

T.C.
Fırat Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi Bilim Dalı



**ÖRGÜTSEL YAPI, ÖRGÜTSEL HAFIZA VE
ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ**

Yüksek Lisans Tezi

Gülşah KÜÇÜKER

Danışman: Doç. Dr. Tuncay Yavuz ÖZDEMİR

Elazığ, 2022

T.C.
Fırat Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü
Yüksek Lisans Tezi

Örgütsel Yapı, Örgütsel Hafıza ve Örgütsel Değişim İlişkisinin İncelenmesi

Tez Yazarı: Gülşah KÜÇÜKER

İlk Teslim Tarihi: 12.01.2022

Savunma Tarihi: 27.01.2022

Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü tez yazım kurallarına göre hazırlanan bu tez, Eğitim Bilimleri Enstitüsünün Yönetim Kurulunun .../.../ 2022 tarih ve ... sayılı kararı ile oluşturulan jüri üyeleri tarafından değerlendirilmiş ve akademik dinleyicilere açık olarak yapılan tez savunma sınavı sonucunda oy birliği/oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

İmza

Danışman: Doç. Dr. Tuncay Yavuz ÖZDEMİR

.....

Jüri Başkanı: Dr. Öğr. Üyesi Zübeyde YARAŞ

.....

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Hakan POLAT

.....

O N A Y

Bu tez, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulunun .../.../ 2022 tarih ve ... sayılı kararıyla tescillenmiştir.

Prof. Dr. Ahmet TEKİN
Enstitü Müdürü

BEYANNAME

Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü tez yazım kurallarına uygun şekilde, Doç. Dr. Tuncay Yavuz ÖZDEMİR danışmanlığında hazırlamış olduğum “Örgütsel Yapı, Örgütsel Hafıza ve Örgütsel Değişim İlişkisinin İncelenmesi” adlı yüksek lisans tezimin bilimsel değerlere ve etik kurallara uygun özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

.../.../2022

Gülşah KÜÇÜKER

ÖN SÖZ

Örgütler, var olduğu andan itibaren tüm girdilerini, çıktılarını, inançlarını, değerlerini ve kültürlerini depolarında biriktirirler. Örgütler, hayatta kalmak için biriktirdikleri bu bilgiyle yetinmeyip her şeyin hızla geliştiği ve değiştiği dünyaya ayak uydurmalılardır. Bu çalışma, örgütlerdeki bilgi depolarının ve gerçekleşen değişimlerin, örgütlerin sahip olduğu bürokrasi yapısını nasıl etkilediğini belirlemek amacıyla yapılmıştır.

Hazırlamış olduğum tez çalışmam boyunca bana bilgi ve tecrübeleriyle yol gösteren ve her anlamda destek olan değerli hocam Doç. Dr. Tuncay Yavuz ÖZDEMİR'e, kıymetli arkadaşım Yasemin KOÇAK'a ve Fırat Üniversitesi Eğitim Fakültesindeki tüm hocalarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca yüksek lisans tezime destek veren tüm katılımcılara, her zaman maddi ve manevi yanımda olan değerli aileme çok teşekkür ederim.

Gülşah KÜÇÜKER

Elazığ-2022

ÖZ

ÖRGÜTSEL YAPI, ÖRGÜTSEL HAFIZA VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ

Gülşah KÜÇÜKER

Yüksek Lisans Tezi

FIRAT ÜNİVERSİTESİ

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Elazığ, 2022 Sayfa: xii+124

Araştırma; örgütsel değişim, örgütsel hafıza ve örgütsel yapı arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik nicel bir çalışmadır. Araştırmanın evreni, 2019-2020 eğitim öğretim yılında Elazığ ilinde ortaokul ve lise kurumlarında görev yapan öğretmenlerden meydana gelmektedir. Araştırma örneklemini tesadüfî örnekleme yöntemiyle belirlenen 1079 öğretmenden elde edilen veriler oluşturmaktadır. Araştırma verileri Kişisel Bilgi Formu, “Örgütsel Hafıza Ölçeği”, “Okul Yapısının Etkililiği Ölçeği” ve “Okulların Değişime Açıklığı Ölçeği” kullanılarak elde edilmiştir. SPSS 22 paket programı ile 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 varsayansın %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: Örgütsel Hafıza, Örgütsel Değişim, Örgütsel Yapı.

ABSTRACT

EXAMINING THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL STRUCTURE, ORGANIZATIONAL MEMORY AND ORGANIZATIONAL CHANGE

Gülşah KÜÇÜKER

Master Thesis

FIRAT UNIVERSITY

Institute of Educational Science

Department of Educational Science

Division of Educational Administration

2022, Elazığ, Page: xii+124

The research is a quantitative study to examine the relationship between organizational change, organizational memory and organizational structure. The universe of the research consists of teachers working in secondary and high school institutions in the province of Elazığ in the 2019-2020 academic year. The research sample consists of data obtained from 1079 teachers determined by random sampling method. Research data were obtained by using Personal Information Form, “Organizational Memory Scale”, “Effectiveness of School Structure Scale” and “Scale of Openness to Change of Schools”. Data obtained from 1033 teachers with SPSS 22 package program; 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 research, organizational change and organizational memory; It was determined that it 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: Organizational Memory, Organizational Change, Organizational Structure.

İÇİNDEKİLER

O N A Y.....	i
BEYANNAME	ii
ÖN SÖZ	iii
ÖZ.....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
KISALTMALAR	xi
EKLER LİSTESİ.....	xii
BİRİNCİ BÖLÜM	1
I. GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırmanın Problemi.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	2
1.3. Araştırmanın Önemi	3
1.4. Araştırmanın Sayıltıları (Varsayımları)	4
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	4
1.6. Araştırmanın Tanımları.....	4
İKİNCİ BÖLÜM.....	6
II. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ALAN YAZIN	6
2.1. Örgüt Kavramı	6
2.2. Örgütsel Hafıza	10
2.2.1. Örgütsel Hafızanın Tarihsel Gelişimi	11
2.2.2. Örgütsel Hafıza Öğeleri	12
2.2.3. Örgütsel Hafıza Türleri	12
2.2.3.1. Teknik Hafıza	12
2.2.3.2. Yönetmel Hafıza.....	13
2.2.3.3. Kültürel Hafıza	13
2.2.3.4. Pazarlamacı Hafıza	13
2.2.4. Örgütsel Hafıza Mekanizması	15
2.2.5. Örgütsel Hafızanın Oluşum Süreci	19
2.2.6. Enformasyon Teknolojileri ve Örgütsel Hafıza İlişkisi	21

2.2.7. Örgütsel Hafıza Kaybı ve Sonuçları	23
2.2.7.1. Örgütsel Hafıza Kaybına Yönelik Önlem Stratejileri.....	25
2.3. Örgütsel Yapı.....	29
2.3.1. Örgüt Yapısının Boyutları	32
2.3.1.1. Yapısal Boyutlar	33
2.3.1.1.1. Resmîleşme (Biçimselleşme – Formalleşme).....	33
2.3.1.1.2. Uzmanlaşma (İş Bölümü)	35
2.3.1.1.3. Merkezileşme.....	35
2.3.1.1.4. Profesyonelleşme	36
2.3.1.1.5. Hiyerarşi.....	36
2.3.1.2. Bağlamsal Boyutlar.....	37
2.3.1.2.1. Teknoloji.....	37
2.3.1.2.2. Çevre.....	38
2.3.1.2.3. Büyüklük.....	38
2.3.1.2.4. Amaç ve Stratejiler	39
2.3.1.2.5. Kültür	40
2.3.2. Örgüt Yapısını Etkileyen Unsurlar	40
2.3.2.1. Örgüt Yaşı.....	41
2.3.2.2. Karmaşıklık (Farklılaşma)	41
2.3.3. Örgütsel Yapının Türleri.....	42
2.4. Değişim.....	53
2.4.1. Değişim Türleri.....	54
2.5. Örgütsel Değişim	57
2.5.1. Örgütsel Değişimin Amaçları	59
2.5.2. Örgütsel Değişimin Nedenleri	61
2.5.3. Örgütsel Değişime Direnme Sebepleri	64
2.5.4. Değişim Yönetiminin Süreci ve Aşamaları	66
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	71
III. ARAŞTIRMANIN YÖNTEM.....	71
3.1. Araştırmanın Yöntemi	71
3.2. Evren ve Örneklem	71
3.2.1. Örneklem Demografik Özellikleri	72
3.3. Veri Toplama Araçları	74
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu.....	74
3.3.2. Örgütsel Hafıza Ölçeği	74
3.3.3. Okul Yapısının Etkililiği Ölçeği	75

3.3.4. Okulların Değişime Açıklığı Ölçeği	75
3.4. Araştırma Süreci	76
3.5. Verilerin Analizi	76
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	78
IV. BULGULAR	78
4.1. Örgütsel Değişim, Örgütsel Hafıza, Engelleyici Bürokrasi ve Kolaylaştırıcı Bürokrasi Değişkenlerine Yönelik Betimleyici İstatistikler	78
4.2. Örgütsel Değişim, Örgütsel Hafıza, Engelleyici Bürokrasi ve Kolaylaştırıcı Bürokrasi Değişkenleri Arasındaki Korelasyonlar	79
BEŞİNCİ BÖLÜM	83
V. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	83
5.1. Tartışma ve Sonuç	83
5.2. Öneriler	89
5.2.1. Araştırmacılara Yönelik Öneriler	89
5.2.2. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler	89
KAYNAKLAR	91
EKLER	114
İZİN BELGELERİ	118
ÖZ GEÇMİŞ	124

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1	Örgütsel Hafıza ile İlgili Yapılan Çalışmalar	27
Tablo 2	Mekanik ve Organik Yapıların Karşılaştırması	47
Tablo 3	Sosyal Yapının Boyutları	48
Tablo 4	Örgütsel Yapı ile İlgili Yapılmış Çalışmalar	51
Tablo 5	Örgütsel Değişim ile İlgili Yapılmış Çalışmalar	68
Tablo 6	Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımları	72
Tablo 7	Katılımcıların Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Dağılımları	72
Tablo 8	Katılımcıların Branş Değişkenine Göre Dağılımları	73
Tablo 9	Katılımcıların Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Dağılımları	73
Tablo 10	Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımları	74
Tablo 11	Verilerin Çarpıklık ve Basıklık Testine İlişkin Analiz Sonuçları	77
Tablo 12	Ölçeklerde Kullanılan Değerlendirme Aralıkları	77
Tablo 13	Örgütsel Değişim, Örgütsel Hafıza, Engelleyici Bürokrasi ve Kolaylaştırıcı Bürokrasi Değişkenlerine Yönelik Betimleyici İstatistikler	78
Tablo 14	Örgütsel Değişim, Örgütsel Hafıza, Engelleyici Bürokrasi ve Kolaylaştırıcı Bürokrasi Değişkenleri Arasındaki Korelasyonlar	80
Tablo 15	Engelleyici Bürokrasi, Örgütsel Hafıza ve Örgütsel Değişimin İlişkisine Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	80
Tablo 16	Kolaylaştırıcı Bürokrasi, Örgütsel Hafıza ve Örgütsel Değişimin İlişkisine Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	81

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1	Örgütsel Öğrenme Süreci.....	17
Şekil 2	Bilgi Edinimindeki Kaynaklar	18
Şekil 3	Örgüt Yapısının Boyutları.....	32



KISALTMALAR

KMO	: Kaiser-Mayer-Olkin
VIF	: Varyans Enflasyon Faktörü
AFA	: Açımlayıcı Faktör Analizi
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
EB	: Engelleyici Bürokrasi
KB	: Kolaylaştırıcı Bürokrasi



EKLER LİSTESİ

Ek 1	Veri Toplama Araçları	114
Ek 2	Araştırma İzin Belgeleri	118
Ek 3	Etik Kurul Raporu	122
Ek 4	Orijinallik Raporu.....	123



BİRİNCİ BÖLÜM

I. GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın problemi, amacı, önemi, sayıltıları, sınırlılıkları ve tanımları bulunmaktadır.

1.1. Araştırmanın Problemi

Örgüt, belli amaçlara ulaşmak için bir araya gelmiş kişilerin oluşturduğu yapılardır. Örgüt, bireyler ve bu bireylerin aralarındaki bağları tasarlayan yapı olarak veya bir grup insanın ortak hedefleri doğrultusunda faaliyetlerinin koordine edilmesi şeklinde tanımlanabilir. Örgütler; duygular, davranışlar, tavırlar ve değerlerden oluşan sosyal mekanizmalardır (Aydın, 2004). Örgütlerin devamlı etkileşimde bulundukları çevreyle sağladıkları uyum, hayatta kalabilmelerinin ön şartlarından biridir. Bu uyum süreci, örgütsel yapı birimlerinin saptanması ile sağlanabilmektedir (Yeloğlu, 2018). Örgütte görevlerin resmî olarak nasıl dağıtılacağını, iş akışının düzenlenmesini ve kontrol edilmesini sağlayan örgüt yapısı (Halis ve Okan, 2009); belirli amaçlara ulaşmak için bir araya gelmiş kişilerin ilişkilerini organize eden, örgütün gelişmesini ve sürekliliğini sağlayan (Manyas, 2018) vazgeçilmez bir yönetsel unsurdur.

Örgüt yapısının işleyişi üzerinde etkili çok fazla faktör bulunmaktadır (Buluç, 2009). Bu faktörlerden biri olan “Örgütsel Hafıza”, geçmişe ait bu bilgilerin muhafaza edildiği ve gerektiğinde kullanıldığı bilgi depolarıdır (Walsh and Ungson, 1991). Örgütün sahip olduğu kültür öğeleri; ortak inançlar, değerler, normlar, semboller ve davranışlar örgütün hafızasını meydana getirmektedir (Moorman and Miner, 1997). Örgütsel hafıza, örgüt üyeleri tarafından üretilen enformasyonu muhafaza ederek, düzene sokarak, örgüt içinde yayarak ve enformasyonun yeniden kullanılmasını sağlayarak enformasyonun kıymetini ve kudretini artırır (Kılıç, 2007). Örgütsel hafıza yalnızca örgütün nitelikleri, değerleri, inançları ve kültürel özellikleri gibi manevi kavramları değil, aynı zamanda örgütün sahip olduğu ürünler, yazılı politikalar ve kıyafetler gibi maddi kavramları da kapsamaktadır (Ünal, 2014). Örgütlerin hafızalarını kullanmasının en temel gayesi, performans niteliğini

iyileştirmektedir. Örgütsel hafıza örgütün rekabet gücünü artırır ve uzun ömürlü olmasını sağlar (Conklin, 1996).

Örgütlerin; devamlılığı sağlama, verimliliği artırma, performans derecesini yükseltme, yeni şartlara adapte olma, örgüt üyelerini güdüleme ve örgüt üyelerinin iş doyumlarını artırma gibi (Öztop, 2014) bütün örgütsel süreçlerinin etkinliğini yükseltmek doğrultusunda değişime uğramaları kaçınılmaz bir gerçektir (Dursun, 2007). Örgütsel yapı üzerinde etkili olan faktörlerden biri de örgütsel değişimdir. Örgütsel değişim esasında; süreç, yapı ve davranışların değişmesini içermektedir. Güzel (1996) örgütsel değişimi, örgütün bünyesindeki alt sistemlerin ve bu sistemlerin ilişkilerinin değişime uğraması şeklinde açıklamaktadır. Örgütler için değişim, belli hedeflere ulaşmaya yönelik bulunulan halin, daha iyi hale gelmesi esasına dayanır (Koç, 2014). Örgütlerin hafızalarında depoladığı bilgiler, değişime uyum sağlama ve alınan kararları gerçekleştirme hızı üzerinde çok önemli bir etkiye sahiptir (Nevo and Wand, 2005). Değişim sürecinde örgütler, bulundukları çevrede ve rakiplerinin etkinliklerinde gerçekleşen değişikliklere ilişkin her çeşit yeni bilgiyi alma ve bu yeni bilgiyi yorumlayarak örgütsel hafızaya yerleştirirler. Örgütsel öğrenme diye adlandırılan bu kavram ile yapısal değişim arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır (Yamen, 2010).

