



## Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (BAİBÜFD)

Bolu Abant İzzet Baysal University  
Journal of Faculty of Education

2022, 22(4), 1717 – 1736.

<https://dx.doi.org/10.17240/aibuefd.2022.22.74506-1151214>



### Örgütsel Yapı, Örgütsel Hafıza ve Örgütsel Değişim İlişkisinin İncelenmesi\*

Examining the Relationship between Organizational Structure, Organizational Memory and Organizational Change\*

Gülşah Küçüker<sup>1</sup> ID, Tuncay Yavuz Özdemir<sup>2</sup> ID

Geliş Tarihi (Received): 30.07.2022

Kabul Tarihi (Accepted): 19.10.2022

Yayın Tarihi (Published): 29.12.2022

**Öz:** Bu araştırmanın temel amacı; örgütlerin engelleyici bürokrasi veya kolaylaştırıcı bürokrasi özelliği gösterme düzeylerinin örgütsel hafıza ve örgütsel değişim ile olan ilişkisini, ilişkisel tarama modeli kullanarak saptamaktır. Araştırmanın evreni 2019-2020 eğitim öğretim yılında Elazığ ilinde ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerden meydana gelmektedir. Araştırma örneklemini tesadüfi örnekleme yöntemiyle belirlenen 1079 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma verileri Kişisel Bilgi Formu, "Örgütsel Hafıza Ölçeği", "Okul Yapısının Etkililiği Ölçeği" ve "Okulların Değişime Açıklığı Ölçeği" kullanılarak elde edilmiştir. 1033 öğretmenden elde edilen verilere; frekans, minimum değer, maksimum değer, standart sapma ve ortalama hesaplamaları, normallik testi, korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre örgütsel değişim ve örgütsel hafızanın, engelleyici bürokrasideki varyansın %26,9'unu, kolaylaştırıcı bürokrasideki varyansın %56,1'ini açıkladığı saptanmıştır. Çoklu regresyon analizinden elde edilen sonuçlara göre, hem engelleyici bürokrasi değişkeni üzerinde hem de kolaylaştırıcı bürokrasi değişkeni üzerinde en güçlü etkiye sahip değişkenin örgütsel değişim olduğu görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Engelleyici Bürokrasi, Kolaylaştırıcı Bürokrasi, Örgütsel Hafıza, Örgütsel Değişim.

&

**Abstract:** The aim of the study is; The aim of this study is to determine the relationship between the levels of the obstructive bureaucracy or facilitating bureaucracy and organizational memory and organizational change by using the relational scanning model. The universe of the research consists of teachers working in secondary and high schools in the province of Elazığ in the 2019-2020 academic year. The research sample consists of 1079 teachers determined by random sampling method. Research data were obtained by using Personal Information Form, "Organizational Memory Scale", "Effectiveness of School Structure" and "Scale of Openness to Change of Schools". The data was obtained from 1033 teachers; frequency, minimum value, maximum value, standard deviation and mean calculations, normality test, correlation analysis and multiple regression analysis were performed. According to the results of the study, it was determined that organizational change and organizational memory explained 26.9% of the variance in the obstructive bureaucracy and 56.1% of the variance in the facilitating bureaucracy. According to the results obtained from the multiple regression analysis, it is seen that the variable that has the strongest effect on both the obstructive bureaucracy variable and the facilitating bureaucracy variable is organizational change.

**Keywords:** Blocking bureaucracy, facilitating bureaucracy, organizational memory, organizational change.

**Atıf/Cite as:** Küçüker, G. & Özdemir, T.Y. (2022). Örgütsel Yapı, Örgütsel Hafıza ve Örgütsel Değişim İlişkisinin İncelenmesi. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 22(4), 1717-1736. <https://dx.doi.org/10.17240/aibuefd.2022.22.74506-1151214>

**İntihal-Plagiarizm/Etik-Ethic:** Bu makale, en az iki hakem tarafından incelenmiş ve intihal içermediği, araştırma ve yayın etiğine uyulduğu teyit edilmiştir. / This article has been reviewed by at least two referees and it has been confirmed that it is plagiarism-free and complies with research and publication ethics. <https://dergipark.org.tr/pub/ijaws>

**Copyright** © Published by Bolu Abant İzzet Baysal University, Since 2015 – Bolu

\*Bu çalışma Doç. Dr. Tuncay Yavuz Özdemir'in danışmanlığında Gülşah Küçüker'in yürüttüğü "Örgütsel Yapı, Örgütsel Hafıza ve Örgütsel Değişim İlişkisinin İncelenmesi" adlı Yüksek Lisans tezinden üretilmiştir.

<sup>1</sup>Sorumlu Yazar: Gülşah Küçüker, Milli Eğitim Bakanlığı, [gls\\_h\\_kucuker@hotmail.com](mailto:gls_h_kucuker@hotmail.com), <https://orcid.org/0000-0003-4969-5491>

<sup>2</sup>Doç. Dr. Tuncay Yavuz Özdemir, Fırat Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Yönetimi, [tyozdemir@firat.edu.tr](mailto:tyozdemir@firat.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0002-5361-7261>

## 1. GİRİŞ

Örgüt, iki veya daha fazla bireyin bir amaca ulaşmak için (Daft, 2007) bir araya gelerek oluşturdukları, birbirleriyle ve dış çevreyle etkileşimde oldukları, aktivitelerin eşgüdüm dâhilinde gerçekleştirildiği yapı ve süreç (Özcan, 2010) ya da çalışanların adaptasyon süreçlerinin sağlanması olarak tanımlanabilir (Leblebici, 2008). Örgütler; duygular, davranışlar, tutumlar ve değerlerden meydana gelen sosyal mekanizmalardır (Aydın, 2004). Örgüt, belli bir hedefe ulaşmaya yönelik (Gürgen, 1997) bir grup bireyin yaptığı çalışmaların bir hiyerarşi ile koordinasyonunun sağlandığı (Bozkuş, 2016) ilişkilerin tamamıdır (Donaldson, 1999). Örgütlerin en temel varoluş nedeni belli hedefleri gerçekleştirmektir. Örgütlerin bu hedeflere ulaşması noktasında, örgütün ana elemanlarından biri olan yapı; belirsizliklerin ortadan kaldırılabilmesi için örgütteki aktivitelerin planlandığı (Mintzberg, 1983; Bozkuş, 2016), sorumluluklara bölündüğü (Hall ve Tolbert, 2015) ve bölümler arasında koordinenin sağlandığı işlerin tümüdür (Miles et vd., 1978; Ordu & Tanrıoğen, 2013).

Örgüt bünyesindeki bireylerin ilişkilerini düzenleyen kuralların açık bir şekilde belirlenmesi (İzci & Arslan, 2004), örgüt içerisindeki belirsizlikleri önlemektedir ve anlaşılmayan konuları ortadan kaldırmaktadır. Örgütte vazifelerin resmî şekilde nasıl dağıtılacağını (Demir & Okan, 2009), iş akışının düzenlenmesini ve denetimini sağlayan örgüt yapısı (Halis & Okan, 2009); belirli hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş bireylerin ilişkilerini düzenleyen (Covin ve Stevin, 1991), örgütün gelişmesini ve sürekliliğini sağlayan (Manyas, 2018) vazgeçilmez bir yönetsel öğedir. Yapı devamlı, sistemli ve düzenli ilişkilerden oluşur (Sargut, 2007). Örgütlerin devamlı etkileşimde oldukları çevreyle sağladıkları adaptasyon, hayatta kalabilmelerinin ön koşullarından biridir. Adaptasyon süreci de örgütsel yapı birimlerinin saptanması ile sağlanabilmektedir (Yeloğlu, 2008).

Örgüt yapısının saptanmasında kilit unsur olan koşulların anlaşılması (Hickson, 1998), kavranması, çözümlenmesi ve bunlarla uyumlu bir örgüt yapısının oluşturması örgüt performansı üzerinde etkili en önemli faktörlerdendir (Bolat vd., 2014). Örgüt yapılarıyla ilişkili farklı sınıflamalar mevcuttur. Bu sınıflandırmalardan en çok bilinen, Burns ve Stalker'ın (1968) mekanik ve organik örgüt yapıları sınıflandırmasıdır. Organik yapıli örgütlerin etkinliklerinin daha az kalıplardan oluşan yönleri; uyum, emir vermek yerine daha çok danışma ve esneklik özelliğini öne çıkaran iletişim özellikleri ile ayırt edilmektedir. Mekanik yapıli örgütlerde ise organik yapıli örgütlere kıyasla daha katı bir şekilde yapılanma mevcuttur (Hunt, 1970). Mekanik yapıli örgütler; katılımın olmadığı, esnek olmayan, formel ve katı denetimin olduğu hiyerarşik yapılardır. Mekanik örgütler, merkezîleşme (Daft, 2007) ve formelleşmenin olduğu (Hoy ve Miskel, 2010), örgüt çalışanlarından belirlenmiş ölçülere (Merih, 2014) ve kurallara uyulmasını katı bir şekilde isteyen örgütlerdir. Robbins ve Judge (2019) bir örgütün yapısını "tamamen organik" veya "tamamen mekanik yapı niteliklerine sahip" diye ifade etmenin zor olduğunu belirtmişlerdir.

Örgüt yapılarının, engelleyici bürokrasi ya da kolaylaştırıcı bürokrasi özelliği göstermeleri; iletişim biçimlerini, güven duygularını, sorun çözme kabiliyetlerini ve değişime açıklık durumlarını etkilemektedir. Engelleyici bürokrasi özelliği gösteren örgütler, örgüt üyelerinin davranışlarını kontrol etmeyi ve kurallara uymayanların cezalandırılmasını içerirken, kolaylaştırıcı bürokrasi özelliği gösteren örgütler, örgüt üyeleri sorumluluklarını yerine getirirken karşılaştıkları sorunları çözmelerinde çalışanlara yardımcı olmayı içermektedir. Hoy ve Sweetland (2001); örgüt üyelerinin karşılaştıkları sorunları çözüme ulaştırmasında ve vazifelerini yapmada esnek, yardımcı ve iş birlikçi nitelikteki otorite yapısını "kolaylaştırıcı merkezîleşme", kontrolcü, otokratik ve katı nitelikteki otorite yapısını ise "engelleyici merkezîleşme" şeklinde belirtmiştir. Bu çalışma, örgütlerin engelleyici bürokrasi ve kolaylaştırıcı bürokrasi özelliği gösterme düzeylerinin; örgütsel hafıza ve örgütsel değişim ile ilişkisini belirlemeye yönelik yapılmıştır.

