ve sistemler oluşturulmalı ve çalışanların örgütün hedeflerini bilmesi ve kendisinin bu hedefleri gerçekleştirmenin neresinde olduğunun farkında olması sağlanmalıdır. Çalışanların cesaretlendirildiği, düşüncelerini, bilgi, yetenek ve duygularını özgür bir biçimde ifade edebildikleri bir kurum kültürü oluşturulmalıdır. Çalışanlar arası informal iletişimin sağlanacağı kültür, sanat ve spor aktivitelerinin yer alacağı platformlar oluşturulmalı, insan sermayesinin yeniliğin anahtar unsuru olduğu unutulmamalı, çalışanların motivasyonlarını artırıcı, iş streslerini azaltıcı ve aralarındaki iletişimi güçlendirici bir başarı değerlendirme ve ödüllendirme sistemi kurulmalıdır. Etkili ve verimli hizmetler, hizmet alanlarla yapılacak etkin diyaloglarla mümkün olacaktır. Bu sebeple yerel yönetimlerden hizmet alanların ihtiyaç ve duyguları daha iyi anlaşılmalı; bu istek ve talepler yeni hizmet geliştirme sürecine dâhil edilmelidir.

Bu çalışmada bazı metodolojik sınırlamalar söz konusudur. Kullanılan ankette bağımsız ve bağımlı değişkenler aynı kişilerce yanıtlandığından bu çalışmada sistematik hata bulunabilir. Bu çalışmada, kurumsal duygusal hafıza üç boyutlu bir değişken olarak bilgi paylaşımı üzerine etkisi incelenmiştir. Gelecek çalışmalar kurumsal duygusal hafızanın farklı çevresel (pazar/teknoloji belirsizlik ve dinamizm vb.) ve örgütsel (liderlik tarzı, örgüt yapısı, kültürü, iklimi vb.) koşullar altında örgütsel yenilikçiliği nasıl etkilediği de ampirik olarak araştırılabilir. Ek olarak, bu çalışmada, örneklemin sadece belediyelerden oluşması dar bir sektörel kapsam teşkil etse de ilerideki çalışmalar için bir fırsat oluşturacaktır. Bu çalışmanın sektörel ayırım yapılarak değerlendirilmesi, sektörler arası herhangi bir fark olup olmayacağını göstermek açısından önem teşkil etmektedir. Ayrıca bu çalışmada ortaya konan sonuçlar Türkiye'nin sınırlı bir bölgesinden toplanan verilerin analizi sonucu elde edilmiştir ve dolayısıyla çalışmanın kapsamı artırılabilir, hatta farklı kültürel, sosyal, politik ve ekonomik koşullarda ve bakış açısı farklı özelliklere sahip bir coğrafi bölgede uygulanabilir.

## 6. SONUÇ

Türkiye'de yerel yönetimlerin sahip olduğu insan kaynakları üzerinde bir ilki gerçekleştirerek kurumsal duygusal hafıza, bilgi paylaşımı, hizmet geliştirme ve

hizmet performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesi bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Çalışmanın sonucunda, yerel yönetimler bağlamında kurumsal duygusal hafıza boyutlarından duygusal deneyim seviyesi ve duygusal deneyim yayılımının bilgi paylaşımını pozitif yönde etkilediği, ancak duygusal deneyim depolaması boyutu ile bilgi paylaşımı arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür. Ayrıca bilgi paylaşımının, örgütün hizmet geliştirme kapasitesini pozitif yönde etkilediği, ancak hizmet performansı ile ilişkisinin olmadığı, hizmet geliştirme kapasitesinin ise hizmet performansını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