Hickson (1998), “örgüt yapısının anlaşılmasında koşulların kilit öge olduğunu ve bu koşullar anlaşıldığında yapısal öğelerin anlaşılabilceği” iddiasını öne sürmüştür. Buradan hareketle idarecilerin başarısı; bu koşulları kavraması, çözümlemesi ve bunlarla uyumlu bir örgüt yapısını oluşturmaya bağlıdır (Bolat, Seymen, Bolat ve Erdem, 2014). Alanyazındaki çalışmalarda da, örgüt yapısı üzerinde birçok değişkenin bulunduğu ifade edilmektedir. Bu bağlamda yapılan araştırma; örgütlerin kolaylaştırıcı bürokrasi ve engelleyici bürokrasi gösterme eğilimleri, örgütsel değişim ve örgütsel hafıza arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik yapılmıştır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın genel amacı, örgütsel hafızanın ve örgütsel değişimin, örgüt yapısı arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu bağlamda belirlenen aşağıda yer alan alt amaçlar mevcuttur:

- ✓ Örgütsel değişim ile engelleyici bürokrasi ve kolaylaştırıcı bürokrasi arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

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

1.3. Araştırmanın Önemi

Örgütlerde, örgütsel hedeflere ulaşmak üzere saptanan vazifelerin örgüt çalışanları arasında bölüştürülmesi, örgüt çalışanlarının etkinliklerinin bütünleştirilmesi ve kontrol edilmesi belli bir düzenek gerektirmektedir (Çınar, 2020). Örgütsel hedeflere ulaşmak için; örgüt çalışanlarının ve gruplarının sorumluluklarının, iletişimlerinin ve eşgüdümünün resmî biçimi; örgütsel yapı diye tanımlanmaktadır (Bartol and Martin, 1991). Örgütsel yapının; örgütteki faaliyetlerin gerçekleşme sürecini, kademeler arasındaki yetkinin yerini, karar verme aşamasında otoritenin nasıl kullanılacağını ve örgütteki bireylerin ilişkilerinin ne şekilde gerçekleştirileceğini saptayan bir fonksiyonu bulunmaktadır (Çınar, 2020). Örgütsel yapı; örgütte görevleri resmî şekilde bölüştüren, göreve dair etkinlikleri kontrol eden ve bütünleştiren bir yönetim sistemidir (Child, 1972). Bir örgütün düzenli şekilde işlemesine olanak sağlayan örgütsel yapı, örgütte bulunan düzenlemeler ve prosedürler gibi değişkenlerin bütününün yansımasıdır. Örgüt yapısını etkileyen değişkenlerden biri, örgüte ait süreçlerin ve enformasyonların saklandığı örgütsel hafızadır (Yates, 1990). Bir örgütün kuruluşundan itibaren biriktirdiği enformasyon; kurumun nasıl hareket edeceği ve inovasyonunun yönü konusunda büyük ölçüde kolaylık sağlamaktadır (Halaç ve Çelik, 2016). Örgütsel hafıza; iş koordinesini, örgütsel enformasyon yönetimini ve örgütün amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırarak örgütün aktiflik seviyesini yükseltmektedir (Kılıç, 2007).

Örgüt yapısını etkileyen diğer değişken ise, örgütsel değişimdir. Örgütsel değişim, örgütün çevre şartlarında meydana gelen değişimlere adapte olması ve dengeleme süreci diye tanımlanabilir (Bozağaç ve Aktaş, 2007). Owens (2001) örgüt değişimini; önceden belirlenmiş hedeflere daha etkin şekilde ulaşma ya da yeni hedeflere ulaşmada; örgütü destekleyen planlı, yapılagelenin dışında ve önceden kararlaştırılmış orijinal gayret şeklinde ifade etmiştir. Örgütlerin kendilerine özgü niteliklerinin ve problemlerinin

bulunması, örgütsel değişime yaklaşımlarının ve müdahale etme şekillerinin farklılaşmasına neden olur. Bu yüzden değişim stratejisi belirlenirken değişimi yürüten kişi, en iyi strateji yerine örgütün hakikatlerini göz önünde bulundurmalıdır. Değişme sürecinde örgütsel yapı, örgüt ögeleri, değerleri, çalışma koşulları ve örgütün hedefleri de değişebilir. Çünkü değişim yalnızca değişmiş olmak için uygulanabilecek kavram değildir beraberinde bunun uygulanmasıdır (Sultana, 2001). Örgütsel hafıza, örgütün bu değişimlere uyumunu destekleyip örgütün amaçlarını belirlemesini sağlamaktadır.

Alanyazın incelendiğinde, örgütsel hafıza ve örgütsel değişim arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan sınırlı sayıda. Örgütsel hafıza, örgütsel yapı ve örgütsel değişim değişkenlerine ilişkin çalışma yapılmamıştır. Bu bağlamda yapılan çalışma; örgüt yapısı, örgütsel hafıza ve örgütsel değişim arasındaki ilişkiyi belirlemek açısından önem arz etmektedir.

1.4. Araştırmanın Sayıtları (Varsayımları)

Çalışmanın tasarlanması ve yürütülmesinde bazı sayıtlardan yola çıkılmıştır. Bunlar:

1. Çalışmanın veri toplama aşamasına katılımcılar, gönüllü olarak katılmışlardır.
2. Katılımcılar, veri toplama araçlarına doğru ve samimi cevaplar vermişlerdir.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma kapsamında aşağıdaki sınırlılıklar kabul edilmiştir:

1. Araştırma, Elazığ ortaokul ve lise kurumları ile sınırlıdır.
2. Araştırma veri toplama araçlarına alınan cevaplarla sınırlıdır.

1.6. Araştırmanın Tanımları

Örgüt: Güçlerini koordineli bir şekilde kullanan bireylerin, toplumsal gereksinimleri karşılamak amacıyla birtakım faaliyetleri gerçekleştirmek için meydana getirdiği sistemdir (Başaran, 2000).

Örgütsel Hafıza: Örgütün kültürünü, yöntemlerini, amaçlarını, etkileşimde olduğu çevre etmenlerini ve örgütteki üyelerin bireysel belleklerini içeren yapılardır (Moorman and Miner, 1997).

Örgütsel Değişim: Örgüt üyelerinin faaliyetlerinin, ilişkilerinin, davranışlarının ve örgütün değer yargılarının (Basım, Şeşen ve Çetin, 2009) uzun zaman dilimindeki değişimidir (Eren, 1998).

Örgütsel Yapı: Örgütteki vazifelere yönelik rollerin saptanması, paylaşılması ve koordine edilmesini içeren ilişkilerdir (Ordu ve Tanrıöğen, 2013).



İKİNCİ BÖLÜM

II. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ALAN YAZIN

2.1. Örgüt Kavramı

Örgüt, iki ya da daha fazla bireyin bir hedefi gerçekleştirmek için (Daft, 2007) bir araya gelerek meydana getirdikleri, birbirleriyle ve dış çevreyle etkileşim halinde oldukları, amaç odaklı, faaliyetlerin eşgüdüm ile gerçekleştirildiği yapı ve süreç (Özcan, 2010) veya çalışanların uyumlaştırılması olarak tanımlanabilir (Leblebici, 2008). Örgüt; iletişim halindeki iki ya da daha çok bireyin bir araya geldiği, ortak hedef veya hedeflere ulaşmaya yönelik iş bölümünün yapıldığı, görev veya sorumlulukların paylaştırıldığı ve ortak etkinliklerin planlı şekilde eşgüdümlendiği sistemdir (Özçer, 1988).

Örgütün tanımına ilişkin; sosyolojik, biyolojik, antropolojik, radikal, politik ve insancıl gibi birçok yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

Allaire and Firsirotu'nun (1984) sınıflamasına göre biyolojik yönden örgüt; canlı bir varlık gibi belli amaçları olan, varlığının devam etmesi için belli çevresel şartlar gereken ve bazı zor şartlarla baş etmesi gereken yapılardır (Allaire and Firsirotu, 1984). Sosyolojik açıdan örgütler; informal ve formal insan gruplarından oluşan ve toplumu çözümlemede kullanılabilen birer küçük örneklerdir. Antropolojik açıdan örgüt; bir insan gibi kendine özgü özellikleri, ihtiyaçları olan ve kültürel yönden yaklaşılması gereken bir olgudur (Allaire and Firsirotu, 1984).

Morgan (1986), örgütü üç başlıkta ele almıştır: Üniter bakış açısından örgüt; bir grubun bir otorite dahilinde ortak amaçlara ulaşmaya çalışmasıdır (Şişman, 2002). Üniter bakışın zıttı olan çoğulcu bakış açısına göre örgüt; grup ve grubu oluşturan bireylerin farklı çıkarlarını demokratik bir anlayışla ortak bir uzlaşma noktasında buluşturan gevşek yapıdaki bir koalisyondur (Şişman, 1995). Radikal bakış açısına göre örgüt; çıkarları, istekleri ve amaçları birbirine ters düşen farklı grupların çatışma alanıdır.

Bolman and Deal (1991)'e göre rasyonel açıdan örgüt, önceden belirlenen ortak hedefler için oluşturulmuş yapılardır (Bolman and Deal, 1991). İnsan merkezli yaklaşım açısından örgüt, insanların ihtiyaçlarını karşılamak için vardır ve örgüt-insan arası

uyumun sağlanması her iki tarafın da yararınadır (Tanrıöğen, Baştürk ve Başer, 2014). Politik açıdan örgüt; birbirinden farklı çıkar ve hedefleri olan bireylerden oluşan, çatışmanın kaçınılmaz olduğu gevşek yapıya sahip sistemlerdir. Sembolik açıdan örgütte, ne olduğundan çok olup bitenlerin bireyler için ne anlama geldiği önemlidir, çünkü bireyler olaylara farklı anlamlar yüklerler (Bolman and Deal, 1991).

Tüm bu örgüt tanımlarından yola çıkılırsa ortak hedef, faaliyet birliği ve koordinasyon gibi ortak kavramlar; örgütün, birtakım unsurların bir araya gelmesi sonucunda oluştuğunu göstermektedir (Zincirli, 2017). Örgüt kavramı şu unsurların bir araya gelmesi sonucunda oluşur:

- ✓ Minimum iki insanın olması gerekmektedir.
- ✓ Kabul edilmiş en az bir hedef olmalıdır.
- ✓ Hedefe ulaşmak için iletişim ve eşgüdüm dahilinde beraber çalışılmalıdır.

Mintzberg (1979), örgütlerin sahip olduğu beş temel unsuru şöyle sıralamaktadır:

1. Mal ve Hizmet Birimi: Örgütün temelinde bulunan bu birimde bulunan kişiler, doğrudan üretilmiş olan mal veya hizmet üretimiyle sorumlu şekilde çalışarak örgütün temel işlevini üstlenirler. Her örgütün kalbi olan bu birim, örgütü yaşatan ana parçaları içerir ve örgüt için üstlendiği dört ana işlev vardır:
 - Üretim için gerekli olan girdileri elde ederler.
 - Girdilerin çıktılara dönüşümünü sağlarlar.
 - Çıktıların dağıtımını gerçekleştirirler.
 - Girdilerin çıktıya dönüştürülmesi aşamalarına doğrudan destek sağlarlar.
2. Stratejik Üst Yönetim: Örgütün tümünden sorumlu olan, endişeleri evrensel düzeyde olan kişiler ve bu kişilere destek sağlayan asistan ve sekreter gibi personelleri içeren bu birim, örgütün en etkili bir şekilde misyonuna (Yeloğlu, 2018) ve örgütü kontrol eden kişilerin gereksinimlerine hizmet etmesini sağlar. Bu birimin üç farklı görev seti vardır: doğrudan denetim, örgütün sınır şartları ve çevreyle ilişkisi, örgütün stratejisini güçlendirme (Mintzberg, 1979).
1. Orta Kademe Yönetim: Stratejik üst yönetimin; mal-hizmet üretim birimine katılmasını sağlayan ve aradaki biçimsel otorite olan orta kademedeki otorite zinciridir (Mintzberg, 1979). Bu zincir stratejik üst yönetimin hemen altında yer alan kıdemli yöneticilerden, ilk hat yöneticiye kadar tüm otoriteyi kapsar (Reyhanoğlu, 2009). Her bir yöneticinin denetleyebileceği çalışan sayısının sınırlı

olmasını ifade eden kontrol alanı, daha büyük örgütlerde orta kademe yönetime ihtiyaç duyulmasına neden olmaktadır (Mintzberg, 1979). Bu durum; tek bir yöneticinin sorumluluğunda bulunan alt birimlerin, kendi alt birimini denetlediği hiyerarşiyi meydana getirir (Mintzberg, 1979). Orta kademe yöneticisi; üst düzey yöneticinin yaptığı işleri kendi biriminin ortamında yapar, kendi alt ve üst birimindeki denetim akışından sorumludur (Reyhanoğlu, 2009) ve kendi biriminin gösterdiği çalışmalar hakkında geri bildirimleri biriktirerek üstündeki yöneticiye iletir. Otorite zincirinde aşağı doğru inildikçe yönetim farklılaşır (Mintzberg, 1979). Alt birimler; işin daha ayrıntılı ve somut, iş akışının kendine odaklı olduğu birimlerdir. Bu alt birimler; esnek ve daha az soyut olan, kararların daha kısa sürede alınması gereken birimlerdir (Mintzberg, 1979).

2. Teknik Yapı: Teknik yapı; örgütün çevrede oluşan değişimlere adaptasyonunu sağlamak, örgütteki faaliyetlerin dengede kalmasını sağlamak ve bu faaliyetleri standartlaştırmakla görevli analistlerden oluşur (Reyhanoğlu, 2009). Buradaki analistler; diğer çalışanların operasyonel iş akışını planlamayla, değiştirmeye ve işi yapanların eğitimleriyle ilgilenirler (Yeloğlu, 2011). Analistler, örgütün standardizasyonu ile ilgilenirler. Bir örgütün standardizasyonu arttıkça teknik yapıya olan bağlılığı da artmaktadır (Mintzberg, 1979). Üç tür standardizasyona karşılık olarak, üç farklı analist bulunmaktadır: personel analistleri, becerileri ve planları; kontrol analistleri, çıktıları; iş analistleri, iş aşamalarını standartlaştırır (Reyhanoğlu, 2009). Gelişmiş örgütlerde teknik yapı, tüm düzeylerde işlev görür: En alt düzeyde; çalışanların görevleriyle alakalı iş analizlerini yapar ve kalite kontrol sayesinde standartlaşmayı sağlar, orta kademede; örgütün entelektüel faaliyetlerini standartlaştırır ve bilgiyle alakalı araştırmaları yapar, stratejik üst yönetimde; stratejik tasarlama yapar ve ana birimlerin amaçlarını kontrol etmek için finansal sistem geliştirir (Mintzberg, 1979).
3. Destek Personeli: Genelde teknik yapı ile bir arada danışmanlık hizmeti diye adlandırılarak ele alınan bu birimler (Yeloğlu, 2011), örgütün misyonunu dolaylı bir şekilde destekler (Mintzberg, 1979). Thompson'un (1967) yaklaşımına göre bu destek personelleri, belirsizliğin azalmasında ve kendi faaliyetlerini kontrol etmede etkilidirler. Kendi başına olan birçok birimin destek birimi de kendine özgüdür. Bu destek birimleri, farklı hiyerarşik seviyelerde bulunabilir. Kendi içinde farklı bir

mekanizması olduğundan farklılaşmanın çok fazla olduğu bu alt birimlerin, birden çok koordinasyon sistemi vardır (Reyhanoğlu, 2009).