### 1.1. Araştırmanın amacı

Bu çalışmanın temel amacı, örgütsel hafızanın ve örgütsel değişimin, engelleyici bürokrasi ile kolaylaştırıcı bürokrasi arasındaki üzerindeki etkisini saptamaktır. Bu doğrultuda aşağıda yer alan alt amaçlar bulunmaktadır:

- 1- Örgütsel değişim ile engelleyici bürokrasi ve kolaylaştırıcı bürokrasi arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- 2- Örgütsel hafıza ile engelleyici bürokrasi ve kolaylaştırıcı bürokrasi arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- 3- Örgütsel değişim ve örgütsel hafıza arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- 4- Örgütlerin engelleyici bürokrasi ve kolaylaştırıcı bürokrasi gösterme düzeyleri, örgütsel değişim ve örgütsel hafıza değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

## 1.2. Araştırmanın önemi

Örgüt yapısının işleyişi üzerinde etkili çok fazla etmen bulunmaktadır (Buluç, 2009), bu etmenlerden biri örgütsel hafızadır. Örgütsel hafıza; kurumun ortaklaşa oluşturduğu, muhafaza ettiği (Chang ve Cho, 2008) ve paylaştığı sosyal bir kavram olarak ifade edilmiştir (Croasdell, 2001). Örgütlerde kazanılan bilgiler, örgütsel hafızada saklanıp gerektiğinde kullanılmaktadır (Kalkan, 2006; Akgün vd., 2005). Örgütsel hafızada korunan bilgiler kişilerin sahip olduğu bilgi birikimleridir (Nahapiet ve Ghosal, 1998). Bilgi birikimleri; yönetimi kolaylaştıran, örgütün performansını ve gelişimini sağlayan en önemli öğelerdir (Kılıç, 2003 ; Kızıldağ vd., 2011). Örgütün sahip olduğu kültür öğeleri; ortak inançlar, değerler, normlar, semboller ve davranışlar örgütün hafızasını meydana getirmektedir (Moorman ve Miner, 1997; Spender, 1996). Örgütsel hafıza, örgütlerde yaşanan sirkülasyonlar, birbiri yerine gelen bireyler arasında bilgi sürekliliğini zorunlu kılmaktadır (Beazley et vd., 2003). Örgütsel hafıza, sirkülasyonların yaşandığı süreçte hem kaynakların verimli kullanılarak israfın önlenilmesinde hem de yeni bireylerin olumlu iş güdülenmelerini sağlayarak adaptasyon sürelerinin kısaltılmasında (Kalkan, 2006) ve örgütün uzun ömürlü olmasında etkilidir (Conklin, 2001). Bu açıdan örgütsel hafıza; iş koordinesini, örgütsel enformasyon yönetimini (Yates, 1990) ve örgütün amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırarak örgütün aktiflik seviyesini yükseltmektedir (Kılıç, 2007). Bir örgütün kuruluşundan itibaren biriktirdiği enformasyon; kurumun nasıl hareket edeceği ve inovasyonunun yönü konusunda büyük ölçüde kolaylık sağlamaktadır (Halaç & Çelik, 2016). Bu açıdan örgütteki bireylerin buldukları örgüt hakkında sahip oldukları bilgi seviyelerinin yüksek olması; örgüte uyum süreçlerini kolaylaştırmakta, örgütün performansını yükseltmekte ve örgütün devamlılığını sağlamaktadır. Örgüt yapısını etkileyen bir diğer etmen ise örgütsel değişimdir. Kurşunluoğlu & Tanrıoğlu (2006) örgütsel değişimi, örgüt performansını geliştirmek doğrultusunda örgütsel yapıyı, aşamaları ve davranışları değiştirmek amacıyla idarenin planladığı bir girişim diye tanımlarken, Tüfekçi (2006) örgütün planlı veya plansız şekilde örgütün bir ya da daha çok alanında oluşan dönüşüm diye ifade etmektedir. Örgütsel değişim; “örgütün çevre koşullarında meydana gelen değişimlere uyum sağlaması ve dengeleme süreci” olarak ifade edilebilir (Bozağaç & Aktaş, 2007). Devamlı değişen çevreye cevap olarak örgütsel değişim (Hernaus, 2008) örgütler için kaçınılmaz bir gerçektir (Dursun, 2007) ve çevre şartlarıyla uyumlu yeni yöntemlerin belirlenmesi, uygulanması ile hayata geçirilmesini içerir. Örgütün iyi sonuçlara ulaşması ve rekabet ortamında avantajlı olmasına yönelik devamlı iyileştirme ve geliştirme programları uygulanmaktadır (Garvin, 1993). Örgütsel değişim bu hedefler doğrultusunda, örgüt yapısının bulundurduğu teknolojiler, amaçlar ve çalışanlar gibi alanlardan biri ya da birçoğunun değiştirilmesidir (Sayılı, 2002; Karabal, 2018). Değişme sürecinde örgütsel yapı, örgüt bünyesindeki öğeler, değerler (Basım vd., 2009), çalışma koşullar ve örgütün amaçları da değişebilir (Eren, 1998); çünkü değişim sadece değişmiş olmak için uygulanabilecek kavram değildir, beraberinde bunun uygulanmasıdır (Sultana, 2001). Örgütsel hafıza, örgütün bu değişimlere adaptasyonunu destekleyip örgütün hedeflerini saptamasını sağlamaktadır. Kaçınılmaz bir gerçek olan değişime karşı örgüt üyelerinin gösterdiği tutum, değişimin başarılı ya da başarısız sonuçlanmasını belirlemektedir. Bu doğrultuda örgüt üyelerinin değişimi desteklemeleri ve değişime direnç göstermemeleri değişim başarısını artıran en önemli etmendir. İdarecilerin başarısı;

örgüt koşullarının belirlenmesi ve bunlarla uyumlu bir örgüt yapısının oluşturmasına bağlıdır. Bu bağlamda örgüt yapısının kolaylaştırıcı bürokrasi veya engelleyici bürokrasi özelliği göstermesi; örgütün performansı, değişime karşı tutumu ve örgütsel hafızayı kullanma şekilleri gibi birçok değişken üzerinde önem arz etmektedir. Yapılan bu çalışma, öğretmenlerin kendi kurumlarına ilişkin sahip oldukları bilgi düzeyleri ve değişime açıklık düzeyleri ile örgüt yapısının bürokrasi türleri arasındaki ilişkiyi saptamak amacıyla yapılmıştır.

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Araştırmanın modeli

İlişkisel tarama modeli kullanılan bu çalışmada; örgütlerin engelleyici bürokrasi ve kolaylaştırıcı bürokrasi özelliği gösterme düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel değişim ve örgütsel hafızaya ilişkin algıları arasındaki ilişkiler saptanmaya çalışılmıştır. Tarama modeli; evreni meydana getiren çok fazla miktardaki ögenin, evrenin bütünü veya bir grup, örnek ya da örneklem alınarak üzerinde çalışma gerçekleştirilmektedir (Karasar, 2011). Tarama modelinde bir veya birden fazla değişken, birçok yanıtlayıcının geçmişteki deneyimleri doğrultusunda ölçülmektedir (Neuman, 2006).

### 2.2. Araştırmanın evreni ve örnekleme/Araştırmanın çalışma grubu

Araştırmanın evrenini 2019-2020 eğitim-öğretim yılında Elazığ ilinde görev yapan 3279 lise ve 2921 ortaokul öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise evreni en etkili ve iyi şekilde anlatabilmek için tesadüfi örnekleme yöntemiyle (Büyüköztürk vd., 2016) belirlenen 1033 öğretmen oluşturmaktadır. Öğretmenlerin cinsiyet, öğrenim durumu, medeni durum, kıdem, görev yaptığı okuldaki kıdem yılı ve branşlarına ait demografik bilgiler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Araştırma örneklemini cinsiyet değişkeni bakımından ele alındığında 712 erkek (% 68,9) ve 321 kadın (% 31,1) öğretmen bulunmaktadır. Eğitim düzeyi bakımından örneklem incelendiğinde, 15 ön lisans (% 1,5), 842 lisans (% 81,5), 156 yüksek lisans (% 15,1 ) ve 20 doktora (% 1,9) mezunu öğretmen mevcuttur. Mesleki kıdem verileri incelendiğinde öğretmenlerin 136'sı 0-5 yıl arası (% 13,2), 537'si 6-10 yıl arası (% 52,0), 83'ü 11-15 yıl arası (% 8,0) ve 277'si 16 yıl ve üzeri (% 26,8) görev süresine sahiptir. Medeni durum verilerine bakıldığında, öğretmenlerin 432'si (% 41,8) evli, 601'i (%58,2) bekârdır. Branş verilerine bakıldığında öğretmenlerin 648'i sayısal (% 62,6), 379'u sözel (% 36,8) ve 6'sı diğer (% 0,6) alanlarda bulunmaktadır.