## 7. REFERANSLAR

- Akgün, A. E., Keskin, H., & Byrne, J. (2012a). Organizational emotional memory. *Management Decision*, 50(1), 95-114.
- Akgün, A. E., Keskin, H., & Byrne, J. (2012b). The role of organizational emotional memory on declarative and procedural memory and firm innovativeness. *Journal of Product Innovation Management*, 29(3), 432-451.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Bagozzi, R. P., Yi, Y., & Phillips, L. W. (1991). Assessing construct validity in organizational research. *Administrative Science Quarterly*, 421-458.
- Bruning, R. H., Schraw, G. J., & Ronning, R. R. (1999). Cognitive psychology and instruction. Prentice-Hall.
- Cainelli, G., Evangelista, R., & Savona, M. (2004). The impact of innovation on economic performance in services. *The Service Industries Journal*, 24(1), 116-130.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.
- Camacho, J. A., & Rodríguez, M. (2005). How innovative are services? An empirical analysis for Spain. *The Service Industries Journal*, 25(2), 253-271.
- Chetty, L., & Mearns, M. (2012). Using communities of practice towards the next level of knowledge-management maturity. *South African Journal of Information Management*, 14(1), 1-9.
- Chou, S. F., & Liu, C. H. (2013). What's the catalyst for innovation within organization?. *Journal of Business Administration and Management Sciences Research*, 2(3), 69-79.
- Edvardsson, B., & Gustavsson, B. (2003). Quality in the work environment: a prerequisite for success in new service development. *Managing Service Quality: An International Journal*, 13(2), 148-163.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Frijda, N. H. (2005). Emotion experience. *Cognition and Emotion*, 19(4), 473-497.
- Froehle, C. M., Roth, A. V., Chase, R. B., & Voss, C. A. (2000). Antecedents of new service development effectiveness: an exploratory examination of strategic operations choices. *Journal of Service Research*, 3(1), 3-17.
- Goh, S. C., & Ryan, P. J. (2002, April). Learning capability, organization factors and firm performance. In Third European conference on organizational knowledge, learning and capabilities (pp. 5-6).



- Gupta, Y. P., & Somers, T. M. (1996), Business strategy, manufacturing flexibility, and organizational performance relationships: a path analysis approach. *Production and Operations Management*, 5: 204-233.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis* (Seventh Edition ed.): Prentice Hall.
- Hartono, R., & Sheng, M. L. (2016). Knowledge sharing and firm performance: the role of social networking site and innovation capability. *Technology Analysis & Strategic Management*, 28(3), 335-347.
- Holt, L.E. (2007). How to succeed at public library service: using outcome planning. *Public Library Quarterly*, 26(3-4), 109-118.
- Hu, M. L. M., Horng, J. S., & Sun, Y. H. C. (2009). Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance. *Tourism Management*, 30(1), 41-50.
- Huy, Q. N. (1999). Emotional capability, emotional intelligence, and radical change. *Academy of Management Review*, 24(2), 325-345.
- Idowu, A. (2013). Organizational learning, innovativeness and financial performance of small and medium enterprises (SMEs) in Nigeria. *European Journal of Business and management*, 5(2), 179-186.
- Jerez-Gomez, P., Céspedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning capability: a proposal of measurement. *Journal of Business Research*, 58(6), 715-725.
- Johnson, M. D., & Gustafsson, A. (2003). *Competing in a service economy: how to create a competitive advantage through service development and innovation* (Vol. 37). John Wiley & Sons.
- Lai, Y. L., Hsu, M. S., Lin, F. J., Chen, Y. M., & Lin, Y. H. (2014). The effects of industry cluster knowledge management on innovation performance. *Journal of Business Research*, 67(5), 734-739.
- Lambie, J. A., & Marcel, A. J. (2002). Consciousness and the varieties of emotion experience: a theoretical framework. *Psychological Review*, 109(2), 219.
- Liao, L. F. (2006). A learning organization perspective on knowledge-sharing behavior and firm innovation. *Human Systems Management*, 25(4), 227-236.
- Lin, H. F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 315-332.
- Linn, H. F., & Lee, G. G. (2005). Perceptions of senior managers toward knowledge-sharing behavior. *Management Decision*, 42(1), 74-78.
- López, S.P., Peón, J.M.M., Ordás, C.J.V., (2005). Organizational learning as a determining factor in business performance. *The Learning Organization*, 12(3), 227-245
- López-Fernández, M. C., Serrano-Bedia, A. M., & Gómez-López, R. (2011). Factors encouraging innovation in Spanish hospitality firms. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(2), 144-152.
- Mannie, A., Van Niekerk, H. J., & Adendorff, C. M. (2013). Significant factors for enabling knowledge sharing between government agencies within South Africa. *South African Journal of Information Management*, 15(2), 1-8.
- Mansoor, S., & Ratna, R. (2014). Impact of organizational learning on organizational innovativeness. *Management Insight*, 10(2), 75-84.
- Matear, S., Gray, B. J., & Garrett, T. (2004). Market orientation, brand investment, new service development, market position and performance for service