Örgütlerde bulunan ortak özellikleri Daft (2007) şöyle belirtmiştir:

- Örgütler toplumsal kuruluşlardır.
- Örgütler, amaç odaklılardır.
- Örgütler, dış çevre ile etkileşim halindedir.
- Örgütlerin eşgüdümlü ve planlı oluşturulmuş bir çalışma sistemi vardır (Daft, 2007).

Bu özellikler ışığında örgütler, bünyesindeki gönüllü bir biçimde işbirliğine dayalı iletişim kurabilen bireylerin varlığıyla var olmaya devam edebilirler (Bernard, 1990). Koordinasyon sürecinde, örgütün hedeflerine ulaşması ve yapısal çalışmaların yürütülmesi için aktif bir iletişime ihtiyaç duyulur (Zincirli, 2017). Örgütler, temele çalışanların alındığı gruplardır. Örgüt üyeleri arasındaki iletişimin durması, örgütün parçalanmasına sebep olur. Thompson'a (1967) göre örgütlerde belirsizliklerle baş edebilmek, yönetim süreçlerinin temelini oluşturmaktadır ve örgütler bu belirsizliklerden etkinliklerini korumak için; çevreden kendilerini soyutlarlar. Örgütleri sınırlarını genişleten birimler olarak kabul eden Thompson (1967), bu birimlerin; dış çevreyle doğrudan etkileşim halinde olduğunu ve bu çevreden gelen belirsizliklerle mücadele ettiğini ifade eder. Örgütler, belirsizliği çevrelerinde baskın olmaya çalışarak da azaltır. Ayrıca Thompson (1967), üyelerin aralarındaki bağımlılık bakımından vazifelerinin yapılandırılmasında üç farklı yolun olduğunu belirtir:

1. Havuzlanmış yapı: Çalışanlar, ortak kaynakları paylaşırlarken diğer durumlarda bağımsız hareket ederler (Thompson, 1967). En az bağımlılığın görüldüğü bu yapılanmada, büyük bir değişiklik olmadığı müddetçe kaynaklardan birinin aradan çıkması sonucunda iş akışında bir kesinti meydana gelmez (Fedotova, 2005). Bu yapılanmaya öğretmenler örnek gösterilebilir. Öğretmenler, ortak bir tesisi kullanıp öğrencilerle ayrı ayrı çalışırlar.
2. Ardışık Yapılanma: Çalışanların seri halinde çalışmaları söz konusu olduğundan çalışanlardan biri çıktığında, tüm sistem durmak zorunda kalır (Thompson, 1967). Burada hammadde, bir noktadan girer ve işlemlerle devam eden sürecin sonunda ürün halini alır (Fedotova, 2005).

3. Karşılıklı Yapılanma: Her bir çalışan aldığı girdilerle diğer çalışana çıktı sağlar. Çalışanlar, birbirlerini beslemektedir (Fedotova, 2005). Bir çalışanın eksikliği, hemen arkasındakileri etkilediği için bağımlılık fazladır (Thompson, 1967).

2.2. Örgütsel Hafıza

Hafıza, kişinin bilgilerini gerek duyduğunda çağırmak üzere zihninde tutabilme kabiliyetidir (Akgün, Keskin ve Günsel, 2005). Öğrenilen bilgiler geçici veya kalıcı belleğe kaydedilir. Herhangi bir bilginin gerçek anlamda öğrenilmiş olması, bilginin geri çağırılabilmesine bağlıdır. Bilgilerin gerektiği zaman ulaşılabilecek şekilde kaydedilmiş olması, gerçek bir öğrenmenin gerçekleştiği anlamına gelir (Akgün vd., 2005). Hafıza, sadece bireye özgü bir kavram değildir. Bireylerin oluşturduğu örgütler de, belli bir hafızaya sahiptir (Walsh and Ungson, 1991). Croasdel (2001); örgütsel hafızayı kurumun ortak olarak oluşturduğu, koruduğu ve paylaştığı sosyal bir kavram olarak tanımlamıştır. Örgütlerde edinilen bilgiler, örgütsel hafızada saklanıp gerektiği zaman kullanılmaktadır (Kalkan, 2006). Örgütler geçmişteki yaşantıları sonucunda edindikleri enformasyonları (bilgileri), gelecekte kullanmak için saklarlar (Akgün vd., 2005).

Örgütlerin belirlemiş oldukları amaçlara (Bayat, 2005) ulaşmak için gösterdikleri iş birliğini ve düzeni sağlama gayretine, yönetim denir (Başaran, 2004). Yönetimde en değerli sermaye, bireylerin sahip olduğu bilgi birikimleridir (Nahapiet and Ghossal, 1998). Bilgi birikimleri; yönetimi kolaylaştıran, örgütün başarısını ve gelişimini sağlayan en önemli unsurlardır (Kızıldağ, Ağca ve Uğurlu, 2011). Kişilerin sahip oldukları stratejik önem taşıyan enformasyonlar ve beceriler, örgütün en mühim varlıklarıdır (Nahapiet and Ghossal, 1998). Walsh ve Ungson'a (1991) göre örgütün üyeleri; gözlemler ve yaşantılar sonucu sahip oldukları enformasyonu saklarlar. Örgütte bulunan üyelerin; bireysel yaşanmışlıklarını hafızaya kaydetmesi ve bunun geleceğe aktarılması; maliyeti düşürür, etkili karar vermeyi sağlar ve örgüte karşı bakış açısını yansıtır (Stein and Zwass, 1995). Ancak örgütsel hafıza, bireylerin ayrı ayrı hafızalarındaki enformasyonlarının toplamından daha farklı, kapsamlı ve üst bir kavramdır (Spender, 1996). Çünkü bireyler kurumlardan ayrılırlar bile, örgütsel hafıza korunur (Chang and Cho, 2008) ve kullanılmaya devam edilir. Bu muhafaza edilen enformasyonlar; çevresel faktörler, kültür ve örgüt yapısıyla bütünleşerek örgüt hafızasını meydana getirmektedir (Spender, 1996).

Örgütsel hafıza, örgütlerde yaşanan sirkülasyonlar sonucunda birbiri yerine gelen kişiler arasında bilgi sürekliliğini sağlar (Beazley, Boenisch and Harden, 2003). Yeni gelen örgüt üyeleri, henüz işin başında bilgi tabanında bulunan enformasyonlar sayesinde örgüte ve işe yönelik çok faydalı bilgileri edinme fırsatı bulurlar. Böylece hem vakit ve kaynak verimli kullanılarak israf önlenir hem de yeni üyelerin olumlu iş güdülenmeleri sağlanarak adaptasyon süreleri kısaltılır (Kalkan, 2006).

2.2.1. Örgütsel Hafızanın Tarihsel Gelişimi

Durkheim XIX. yüzyılda sosyoloji alanında yaptığı kolektif hafızaya ilişkin çalışmalarında ifade ettiği Örgütsel Hafıza kavramının, bireysel belleklerden meydana geldiğini öne sürmüştür. Kolektif hafıza; enformasyonun ifade edilmesini ve paylaşılmasını içeren, toplumsal gelenek, inanç ve değerlerin depolanmasını kapsayan sosyal bir süreçtir (Akgün vd., 2005). Hafıza, hem bilgilerin depo edildiği yerlerdir hem de yeni öğrenmeler için temel mahiyetindedir. Çünkü yeni öğrenmeler, eski öğrenilen bilgiler üzerine inşa edilerek gerçekleşmektedir (Akgün vd., 2005). Örgütsel öğrenme ve enformasyon yönetimi araştırmalarının sonucunda, öğrenmenin kâr etme unsuru olarak görülmeye başlanmasıyla doğan örgütsel hafıza kavramı, popüler hale gelmiştir.

Zaman içerisinde yapılan çalışmalar, önceleri kurumsal hafıza diye adlandırılan örgütsel hafızanın yararlarını ve zararlarını konu edinmiştir (Dunham, 2010). Stein (1995), örgütsel hafızanın daha yüksek veya daha düşük performansla neden olabileceğini öne sürerek depolanan enformasyonun her zaman faydalı olmayabileceğini, Coffey ve Hoffman (2003) ise örgütsel hafıza kaybı durumunda geçmişteki hataların yinelenebileceğini öne sürmüştür.

Örgütsel hafıza; Walsh ve Ungson'a (1991) göre üyeleri, kültürü, yapıyı ve dönüşüm sürecini içeren bir depo kutusudur, Kransdorff ve Williams'e (2000) göre çalışanların çalışma esnasında örgütte edindiği bilgilerin tümüdür, Croasdel'e (2001) göre ortaklaşa oluşturulmuş enformasyonun saklanması, tasvir edilmesi ve paylaşılmasını içeren kapsamlı içeriktir, Stjin ve Wensley'e (2001) göre enformasyon, beceriler ve paradigmalardan oluşan içeriktir, Kruse'e (2003) göre ise örgüt içerisindeki bilgi veya veri gibi zihinsel roller veya prosedürler gibi yapısal faktörlerden oluşan bir kavramdır.

2.2.2. Örgütsel Hafıza Öğeleri

Örgütsel hafıza öğeleri, hafızanın temelini oluşturmaktadır. En yaygın yaklaşıma göre örgütsel hafızanın dört temel ögesi bulunmaktadır. Bunlar:

- Enformasyon: Mesaj iletimi esnasında taşıyıcının inançlarını ve taahhütlerini içeren bilgilerdir.
- Bilgi yapıları: Örgüt üyelerinin, sahip oldukları bilişsel kalıplarıyla enformasyonu şekillendirip anlamlandırmasıdır. Yorumlayıcı şemalar olarak da adlandırılan bu zihinsel yapılar, bilgi tabanlı olup üyelerin bilgiyi anlamlandırmasında paylaşılan değerleri ifade etmektedir.
- Paradigmalar (modeller): Neyin iyi veya kötü olduğuna dair inanışları içeren örgütün inançları, değerleri ve normlarıdır.
- Beceriler: Örgüt üyelerinin eylemleri gerçekleştirme biçimleridir. Bu beceriler, örtülü bilgi anlamına gelir ve eylem esnasında örgüt üyelerini yönlendiren kalite ve sorumluluk gibi alanları içerir.

2.2.3. Örgütsel Hafıza Türleri

Barton'a (1995) göre örgütün içsel enformasyon hafızasını dört bilgi oluşturmaktadır: örgütteki bireylerin bilgi ve becerileri, örgütün teknik dizgeleri, örgütün yönetsel dizgeleri, örgütün değerleri ve normları. Diğer yandan örgütün dışsal enformasyon hafızasını ise müşterilerden veya rakiplerden toplanan bilgiler oluşturmaktadır.

Barton'un (1995) çalışmaları esas alınarak örgütün teknik dizgeleri, teknik hafızayı; yönetsel dizgeleri, yönetsel hafızayı; örgütün değerleri ve normları, kültürel hafızayı; örgütün dışsal enformasyonu, pazarlamacı hafızayı oluşturacak şekilde örgütsel hafıza dört sınıfa ayrılmıştır (Zhang, Tian and Qi, 2004):

2.2.3.1. Teknik Hafıza

Teknik hafıza; örgütün verimli ve üretken olmasını, alışagelen işleyişinin devam etmesini sağlayan kontrol ve toplam nitelik yönetimi, teknoloji, araç ve gereçlerin kullanılması gibi geçmiş mühendislikle ilgili öğeleri içerir (Habiboğlu, 2019). Bu öğeler, örgütün gelişimini desteklemektedir. Özellikle üretici olan ve bulunduğu sektörde lider olmak isteyen firmaların çok önem verdiği bu hafıza çeşidi, işgörenlerin ortak olarak

paylaşmaları gereken bir hafızadır (Kılıç, 2007). Örgütler yerinde saymamak için kendilerini geliştirmek, teknolojik gelişmeleri takip etmek, günümüz teknolojisine ayak uydurmak ve dış gelişmeleri takip etmek için bu hafızaya başvururlar (Habiboğlu, 2019). Ayrıca dışarıya sızmaması istenen bilgiler de bu hafıza da muhafaza edilir (Kılıç, 2007).

2.2.3.2. Yönetmel Hafıza

Yönetmel hafıza, örgütün işlemlerini kontrol eden enformasyonu içerir. Enformasyon yönetim sistemi, stratejiler, doküman, araç ve gereç yönetimi, işgören eğitimi, insan kaynakları ve kriz yönetimi gibi öğeleri içerir (Kılıç, 2007). Bu hafıza, örgütün geçmişi ve ilerleme sürecine dayalıdır. Her ne kadar özümsemesi ve öğrenilmesi güç olsa da örgütün amaçlarının anlaşılıp gerçekleştirilmesi için işgörenlerin bu hafızayı çok iyi bilmeleri gerekmektedir (Habiboğlu, 2019).

2.2.3.3. Kültürel Hafıza

Kültürel hafıza, örgütün ayrılmaz bir parçası olarak içsel hafızayı meydana getiren (Schein, 1996) ve örgütün kuruluşu itibarıyla başlayıp biriktirilen zihinsel sermayedir (Kılıç, 2007). Örgüt üyelerinin iletişimlerini, kolektif çalışmalarını (Schwartz, 1996), düşünme becerilerini içeren ve dış kültürle etkileşim halinde olan kültürel hafıza, bireylerin davranışlarını tesir altına alır, maksatlarını yönlendirir, düşüncelerini biçimlendirir ve harekete geçmelerini sağlar (Habiboğlu, 2019). Bu yüzden kültürel hafıza, örgütün üyeleri tarafından anlaşılması çok önemlidir. Bu hafıza, diğer örgütsel hafıza türlerinin de gelişmesini sağlamaktadır (Kılıç, 2007).

2.2.3.4. Pazarlamacı Hafıza

Müşterilere, pazara, tedarikçilere ve ortaklara ilişkin bilgilerin bulunduğu pazarlamacı hafıza, pazarlamanın ön planda olduğu hafıza türüdür (Habiboğlu, 2019). Örgüt yöneticisi ve üyelerinin ileriki aşamalarda doğru karar vermesinde etkili bilgileri içeren bu hafıza, örgütün başarısında ve gelişmesinde doğrudan etkilidir (Zhang vd., 2004). Örgüt, her gün hızla değişen pazarda müşteriler hakkında topladığı bilgilerle, müşterilerin taleplerini belirleyip talep yaratmak için pazarlamacı belleği geliştirmelidir (Kılıç, 2007).

Örgütsel bellek (hafıza), farklı bir sınıflandırmada ise ikiye ayrılır: işlemsel bellek ve bildirimsel bellek (Moorman and Miner, 1997). Bir şeyin nasıl yapılacağına dair bilgilerin yer aldığı (Cohen and Bacdayan, 1994) ve beceriler edinmeyi sağlayan belleğe, işlemsel bellek denir (Schacter, 1996). Bildirimsel bellek ise anlamsal ve olaysal olarak kendi içinde ikiye ayrılmakla beraber kişi, olay ve olgulara ait bilgilerin olduğu bellektir (Schacter, 1996). Herhangi bir olaya şahit olan iki kişi, bu olayı kişisel ve duygusal özelliklerinden dolayı farklı kaydederler. Ancak örgütte yaşanan olaylar, her zaman duygularla iç içe olsa da hafızanın duygusal boyutu ihmal edilir. (Halaç ve Çelik, 2016).