### 2.3. Veri toplama araçları ve süreci

Çalışmada, veriler üç farklı ölçek vasıtasıyla toplanmıştır. Bu çalışma kapsamında örnekleme bulunan öğretmenlerin kişisel bilgileri Demografik Form, örgütsel yapının bürokrasi türünü belirlemek için Okul Yapısının Etkililiği Ölçeği, örgütsel hafızaya dair bilgilerini ölçmek için Örgütsel Hafıza Ölçeği ve örgütsel değişime açıklık seviyelerini ölçmek için Okulların Değişime Açıklığı Ölçeği kullanılmıştır. Uygulanan ölçeklerin tümünde, beşli Likert tipi derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. 5'li Likert tipi özelliğinde olan okullarda Okul Yapısının Etkililiği, Okulların Değişime Açıklığı ve Örgütsel Hafıza Ölçeklerinde bulunan değerlendirme aralıkları eşit kabul edilmiştir ve aritmetik ortalamalar için puan aralığı 0,80 olarak hesaplanmıştır. Hesaplama formülü aşağıda belirtilmiştir:

**Tablo 1.**

*Örneklemin Demografik Özellikleri*

Özellikler	F	%	
Cinsiyet	Kadın	321	31,1
	Erkek	712	68,9
Eğitim Durumu	Ön Lisans	15	1,5
	Lisans	842	81,5
	Yüksek Lisans	156	15,1
	Doktora	20	1,9

**Tablo 1. Devamı**

*Örneklemin Demografik Özellikleri*

Özellikler		F	%
Medeni Durum	Evli	432	41,8
	Bekar	601	58,2
Mesleki Kıdem	0-5	136	13,2
	6-10	537	52,0
	11-15	83	8,0
	16 ve üzeri	277	26,8
Branş	Sayısal	648	62,6
	Sözel	379	36,8
	Diğer	6	0,6

**Tablo 2.**

*Okulların Değişime Açıklığı, Örgütsel Hafıza ve Okul Yapısının Etkililiği Ölçeklerinde Kullanılan Değerlendirme Aralıkları*

Seçenek	Aralık
Kesinlikle Katılmıyorum	1,00 - 1,80
Katılmıyorum	1,81 - 2,60
Kararsızım	2,61 - 3,40
Katılıyorum	3,41 - 4,20
Kesinlikle Katılıyorum	4,21 - 5,00

Puan aralığı = (en yüksek değer – en düşük değer)/5 = (5-1)/5 = 4/5 = 0,80.

### 2.3.1. Okul Yapısının Etkililiği Ölçeği

Ölçek, Hoy ve Sweetland (2000) tarafından geliştirilmiş ve Buluç (2009) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçekteki ilk altısı olumlu, geri kalan altısı ise olumsuz olmak üzere toplam 12 madde yer almaktadır. Ölçekte yer alan (1-6. maddeler) okuldaki engelleyici ya da zorlayıcı bürokratik yapıyı ölçmeye dönük ifadelerden oluşmakta iken, (7-12 maddeler) okuldaki kolaylaştırıcı bürokratik yapıyı ölçmeye dönük ifadelerden oluşmaktadır. Ölçeğin ilk boyutu olan engelleyici yapıya dair puanların yüksek olması, üniversitelerdeki yapının engelleyici ya da zorlayıcı, ikinci boyut olan kolaylaştırıcı yapıya dair puanların yüksek olması ise yapının kolaylaştırıcı olduğunu göstermektedir. Ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı 0,87 olarak hesaplanmıştır. Bu çalışmada güvenirlik katsayısının 0,88 olduğu belirlenmiştir.

### 2.3.2. Örgütsel Hafıza Ölçeği

Ölçek, Dunham ve Burt (2014) tarafından geliştirilmiş ve Limon (2016) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. 20 soruluk örgütsel hafıza ölçeği beş boyuttan oluşmaktadır. Bunlar: sosyopolitik bilgi (1-6. maddeler), mesleki bilgi (7-10. maddeler), mesleki ağlar (11-13. maddeler), sektörel bilgi (14-15. maddeler), geçmiş bilgisi (16-20. maddeler) boyutlarıdır. Ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı 0,89 olarak saptanmış iken bu çalışmada 0,88 olduğu belirlenmiştir.

### 2.3.3. Okulların Değişime Açıklığı Ölçeği

Ölçek, Smith ve Hoy (2007) tarafından geliştirilmiş ve Demirtaş (2012) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. 14 maddeden oluşan anket, üç boyuttan meydana gelmektedir. Bunlar; öğretmenlerin değişime açıklığı (1-5. maddeler), okul müdürünün değişime açıklığı (6-11. maddeler) ve okul çevresinin değişim baskısı (12-14. maddeler) şeklindedir. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısı (Cronbach Alpha); Öğretmenlerin değişime açıklığı alt boyutu için 0,83, Müdürlerin değişime açıklığı alt boyutu için 0,78, Okul çevresinin değişim



baskısı alt boyutu için 0,76 ve ölçeğin geneli için 0,78 olarak bulunmuştur. Bu çalışmada Cronbach alfa katsayısı öğretmenlerin değişime açıklığı alt boyutu için 0,81, Müdürlerin değişime açıklığı alt boyutu için 0,74, Okul çevresinin değişim baskısı alt boyutu için 0,74 ve ölçeğin geneli için 0,75 olarak belirlenmiştir.

#### 2.4. Verilerin analizi

Araştırma sürecinde veriler, ortaokul ve lisede görevli öğretmenlere uygulanmıştır. Toplanan veriler SPSS 22 paket programından faydalanılarak analiz edilmiştir. Okulların Değişime Açıklığı Ölçeği içerisindeki 4 maddeye (6, 7, 9, 11) ters kodlama yapılmıştır. SPSS 22 paket programı ile elde edilen verilerin frekans, minimum değer, maksimum değer ve standart sapma, ortalama hesaplamaları yapılmıştır. Veri setinin normal dağılım sergileme durumu için basıklık ve çarpıklık değerleri incelenmiş ve bu değerlere Tablo 3'te yer verilmiştir.

**Tablo 3.**

*Verilerin Çarpıklık ve Basıklık Testine İlişkin Analiz Sonuçları*

Ölçek	Çarpıklık	Basıklık
Örgütsel Hafıza	-,122	1,806
Örgütsel Değişim	,339	-1,151
Engelleyici Bürokrasi	-,358	,545
Kolaylaştırıcı Bürokrasi	,594	-,600

Basıklık ve çarpıklık değerlerinin  $\pm 1,50$  arasında (Tabachnick ve Fidell, 2013) veya  $\pm 2,00$  arasında olması (George, ve Mallery, 2010), veri setinin normal dağılım sergilediği şeklinde yorumlanmaktadır (Tabachnick ve Fidell, 2013). Tablo 3'te yer alan bilgiler eşliğinde veri setinin normal dağılım sergilediği gözlemlenmiştir.

Çoklu regresyon analizinin sonuçlarının güvenilirliği ve çoklu bağlantı sorununun olup olmadığını saptamak için VIF ve tolerans değerleri ele alınmalıdır (Akman vd., 2008). Tolerans değerlerinin düşük ve VIF değerinin yüksek olması; bağımsız değişkenlerin arasında çoklu bağlantının olması anlamına gelir (Kalaycı, 2009). Analiz sonucunda tolerans değerlerinin 0,1'den büyük olması (,954) ve VIF değerinin 5'ten küçük olması (1,048), çoklu bağlantı probleminin bulunmadığını göstermektedir. George ve Mallery (2010) basıklık ve çarpıklık değerlerinin +2 ve -2 aralığında olması gerektiğini belirtmiştir. Verilerin analizinde kullanılacak yöntemin seçilmesi için normallik testi uygulandığında, Örgütsel Hafıza ve Örgütsel Yapı ölçeklerine ait verilerin normal dağılım göstermemesi nedeniyle boxplot grafiğinden yararlanılarak uç değerler ölçekten çıkartılmıştır. Bu doğrultuda 1079 veriden 46 tanesi çıkarılmıştır. Kalan 1033 öğretmenden elde edilen verilerin normallik testi sonucunda aşağıdaki basıklık ve çarpıklık katsayıları bulunmuştur. Verilere normallik testi yapıldıktan sonra öğretmenlerin örgütsel hafıza ve örgütsel değişim boyutlarının, örgütsel yapıyı yordama düzeyini saptamak için çoklu regresyon analizi uygulanmıştır.

### 3. BULGULAR

Çalışmada kullanılan ölçeklere ait çarpıklık, basıklık, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 4.**

*Verilerin Çarpıklık ve Basıklık Testine İlişkin Analiz Sonuçları*

Ölçek	Çarpıklık	Basıklık
Örgütsel Hafıza	-,122	1,806
Örgütsel Değişim	,339	-1,151
Engelleyici Bürokrasi	-,358	,545
Kolaylaştırıcı Bürokrasi	,594	-,600

5'li Likert tipi özelliğinde olan okullarda Okul Yapısının Etkililiği, Okulların Değişime Açıklığı ve Örgütsel Hafıza Ölçeklerinde bulunan değerlendirme aralıkları eşit kabul edilmiştir ve aritmetik ortalamalar için puan aralığı 0,80 olarak hesaplanmıştır. Hesaplama formülü aşağıda belirtilmiştir;

**Tablo 5.**

*Okulların Değişime Açıklığı, Örgütsel Hafıza ve Okul Yapısının Etkililiği Ölçeklerinde Kullanılan Değerlendirme Aralıkları*

Seçenek	Aralık
Kesinlikle Katılmıyorum	1,00 - 1,80
Katılmıyorum	1,81 - 2,60
Kararsızım	2,61 - 3,40
Katılıyorum	3,41 - 4,20
Kesinlikle Katılıyorum	4,21 - 5,00

Puan aralığı = (en yüksek değer – en düşük değer)/5 = (5-1)/5 = 4/5 = 0,80.

Tablo 5'ten hareketle 2,61-3,40 aralığı orta düzey kabul edilip bu aralığın üzerindeki değerler orta düzeyin üstünde, bu aralığın altındaki değerler orta düzeyin altında şeklinde ifade edilebilir.