- organisations. *International Journal of Service Industry Management*, 15(3), 284-301.
- McAdam, R. (2000). Knowledge management as a catalyst for innovation within organizations: a qualitative study. *Knowledge and Process Management*, 7(4), 233-241.
- Melton, H. L., & Hartline, M. D. (2010). Customer and frontline employee influence on new service development performance. *Journal of Service Research*, 13(4), 411-425.
- Molose, M. T., & Ezeuduji, I. O. (2015). Knowledge sharing, team culture, and service innovation in the hospitality sector: the case of South Africa. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 4(1), 1-16
- Moorman, C., & Miner, A. S. (1997). The impact of organizational memory on new product performance and creativity. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 91-106.
- Miller, K. D. (2002). Knowledge inventories and managerial myopia. *Strategic Management Journal*, 23(8), 689-706.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Oztekin, A., Delen, D., Zaim, H., Turkyilmaz, A., & Zaim, S. (2015). The influence of knowledge management on financial and non-financial performance. *Journal of Information & Knowledge Management*, 14(02), 1-14.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y., & Podsakoff, N.P. (2003). Common method bias in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Prieto, I. M., & Revilla, E. (2006). Learning capability and business performance: a non-financial and financial assessment. *The Learning Organization*, 13(2), 166-185.
- Prybutok, V., Zhang, X., & Peak, D. (2011). Assessing the effectiveness of the Malcolm Baldrige National Quality Award model with municipal government. *Socio-Economic Planning Sciences*, 45(3), 118-129.
- Ranft, A. L., & Lord, M. D. (2002). Acquiring new technologies and capabilities: A grounded model of acquisition implementation. *Organization Science*, 13(4), 420-441.
- Schutte, N., & Barkhuizen, N. (2015). Knowledge Management and Sharing in Local Government: A Social Identity Theory Perspective. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 13(2), 130-141.
- Sharratt, M., & Usoro, A. (2003). Understanding knowledge-sharing in online communities of practice. *Electronic Journal on Knowledge Management*, 1(2), 187-196.
- Škerlavaj, M., & Dimovski, V. (2006). Influence of organizational learning on organizational performance from the employee perspective: The case of Slovenia. *Management*, 11(1), 75-90.
- Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 305-318.
- Smith, A. M., Fischbacher, M., & Wilson, F. A. (2007). New service development: from panoramas to precision. *European Management Journal*, 25(5), 370-383.
- Stein, E. W., & Zwass, V. (1995). Actualizing organizational memory with information systems. *Information Systems Research*, 6(2), 85-117.

- Storey, C., & Easingwood, C. J. (1999). Types of new product performance: Evidence from the consumer financial services sector. *Journal of Business Research*, 46(2), 193-203.
- Storey, C., & Kelly, D. (2001). Measuring the performance of new service development activities. *Service Industries Journal*, 21(2), 71-90.
- Strati, A. (1998). Organizational symbolism as a social construction: A perspective from the sociology of knowledge. *Human Relations*, 51(11), 1379-1402.
- Sveiby, K.E. (2007). Disabling the context for knowledge work: the role of managers' behaviours. *Management Decision*, 45(10), 1636-1655.
- Vidović, M. (2010). The link between the quality of knowledge management and financial performance—The case of Croatia. EFZG working paper series, (03), 1-15.
- Vince, R., & Saleem, T. (2004). The impact of caution and blame on organizational learning. *Management Learning*, 35(2), 133-154.
- Wang, Z., & Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems With Applications*, 39(10), 8899-8908.
- Walsh, J. P., & Ungson, G. R. (1991). Organizational memory. *Academy of Management Review*, 16(1), 57-91.