Kılıç (2007) örgütsel hafızayı farklı olaylardan elde edilmiş enformasyon, anlam içeren hafıza ve becerileri içeren prosedürel hafıza olmak üzere sınıflandırmıştır. Girod'a (1995) göre örgütsel hafızanın ilk türü, Walsh'un (1995) paylaşılan bilgi olarak adlandırdığı **deklaratif (tanıtan) hafıza**; bireylerin çalışmalarıyla elde ettiği belleğindeki olaylar, araçlar ve gerçeklere ilişkin bilgilerin yer aldığı açık hafızadır (Kılıç, 2007). Bu bilgiler, bireylerin etkileşimleri sonucu kolektif biçimde oluşabilir ve bireylerin kendi belleklerinde bir zaman sonra kaybolabilecek şekilde kalabilir veya örgüt belleğinde saklanabilir (Kılıç, 2007). İkinci hafıza türü olan **prosedürel hafıza**; örgüt üyelerinin günlük çalışmaları sonucunda elde ettikleri rutin bilgileri, kuralları ve prosedürleri biriktirildiği örtük bilgilerden meydana gelen kolektif örgütsel enformasyonlardır (Moorman and Miner, 1998) ve bir işin nasıl yapılacağını içeren beceri ve eylem bilgileridir. Bu hafızaya, örgütteki herkesin erişimi sağlanmaya çalışılır ve bu hafızadaki bilgiler otomatik sisteme dönüşüp bireylerin bilinçsiz şekilde eriştiği prosedürel enformasyona dönüştürülerek açık bilgiler halini alır (Kılıç, 2007). Üçüncü hafıza ise bireylerin tecrübeleri hakkındaki bilgilerden oluşan ve elde edilmesi ve muhafazası çok güç olan **yargısal hafıza** diğer ismiyle rasyonel hafızadır. Bu hafıza, bireylerin örgütteki olayları yorumlayıp anlamlandırdıkları tek olgudur ve bireylerin sık iş değişimi nedeniyle önemini yitirebilir (İmen, 2005).

Örgütsel hafızanın taşıyıcıları ise şunlardır: *kültür*; örgütün normları, değerleri, ritüelleri, ideolojileri, mitleri ve sembolleri, *örgüt yapısı*; hiyerarşik düzeni, metot ve teknikleri, sorumlulukları, projeleri ve iletişim kanalları, *sistem*; kontrol ve ölçümleme\performans sistemleri, eğitim ve uyum, finansal sistemler ve müdahale yöntemleri, *prosedürler*; kurallar, rutinler, standart operasyon ve ürün meydana getirme prosedürleri gibi hafıza elemanlarını içermektedir (Bent, Paauwe and Williams, 1999).

2.2.4. Örgütsel Hafıza Mekanizması

Hafızalara depolanan bilgi, açık ve örtülü olmak üzere iki türdedir. Açık bilgi; kolayca ulaşılabilir olmakla birlikte kitaplarda, eğitim ve kullanım kılavuzlarında, dokümanlarda yer almaktadır. Örgütün oluşturduğu raporlar, planlar ve formlar; açık bilgi niteliğindedir (Eppel and Conklin, 1995). Örtülü bilgi ise açık bilginin kullanıldığı olaylar, anlamlandırmalar ve kararlar sonucu oluşmaktadır. Örtülü bilgi, depolanması güç olan geçici bilgilerdir. Açık bilgi ve örtülü bilgi, birbirinden bağımsız olduğunda; açık bilgi cansız bir hal alır. Bu durum sonucunda çok büyük bir kopukluk ve kullanışsız bir bellek açığa çıkar (Eppel and Conklin, 1995). Bu yüzden örgütölü bilgi ve açık bilgi, birbirinden ayrı düşünülemez şekilde bir arada bulunurlar.

Walsh ve Ungson (1991), örgütsel hafızanın üç ana fonksiyonu olduğunu belirtmiştir:

a) *Bilgi edinme*; örgütsel belleğin çekirdeğini oluşturur, alınan kararlar ve problemlerle ilgili enformasyonları içerir (Habiboğlu, 2019). Alınan örgütsel kararlara ilişkin yorumlar ve bu yorumların mühim sonuçları, bir bütün şeklinde örgüt belleğinde yer alır.

b) *Bilgi depolama*; enformasyonun örgüt bünyesinde saklanmasıyla ilgilidir. Araştırmacıların enformasyonun muhafaza edilmesiyle ilgili farklı yaklaşımları bulunmaktadır (Habiboğlu, 2019). Bilgi; kimi araştırmacıya göre sadece kağıtlarda veya beyinde, kimi araştırmacıya göre ise örgüt bünyesinde muhafaza edilmektedir. Walsh ve Ungson (1991) enformasyon depolanmasının; örgüt içi beş, örgüt dışı bir olmak üzere toplamda altı depolama biriminde gerçekleştirildiğini öne sürmüştür:

- **Bireyler:** Bireyler kendilerine has bir mekanizma ile deneyimlerini (Habiboğlu, 2019) ve gözlemlerini kendi bilişsel yapılarında veya kendi inanç sistemlerinde, kabullerinde ve değerlerinde saklarlar (Kılıç, 2007).
- **Kültür:** Bir grubun üyelerinin paylaştığı ortak inanç ve değerler sisteminin tümünü oluşturan örgüt kültürü, örgütsel hafıza için çok elzem bir rol oynamaktadır. Kültürel bilgi; semboller, hikayeler, dil ve söylentiler vasıtasıyla depolanır (Habiboğlu, 2019).
- **Dönüşümler:** Bilgi, örgütte çok fazla dönüşüm yaşamaktadır. Girdinin çıktıya dönüşüm sürecine, mantık rehberlik eder (Habiboğlu, 2019). Bu dönüşümler,

araştırma davranışlarının çözümlenebilmesini ve teknoloji doğasını ortaya koymaktadır. Geçmişteki dönüşümlerden gelen enformasyonlar, dönüşüm aşamalarına rehberlik etmektedir (Kılıç, 2007).

- **Yapılar:** Örgütsel hafızada üç temel form bulunmaktadır: Birincisi; efsane, hikaye, mit, örgütsel enformasyon, değer ve normlardır, ikincisi; geçmiş deneyimlerden öğrenilen başarılarından doğan prosedürler ve resmi/gayriresmi rutin bilgilerdir (Habiboğlu, 2019), üçüncüsü; yeni bir ürün meydana getirmek için kullanılan enformasyonlardır. Yapılar; örgütsel hafıza için çok önemlidir, bireylerin tutumlarını ve davranış kalıplarını etkiler (Kılıç, 2007).
- **Ekoloji (Çevre):** Örgütteki fiziksel yapılanmayı, hiyerarşik düzeni (Habiboğlu, 2019), örgüte ve örgüt üyelerine ilişkin bilgileri içeren bir depo görevindedir (Kılıç, 2007).
- **Dışsal Arşivler:** Bir örgütte dair bilgiler her zaman örgütün kendi bünyesinde bulunmayabilir (Habiboğlu, 2019). Örgüte ilişkin bilgilere medya, rakipler, eski işgörenler, devlet gibi dış arşivlerden de ulaşılabilir (Kılıç, 2007).

c)Tekrar erişim ve kullanım: Depolanmış enformasyonun yeniden kullanılmasını kapsayan faaliyetleri içerir (Habiboğlu, 2019). Depolanan bilgiye otomatik veya kontrollü bir şekilde ulaşılabilir. Otomatik erişim, problem çözümü sonucunda keşifsel veya şematik şekilde oluşturulmuştur. Şemalar, geçmiş tecrübelerle hazırlanmaktadır ve yalnızca kodlamayı değil; depolanmış enformasyona erişimi de sağlamaktadır (Kılıç, 2007). Kontrollü erişim ise bilinçli ve amaçlı şekilde geçmiş yaşantılarla diğer olaylar arasında bağ kurmayı içerir (Akgün, vd., 2005).

Jennex ve Olfman (2002), örgütsel hafızayı iki katmanda ele almışlardır, ilk katmanda örgüt içi enformasyon yönetimi ve eşgüdümü içeren entegrasyon, örgütün değişimlere olan uyum becerisini içeren adaptasyon, örgütün amaçlarını belirleme ve ulaşabilme yeteneğini içeren hedefe ulaşma ve örgütteki işgörenlerin motivasyon ve bağlılığını yönetme yeteneğini içeren işgörenleri yönetme gibi fonksiyonlar bulunmaktadır (Jennex and Olfman, 2002). İkinci katmanda ise bilgi edinme, bilgiyi muhafaza etme, yönetme, arama ve bilgiye yeniden erişim gibi belleği kuvvetlendiren fonksiyonlar yer almaktadır. Her iki katman da şu üç şekilde oluşmaktadır:

Kağıt dokümanlar; örgütün kütüphane işlevini gören raporlar, teknik enformasyonlar, prosedürler gibi örgüte dair bilgilerin yer aldığı referanslardır. Örgütün

kuruluşundan itibaren yaşadığı değişimi, sahip olduğu kültürün gelişimini ve karar verme aşamalarını yansıtır (Jennex and Olfman, 2002).

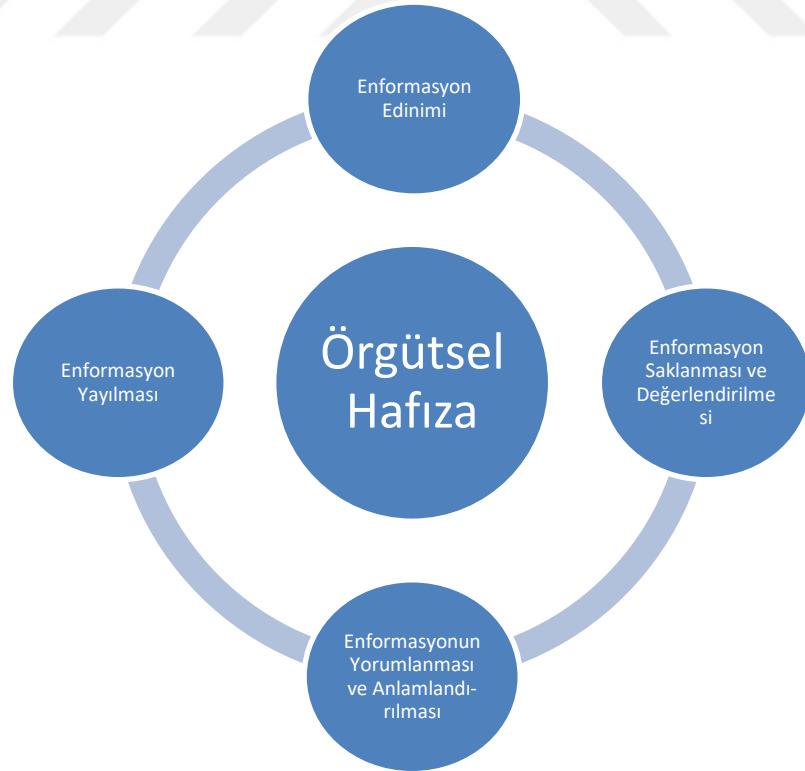
Elektronik dokümanlar; bilgi sisteminde kimin hangi bilgiye ulaşabileceğini belirleyen protokoller ve süreçler şeklinde geliştirilen bu dokümanlar, örgüt üyelerinde kişisel olarak bulunabileceği gibi, merkezi bilgi depolarında veya enformasyon sistemlerinde de bulunabilir (Jennex and Olfman, 2002).

İşsel hafıza; işgörenlerin bireysel olarak meydana getirdikleri ve kontrol ettikleri kağıt ve elektronik belgelerin tümünü içerir. Bu enformasyon, çoğunlukla belli bir resmî temele dayalı değildir. İşgörenler için neyin mühim olduğunu ve işgörenlerin örgüt bünyesinde edindikleri deneyimleri yansıtır (Jennex and Olfman, 2002:3).

Örgütsel öğrenmeyi süreç olarak Huber (1991) ve Dixon (1992) şu şekilde sistemleştirmişlerdir:

Şekil 1

Örgütsel Öğrenme Süreci



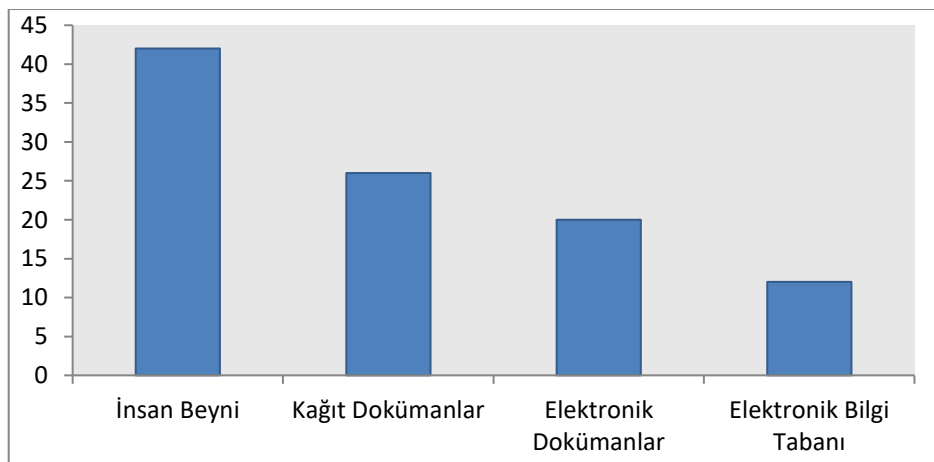
Örgütsel hafıza, örgütlerin öğrenmesi ve bilgi edinmesiyle iç içedir. Daha iyi enformasyon ve kavrama yoluyla örgütün etkililiğini geliştiren örgütsel öğrenme, Huber (1991) ve Dixon'un (1992) çalışmalarıyla dört aşama olarak ifade edilmiştir: enformasyon edinimi, enformasyonun yayılması, enformasyonun yorumlanması ve enformasyonun anlamlandırılması, enformasyonun saklanması ve yeniden değerlendirilmesi. Bu aşamalar, karşılıklı ve sürekli etkileşim göstermektedir. Örgütsel öğrenmenin merkezi rolü, örgütsel hafızaya aittir çünkü örgütsel hafıza, örgütsel öğrenmenin aşamalarının tümünde etkin rol oynar (Kalkan, 2006). Örgütsel öğrenmenin işlevleri şunlardır; bireysel belleklerin örgüt hafızasına transferini sağlamak, bunu örgütsel bir tavır haline getirmek, örgütsel hafızayı ilerletmek ve korumaktır.

Bilgi yönetim sürecinde ilk aşama olan bilgi edinimi için öncelikle eksikliği belirlenen ve hissedilen enformasyon tespit edilir ve tanımlanır (Bhatt, 2000). Örgütün kendi içinde geliştirdiği (Kakabadse, Kouzmin and Kakabadse, 2001) veya dış kaynaktan edindiği bilginin örgüt veri tabanına kaydedilmesini içeren bu aşamada, enformasyon teknolojilerinden aktif bir şekilde faydalanmak gerekmektedir (Beveren, 2002).

Lahaie (2005) bilgi edinimindeki kaynakları; %42 insan beyni, %26 kağıt dokümanlar, %20 elektronik dokümanlar ve %12 elektronik bilgi tabanı olarak belirtmiştir:

Şekil 2

Bilgi Edinimindeki Kaynaklar



Enformasyonun yaygınlaştırılması aşaması, kaynaklardan elde edilmiş olan enformasyonların paylaşıldığı (Kalkan, 2006) ve örgüt üyelerinin bu enformasyonlardan faydalanabildiği (Nonaka and Takeuchi, 1995) süreçtir. Örgütsel hafıza; yalnızca biriktirme aracı değildir, aynı zamanda enformasyonun paylaşımını da sağlamaktadır (Kılıç, 2007). Örgütte bilginin içselleştirilmesi, enformasyon paylaşımıyla sağlanmaktadır. Uygulamaya dair enformasyon, teorik enformasyon kadar önemlidir (Kalkan, 2006). Enformasyon paylaşımı resmî veya gayriresmî birçok araçla gerçekleştirilebilir (Brown and Duguid, 1998).

Enformasyonun yorumlanması ve anlamlandırılması aşaması; eldeki enformasyonun verimliliğinin değerlendirildiği (Bhatt, 2000), farklı seviyelerde bilgilerin oluşturulduğu (Kalkan, 2006) ve örgütün öğrenmesindeki artışın sağlandığı aşamadır (Huber, 1991). Örgüt için enformasyon, soyut bilgi olarak kalmak yerine etkin şekilde kullanılabilir (Grant, 1996).