**Tablo 6.**

*Örgütsel Değişim, Örgütsel Hafıza, Engelleyici Bürokrasi ve Kolaylaştırıcı Bürokrasi Değişkenlerinin Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri*

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma
Örgütsel Hafıza	3,76	0,376
Örgütsel Değişim	3,02	0,724
Engelleyici Bürokrasi	2,57	0,657
Kolaylaştırıcı Bürokrasi	3,12	0,826

Tablo 6'da görüldüğü üzere Engelleyici Bürokrasi puan ortalamalarının orta düzeyin altında olduğu, Kolaylaştırıcı Bürokrasi puan ortalamalarının orta düzeyde olduğu, Örgütsel Hafıza puan ortalamalarının orta düzeyin üzerinde olduğu ve Okulların Değişime Açıklığı puan ortalamalarının orta düzeyde olduğu görülmektedir. Örgütsel yapı, örgütsel hafıza, örgütsel değişim, engelleyici bürokrasi ve kolaylaştırıcı bürokrasi boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla uygulanan korelasyon analizine ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 7.**

*Örgütsel Değişim, Örgütsel Hafıza, Engelleyici Bürokrasi ve Kolaylaştırıcı Bürokrasi Değişkenleri Arasındaki Korelasyonlar*

Değişkenler	(1)	(2)	(3)	(4)
Örgütsel Hafıza	1,000	,215	-,204	,283
Örgütsel Değişim		1,000	-,511	,739
Engelleyici Bürokrasi			1,000	-,661
Kolaylaştırıcı Bürokrasi				1,000

Tablo 7 incelendiğinde engelleyici bürokrasi ile örgütsel değişim arasında negatif yönlü, orta düzeyde ( $r = -,511$ ) ve anlamlı ( $p = ,001$ ) bir ilişki olduğu; engelleyici bürokrasi ile örgütsel hafıza arasında negatif yönlü, düşük düzeyde ( $r = -,204$ ) ve anlamlı ( $p = ,001$ ) bir ilişki tespit etmiştir. Kolaylaştırıcı bürokrasi ile örgütsel değişim arasında pozitif yönlü, yüksek düzeyde ( $r = ,739$ ) ve anlamlı ( $p = ,001$ ) bir ilişki; kolaylaştırıcı bürokrasi ile örgütsel hafıza arasında pozitif yönlü, düşük düzeyde ( $r = ,283$ ) ve anlamlı ( $p = ,001$ ) bir ilişki saptanmıştır. Korelasyon analizinin devamında örgütsel hafıza ve örgütsel değişimin, engelleyici bürokrasi ve kolaylaştırıcı bürokrasi değişkenlerini yordama seviyesini saptamak için kullanılan çoklu regresyon analizinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

**Tablo 8.**

*Engelleyici Bürokrasi, Örgütsel Hafıza ve Örgütsel Değişimin İlişisine Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları*

Değişkenler	B	Std. Error	Beta	t	p	Tolerance	VIF
Sabit	4,569	,180		25,417	,001		
Örgütsel Hafıza	-,174	,048	-,099	-3,643	,001	,954	1,048
Örgütsel Değişim	-,444	,025	-,489	-17,959	,001	,954	1,048
<b>Düzeltilmiş R2 (R2adjusted) = ,269</b>		<b>F = 190,745</b>		<b>p = ,001</b>			

Tablo 8 incelendiğinde bağımlı değişken olan engelleyici bürokrasi üzerinde, örgütsel hafıza ve örgütsel değişimin yordama seviyelerinin saptanması amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda; engelleyici bürokrasi ile örgütsel hafıza ve örgütsel değişim arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır (Düzeltilmiş  $R^2 = ,269$ ,  $p < 0,05$ ). Analiz sonucunda örgütsel hafıza ve örgütsel değişimin, engelleyici bürokrasideki varyansın %26,9'unu (Düzeltilmiş  $R^2 = ,269$ ) açıkladığı saptanmıştır. Analizden elde edilen bulgulara göre örgütsel değişim ( $\beta = -,489$ ,  $p = ,001$ ) ile örgütsel hafıza ( $\beta = -,099$ ,  $p = ,001$ ) engelleyici bürokrasiyi negatif yönde etkilemektedir ve aralarında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Standardize edilmiş  $\beta$  regresyon katsayısı bakımından örgütsel değişim; engelleyici bürokrasi üzerinde daha güçlü bir etkiye sahiptir.

**Tablo 9.**

*Kolaylaştırıcı Bürokrasi, Örgütsel Hafıza ve Örgütsel Değişimin İlişisine Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları*

Değişkenler	B	Std. Error	Beta	t	p	Tolerance	VIF
Sabit	-,398	,175		-2,273	,023		
Örgütsel Hafıza	,286	,046	,130	6,159	,001	,954	1,048
Örgütsel Değişim	,811	,024	,711	33,665	,001	,954	1,048
<b>Düzeltilmiş R2 (R2adjusted) = ,561</b>		<b>F = 660,645</b>		<b>p = ,001</b>			

Tablo 9'a bakıldığında kolaylaştırıcı bürokrasi ile örgütsel hafıza ve örgütsel değişim arasında anlamlı bir ilişki gözlemlenmektedir (Düzeltilmiş  $R^2 = ,561$ ,  $p < 0,05$ ). Analiz sonucunda örgütsel hafıza ve örgütsel değişimin, kolaylaştırıcı bürokrasideki varyansın %56,1'ini (Düzeltilmiş  $R^2 = ,561$ ) açıkladığı saptanmıştır. Standardize edilmiş  $\beta$  regresyon katsayısı bakımından örgütsel değişim; kolaylaştırıcı bürokrasi üzerinde daha güçlü bir etkiye sahiptir.

#### 4. TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu çalışmada, ilkökuller ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin; örgütsel hafıza, örgütsel değişim ve örgütsel yapıya ilişkin algılarının seviyelerinin saptanması ve örgütsel hafıza ve örgütsel değişim



algılarının, örgütsel yapı düzeylerinin anlamlı birer yordayıcısı olup olmadığının belirlenmesi hedeflenmiştir.

Örgütsel değişim ölçeğinden elde edilen ortalamaların, ortalama puan aralığının üzerinde olduğu görülmektedir. Bundan dolayı örgüt çalışanlarının, örgüt bünyesindeki değişimleri destekler nitelikte olduğu söylenebilir. Alan yazında örgüt çalışanlarının sürece aktif olarak dâhil edilmesi (Özavnik, 2021), örgütsel bağlılık seviyelerinin yüksek olması (Özkara, 1999), örgüt içi iletişimin sağlanması (Açıkgöz, 2014) bilgi ataleti düzeyinin düşük olması (Türkan ve Esmer, 2019), örgütte güven ortamının oluşturulması (Polat, 2003), bilgilendirme (Kerman & Öztop, 2014; Silahyürekli, 2017) gibi örgütsel değişimi destekleyen öğeler olduğu görülmektedir. Bu araştırma sonucunda örgüt çalışanlarının örgütsel değişime açıklık düzeylerinin yüksek olmasından ötürü, örgütsel değişimi destekleyen unsurların da örgütte yüksek düzeyde görüldüğü yorumu yapılabilir. Örgütü meydana getiren kültür öğeleri arasında bulunan inançlar, değerler ve normlar; örgütsel değişim gerçekleşirken örgüt üyelerinin performansını etkileyen en etkili faktörlerdendir (Antep, 2018). Buradan hareketle örgütsel değişimin, örgütsel performans üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Bazı çalışmalarda örgütsel değişimi pozitif yönlü etkileyen değişkenler tespit edilmiştir. Bu değişkenler; aidiyet duygusu (Koç, 2014), örgüt iklimi (Alkan, 2016), dönüştürücü liderlik (Tüfekçi, 2006), destek kültürü ve görev kültürü (Yulcu, 2018), yenilik iklimi (Eroğlu, 2019), örgütsel adalet (Karagöz, 2019), öz yeterlilik algısı (Kaygusuz, 2020) ve örgütsel bağlılıktır (Çağlar, 2013). Bu durumda örgütsel değişim düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde, örgütsel değişimi pozitif yönlü etkileyen değişkenlerin de yüksek seviyede görülebileceği yorumu yapılabilir. Bu doğrultuda örgütsel değişimin yüksek olduğu örgütlerde; aidiyet duygusu, yenilik iklimi, örgüt iklimi, öz yeterlilik, dönüştürücü liderlik, örgütsel adalet, dönüştürücü liderlik, destek kültürü ve görev kültürü düzeyleri yüksek görülebilir. Yapılan çalışmalarda örgütsel değişimi negatif yönlü etkileyen değişkenler ise korku kültürü (Kahraman, 2019), belirsizlik korkusu (Çapraz, 2009), güvensizlik (Ateş, 2017), stres yönetimi (Şahin, 2019), bilgi ataletidir (Yenipınar, 2021). Bu durumda örgütsel değişim seviyesinin yüksek olduğu örgütlerde, örgütsel değişime engel olan veya örgütsel değişimi negatif etkileyen değişkenlerin düşük seviyede görülebileceği söylenebilir. Bu kapsamda örgütsel değişimin yüksek olduğu örgütlerde; korku kültürü belirsizlik korkusu, güvensizlik, stres yönetimi ve bilgi ataleti seviyesi düşük görülebilir.

Örgütsel hafıza ölçeğinden elde edilen puan ortalamalarının, ortalama puan aralığının üzerinde olduğu görülmektedir. Bu veriler; örgüt üyelerinin buldukları örgüte ilişkin sahip oldukları bilgi düzeylerinin ortalamasının üzerinde olduğunu göstermektedir. Örgütsel hafıza ile pozitif yönlü ilişkisi bulunan bazı değişkenler bulunmaktadır. Bunlar; işle bütünleşme ve işgücü çevikliği (Himmetoğlu, 2021), örgütsel çift yönlülük (Başak, 2021), örgütsel öğrenme (Demir, 2019) bilgi yönetimi (Arvas, 2015), örgüt kültürü (Kılıç, 2007), etkileşimsel ile dönüşümsel liderlik ve örgütsel kısıtlardır (Habiboğlu, 2019). Bu durumda örgütsel hafıza seviyesinin yüksek olduğu örgütlerde, örgütsel hafızayı pozitif yönlü etkileyen değişkenlerin de yüksek seviyede görülebileceği yorumu yapılabilir. Bu çalışmada öğretmenlerin, buldukları örgüte dair bilgi seviyelerinin orta seviyenin üzerinde olmasından dolayı; araştırma evreninde işle bütünleşme ve işgücü çevikliği, örgütsel çift yönlülük, örgütsel öğrenme, bilgi yönetimi, örgüt kültürü, etkileşimsel ile dönüşümsel liderlik ve örgütsel kısıtlar değişkenlerinin yüksek olması beklenmektedir. Örgütsel hafızayı negatif yönde etkileyen değişkenler ise şunlardır: örgütsel değişime direnç (Karabal, 2015; Boz, 2021), yaş faktörü (Habiboğlu, 2019), vazgeçme (Karabal, 2015). Bu durumda örgütsel hafızanın seviyesinin yüksek olduğu örgütlerde, örgütsel hafızayı negatif etkileyen değişkenlerin düşük seviyede görülebileceği söylenebilir. Buradan hareketle öğretmenlerin örgüte dair bilgi seviyelerinin yüksek olmasının, eğitim örgütlerinde örgütsel değişime direnç, yaş faktörü ve vazgeçme seviyelerini düşüreceği beklenebilir. Yapılan bazı çalışmalarda da, örgütsel hafızaya herhangi bir etkisi olmayan değişkenler tespit edilmiştir. Bu değişkenler; nomofobi (Ekşi, 2020), yenilikçi iş davranışı (Tüysüz, 2019) çatışmadır (Habiboğlu, 2019). Bu durumda bu değişkenlerin yüksek veya düşük seviyede olmasının, örgütsel hafıza seviyesini etkilemeyeceği söylenebilir.

Örgütsel yapı ölçeğinin, engelleyici bürokrasi alt boyutundan alınan puan ortalamalarının, ortalama puan aralığının altında olduğu saptanmıştır. Kolaylaştırıcı bürokrasi alt boyutundan alınan puan ortalamalarının ise ortalama puan aralığının üzerinde olduğunu görülmektedir. Bu sonuçlara göre, örgütlerde engelleyici bürokrasi yapısı düşük düzeyde, kolaylaştırıcı bürokrasi yapısı yüksek düzeyde görülmektedir. Yılmaz & Beycioğlu (2017) yaptıkları nitel çalışmada; bir örgütün engelleyici bürokrasiye mi, kolaylaştırıcı bürokrasiye mi sahip olduğunun anlaşılmasında birtakım unsurların yardımcı olduğunu belirtmişlerdir. Bu anlamda yaptıkları çalışmada örgütün bürokratik yapısının kolaylaştırıcı nitelikte olmasında: katılımcı yönetim anlayışı, işbölümü, esnek uygulamalar ve stratejiler; bürokratik yapının engelleyici nitelikte olmasında: katı hiyerarşinin, engelleyici merkezî yapı ve yine stratejiler etkilidir. Bu bulgulara göre kolaylaştırıcı bürokrasi seviyesi yüksek olan örgütlerde, kolaylaştırıcı bürokrasiye sahip örgütlerde görülen unsurların da yüksek seviyede görülebileceği yorumu yapılabilir. Bu çalışmada örgütlerin kolaylaştırıcı bürokrasi seviyelerinin yüksek olmasından dolayı, bu örgütlerde katılımcı yönetim anlayışı, işbölümü ve esnek uygulama seviyelerinin yüksek olması; katı hiyerarşi ve engelleyici merkezi yapı seviyelerinin düşük olması beklenmektedir. Yapılan çalışmalarda kolaylaştırıcı bürokrasiyi pozitif yönlü etkileyen değişkenler; iş birlikli yönetim tarzı (Alanoğlu ve Demirtaş, 2020), örgütsel vatandaşlık davranışları (Messick, 2012 ; Alev, 2019), iş tatmini (Bozkuş, Karacabey ve Özdere, 2019), yönetim süreçlerinin etkililiği, pozitivist yönetim, yönetim anlayışı (Sertel, Karataş ve Karadağ, 2021), destekleyici liderlik (Özer, 2010), eğitim-öğretim, uyum ve esneklik (Çalık ve Tepe, 2019). Bu durumda kolaylaştırıcı bürokrasi seviyesinin yüksek olduğu örgütlerde, kolaylaştırıcı bürokrasiyi pozitif yönlü etkileyen değişkenlerin de yüksek seviyede görülebileceği yorumu yapılabilir. Kolaylaştırıcı bürokrasiyi negatif yönlü etkileyen değişkenler otoriter yönetim tarzı, ilgisiz yönetim tarzı ve karşı koyucu yönetim tarzı (Alanoğlu & Demirtaş, 2020), örgütsel sessizlik (Bozkuş vd., 2019). Bu durumda kolaylaştırıcı bürokrasi seviyesinin yüksek olduğu örgütlerde, kolaylaştırıcı bürokrasiyi negatif yönlü etkileyen değişkenlerin düşük seviyede görülebileceği yorumu yapılabilir. Yapılan çalışmalarda engelleyici bürokrasiyi pozitif yönlü etkileyen değişkenler otoriter yönetim tarzı, ilgisiz yönetim tarzı ve karşı koyucu yönetim tarzı (Alanoğlu & Demirtaş, 2020), örgütsel sessizlik (Bozkuş vd., 2019), güç mesafesi ve erilliktir (Sertel vd., 2021). Bu durumda engelleyici bürokrasi seviyesinin düşük olduğu örgütlerde, engelleyici bürokrasiyi pozitif yönlü etkileyen değişkenlerin düşük seviyede görülebileceği yorumu yapılabilir. Yapılan çalışmalarda engelleyici bürokrasiyi negatif yönlü etkileyen değişkenler iş birlikli yönetim tarzı (Alanoğlu & Demirtaş, 2020), iş tatmini (Bozkuş vd., 2019), destekleyici liderlik (Özer, 2010), yönetim süreçlerinin etkililiği, pozitivist yönetim, yönetim anlayışı, belirsizlikten kaçınma, uzun erimlilik ve kolektivizmdir (Sertel vd., 2021). Bu durumda engelleyici bürokrasi seviyesinin düşük olduğu örgütlerde, engelleyici bürokrasiyi negatif yönlü etkileyen değişkenlerin yüksek seviyede görülebileceği yorumu yapılabilir. Bu bulguların sonucunda örgütlerin kolaylaştırıcı bürokrasi özelliği gösterme düzeylerinin yüksek olmasından hareketle, araştırma evreninde; iş birlikli yönetim tarzı, örgütsel vatandaşlık davranışları, iş tatmini, yönetim süreçlerinin etkililiği, pozitivist yönetim, yönetim anlayışı, destekleyici liderlik, eğitim-öğretim, uyum ve esneklik düzeylerinin yüksek düzeyde olacağı beklenmektedir. Ayrıca bu örgütlerde; otoriter yönetim tarzı, ilgisiz yönetim tarzı ve karşı koyucu yönetim tarzı, örgütsel sessizlik, erillik ve güç mesafesi düzeylerinin düşük düzeyde olması beklenebilir.

Korelasyon analizine göre örgütsel hafıza ile engelleyici bürokrasi arasında negatif yönlü, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır; örgütsel hafıza ile kolaylaştırıcı bürokrasi arasında pozitif yönlü, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Bu bulgulara göre örgütlerin örgüte dair sahip oldukları bilginin düzeyi ile örgütlerin engelleyici bürokrasi özelliği gösterme meyilleri birbirlerini olumsuz ve örgütlerin kolaylaştırıcı bürokrasi özelliği gösterme meyilleri birbirlerini olumlu etkilemektedir. Örgütsel hafıza ile engelleyici bürokrasi ve kolaylaştırıcı bürokrasi arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik çalışma bulunmasa da ortak değişkenler içeren çalışmalar, bu bulguyu desteklemektedir. Örgüt kültürü ile örgüt yapısı (Demir, 2017) ve örgütsel hafıza (Kılıç, 2007) arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı literatürde belirlenmiştir. Bu iki çalışmadan elde edilen sonuçlara göre örgüt kültürü ile örgüt yapısı ve örgütsel hafıza arasındaki pozitif ilişki, örgüt yapısı ile örgütsel hafıza arasındaki pozitif yönlü ilişkiyi desteklemektedir. Örgüt yapısı ile örgütsel hafıza arasındaki pozitif ilişkiyi destekleyen başka bir değişken