Enformasyonun saklanması ve yeniden değerlendirilmesi aşaması ise öğrenilmiş bireysel veya örgütsel seviyedeki bilgilerin saklandığı, sürekliliğinin sağlandığı ve gerekince kullanıldığı aşamadır (Moorman and Miner, 1997). Örgütsel hafızanın gelişimi ve değişimi, enformasyonun gelecekte karar sürecini etkilemesi bakımından çok önemlidir (Dixon, 1992). Enformasyonun depolanması, ancak belirlenmiş amaçlar doğrultusunda yapıldığı zaman verimli olabilir. Aksi halde örgüt enformasyonu saklama yerine, bilgiyi yığma yoluna girebilir (Milam, 2005). Örgüt içindeki deneyimler, araçlar ve süreçler gelecekte kullanılmak için belleğe işlenir. Bunlar, örgüt kültürü ve değerleri gibi zihinsel ürünler veya işlem süreci ve politikalar gibi yapı-teknoloji ürünleri de olabilir (Ünal, 2014).

Schechter ve Qadach (2011) ise örgütsel bilgi işleme sürecini beş aşamada ele almışlardır: bilgi kazanımı, bilgi dağıtımı, bilgi yorumlanması, örgütsel hafıza ve bilginin hafızadan geri çağırılması.

2.2.5. Örgütsel Hafızanın Oluşum Süreci

İnsan hafızası, kısa vadeli hafıza ve uzun vadeli hafıza olmak üzere iki ögeden oluşmaktadır. Kısa vadeli hafıza, çevredeki uyarıcıları algılayıp tepki vermeyi içermektedir, uzun vadeli hafıza ise enformasyon ve deneyimlerin devamlı olarak biriktirildiği yerdir (Conklin, 1996).

Kısa vadeli hafıza, uzun vadeli hafızanın oluşumunu sağlayan temel mahiyetindedir. Hafızaya gönderilen enformasyon; öncelikle kısa vadeli hafızada algılama, işleme ve anlama aşamalarına girmektedir. Bu aşamalar sonunda kalan izler, uzun vadeli hafızaya taşınmaktadır. Uzun vadeli hafızaya gelen her bilgi, mutlaka öncelikle kısa vadeli hafızadan geçmektedir (Kılıç, 2007). Örgütlerde kısa vadeli hafıza, ayrıştırılmış küçük enformasyonlar içeren alt sistemler sağlayarak bilgiye daha kısa zamanda ulaşımı sağlamaktadır ve uzun vadeli hafızaya alt yapı oluşturmaktadır. Kısa vadeli hafızanın bu işlevlerinin desteklenmeyip göz ardı edilmesi, örgütlerdeki büyük eksikliklerdendir (Kılıç, 2007).

Kısa vadeli hafıza;

- ✓ Bireysel çalışmaları veya grup çalışmalarını kolaylaştırıp destekleyen hızlı bir şekilde ulaşılabilen bir sistem olmalıdır.
- ✓ Uzun vadeli bellekteki bilgiyi kolayca alıp düzenleyip sonra yeniden uzun vadeli belleğe aktarabilen bir yapıda olmalıdır.
- ✓ Uzun vadeli belleğin bir alt kümesi işlevinde işe mahsus doğru bilgileri içermelidir.
- ✓ Uzun vadeli bellekteki doğrudan değişikliklere engel olan, bu değişiklikleri önce kendi içinde işleme alıp sonra uzun vadeli belleğe aktaran zorlayıcı yapıda bir sistem olmalıdır (Kılıç, 2007).

Enformasyonun elde edilmesi, sistemlere depolanması, enformasyonun düzenlenmesi ve örgüt üyelerine tanıtılıp gösterilmesi diye üç ögeyi içeren 'Görsel Sistemler'; örgütteki etkileşimi ve iletişimi kuvvetlendiren, fikirleri veya öğretileri muhafaza eden ve bunları örgüt üyeleri ile paylaşan ortak alandır (Kılıç, 2007).

Görsel sistemlerin faydaları şunlardır (Conklin, 1996):

- ✓ Bu sistemlerde saklanan bireysel yorumlar, duyulmuş olurlar.
- ✓ Problemlerin çözümünde bellekte bazı izlerin olması gerekmez, çözüm süreci görsellik büyüdükçe kolaylaşır.
- ✓ Görsel sistemler, örgüt içindeki çatışmalar veya süreklilik arz eden konular sayesinde çözüm konusunda işbirliğini desteklemektedir (Conklin, 1996).

Örgütler, görsel sistemlerin grafiklerinden, takvimlerinden, projeksiyonlarından, yazı tahtasından, beyin fırtınasından, diyagramlarından veya süreç modellerinden faydalanabilirler. İş kalitesinin artırılması ve toplantılardaki verimliliğin artması için ilk olarak, örgüt üyelerine görsel sistemler temin edilmelidir. Bu sayede kararların açıklığı

artar, dirençler kırılır, eski düşünceler ve kapatılmış olaylar tekrar açığa çıkar. İkinci olarak, görsel sistemler farklı bireylerin ve takımların faydalanabilmesi için örgütün elektronik ortamlarında paylaşılmalıdır. Üçüncü olarak ise görsel sistemler, görsel sistemi kullananların bilgilere yeniden ulaşabilmeleri ve görsel sistemin içerdiği örtülü bilgilerin gelişebilmesi için bilgiyi muhafaza ve tanzim eden üstün teknolojiler ile desteklenmelidir. Üçüncü aşamanın tamamlanması, örgütsel belleğin oluşturulması için şarttır (Kılıç, 2007). Bu aşama kısa süreli bellek ve uzun süreli bellek arasındaki iletişimi oluşturur, belleğin verimli olmasını ve yeniden ulaşılabilirliğini sağlar. Örgüt kültüründe meydana gelen değişimin yavaşlığı, örgütsel belleğin faydalın olmasını ve gelişmesini engellemektedir. Örgütün görsel sistemleri kullanması, örgüt içi yaşanan kültürel değişimin niceliğini ve örgütün problem çözerken başvurduğu geleneksel yöntemlere karşı direncinin boyutlarını tespit etmesine yönelik araçlar elde etmesini sağlar. Görsel sistemlerin kısa süreli bellek görevini de görmesi, örgütsel belleğin en mühim adımını oluşturmaktadır (Conklin, 1996).

Verimli ve işlevsel bir örgütsel bellek için;

- ❖ Öncelikle örgütlerin, örgütsel belleğin sağlayacağı olanakların farkında ve örgütün en kıymetli varlığının örgütsel hafıza olduğunun bilincinde olmaları gerekmektedir.
- ❖ Örgütlerin, örgütsel hafızanın başarısız olmasına neden olan süreç yerine işe odaklanmaları veya muhafaza araçlarının yetersizliğinin farkında olup bu sorunları gidermeleri gerekmektedir.
- ❖ Asıl çaba, örgüt üyelerinin; enformasyonlarını muhafaza edecekleri ve enformasyonlarına hızlı bir şekilde tekrar ulaşabilecekleri bir bellek sisteminin oluşturulmasına harcanmalıdır.
- ❖ Görsel sistemler, örgütsel belleğin sorunlarını tümünden çözemese de gerekli olan ana prensipleri somutlaştırdığı ve örgütsel hafızaya ulaşmanın bir yolu olduğundan; grubun tüm toplantıları ve üyeleri için hazır, kolay, hızlı ve örgütün elektronik ağıyla ilişkilendirilmiş şekilde ulaşılabilir olmalıdır.

2.2.6. Enformasyon Teknolojileri ve Örgütsel Hafıza İlişkisi

Zaim'e (2005) göre enformasyon, insanlara yararlı olabilecek şekilde belirli bir formda olan ve anlam taşıyan verilerdir. Verinin enformasyona dönüştürülmesinde;

ilişkilendirme, sınıflandırma, hesaplama, düzeltme ve özetleme gibi birçok metot kullanılmaktadır (Dervişoğlu, 2004).

(Şentürk, 2008) “Enformasyon yalnızca bilgi midir?” sorusuna cevap bulma çalışmasında enformasyonun niteliklerini şu şekilde sıralamıştır:

- Anlam yüklü
- Organize edilmiş
- Kullanıcının önceden bu bilgiyi bilmiyor olması
- İletim eylemi olması

Teknolojik gelişmelerin beraberinde getirdiği yeni icatlar ve bilgiler, örgütlerin işi yapma şekillerini değiştirip örgütlere işleri daha hızlı gerçekleştirme imkânı sağlamaktadır. Örgüt içinde üyelerin bilgiye istenilen zamanda ve hızlı bir şekilde ulaşılmasını sağlayan enformasyon teknolojileri, bireylerin aralarındaki iletişimlerini, bilginin taşınması ve saklanmasını kolaylaştırır (Mert, 2018). Örgüt içinde yaşanabilecek hızlı personel devirleriyle veya örgüt üyelerindeki aşırı bilgi yüküyle başa çıkma konusunda yardımcı olan ve örgütsel bilginin sistematik olmasını sağlayan (Akgün vd., 2005) enformasyon teknolojileri aynı zamanda bireylerin üstlenmiş oldukları rolleri pekiştirmektedir (Stein and Zwass, 1995).

Örgütün bilgi yönetimi; bilginin elde edilmesi, paylaşılması ve en etkin bir şekilde kullanılması süreçlerini içeren (Davenport and Prusak, 1998) ve örgütün amaçlarına ulaşması doğrultusunda yapılması gerekenleri kapsayan örgütsel bir süreç ve stratejidir (Kalkan, 2006). Bazı yaklaşımlara göre bilgi yönetimi, enformasyonun işlenmesi için bir araçtır ve bu bilginin depolanması; diğer çalışanların bu bilgiye ulaşabilmesi süreçlerini içermektedir (Martensson, 2000). Orijinal bilgilerin açık bilgiye dönüştürüldüğü bu süreçler, elektronik ağlar ve veri tabanları gibi birçok iletişim teknolojilerinden faydalanmaktadır. Çeşitli veri tabanlarına depolanan enformasyonların herkesin ulaşabileceği bir duruma getirilmesi, enformasyonun en doğru çalışana ve kullanıcıya doğru zamanda ulaştırıldığı evredir (Aktan ve Vural, 2005). Enformasyonun depolanması ve bu enformasyona tekrar ulaşımını içeren enformasyon teknolojileri, örgütsel hafızanın sistematik bir biçimde kullanımında çok önemli role sahiptir. Örgütsel bilginin, daha ileri düzeyde örgütsel performans veya öğrenmeye dönüşmesi için; açık, ulaştırılabilir ve bütünlüğe sahip halde olması gerekmektedir (Akgün vd., 2005). Örgütün yeni bilginin kıymetini anlamada, bilgiyi özümsemesinde ve bilgiyi uygulamalarında kullanabilme

yeteneği olarak tanımlanan dışsal bilgi edinimi, faydalanma ve değerlendirme yeteneklerini içermektedir. Örgütsel hafızanın kendisiyle uyumlu olan enformasyon teknolojileri ile desteklenmesi ise bu yenilikçi benimseme becerisini arttırmaktadır (Cohen and Levinthal, 1990).

Enformasyon teknolojilerinin, örgütsel hafızanın etkinliğini artırması aşağıdaki dört fonksiyona bağlıdır (Stein and Zwass, 1995):

- Bütünleştirici Alt Sistem: Bu fonksiyon, örgüt içi ortak bilgiye her zaman ve her ortamda erişimi sağlama yeteneği olan örgütsel bütünleşme ve eşgüdüm açısından önemli bir yere sahiptir. Örgütün üretken faaliyetler gerçekleştirebilmesi, enformasyonun örgüte yayılması ile mümkündür
- Uyarlayıcı Sistem: Çevreye ilişkin bilgilerin farkına varılması, elde edilmesi, organize edilmesi ve örgüt üyelerine uygun bir biçimde dağıtılması amacına yönelik sınır tarama etkinliklerini içerir. Bu depoda; mevcut zaman ile rakiplerin, tedarikçilerin, satıcıların ve müşterilerin de tarihleri muhafaza edilmektedir.
- Amaçlara Ulaşma Alt Sistemi: Geçmişle bağlantılı olarak örgütün amaçlarını belirleme ve açıklama; amaçları depolama ve bunları gerçekleştirmek için stratejiler belirleme, amaca giden yolun değerlendirilip alternatifler belirleme ve mühim ayrıntıları depolama konusunda örgüt üyelerine yardımcı roledir.
- Kalıpları Sürdüren Alt Sistem: Daha çok örgütün insan kaynaklarına önem veren bu sistem; üyelerin değerleri, normları, bakış açıları ve kişisel bilgileri ile ilişkilidir. Bireylerin çalışma geçmişleri, istekleri ve sahip oldukları yetenekleri gibi konuları vurgulamakta ve eğitim programlarına destek çıkmaktadır.

2.2.7. Örgütsel Hafıza Kaybı ve Sonuçları

Rekabet dünyasında avantaj yaratan en temel unsur olmasıyla birlikte, tecrübelerden elde edilmiş bilgilerin meydana getirdiği örgütsel hafıza kavramına verilen önem, giderek artmaktadır. Örgütsel hafıza için en büyük tehlike, örgütsel bilgilerin daha çok bireylerin zihinlerinde bulundukları için yaşanan sirkülasyonlardan ötürü kaybolmasıdır (Kızıldağ, 2015).

Örgütsel öğrenme olgusunun anlaşılması, örgütsel hafıza kaybının analizi için çok önemlidir. Beyin benzetmesini kullanan Morgan (1998), sosyal ve bilişsel birer süreç olarak adlandırdığı örgütsel öğrenmenin, bireysel seviyede gerçekleştikten sonra örgütün

diğer bölümlerine yayılmasını ve öğrenmenin gerçekleşmesini sağlayan örgütsel tasarım öğelerini vurgulamıştır. Diğer araştırmacılar ise örgütsel belleğin önemini vurgulayıp bireylerin paylaşımlarına bakılmaksızın örgüt sistemlerinin, enformasyon deposu görevinde olduğunu belirtmişlerdir (Bent vd., 1999). Yapılan birçok araştırmada, örgütsel öğrenme ile örgütsel hafıza arasındaki ilişkiyi vurgulansa da Conklin (1996), örgütlerin bilgilerini unutmaya karşı tabii bir eğilimleri olduklarını belirtmiştir. Örgütsel amnezi olarak da isimlendirilen örgütsel hafıza kaybı, örgütün öğrenme becerisinin kısıtlanması veya örgütsel bilgiyi kullanma yeteneğinin azalmasıdır (Othman and Hashim, 2004). Örgütlerin unutma eğilimlerinden kaynaklı hafıza kaybı yaşamaları, kaçınılmaz bir hal olarak görülür (Kızıldağ vd., 2011). Örgütsel hafıza kaybı, örgütte etkinliğin azalması ve hataların yinelenmesi gibi sonuçlar doğurmaktadır (Stoyko and Fang, 2007).

Örgütsel hafıza kaybı; geçmiş tecrübelerden faydalanılamaması anlamına gelen zamana dayalı hafıza kaybı ve kazanılan deneyimlerin örgüt içinde bir noktadan diğer noktaya taşınamaması anlamına gelen mekana dayalı hafıza kaybı olmak üzere iki şekilde gerçekleşmektedir. Bu iki çeşit hafıza kaybının sonucunda da gerekli uyum sağlanamamakta, değer yaratma sürecindeki fırsat kaçırılmakta veya bu süreç daha fazla vakit almaktadır (Kızıldağ vd., 2011).