ise bilgi yönetimidir. Arvas (2015) bilgi yönetimi ile örgütsel hafıza arasında, Çankaya (2017) ise örgütsel yapı ile bilgi yönetimi arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Bu iki çalışmadan elde edilen bulgulara göre bilgi yönetimi ile örgütsel hafıza ve örgütsel yapı arasındaki pozitif ilişki, örgüt yapısı ile örgütsel hafıza arasındaki pozitif yönlü ilişkiyi desteklemektedir. Bu bulgulara göre örgüt üyelerinin örgüte dair bilgi seviyelerini artıran etkenler belirlenip artırılırsa örgütün kolaylaştırıcı bürokrasi özelliğini gösterme meyillerinin de artması beklenebilir. Buradan hareketle, örgütsel hafıza ve kolaylaştırıcı bürokrasi sonucunda görülen olumlu durumların görülme ihtimalinin yüksek seviyede olacağı yorumu yapılabilir. Örgütsel değişim ile engelleyici bürokrasi arasında negatif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki; örgütsel değişim ve kolaylaştırıcı bürokrasi arasında pozitif yönlü, yüksek ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Bu sonuca göre örgütlerin değişime açıklık düzeyleri ile örgütlerin engelleyici bürokrasi özelliği gösterme meyilleri birbirlerini olumsuz ve örgütlerin kolaylaştırıcı bürokrasi özelliği gösterme meyilleri birbirlerini olumlu etkilemektedir. Örgütsel değişim ile dönüştürücü liderlik (Esen, 2012), iş gördürücü ve serbest bırakıcı liderlik değişkenleri arasında pozitif yönlü ilişki (Dinçer, 2014; Öğrünç, 2018; Suzan, 2018), destekleyici liderlik ile kolaylaştırıcı bürokrasi arasında da pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir (Özer, 2010). Bu bulgulardan hareketle, bu liderlik özellikleri ile kolaylaştırıcı bürokrasi ve örgütsel değişim arasındaki pozitif ilişki, örgütsel değişim ve kolaylaştırıcı bürokrasi arasındaki pozitif ilişkiyi desteklemektedir. Örgütsel değişim ve kolaylaştırıcı bürokrasi arasındaki pozitif ilişkiyi etkileyen diğer değişken ise yönetim anlayışıdır. Yönetim anlayışı ile örgütsel değişim (Kerman & Öztop, 2014) ve kolaylaştırıcı bürokrasi (Sertel vd., 2021) arasında pozitif ilişki belirlenmiştir ve bu ilişki örgütsel değişim ve kolaylaştırıcı bürokrasi arasındaki pozitif yönlü ilişkiyi desteklemektedir. Yönetim faaliyetleri ile örgütsel değişim (Saymer, 1997) ve kolaylaştırıcı bürokrasi (Sertel vd., 2021) arasında pozitif ilişki saptanmıştır. Bu bulgular, örgütsel değişim ve kolaylaştırıcı bürokrasi arasındaki pozitif ilişkiyi destekler niteliktedir. Eğitim-öğretim ile kolaylaştırıcı bürokrasi (Çalık & Tepe, 2019) ve örgütsel değişim (Dönder Çelik, 1996) arasında pozitif ilişki saptanmıştır. Bu sonuçlar örgütsel değişim ve kolaylaştırıcı bürokrasi arasındaki pozitif ilişkiyi desteklemektedir. Ayrıca örgütsel güven ile örgütsel değişim (Şahin, 2017) ve kolaylaştırıcı bürokrasi (Çalık & Tepe, 2019) arasında pozitif ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu iki araştırma sonucunda elde edilen bulgular, örgütsel değişim ve kolaylaştırıcı bürokrasi arasındaki ilişkiyi desteklemektedir. Bu bulgulardan hareketle örgütte, yukarıda belirtilen kolaylaştırıcı bürokrasi ve örgütsel değişim üzerinde pozitif etkisi olan değişkenler belirlenip artırılmaya çalışılırsa örgütün kolaylaştırıcı bürokrasi özelliği gösterme düzeyinin, örgütsel hafıza ile aralarındaki pozitif ilişkiden kaynaklı artması beklenebilir. Buradan hareketle, örgütsel değişim ve kolaylaştırıcı bürokrasi sonucunda meydana gelen olumlu durumların görülme olasılığının yüksek düzeyde olacağı yorumu yapılabilir. Örgütsel hafıza ile örgütsel değişim arasında pozitif yönlü, anlamlı ve düşük düzeyde bir ilişki saptanmıştır. Bu bulgulara göre örgütsel hafızaya dair sahip olunan bilgi düzeyi ile örgütsel değişime açıklık seviyesi birbirini olumlu yönde etkilemektedir. Örgütsel hafıza ve örgütsel değişim arasındaki ilişkiye dair sınırlı sayıdaki çalışmalardan birinde Karabal (2015), değişim sürecinde örgütlerin örgütsel hafızayı kullanım şeklinin ve boyutunun, örgüte yarar sağlayabileceği gibi, yanlış kullanılmasının değişime direnme sebeplerinden olabileceğini belirtmiştir. Bu kapsamda örgütsel hafıza ve değişime direnç arasında negatif yönlü ilişki bulunduğu sonucuna ulaşmıştır. Boz (2021) yaptığı çalışmada örgüte dair bilgi seviyesi arttıkça değişime olan direncin azalacağını ifade etmiş ve örgütsel hafıza ile değişime direnç arasında negatif yönlü bir ilişki saptamıştır. Timurturkan (2010) örgütte uzmanlık seviyesi arttıkça örgütün değişime direncinin azalacağını ifade etmiştir. Bu sonuçlar, örgütsel hafıza ile örgütsel değişim arasındaki pozitif yönlü ilişkiyi destekler niteliktedir. Bu bulgulardan hareketle örgütlerin değişime açıklık seviyelerini ve örgütsel hafızaya dair bilgi seviyelerini artıran etkenler belirlenip artırılmaya çalışılırsa örgütte, örgütsel hafıza ve örgütsel değişimin sonucunda görülen olumlu davranışların artacağı beklenebilir.

Regresyon analizine göre, genel itibarıyla anlamlı bir regresyon modeli olduğu ve bağımlı değişkenlerden engelleyici bürokrasideki varyansın %26,9'unun, kolaylaştırıcı bürokrasideki varyansın %56,1'inin bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı saptanmıştır. Yapılan regresyon analizi sonucunda, hem engelleyici bürokrasi değişkeni üzerinde hem de kolaylaştırıcı bürokrasi değişkeni üzerinde, incelenen

değişkenler arasında en güçlü etkiye sahip değişkenin örgütsel değişim olduğu görülmüştür. Örgütsel değişim ve örgütsel hafıza; örgütlerin engelleyici bürokrasi özelliği gösterme düzeyini istatistiki olarak anlamlı ve olumsuz yönde, kolaylaştırıcı bürokrasi özelliği gösterme düzeyini anlamlı ve olumlu yönde yordamaktadır. Bu araştırmanın sonucunda, örgütsel yapıyı etkileyen en güçlü değişkenin örgütsel değişim olmasından dolayı örgütlerde değişime direnç artması, örgütteki engelleyici bürokrasi özelliğini artırması beklenebilir. Değişimin önündeki engellerin kaldırılmasına yönelik çalışmalar örgütsel değişimi pozitif yönde etkilemektedir. Değişime direncin azaltılmaya çalışıldığı örgütlerde yaşanan değişimler kolaylaştırıcı bürokrasiyi de olumlu yönde etkileyeceği yorumu yapılabilir (Koç, 2014). Tutarlı liderlik davranışlarının sergilenmesi, örgüt üyelerine kendi işlerini düzenleme özgürlüğünün sağlanması (Özavnik, 2021), çalışanların iş doyumu düzeylerinin artırılması (Aslan, 2019) bilgi ataleti düzeyinin azaltılması (Türkan ve Esmer, 2019) gibi örgütsel değişim gayretlerinin desteklendiği örgütlerde; kolaylaştırıcı bürokrasi özelliğini gösterme düzeyinin de önemli ölçüde artacağı beklenebilir. Bu bulgulara göre örgütlerin, örgütsel değişime açıklığı ve örgütsel hafıza değerlerinin artmasının; örgüt yapısının kolaylaştırıcı bürokrasi ya da engelleyici bürokrasi özelliği göstermesi üzerinde ciddi bir etkisinin olduğu yorumu yapılabilir. Örgütlerin değişime açıklığının; örgüt yapısının sahip olduğu bürokrasi türünün belirlenmesinde etkili bir değişken olduğu ve örgütsel hafızanın; örgüt yapısının sahip olduğu bürokrasi türünün belirlenmesinde daha zayıf bir etkisinin olduğu belirtilebilir.

Araştırmadan ulaşılan sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

- Örgütlerin engelleyici bürokrasi veya kolaylaştırıcı bürokrasi özelliği gösterme meyillerinin, bulunduğu örgütün kültürel ve yapısal niteliklerden etkilenme ihtimali olduğu için özel ve kamu kurumlarında karşılaştırmalı çalışmalar yapılması önerilebilir.
- Örgütsel hafızanın, örgütsel değişimi ve örgütsel yapıyı destekleyici şekilde kullanılmasına özen gösterilmelidir. Bu doğrultuda, örgütsel hafızanın hangi durumlarda engelleyici etki gösterdiğine yönelik çalışmalar yapıp bu durumlara çözümler sunulmalıdır.
- Bu çalışma açısından, okullarda kolaylaştırıcı bürokrasi özelliği olması kadar, bu kurumlardaki yöneticilerin liderlik tarzları da önemlidir. Buradan hareketle okullardaki yöneticilerin; kolaylaştırıcı, destekleyici, dönüştürücü ve serbest bırakıcı liderlik tarzlarını benimsemeleri gerekmektedir. Bu nedenle, okullardaki yöneticilerin atamasında liderlik özelliklerinin de göz önünde bulundurulması ve hizmet içi eğitimlerle bu aksaklıkların giderilmesi önem arz etmektedir.
- Örgüt üyelerinin değişime yönelik algılarını olumsuz etkileyen ve değişime direnç göstermelerine neden olan etkenler belirlenip bu durumlara çözümler sunulmalıdır.



## Kaynakça/Reference

- Açıkgöz, S. (2014). *Örgütsel Değişim ve Değişime Direnç: Spor Kulüplerinde Bir Uygulama* (Doktora tezi). Marmara Üniversitesi.
- Akgün, A. E., Keskin, H., & Günsel, A. (2005). Örgütsel Hafıza ile Enformasyon Teknolojileri (IT) Arasındaki İlişkiler. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2).
- Akman, G., Özkan, C., ve Eriş, H. (2008). Strateji odaklılık ve firma stratejilerinin firma performansına etkisinin analizi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 7(13).
- Alanoğlu, M., & Demirtaş, Z. (2020). Bürokratik Okul Yapısı ile Müdür Yönetim Tarzları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 48.
- Alev, S. (2019). Kolaylaştırıcı Okul Yapısı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 10(17).
- Alkan, M. (2016). *Örgüt İklimi ve Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Değişim Üzerine Etkisi: Kamu Kurumları Üzerine Bir İnceleme* (Yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi.
- Antep, Z. (2018). *Yalın yönetim araçlarını uygulayan sağlık kurumlarında örgütsel değişim ve iş performansı ilişkisi: Örgüt kültürünün aracılık rolü.* (Doktora tezi). Beykent Üniversitesi.
- Arvas, M. Ü. (2015). *Bilgi Yönetimi ile Örgütsel Hafıza Arasındaki İlişki: Bir Kamu Kurumu Uygulaması* (Yüksek lisans tezi). Okan Üniversitesi.
- Aslan, H. (2019). *Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Örgütsel Değişim Sinizmi İle İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki* (Yüksek lisans tezi). Uşak Üniversitesi.
- Ateş, Y. (2017). *Ortaokullardaki yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değişime karşı gösterdikleri direnç ortaokullarda bir tarama* (Yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi.
- Aydın, Ş. (2004). Otel İşletmelerinde Örgütsel Stres Faktörleri: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3).
- Basım, H. N., Şeşen, H., & Çetin, F. (2009). "Değişim ve Örgütler", *Örgütlerde Değişim ve Öğrenme*, (Ed. A. Kadir Varoğlu, H. Nejat Basım), Siyasal Kitabevi Yayınları.
- Başak, Z. S. (2021). *Örgütsel Hafıza ve Öğrenen Örgütlerin Adaptasyon ve Firma Performansı Etkisinde Örgütsel Çift Yönlülüğün Aracı Rolü: Bilişim ve Teknoloji Sektöründe Bir Araştırma* (Doktora tezi). Beykent Üniversitesi.
- Beazley, H., Boenisch, J., & Harden, D. (2003). Knowledge continuity: the new Management function. *Journal of Organizational Excellence*, 22(3).
- Bolat, T., Aytemiz Seymen, O., İnci Bolat, O., & Erdem, B. (2014). *Yönetim ve Organizasyon*. (4. Baskı). Detay Yayıncılık.
- Boz, N. (2021). *Örgütsel hafıza ve örgütsel değişim ilişkisine yönelik bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi.
- Bozağaç, F., & Aktaş, M. (2018). Örgüt Kuramları ve Değişim. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(9).
- Bozkuş, K. (2016). Örgüt Yapısı ve Okullar. *Kesit Akademi Dergisi*, (4).
- Bozkuş, K., Karacabey, M. F., & Özdere, M. (2019). Okulun Kolaylaştırıcı Örgütsel Yapısı ile Örgütsel Sessizlik ve İş Tatmini arasındaki İlişkiler. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 10(19).
- Buluç, B. (2009). İlköğretim Okullarında Bürokratik Okul Yapısı ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. *Eğitim ve Bilim*, 34(152).
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1968). *The Management of Innovation*. Tavistock, London.
- Chang, D. R., & Cho, H. (2008). Organizational memory influences new product success. *Journal of Business Research*, 61(1).
- Conklin, J. (2001). Designing Organizational Memory: Preserving Intellectual Assets in a Knowledge Institute. Dialogue Mapping: Building Shared Understanding of Wicked Problems", <http://cognexus.org>



- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 16(1).
- Çağlar, Ç. (2013). Okulların Değişime Açıklık Düzeyi İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlişki. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (15).
- Çalık, T., & Tepe, N. (2019). Ortaokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Etkililiği ile Kolaylaştırıcı Okul Yapısı ve Akademik İyimserlik Arasındaki İlişki. *Kastamonu Education Journal*, 27(4).
- Çankaya, D. Y. (2017). *Örgütsel Yapı Bağlamında Bilgi Yönetimi Süreçlerinin Örgütsel Performansa Etkileri: Ankara Üniversitesi Örneği* (Yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi.
- Çapraz, B. (2009). *Örgütsel Değişim: Çok Boyutlu Bir Model Önerisi* (Doktora tezi). Ege Üniversitesi.
- Daft, R. L. (2007). *Organization Theory and Design*.
- Demir, H., & Okan, T. (2009). Teknoloji, örgüt yapısı ve performans arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10(1).
- Demir, M. (2017). *Örgüt kültürü ile örgütsel yapı arasındaki ilişkinin iki farklı ulusa ait işletmeler üzerinde karşılaştırmalı analizi* (Yüksek lisans tezi). Hitit Üniversitesi.
- Demir, S. (2019). *Örgütsel Hafıza ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Mersin Üniversitesi.
- Dinçer, D. (2014). İşgörenlerin Algıladıkları Liderlik Tarzlarının Örgütsel Değişim ve Yaratıcılık Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(3).
- Donaldson, L. (1999). The Normal Science of Structural Contingency Theory. *Studying Organizations: Theory and Method*. Thousand Oaks, Calif: Sage, 51-70.
- Dönder Çelik H. N. (1996). *Örgütsel Değişim ve Değişime Direnme Sorunu* (Yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi.
- Dursun, E. (2007). *Örgütsel Değişim ve Değişim Karşısında Bireysel Direnç* (Yüksek lisans tezi). Kütahya: T.C. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. ss.8-41;89 162.
- Ekşi, N. N. (2020). *Öğretmenlerin Nomofobi ve Örgütsel Hafıza Düzeyleri Arasındaki İlişki* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Eren, E. (1998). *İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi*. Aktif Büro Yayını.
- Eroğlu, O. (2019). *Yenilik iklimi ve örgütsel değişim sinizmi arasındaki ilişki: Mersin Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü çalışanları üzerine bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). Muş Alpaslan Üniversitesi.
- Esen, A. (2012). *Örgütsel Değişimde Dönüştürücü Liderlik Davranışları* (Yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi.
- Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, Vol. 71, No 4, July-August.
- George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. Der Yayınevi.
- Habiboğlu, M. (2019). *Örgütsel Hafızayı Besleyen ve Engelleyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma* (Yüksek lisans tezi). Mustafa Kemal Üniversitesi.
- Halaç, D. S., & Çelik, T. S. (2016). Örgütsel Hafıza ve Yenilikçi İş Davranışı İlişkisinde Örgütsel Hikaye Anlatımının Aracı Rolü. *İletişim Dergisi*. 11(4).
- Halis, D., & Okan, T. (2009). Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10(1).
- Hall, R. H., & Tolbert, P. S., (2015). *Organizations: Structures, processes and outcomes*. Routledge.
- Hernaus, T. (2008). Generic process transformation model: transition to process-based organization. *EFZG working paper series*, (07), 1-16.
- Hickson, D. J. (1998). For Positivist Organization Theory. *Administrative Science Quarterly*, 43(4).
- Himmetoğlu, B. (2021). *Öğretim Elemanlarının Örgütsel Hafıza ve İşgücü Çevikliğine Yönelik Görüşleri Arasındaki İlişkide İşle Bütünleşmenin Aracılık Rolü* (Yayınlanmış yüksek lisans tezi). Anadolu Üniversitesi.
- Hoy, W., & Sweetland, S. (2000). School bureaucracies that work: Enabling, not coercive. *Journal of School Leadership*, 10(6)..

- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2010). *Educational administration: eğitim yönetimi; teori, araştırma ve uygulama; theory, research and practice*. (S. Turan, Çev.) Nobel Yayıncılık.
- Hunt, R. G. (1970). Technology And Organization. *Academy Of Management Journal*, 13, September, 236-252.
- İzci, F., & Arslan, N. T. (2004). Bilgi toplumuna geçiş sürecinde örgütsel yapıda meydana gelen değişimler: Bilişim teknolojisi örgütsel yapı ilişkisi. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, (30).
- Kahraman, Ü. (2019). *Okul Yöneticilerinin Yönetim Tarzı, Örgüt DNA'sı ve Örgütsel Değişimin Okullardaki Korku Kültürüne Etkisi* (Doktora Tezi). Pamukkale Üniversitesi.
- Kalaycı, Ş. (2009). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (5. Baskı). Asil Yayın Dağıtım.
- Kalkan, V. D. (2006). Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi. *Elektornik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(16).
- Karabal, C. (2015). *Örgütsel Hafızanın Örgütsel Değişime Direnç Üzerindeki Etkisi: İstanbul'da İnşaat Sektöründe Örnek Bir Uygulama* (Doktora Tezi). Beykent Üniversitesi.
- Karabal, C. (2018). Değişime Direnç, Örgütsel Hafıza ve Vazgeçme Arasındaki İlişkiler. *Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(2).
- Karagöz, A. M. (2019). *Örgütsel Adaletin Örgütsel Değişime Yatkinlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Seyahat Acentalarında Bir Uygulama* (Doktora Tezi). Arel Üniversitesi.
- Kaygusuz, S. (2020). *Çalışanların Örgütsel Değişime Karşı Tutumlarının Öz Yeterlilik Algısı Bağlamında İncelenmesine Yönelik Sivil Havacılık Sektöründe Bir Araştırma* (Yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi.
- Kerman, U., & Öztıp, S. (2014). Kamu Çalışanlarının Örgütsel Değişim Direncini Etkileyen Uygulamalar. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(10).
- Kılıç, T. (2003). Örgüt Kültürü, Örgütsel Hafıza Arasındaki İlişkiler ve Firma Performansı Üzerine Etkileri. İstanbul: Kadir Has Üniversitesi.
- Kılıç, T. (2007). *Örgüt kültürü, örgütsel hafıza arasındaki ilişkiler ve firma performansı üzerine etkileri* (Yüksek lisans tezi). Kadir Has Üniversitesi.
- Kızıldağ, D., Ağca, V., & Uğurlu, Ö. (2011) Örgütlerde Hafıza Kaybı ve Etkileri: Tekstil Sektöründen Bir Yansımaya. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1).
- Koç, Z. (2014). *Örgütsel Değişim, Değişim Yönetimi ve Örgütsel Davranışlar Üzerine Örnek Bir Uygulama* (Yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi.
- Kurşunoğlu, A., & Tanrıöğen, A. (2006). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(20).
- Leblebici, D. N. (2008). Örgüt Kuramının Temelleri. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 9 (1).
- Manyas, S. (2018). *Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: İstanbul üniversitesi çalışanları üzerine bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). Gelişim Üniversitesi.
- Merih, K. (2014). Örgütlerde Yapı ve Strateji Etkileşimi, <http://www.Merih.Net>, Adresinden Tarihinde alınmıştır: 24.05.2020.
- Messick, P. P. (2012). *Examining relationships among enabling school structures, academic optimism and organizational citizenship behaviors* (Doctoral dissertation). Auburn University.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman Jr. H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of management review*, 3(3).
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall, Inc.
- Moorman, C., & Miner, A. S. (1997). The impact of organizational memory on new product performance and creativity. *Journal of Marketing Research*, 34(1).
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2).
- Neuman, W. L. (2006). *Toplumsal Araştırma Yöntemleri: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar*. Yayınodası.