Romhardt (1997), belleğin silinmesi veya belleğe ulaşmanın mümkün olamaması şeklinde iki farklı durumda gerçekleşen üç tür bellek kaybından bahsetmiştir. Belleğin silinmesi durumunda gerçekleşen bireysel hafıza kaybı; ölüm, işten ayrılma, hatırlayamama ve emekliye ayrılma, kolektif hafıza kaybı; yeniden yapılanma veya grup çalışmasını bitirmek, elektronik hafıza kaybı; virüsler, sistemin çökmesi, yetersiz depolama, hackerlar, donanım hataları ve verilerin geri getirilemeyecek şekilde kaybolması gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır. Belleğe ulaşmanın mümkün olamaması durumunda gerçekleşen bireysel hafıza kaybı; yeterli olmayan eğitim ve aşırı yüklenme, kolektif hafıza kaybı; şirketin bir kısmının satılması, elektronik hafıza kaybı; yanlış kodlama ve sistemlerdeki uyumsuzluk nedenlerini içermektedir.

Örgütlerde meydana gelen hafıza kaybının sebepleri şunlardır (Pollitt, 2000):

- Sürekli olarak yeniden yapılanma vb. radikal kararların alınması ve kıyaslama: Geçmişle bağlantısı olmayan ve geçmişe bakmanın ve bağlı kalmanın başarısızlık olduğu düşüncesine dayanır.

- Bilgi sistemlerinde meydana gelen değişimler: Başlangıç olarak kağıttan elektronik ortama aktarmada veya yazılım geçişlerinde eski bilgilerin bir kısmının kaybedilmesi, bilginin muntazam bir şekilde depolanmaması nedeniyle gerekli bilgiye erişilememesi, yeni verilerin girişi sağlanırken eski verilerin sistem tarafından otomatik silinmesi, teknolojinin devamlı olarak gelişmesi verilere ulaşımı güçleştirmektedir (Kızıldağ vd., 2001).
- Örgüt içinde yaşanan yeni yapılanmalar ve yeni oluşturulacak örgüt yapısı için yapılan değişikliklerin örgütteki kilit üyelerin ve kayıtların kaybedilmesine neden olması: Örgütteki üyelerin yeni göreve geçmeleri veya verilerin ve dokümanların yeniden düzenlenmesi sonucunda kayıtlar veya dış kaynaklardan elde edilen bilgiler, sözleşmeler sona erince kaybedilebilir (Kızıldağ vd., 2001).
- Örgüt çalışanlarının yeni bir iş fırsatı veya emeklilik nedeniyle var olan pozisyonlarından ayrılmaları: Eğer örgüt içinde bilgi tek çalışana bağlıysa hastalık, tayin, emeklilik veya ölüm gibi nedenlerden dolayı bilginin ana kaynağının kaybı olarak görülür.

Örgütte gerçekleşen dönüşüm ve değişimler sonucunda gerçekleşen hafıza kaybının sonuçları şunlardır;

- Devamlı ve güçlü olmayan öğrenme yaklaşımı: beş veya on yıl önceden muvaffak ile sonuçlanmamış çözümlerin tekrar denenmesi,
- Yeterli olmayan ve yapay örgütsel çözümler,
- Moda karşısında savunmasızlığın artması,
- Başarılı örgütlerdeki yenilikçi uygulamaların kopyalanması ve bu uygulamaların örgüt içinde uyum sağlanamamasından ötürü maliyetin artması,
- Bilgiye anlam katmadaki başarısızlık,
- Örgütün müşterilerle ve dışsal kaynaklarla ilişkilerinin kopuk ve tutarsız olması (Pollitt, 2000).

2.2.7.1. Örgütsel Hafıza Kaybına Yönelik Önlem Stratejileri

Örgütler içinde değişimler ve dönüşümler, zaman zaman yaşanmak zorundadır. Alışılagelen düzenler değişebilir, yeni birtakım uygulamaların meydana geldiği bu aşamada önemli olan; örgüte lazım olan değerlerin, bilgilerin ve uygulamaların muhafaza edilmesidir (Kızıldağ vd., 2011).

Örgütsel belleğin korunmasına ve kaybının önlenmesine yönelik stratejiler şu şekilde sıralanabilir: (Lahaie, 2005):

- 1) Emekli Olmadan Önce Yapılacak Planlama: Emekli olacak kişinin görevi özel projeye yönelik ise bu kişi yanında görevlendirilecek alt pozisyonundaki çalışana bilgilerini transfer edebilir.
- 2) Çalışma Sonrasındaki Gözden Geçirme: Çalışma sonrasında gerçekleştirilecek gözden geçirme tartışmaların sıkı ve odaklanmış olması durumunda konunun lüzumsuz bir şekilde dağılmasını önleyecektir.
- 3) İşten Ayrılma Görüşmeleri: Örgüt üyeleri emeklilik veya farklı iş fırsatını değerlendirip işten ayrıldığı zaman sahip olduğu bilgiler örgütte kaybolmaktadır. Yapılacak görüşmeler sonucunda gelecekte olabilecek ayrılıkları engellenebilir.
- 4) Geçici Çalışma: Örgüt üyesi işinden ayrılmadan önce bilgi ve deneyimlerini başka bir üyeye aktarması konusunda anlaşma yapılabilir.
- 5) Dönemsel Çalışma: Geçici çalışma ile tek farkı bu çalışmanın yapılandırılmış ve belli zaman dilimine sahip olmasıdır.
- 6) Geçmiş Öğrenme: Bugüne nasıl geldiğini içerdiği mühim bilgi ve tecrübeler örgütün geçmişten birtakım dersler çıkarmalarına olanak sağlar.
- 7) Mentorluk: Etkili olan mentorluk ilişkilerinin oluşturulması bazı yapı ve proseslerin tasarlanmasını sağlar.
- 8) Ağ Oluşturma: Örgüt bünyesindeki bölümler arasında geliştirilecek bilgi ağlarına örgüt çalışanları da kolaylıkla erişebilmelidir.
- 9) Bilgi Merkezleri: Uzmanlardan oluşan bu birimler, rutin sorunları çözmek veya cevaplanması istenilen sorular için araştırmalar yaparak ulaştıkları bu bilgileri paylaşırlar. Bu birim, örgütün müşteri hizmetleri bölümü veya bilgi işlem bölümüyle ilişkilendirilebilir.
- 10) Periyot Planlanması ve Kademeli Emeklilik: Örgütte kilit konumdaki kişilerin kimler olacağı ve bu kişilerin ne gibi özelliklere sahip olacakları konusunda rehberlik edecek yönetici koç veya mentorler bir plan dahilinde önceden belirlenebilir. Emeklilik ise hafıza kaybına yol açmamak için kademeli bir şekilde yapılabilir.

Tablo 1*Örgütsel Hafıza ile İlgili Yapılan Çalışmalar*

Araştırmacılar	Çalışma Adı	Çalışma İçeriği
Kızıldağ vd., (2011)	Örgütlerde Hafıza Kaybı ve Etkileri: Tekstil Sektöründen Bir Yansıma	Bu çalışma; Türkiye'nin ilk 500 sanayi kuruluşunun listesinde olan uluslararası bir tekstil firmasında meydana gelen hafıza kaybı sonrasında oluşanları incelemek amacıyla yapılmıştır. Hem idarecilerle gerçekleştirilen görüşmeler ve doküman araştırmalarından, hem de örnek olayın incelenmesinden elde edilen bulgular; firmada informal bir yapının olduğu, örgütsel hafızanın oluşması ve muhafaza edilmesinde ihtiyaç duyulan sistemlerin tam manasıyla bulunmadığı görülmüştür.
Mert, (2017)	Kurumsal Duygusal Hafızanın Örgütsel Öğrenme ve Firma Performansına Etkisinin Araştırılması	Bu araştırmanın amacı, örgütsel duygusal hafıza ile örgütsel öğrenme, firma yenilikçiliği ve firma performansı arasındaki ilişki tespit etmektir. Bu araştırmada, 138 firmada 622 anketin verileri incelenmiştir. Araştırmaya göre örgütsel öğrenme ile örgütsel duygusal hafıza seviyesi, yayılma ve biriktirme kavramlarının olumlu yönde bir ilişkisinin var olduğu saptanmıştır. Bu araştırmada örgütsel duygusal hafıza depolamasındaki artış sonucunda örgütsel belleği ve öğrenmeyi artırdığı öne sürülmüştür.
Demir, (2019)	Örgütsel Hafıza ve Öğrenme Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	Bu araştırmanın amacı, örgütsel hafıza ve örgütsel öğrenme ilişkisini belirlemek ve alt değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyini saptamaktır. İstanbul ve Mersin'deki Media Markt, Turkcell, Türk Telekom ve Teknosa'nın Bilişim ve İletişim bölümündeki 262 çalışanın anket formu değerlendirilmiştir. Anketlerden elde edilenlere göre örgütsel hafıza ve örgütsel öğrenmenin pozitif yönde, anlamlı bir ilişkisinin olduğu belirlenmiştir, örgütsel öğrenmenin; örgütsel hafızanın seviyesinin artışıyla artacağı veya azalmasıyla da azalacağı görülmektedir.
İmamoğlu, Kayış ve İnce, (2018)	Yerel Yönetimlerde Kurumsal Duygusal Hafıza, Bilgi Paylaşımı, Hizmet Geliştirme ve Hizmet Performansı Arasındaki İlişki	Bu araştırmanın amacı, yerel yönetimlerde kurumsal duygusal hafıza ile bilgi paylaşımı, hizmet geliştirme ve hizmet performansı arasındaki ilişkinin araştırılmasıdır. Bu araştırmada, 361 kişiden toplanan veriler incelenmiştir. Araştırmanın neticesinde, yerel yönetimlerde örgütteki duygusal hafıza bünyesindeki duygusal tecrübe düzeyi ve duygusal tecrübe yayılımının bilgi paylaşımı üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu, fakat duygusal tecrübe depolama ile bilgi

		paylaşımının anlamlı bir ilişkisinin olmadığı saptanmıştır.
Karabal, (2018)	Değişime Direnç, Örgütsel Hafıza ve Vazgeçme Arasındaki İlişkiler	Araştırmanın amacı örgütsel hafızanın değişime olan dirence etkilerini incelemek ve yöneticilere değişime direnci azaltma konusunda önemli bir anahtar göstermedir. Toplam 372 anketin; 287'si e-posta yoluyla, 85'i yüz yüze görüşmelerle doldurulmuştur. Çalışmanın sonucunda örgütsel hafıza ve değişime direnç arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu saptanmıştır. Ayrıca vazgeçme ile değişime direnç ve örgütsel bellek ilişkilerinin negatif yönlü olduğu ortaya koyulmuştur.
Halaç ve Çelik, (2016)	Örgütsel Hafıza ve Yenilikçi İş Davranışı İlişkisinde Örgütsel Hikaye Anlatımının Aracı Rolü	Bu araştırmanın amacı, sosyal bilgi işleme yaklaşımı bağlamında örgütsel hafıza ve işgörenlerdeki yenilikçi iş davranışları ilişkisinde örgütsel hikayelerin ara değişken etkisini belirlemektir. 111 katılımcının verileri analiz edilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgulara göre, depolanmış duygusal deneyimleri güçlü bir biçimde paylaşmak, hikayeler, örgüt üyelerinin yenilikçi davranış kabiliyetini / güdülenmesini etkileyecektir.
Aksu, (2017)	Örgütsel Belleklerin Öz Oluşumu: Türkiye'de Bir Kamu Kurumu Görev Ağları Analizi	Araştırmanın amacı, örgütsel düzeyde örgütsel bellekleri gözlemleyerek çeşitlerine göre ölçülebilecekleri bir model oluşturmak ve bu modeli değerlendirmektir. Araştırmada, danışmanlık yayın ve eğitim gibi alanlarda aktif olan, 12 yönetici değiştirmiş bir yükseköğretim kurumu örneklem olarak seçilmiştir, bu kurumun bütün iş akış şemalarının çıkarılmıştır ve ağ-bağ analiz yönteminden faydalanılmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel belleklerin insan belleklerine benzeyen biçimde ağ-bağ ilişkisiyle kodlama yaptığı, örgütün semantik belleklerinin öz oluşma yolu ile depolanmadığı ve episodik belleklerin ise yönetimsel süreçlerin sonucu olduğu saptanmıştır.
Kılıç, (2007)	Örgüt Kültürü, Örgütsel Hafıza Arasındaki İlişkiler ve Firma Performansı Üzerine Etkileri.	Bu araştırmacının amacı örgüt kültürü ve örgütsel hafıza arasındaki ilişkiyi belirleyip örgüt performansına olan etkilerini deneysel bir araştırma ile saptamaktır. 142 anket analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda sistematik yönetim, sosyal sorumluluğun ve yenilikçilik olan örgüt kültürü değişkenleri ile prosedürel bellek arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, örgüt kültürünün örgütsel belleği olumlu etkilediği saptanmıştır.
Himmetoğlu, (2021)	Öğretim Elemanlarının Örgütsel Hafıza ve İşgücü Çevikliğine	Araştırmanın amacı, örgütsel hafıza ve işgücü çevikliği arasındaki ilişkide işe adanmışlığın aracı

	Yönelik Görüşleri Arasındaki İlişkide İşle Bütünleşmenin Aracılık Rolü	rolünü, akademik personelin algılarına göre belirlemektir. Araştırmanın örneklemini, 557 öğretim elemanı oluşturmaktadır. Araştırmadan sonuçlarına göre, örgütsel hafızanın işgücü çevikliği üzerindeki etkisinde işle bütünleşmenin kısmi aracılık rolü bulunmaktadır.
Boz, (2021)	Örgütsel Hafıza ve Örgütsel Değişim İlişkisine Yönelik Bir Araştırma	Bu çalışmanın amacı, örgütsel hafıza ve örgütsel değişime direnç arasındaki ilişkinin yönünü tespit etmektir. Çalışmada anket yöntemi ile 2000 kişiye ulaşılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre, örgütsel hafıza ile örgütsel değişime direnç arasında, negatif, düşük ve anlamlı ilişki saptanmıştır.
Başak, (2021)	Örgütsel Hafıza ve Öğrenen Örgütlerin Adaptasyon ve Firma Performansı Etkisinde Örgütsel Çift Yönlülüğün Aracı Rolü: Bilişim ve Teknoloji Sektöründe Bir Araştırma	345 firmanın orta ve üst düzey yöneticileri ile yapılan bu araştırma amacı; firma performansı ve örgütsel adaptasyon yeteneği üzerinde örgütsel hafızanın ve öğrenen örgüt yapısının etkisini belirlemek; örgütsel çift yönlülüğün aracı rolünün adaptasyon yeteneği ve firma performansı üzerinde ne derece ve hangi yönde etkisinin olabileceğini belirlemektir. Araştırmanın sonucunda örgütsel hafıza ve öğrenen örgüt yapısının adaptasyon ve firma performansına etkisinde örgütsel çift yönlülüğün aracılık etkisi doğrulanmıştır.