- Ordu, A., & Tanrıoğen, A. (2013). İlköğretim Okullarında Örgütsel Yapı ile Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişkiler. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(33).
- Öğrünç, M. E. (2018). *Akademik Personelin Liderlik Tarzı Algısının Örgütsel Değişim ve Yaratıcılık Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması* (Yüksek lisans tezi). Karabük Üniversitesi.
- Özavnik, M. C. (2021). *Güçlendirmenin Örgüt Kültürü İle Örgütsel Değişime Karşı Çalışanların İnançları Arasındaki İlişki Üzerindeki Aracılık Etkisi: Sağlık Hizmetleri Sektörü* (Doktora Tezi). Yeditepe Üniversitesi.
- Özcan, E. D. (2010). *Algılanan Örgüt Yapısı ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Kişilik Özelliklerinin Rolü ve Bir Araştırma* (Doktora tezi). Marmara Üniversitesi.
- Özer, N. (2010). *İlköğretim Okullarının Örgütsel Diriklik, Bürokratiklik ve Örgüt Normları Açısından Analizi* (Doktora tezi). İnönü Üniversitesi.
- Özkara, B. (1999). *Evrimsel ve Devrimsel Örgütsel Değişim*. Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları.
- Polat, E. (2003). *Örgütsel Değişim ve Örgütsel Değişimde Örgüt Kültürünün Yeri ve Önemi* (Yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior*. (İ. Erdem, Çev.). Nobey Akademik Yayıncılık.
- Sargut, A. S. (2007). Yapısal Koşul Bağımlılık Kuramının Örgütsel Çevre Kuramları Bağlamındaki Yeri. Sargut, A. S. ve Özen, Ş. (Der.), *Örgüt Kuramları* (s. 35-75) içinde. İmge Kitabevi Yayınları.
- Sayiner, O. N. (1997). *Örgütsel Değişimde Yönetimin Rolü* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Orta Doğu Teknik Üniversitesi.
- Saylı, H. (2002). *Örgütsel Değişimde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Bir Uygulama Örneği* (Yayımlanmamış doktora tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Sertel, G., Karataş, S., ve Karadağ, E. (2021). Yönetim Süreçlerinin Etkililiğinin İncelenmesi: Yönetim Anlayışı, Bürokratik Yapı ve Kültürel Değerler Bağlamında Çoklu ve Bütüncül Bir Bakış Açısı. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (55).
- Silahyürekli, Y. (2017). *Çalışanlar Açısından Örgütsel Değişimin Neden Olabileceği Sorunlar Üzerine Bir Araştırma* (Yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi.
- Spender, J. C. (1996). Organizational knowledge, learning and memory: three concepts in search of a theory. *Journal of organizational change management*, 9(1).
- Sultana, R. G. (2001). *Educational Innovation in the Context of Challenge and Change: a Euro-Mediterranean Perspective. Challenge and Change in the Euro Mediterranean Region*. (Ed: Sultana, Ronald G.) New York: Peter Lang Publishing, Inc.
- Suzan, İ. (2018). *Örgütsel Değişimde Liderin Rolü; Karabük Üniversitesi Örneği* (Yüksek lisans tezi). Karabük Üniversitesi.
- Şahin, T. (2017). *Örgütsel Değişimin Çalışanların Güven ve Bağlılık Düzeyleri Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama* (Doktora tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Şahin, F. (2019). *Örgütsel Değişim ve Stres Yönetimi Arasındaki İlişki: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma* (Yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi.
- Tabachnick, B.G., Fidell, L.S.(2013). *Using Multivariate Statistics* (sixthed.) Pearson, Boston.
- Timurturk, K. (2010). *Örgütsel yapının örgütsel değişime direnç üzerindeki etkisi: İzmir Tapu ve Kadastro Bölge Müdürlüğü'nde Bir Uygulama* (Doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Tüfekçi, A. (2006). *Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü* (Yüksek lisans tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Türkan, A., & Esmer, Y. (2019). Örgütsel Atalet Kavramına Teorik Bir Bakış. *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(3).
- Tüysüz, H. (2019). Eğitim Yöneticilerinin Örgütsel Destek Algısı, Örgütsel Hafıza ve Yenilikçi İş Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Milli Eğitim Dergisi*, 50(232).
- Yates, J. (1990). For the record: The embodiment of organizational memory. *Business and Economic History*, 172-182.

- Yeloğlu, H. O. (2008). Örgütlerde Yapısal-Stratejik Konfigürasyonlar: Koşulbağımlılık Kuramı, Konfigürasyon Yaklaşımı Bağlamında Örgüt Yapıları Üzerine Önermeler. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 3(2).
- Yenipınar, O. Ç. (2021). *Bilgi Ataletinin Örgütsel Değişim Üzerine Etkisi: Konya İmalat Sanayinde Bir Uygulama* (Yüksek lisans tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi.
- Yılmaz, A. İ., & Beycioğlu, K. (2017). Okullardaki bürokratik yapıya ilişkin öğretmen görüşleri. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(2).
- Yulcu, N. T. (2018). *Destek ve görev kültürü ile örgütsel değişim ilişkisi: Balıkesir ili Bandırma, Gönen ve Erdek ilçeleri ilkokullar örneği* (Yüksek lisans tezi). Balıkesir Üniversitesi.

## EXTENDED ABSTRACT

### 1. INTRODUCTION

Organizations are formed by people who assemble to achieve certain goals. The cultural elements, common beliefs, values, norms, symbols and behaviors of the organization set up the memory of the organization (Moorman and Miner, 1997). The knowledge that an organization has mounted up since its establishment provides great convenience with regard to the actions of the organization and the direction of its development (Halaç and Çelik, 2016). Organizational memory contributes to the activity level of the organization by facilitating work coordination, organizational information management and the achievement of the organization's goals (Kılıç, 2003). Organizations primarily use their memories to improve the quality of performance. Organizational memory increases the competitiveness of the organization and ensures its longevity (Conklin, 2001). All organizations experience changes in order to increase the effectiveness of their organizational processes (Dursun, 2007). In the process of change, organizations take all kinds of new information about the changes in their environment and the activities of their competitors and position this new information in their organizational memory by interpreting it. Organizational structure, an administrative tool for integrating and supervising the activities related to the task, shows tendencies of enabling bureaucracy or coercive bureaucracy. The aim of this research is to examine the relationship between the enabling bureaucracy or coercive bureaucracy levels of the organizations with organizational memory and organizational change.

### 2. METHOD

In the study, the aim of which is to examine the relationship between organizational structure organizational memory and organizational change, the relational survey model, a quantitative research method was used. The universe of the research consisted of 3279 high school and 2921 secondary school teachers working in Elazığ in the 2019-2020 academic year. Among them, 1079, selected by random sampling method, participated in the study. Of the participants, 712 were male (68.9%) and 321 were female (31.1%) teachers. The data were collected through Personal Information Form, "Organizational Memory Scale", "Effectiveness of School Structure" and "Scale of Openness to Change of Schools". Frequency, minimum value, maximum value, standard deviation and mean calculations, normality test, correlation analysis and multiple regression analysis were performed in data analysis.

### 3. FINDINGS, DISCUSSION AND RESULTS

The descriptive statistical findings revealed that the members of the organization supported the changes within the organization and the level of knowledge they had about their organization was above the average. In this case, it can be concluded that the sense of belonging (Koç, 2014), organizational climate (Alkan, 2016), innovation climate (Eroğlu, 2019), transformative leadership (Tüfekçi, 2006), support culture and duty culture (Yulcu, 2018), organizational justice (Karagöz, 2019), organizational commitment (Çağlar, 2013) and self-efficacy perception (Kaygusuz, 2020), which affect organizational change positively, are observed at high levels in organizations where the level of organizational change is high. It can also be concluded that work integration and workforce agility (Himmetoğlu, 2021), organizational duality (Başak, 2021), organizational learning (Demir, 2019), knowledge management (Arvas, 2015), organizational culture (Kılıç, 2007), interactive and transformational leadership and organizational constraints (Habiboğlu, 2019) are observed at high levels in organizations where there is a high level of organizational memory. It was found that the average enabling bureaucracy score was above the total average score range. This finding indicated that the coercive bureaucracy was experienced at a low level and the



enabling bureaucracy structure at a high level. In this sense, collaborative management style (Alanoğlu & Demirtaş, 2020), organizational citizenship behaviors (Alev, 2019; Messick, 2012), job satisfaction (Bozkuş, Karacabey & Özdere, 2019), the effectiveness of management processes, positivist management, management approach (Sertel, Karataş, & Karadağ, 2021), supportive leadership (Özer, 2010), education-training, adaptability and flexibility (Çalık & Tepe, 2019), which positively affects the enabling bureaucracy, can be observed at high levels in organizations where the level of enabling bureaucracy is high.

The correlation analysis showed that the level of knowledge about the organization and the tendency of the organizations to have coercive bureaucracy features affected each other negatively, and the tendency of the organizations to have enabling bureaucracy features positively affected each other. It is stated in the literature that there is a positive relationship between organizational culture and organizational structure (Demir, 2017) and organizational memory (Kılıç, 2007), which supports the positive relationship between organizational structure and organizational memory. The level of openness to change and the tendency of the organizations to have coercive bureaucracy characteristics negatively affect each other, and tendency of the organizations to enable bureaucracy positively affects each other. In addition, a positive relationship was found between organizational change and transformative leadership (Esen, 2012), Laissez-faire leadership and enabling leadership (Dinçer, 2014; Öğrünç, 2018; Suzan, 2018), and a positive relationship between supportive leadership and enabling bureaucracy (Özer, 2010). Accordingly, the positive relationship between these leadership characteristics and enabling bureaucracy and organizational change supports the positive relationship between organizational change and enabling bureaucracy. The level of organizational memory knowledge and the level of openness to organizational change affect each other positively. In one of few studies on the relationship between organizational memory and organizational change, Karabal (2015) reported that the way and extent of using organizational memory in the process of change may benefit the organization, while misuse may be one of the reasons for resistance to change.

It was also found that organizational change and organizational memory explained 26.9% of the variance in the coercive bureaucracy and 56.1% of the variance in the enabling bureaucracy. The multiple regression analysis revealed that organizational change had the strongest effect on both the coercive bureaucracy and the enabling bureaucracy. Based on these findings, it can be concluded that the openness of organizations to organizational change and the increase in organizational memory values play a significant role in the organizational structure in terms of displaying enabling or coercive bureaucracy characteristics. The openness of organizations to change is a significant variable in determining the type of bureaucracy that the organizational structure has, and organizational memory has a weaker effect in determining the type of bureaucracy that the organizational structure has.

## ARAŞTIRMANIN ETİK İZİNİ

Bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması gerektiği belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir.

### Etik kurul izin bilgileri

Etik değerlendirmeyi yapan kurul adı: Fırat Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu

Etik değerlendirme kararının tarihi: 18/11/2019

Etik değerlendirme belgesi sayı numarası: 360172