2.3. Örgütsel Yapı

Örgüt; belli bir amaca ulaşmaya yönelik bir grup insanın çalışmalarının, bir hiyerarşi dahilinde koordinasyonunun ve ilişkilerinin tümüdür (Bozkuş, 2016). Örgütlerin en temel varoluş sebebi, belli amaçları gerçekleştirmektir. Örgüt bünyesindeki insanların ilişkilerini düzenleyen kuralların açık bir şekilde belirlenmiş olması, örgüt belirsizliklerini önlemektedir ve anlaşılmayan noktaları ortadan kaldırmaktadır. Yapı; belirsizliklerin ortadan kaldırılabilmesi için örgütteki faaliyetlerin planlandığı, sorumluluklara bölündüğü ve bölümler arasında koordinenin yapıldığı işlerin tümüdür (Mintzberg, 1983). Gürgen'e (1997) göre yapı, örgüt üyelerinin kendi isteklerinden çok örgütün hedeflerine göre davrandıkları ve önceden belirlenen birtakım kurallara göre iletişim kurdukları bir sistemdir. Hedeflere ulaşmaya yönelik sorumluluklar arası ilişkileri ifade eden yapı (Bishop and George, 1973); göreve dair sorumlulukları resmî şekilde bildiren ve denetleyen bir yönetim sistemidir (Child, 1972), örgütteki kişilerin arasındaki tekrarlanan ilişkilerin tümüdür (Donaldson, 1999). Yapı, bir örgütün görülen anatomisidir (Hunt, 1970). Bir başka ifadeyle resmî örgüt yapısı; sorumluluk, yetki ve kaynak

paylaştırılmasına bağılı şekilde örgütün görülen kısımlarını ortaya koyar (Demir ve Okan, 2009). Hodge, Anthony ve Porter de (1996) yapıyı bir iskelete benzeterek tüm unsurların organlar gibi yapı üzerinde ve bağılantılı olduğunu belirtmişlerdir. Örgütün temel elemanlarından biri olan yapı; devamlı, sistemli ve düzenli ilişkilerden oluşur (Sargut, 2007). Örgütün idari işlerinin yetki çizgileri ve iletişim; enformasyon ve veri olmak üzere iki boyutta tasarlanmış olduğunu ifade eden Chandler'e (1969) göre örgütsel yapı, sürekli işleyiş halindeki bir şemadır. Hall ve Tolbert (2015), örgüt bünyesinde farklı iş ya da sorumluluk verilmesiyle meydana gelen iş bölümünün, yapıyı belirleyen unsur olduğunu belirtmişlerdir, onlara göre bir örgütün önceden belirlenmiş işleri gruplandırması ve sonradan o işlerin koordinasyon yöntemlerinin toplamı, yapıyı ifade etmektedir. Yapı, teknolojinin kontrolünü sağlamada ve eşgüdümünü gerçekleştirmede olumlu sonuçlar sağlayan örgüt elemanları arası ilişkilerdir (Miles, Snow, Meyer and Coleman, 1978). Yapı; devamlı düzen halindeki yönetsel faaliyetlerin kolaylaşması için örgütü meydana getiren ögeler arası etkileşimin öngörülebilmesidir (Grammas, 1986), örgütü oluşturan unsurların seçilmesi ve bunlar arasındaki ilişkinin saptanmasıdır. Dolayısıyla idareciler, örgütün hedeflere ulaşması için insan kaynaklarını yapılandırmalıdır. Çünkü örgüt yapısı, örgütteki kişilerin davranışlarının esas belirleyicisidir (Owens, 2001). Örgütün bu doğrultuda düzenlenmesine örgüt tasarımı denilmektedir. Bütün beşeri ilimler tasarıma dayanmaktadır (Simon, 1996). Örgüt tasarımı, örgüt bünyesindeki sorumluluklar, faaliyetler ve yetki ilişkilerine göre bir örgüt yapısının belirlenmesi sürecidir (Daft, 2007). Örgüt yapısı da işlerin biçimini, fonksiyonunu ve örgüt şemasındaki departmanların nasıl birbirine uyum sağladığını saptar (Griffin and Moorhead, 2014).

Örgüt yapısı, görevlere ait rollerin formel dağılımı, görevle ilgili etkinliklerin bütünleştirilmesi ve denetlenmesi için idari bir vasıta olarak tanımlanabilir (Demir ve Okan, 2009). Caves'e (1980) göre örgütsel yapı; örgütün belirlediği stratejinin gerçekleştirilebilecek biçimde sorumlulukların, karar verme şekillerinin, mükafatlandırma ve yaptırım süreçlerinin düzenlenmesidir.

Sağlıklı enformasyon akışıyla işlevsellik kazanan, sorumlulukların saptanması ve gruplandırılması olarak tanımlanan, hedeflerinden biri basit bir iletişim süreci oluşturmak olan örgüt yapısı (Gibson, Ivancevich and Donnelly, 1997); örgüt çalışanlarının belli sorumluluklara göre ayrılması ve koordine edilme biçimidir (Black and Porter, 2000).

Örgütsel yapı, denetlenmesi gereken koordineli sistemlerin ve vazifelerin nasıl paylaştırıldığının etkileşim biçimidir (Robbins, 1990). Zincirli (2017), örgüt yapısının örgüt ile iç içe geçmiş ve önceden saptanan işleyiş yapılarının tümü olduğunu ifade etmiştir. Örgüt bünyesindeki kişi ve grupların arasındaki iletişimin koordinesini gerçekleştiren bir mekanizma olan örgütsel yapı (Can, 2005), farklı konumlar ve bu konumlardaki kişiler arasındaki düzenleme birimidir (Buchanan and Huczynski, 1997).

Örgütler varlıklarını sürdürebilmek için hedefleriyle paralel bir yapı oluştururlar. Hall ve Tolbert'e (2005) göre örgüt yapısının tasarlanmasında şu üç temel işlevi gerçekleştirmek etkilidir:

1. Örgütsel çıktıları elde etmek ve örgütü hedeflerine ulaştırarak etkililiği sağlamak
2. Bireysel özelliklerin örgütte oluşturduğu etkiyi azaltmak veya düzenlemek
3. Öncelikle güçlü pozisyonları belirlemek, kararlar alınırken bilgi alışverişini düzenlemek ve örgütsel faaliyetler için bir saha oluşturmak.

Bütün bu işlevler, örgüt yapısının doğru bir şekilde belirlenmesiyle gerçekleşmektedir. Yapı, işlevlerin haricinde yetki ve görev kanallarının belirlenmesi ve bildirilmesine; yöneticilerin koordine sağlamasına yardımcı olmaktadır. Bu anlamda yapı, örgütsel verimlilik ve çalışanların başarısında rehber rolündedir (Can, 2005).

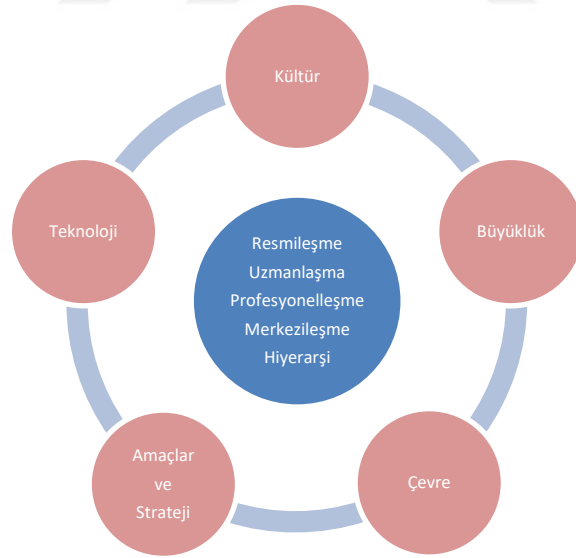
Enformasyon yönetiminin temelini oluşturan, örgütün kaynak ve sorumluluk dağılımını içeren, örgütün görünen faktörlerini ortaya koyan örgüt yapısı (Demir ve Okan, 2009); bir örgütte sorumlulukların şekilsel olarak nasıl paylaştırılacağı, faaliyetlerin düzenlenmesi, karar alma aşamasında yetkinin ve örgüt üyeleri arasındaki ilişkilerin gerçekleştirilme şeklinin nasıl olacağının belirlenmesidir (Covin and Stevin, 1991). Örgüt yapısı, görevlerin dağıtımı ve görevlere ilişkin faaliyetlerin eşgüdümlemesi ve kontrol edilmesini sağlayan yönetimin vazgeçilmez bir anahtarıdır (Demir ve Okan, 2009), yönetim açısından dikey farklılaşmayı, iş bölümünü, dikey ve yatay şekilde örgütün birimlere bölünmesini ifade eder (Thach and Woodman, 1994). Örgüt yapısı için yapılan tanımların vurguladığı temel noktalar: işgörenler, müdür ve yardımcılar, yöneticilerden meydana gelen hiyerarşik bir yapının olması, yatay ve dikey bölümlere ayrılma, uygulanacak örgüt kuralları, örgütte otorite ve gücün dağılımı, örgütsel sınırlardır (İzci ve Arslan, 2004).

2.3.1. Örgüt Yapısının Boyutları

Örgüt birden fazla boyuttan oluşmaktadır. Morton ve Hu (2008), örgüt yapısı boyutlarından en fazla kullanılanların; standartlaşma, merkezileşme, biçimsellik, uzmanlaşma, hiyerarşi gibi öğelerin birleşimi olarak; Oldham ve Hackman (1981), biçimselleşme, merkezileşme seviyesi, hiyerarşik derecelerin yapısı ve örgüt büyüklüğü olarak ifade etmişlerdir. Burns ve Stalker (1968), Santoro ve Chakrabarti (2002) çalışmalarında örgüt yapısını, biçimselleşme seviyesi, hiyerarşik düzeylerin sayısı ve merkezileşme seviyesi olmak üzere üç farklı boyutta ele almışlardır. Bu boyutlar, yapısal ve bağlamsal boyutlar olmak üzere iki grupta ifade edilebilir (Daft, 2007). Aşağıda yapısal boyutlar, mavi dairenin içinde; bağlamsal boyutlar ise pembe dairelerin içinde gösterilmektedir (Bozkuş, 2016):

Şekil 3

Örgüt Yapısının Boyutları



2.3.1.1. Yapısal Boyutlar

2.3.1.1.1. Resmileşme (Biçimselleşme – Formalleşme)

Biçimselleşme, etkin karar vermeyi etkileyen prosedürler ve yönergelerin tümü olarak ifade edilebilir (Adler and Borys, 1996). Davranışlara ve aktivitelere yön veren faaliyet açıklamaları, işlem aşamaları, prosedürler gibi önceden belirlenmiş yöntemlerin yazılı hale getirilmesi; resmileşme (formelleşme) boyutuyla ilgilidir (Bozkuş, 2016). Örgütte faaliyetlerin önceden bütün ayrıntılarına kadar saptanmış olması, örgütte formalleşme seviyesinin yüksek olduğuna işarettir (Koçel, 2011). Bir başka deyişle, örgütte çalışanların özgürce kararlarını vermeden, önceden belirlenmiş kurallar ve yönergelerin gerektirdiği şekilde davranması formalleşmenin yüksek olduğunu gösterir; aksine çalışanların kendi inisiyatifine kalmış bir şekilde nasıl davranacağına karar verebilmesi ise formalleşmenin düşük olduğunu gösterir (Hall and Tolbert, 2015). Formalleşme; örgütte kimin, neyi, ne zaman yapacağını planlanmasını, düzenlenmesini ve bunlara zorunlu olarak uyulmasını sağlamaktadır (Efil, 2009). Formalleşme, kural ve yönergelerin önemi olarak ifade edilmektedir. İşin niteliği arttıkça buna bağlı olarak formalleşme düzeyi azalmaktadır. Yöneticiler, profesyonel işlerde daha düşük formalleşmeye yönelirler (Robbins and Judge, 2019). Formalleşme, hangi yönerge ve kuralların yazılı oluşturulacağını belirtir. Büyük örgütler, iş görenler yönünden yoğun ve işler yönünden çeşitli oldukları için bu örgütlerin yazılı kurallara duydukları gereksinim, küçük örgütlere oranla daha fazladır. Yazılı kuralların yoğun bir şekilde bulunduğu örgütler formal, yazılı kuralların seyrek olduğu örgütler informal örgütler olarak kabul görmektedir (Bozkuş, 2016). Yönetmeliklerin yazılı olması sayesinde faaliyette gerçekleştirilecek aşamalar açıkça ifade edildiği için kompleks faaliyetleri, eğitim seviyesi düşük bireyler de yerine getirebilmektedir (Schermerhorn, Hunt, Osborn and Uhl-Bien, 2010).

Mintzberg'e (1979) göre yaşlı örgütlerin biçimselleşme derecesi, genç örgütlere göre daha yüksektir. Mintzberg'e (1979) göre genç örgütlerin, görev bölümünün hangisinin mühim veya lüzumlu olduğu konusunda karar veremedikleri için görev tanımlarını net olmayan şekilde yapma meyilleri vardır. Örgütlerin yaşı arttıkça, çevreleriyle ilişki kurma ve koordinasyon sağlama bakımından karşılaşılabilecekleri problemlerle baş etme

yöntemlerini öğrenmeleri, hem prosedürlerinin hem de örgütsel performansla ilgili raporlarının daha standart olmasını ve bu sayede biçimselleşme seviyelerinin artmasını sağlamaktadır. Mintzberg'e (1979) göre, örgütler büyüdükçe uzmanlaşma ve bölümlere ayrılma artacaktır. Dolayısıyla biçimsel koordine etme aracı, yönetim kademesi ve hiyerarşiye daha çok gereksinim duyulacak ve bireyler arasında (operatör, idareci ve analizci) ayrımlar keskin olacaktır. Bu vaziyet, örgütlerin büyüklüğü arttıkça daha çok kurallar ve prosedürlerle düzenlenmesini gerekli kılar (Mintzberg, 1979).

Mintzberg (1983), örgütte görülen davranışların formalleştirilmesinin üç yöntemini şöyle ifade etmiştir:

- Pozisyon yöntemiyle: Faaliyete özgü nitelikteki davranışların sabitliğini yükseltmek, denetlemek ve öngörebilmek için formalleşmeyi kullanır (Zincirli, 2017).
- İş akışı yöntemiyle: Örgüt ikliminde otomatik bir şekilde tutarlılık olması için görevin kendine has özelliklerini kullanılır.
- Kurallar yöntemiyle: Çoğu uygulamada bulunduğu üzere genelde olan özellikler, yönergeler ve kurallar örgütteki iş görenleri ve müşterileri korumak hedefiyle oluşturulabilir (Mintzberg, 1983).

Formalleşme, örgütteki belirlenen kurallar ve talimatlardan etkilenir (Zincirli, 2017). Örgütte formalleşmeye sebep olan bu kurallar ve talimatlar, örgütün bulunduğu kültürün getirisiidir. Üstelik bu kurallar ve yönergeler, deneyimler sonucu meydana gelir ve yalnızca yazılı olmak zorunluluğu yoktur, yazısız da olabilir (Hage ve Aiken, 1970). Formalleşme, örgütte olan sorumluluk ve faaliyetlerin standartlaştırılma düzeylerini yansıtır (Robbins, 1990). Standartlaştırma; yazılı kuralları, davranışsal beklentileri ve normları düzenlemektir (Zincirli, 2017). Standardizasyon, örgüt bünyesinde öngörülebilir neticelerin meydana gelmesine sebep olmaktadır (Torlak, 2008) Formalleşmenin seviyesini gösteren iki işareten biri, sistemleştirme kurallarının miktarı ve sorumluluk açıklamalarının belirtilme derecesidir. Diğerisi ise talimatların gözlenmesi, kurallara uyulma derecesi ve sistemleşmenin ne seviyede uygulandığının göstergesi olarak ifade edilebilir (Hage ve Aiken, 1967). Formalleşmenin fazla olduğu örgütlerde, net bir biçimde belli olan kurallar ve yönetmelikler çalışanların nasıl davranacaklarını belirlemektedir ve çalışanlar bu çizgilerin dışına çıkamazlar. Biçimselleşme, hangi yöntemlerle sağlanırsa sağlansın örgüt üyelerini ve onların davranışlarını etkileyen önemli bir faktördür (Zincirli, 2017) ve standartlaşma düzeyini de yansıtmaktadır (Can,

2005). Formalleşmenin düşük seviyede olduğu örgütlerde ise çalışanların inisiyatifleri daha fazladır, özgürlük alanları daha geniştir (Hall and Tolbert, 2015). Dolayısıyla kuralların bulunma derecesi, örgütün formalleşme seviyesini de yansıtabilir (Robbins, 1990). Biçimselleşmenin temel hedefi, belirsizliği engellemektir (Zincirli, 2017) ve bu kuralları belirlemekle mümkündür (Hall and Tolbert, 2015). Formalleşme, hangi yöntemle yapılırsa yapılsın kişi üzerinde etkisi sabittir ve davranışı yönlendirir (Mintzberg, 1983). Mintzberg'e (1979) göre formalleşme, iş görenlerin göstereceği davranışların önceden belirlenmesidir. Biçimselleşmenin oluşturulduğu kurumlarda iş görenlerin ne yapacakları nettir ve iş görenler arasındaki denge de biçimselleşen bu kurallar ile sağlanır (Can, 2005).

2.3.1.1.2. Uzmanlaşma (İş Bölümü)

İhtisas alanları doğrultusunda, iş görenlerin kompleks görevlerinin küçük bölümlere ayrılması ve iş görenlerin görevlerine uygun olan yerlere dağıtılması (Yeloğlu, 2011), uzmanlaşma ya da iş bölümü boyutunun içeriğidir (Daft, 2007). Bireyin bir konuda derinlemesine bilgi sahibi olması, birçok konuda yüzeysel bilgisinin bulunmasından daha önemli kabul edilir (Bozkuş, 2016). Dolayısıyla iş görenlerin yalnızca görevini merkeze alarak bilgi ve kabiliyetlerini artırması, kendi verimliliğini artırmaktadır. Bu yüzden her işi az çok bilen veya yapabilen kişi kavramı, günümüzde de pek rağbet görmemektedir. Böylelikle uzmanlaşmanın çoğalmasıyla bireylerin yaptıkları işlerin çeşitliliğinde daralma meydana gelmiştir.

2.3.1.1.3. Merkezileşme

Karar almada hangi hiyerarşi kademesinin yetkili olduğu, merkezileşme boyutuyla ifade edilir (Daft, 2007). Merkezileşme, örgütte etkili karar alma ve faaliyetleri denetlemek için kurulan sistemin yoğunluğunun seviyesidir (Yeloğlu, 2011). Bir örgütte mühim kararları üst kademe idareciler alıyorsa bu örgüte, merkezileşmiş denilebilir (Bozkuş, 2016). Bu durumun tersi olan örgütler, merkezileşmemiş veya âdem-i merkeziyetçi kabul edilir. Örgütler, kendi devamlılıklarını sağlamak için merkeziyetçi yapıyı; problemlere hızlı çözüm bulmak için âdem-i merkeziyetçi yapıyı tercih ederler (Schermerhorn vd., 2010).

2.3.1.1.4. Profesyonelleşme

İş görenlerin aldıkları eğitim dereceleri, profesyonelleşme boyutu ile ifade edilebilir. Profesyonelleşme; aktifliğin, performansın ve verimliliğin artırılabilmesinin en önemli ve temel niteliğidir (Dikmen vd., 2014). Ayrıca profesyonelleşme; iş kalitesinin gerçekleştirilmesinde, artırılmasında ve işin kaliteli bir şekilde sunulmasında mühim bir eleman olarak kabul edilir (Vicdan, 2010). Profesyonelleşme, iş görenlerin mesleklerini ortaya koyarken mesleklerine dair profesyonel olma boyutudur (Soyşekerci, 2007). Başka bir ifadeyle, iş görenlerin vazifelerini icra ederken sahip oldukları davranış şekilleri ve tutumlarıdır (Savcı ve Acaray, 2018). Bireylerin iş sahasında bir yer edinmek için senelerce eğitim almakla yükümlü olması, o işte profesyonelleşme düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir (Bozkuş, 2016).

2.3.1.1.5. Hiyerarşi

Örgütte hakim olan hiyerarşinin niteliğini, ast-üst ilişkileri oluşturur. Örgüt şekillenmesinde dikey çizgilerle belirlenen hiyerarşi, kimin kime hesap vereceğini ifade etmektedir (Daft, 2007). Dikey yönde çizgilerin uzun olması, hiyerarşinin de uzun olduğunu gösterir. Hiyerarşide aşağıdan yukarıya çıkıldıkça konumların yetkileri çoğalmaktadır. Yukarı konumlarda alınan kararların aşağıya aktarılıp uygulanmasına, yetki hiyerarşisi adı verilmektedir (Bozkuş, 2016). Her idarecinin sorumlu olduğu ast sayısına, yönetim alanı denilmektedir. Yönetim alanı ve hiyerarşi arasında sıkı bir ilişki vardır. Yönetim alanının dar olduğu yapılarda hiyerarşi uzun olma eğiliminde, aksine yönetim alanının geniş olduğu yapılarda ise hiyerarşi kısa olma eğilimindedir (Daft, 2007). Dar nitelikteki yönetim alanı, örgüt bünyesinde birden fazla hiyerarşik derecenin meydana gelmesine neden olur. Bu derecelerin fazlalığı, örgütün lazım olan değişikliklere yanıt vermesine engel teşkil eder, iletişimin aktifliğini azaltır ve idarecileri işlerden alıkoyarak onların izole olmalarına neden olur (Schermerhorn vd., 2010). Hiyerarşinin her seviyesindeki kişilerin sorumluluklarına denk gelen roller vardır. Karmaşanın önlenip işlerin verimli gerçekleşmesi için bu rollere dair iş açıklamalarının net bir şekilde belirtilmesi gereklidir. İş görenlerin rollerine göre örgütte edindikleri mevkiye ise örgütsel statü denir (Bozkuş, 2016).

2.3.1.2. Bağlamsal Boyutlar

2.3.1.2.1. Teknoloji

Günümüzde yeni teknolojilerin uygulanması açısından; yeni endüstriler yaratan, girdileri çıktıya dönüştürebilecek teknikler içeren (Daft, 2007), var olan endüstrilerin yeniden oluşmasını sağlayan ve örgütlerin rekabet etme biçimini köklü olarak değişime uğratan (Demir ve Okan, 2009) örgüt yapısı bir anahtar olarak düşünülmektedir (Gupta, Chen and Chiang, 1997).

Bir örgütte bulunan teknoloji, örgüt yapısının değişimine ve onun yeniden yapılanmasına sebep olmaktadır. Örgüt yapısına uygun hale getirilen teknolojilerin, örgüt verimliliğinin artmasını sağladığı saptanmıştır (Demir ve Okan, 2009). Yeni teknoloji kullanan örgütler; yüksek olmayan performanslarının sebebini, değişen çevreye karşın durgun kalan ve yeni teknolojiye adapte olmayan örgüt yapısı olarak kabul etmektedir (Ghani, Jayabalan and Sugumar, 2002).

İş hayatında gerçekleşen büyük değişim, belirsizlik meydana getirerek örgütlerin önünde önemli bir engel oluşturmaktadır (Liker, Haddad and Karlin, 1999). Bu engeli kaldırmak ve örgütsel hedeflere etkili ve verimli bir şekilde erişebilmek için teknoloji, örgütte bir değişim meydana gelmesini lüzumlu kılar (Liker vd., 1999). Teknolojik kullanım alanları çoğaldıkça örgüt yapısı genişlemekte ve üst kademenin denetim ve yönetimi orantılı olarak değişmektedir (Dunham and Pierce, 1989). Teknolojide oluşan ve üretim düzeneğinde yeniden yapılanmaya sebep olan değişim temelli örgütsel değişimi de birlikte getirmektedir.

Örgütsel yapının görevleri arasında; kendi teknolojisini çevresel karışıklıklardan koruma, kontrol etme ve eşgüdümleme vardır (Miles vd., 1978). Örgütlerin hedeflerinin farklı olması, teknolojiyi nasıl kullanacakları ve tercih ettikleri teknoloji çeşitlerinde farklılık göstermesine neden olmaktadır (Sucu, 2000). Örgütte hangi aktivitelerin yapılacağını veya çalışanların hangi özelliklerinin olacağını belirleyen teknoloji (Efil, 2009), tabiatı gereği kendi oluşturduğu etkileriyle de bağlantılıdır. Teknolojinin çıktıları; örgütsel tercih, örgütsel içerik ve uygulama aşamaları kullanılan teknolojinin niteliklerine bağlıdır (Liker vd., 1999). Özetle teknoloji, hem işletme performansını artırmadaki stratejik görevi hem de örgütsel yapıya olan etkileriyle moderatör (farklılaştıran-ımlaştırıcı) bir değişken görevindedir (Agarwal, 1997).

2.3.1.2.2. Çevre

Çevre, örgüt sınırları dışında kalan her şeyi içermektedir (Robbins and Judge, 2019). Örgütün en fazla ilişkide olduğu çevresel öge, diğer örgütlerdir (Daft, 2007). Örgütsel yapı çerçevesinde üç farklı çevresel koşul ifade edilebilir (Zincirli, 2017). Bunların ilki, örgütün işleyişle ilgili çevresel işlevlerdeki değişimin seviyesi olan çevresel değişkenliktir. Belirsizliğin ve çevresel değişkenliğin hakim olduğu örgütler, yeniden ayarlanabilir bir yapıya sahip olmalıdır (Child, 1972). Genel olarak ürün ve işlerin değişmediği, teknolojik gereksinimlerin ve paydaşların gereksinimlerinin farklılaşmasının yavaş olduğu çevre; stabil bir çevredir (Zincirli, 2017). Bunun tersi durumda ürün ve ürünleri etkileyen etmenlerin değiştiği, teknolojinin ve gereksinim koşullarının hızlı değiştiği çevreye; değişken çevre denir. Örgütler, varlıklarını sürdürmek için bu değişikliklere adaptasyon sağlamalıdır (Zincirli, 2017). Bilhassa yönetim; çevresini bilmeli, iyi tanımalı ve etrafında oluşan her türlü değişimi gözlemlemelidir. Örgütün bu değişimlere karşı tercih edeceği yöntemler ve seçenekler geliştirilmelidir (Robbins and Judge, 2019). İkinci çevresel koşul, çevresel farklılaşmadır. Çevresel farklılaşma, çevredeki faaliyetlerin miktarı ve karmaşıklığıdır. Son çevresel koşul olan çevresel bağınazlık ise örgütün daha merkezi yapıda olmasına (Zincirli, 2017) ve hiyerarşinin çoğalmasına sebep olan; çevredeki yarış, düşmanlık ve ilgisizlik ile ilgilidir (Child, 1972). Yapı ve çevre tek yönlü değildir, karşılıklı etkileşim halindedir (Zincirli, 2017). Çevre, örgüt yapısının belirlenmesinde ve örgüt de çevresinin biçimlenmesinde etkilidir (Mintzberg, 1983).

2.3.1.2.3. Büyüklük

Örgüt yapısını, büyüklük de etkilemektedir. Büyük örgütler; küçük örgütlere göre daha fazla uzmanlaşma, bölümleşmelere, dikey kademelere, buyruklara ve organizasyonlara sahiptir (Robbins and Judge, 2019). Bir örgütün büyüklüğü, o örgütte çalışanların sayısı ile belirlenir. Büyük organizasyonlarda, yönetmeliklerin ve kuralların kullanılmasının yaygınlığı sebebiyle ilişkiler daha resmîdir (Zincirli, 2017).

Örgüt büyüdükçe bölümlerin benzerliği artarken bölümler arası faaliyetlerin farklılığı da artar. Dolayısıyla yapının farklılığı arttıkça, koordinasyona verilen önem artırılmalıdır. Büyük örgütlerin koordinasyon sistemleri daha çok ve ayrıntılı, formalleşmeleri daha fazla, planlamaları daha karmaşıktır (Mintzberg, 1983). Büyüklük,

koordinasyonun oluşmasında bir vasıta rolündeki kural ve prosedürlerle sağlanan standartlaşma gibi örgüt yapısıyla ilgili özellikleri de açıklamaktadır (Özalp, 1995). Bir örgütte meydana gelen büyüme, örgütteki bölümlerin ve hiyerarşinin çoğalmasına ve bunların karmaşık olmasına neden olur (Dunham and Pierce, 1989).

2.3.1.2.4. Amaç ve Stratejiler

Örgütler amaçlarını, vizyon ve misyon tanımlarında belirtir. Vizyon, gelecekte örgütün varmak istediği noktayı; misyon ise örgütün var olma gerekçesini ifade eder (Bozkuş, 2016). Hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlayan plana ise strateji denilmektedir. Strateji, örgütün hedeflerini gerçekleştirmesinde kararların formüller haline getirilmesi, uygulamaya geçirilmesi ve değerlendirilmesi zanaatıdır (David, 2011). Stratejinin formüller haline getirilmesi basamağında; vizyon ve misyon tanımlanır, örgütün çevresindeki imkânlar ve tehlikeler, örgütün üstün ve zayıf yönleri saptanır, uzun süreli amaçlar, uygulanacak stratejiler ve ilave stratejiler belirlenir (David, 2011). Formül formuna getirilen stratejilerin hayata geçirilmesi için yıllık amaçlar saptanmalı, yöntemler tasarlanmalı, iş görenler güdülenmeli, kaynaklar ayrılmalı, seçilen stratejiye destek olabilecek bir kültür, bilişim sistemleri ve bütçe oluşturulmalı, etkin bir örgüt yapısı sağlanmalı ve iş görenlerin ücretleri başarımlarıyla bağdaştırılmalıdır (David, 2011). Stratejilerin değerlendirilmesi kısmında, uygulanmış stratejilerin etkililiği kontrol edilir. İçsel ve dışsal faktörler, devamlı değiştiğinden stratejilerin tekrar kontrol edilip düzenlenmesi gerekebilir (Bozkuş, 2016). Dolayısıyla stratejilerin temeli durumundaki içsel ve dışsal faktörler kontrol edilmeli, performans test edilmeli, düzeltici adımlarda bulunulmalıdır (David, 2011).

Örgüt stratejileri ve hedefleri, örgütün kimliği görevi gören ve örgütü öteki örgütlerden ayıran en açık yönüdür (Daft, 2007). Strateji, örgütün uzun zamana yönelik (Zincirli, 2017) belirlediği hedeflerine yönelik gerçekleştirdikleri davranış şekli veya lazım olan kaynakların dağıtılması şeklinde ifade edilebilir (Chandler, 1969). Strateji, imkânlardan yararlanabilmek ve ulaşılabilecek başarıyı muhafaza etmek amacıyla planlanan karar verme aşamaları ve diğer tüm uygulamaların tamamını da içermektedir (Çetin ve Mutlu, 2009). Farklılaşan çevre, piyasa gereksinimlerini giderme ve paydaşların isteklerine yanıt vermek için kaynakların düzenlenmesi şeklinde örgüte yarar sağlamaktadır. Bir düşüncenin uygulamaya koyulabilmesi, formüle edildikten sonra onu uygulamaya koyacak sistemin bulunmasına bağlıdır. Buna göre, örgüt yapısının

saptanması işi genelde amaç ve strateji ile ilgilidir (Sucu, 2000). Örgüt yönetiminin seçtiği strateji, örgütün yapısını ve aktivitelerini önemli ölçüde biçimlendirir (Miles vd., 1978). Yalnız bir örgütsel yapı tipinin benimsenmesi zordur. Bu durumun sebebi, örgüt yapısının etkileşimde olduğu unsurlardır. Bu unsurların tümü, ayrı ayrı ya da beraber örgüt yapısının niteliklerini meydana getirir.

2.3.1.2.5. *Kültür*

Hofstede (1981), kültürün meydana gelmesinde ekolojik elemanların (coğrafi, nüfus istatistikleri, kalıtım, tarih), topluma ait değer sistemlerinin ve diğer niteliklerin önemli olduğunu belirtmektedir. Örgüt kültürü; iş görenlerin paylaştığı tutum ve duygularında etkili olan ortak değerler, inançlar, kurallar ve hipotezlerdir (Kowalski, 2010). Kültür, örgüt bünyesindeki kişilerin birbirleriyle etkileşimleri sonucu olan sosyalleşme süreciyle canlı tutulur ve yeni kişilere transfer edilir (Kowalski, 2010). Örgüt kültürü; yazılı olmaması sebebiyle örgüt bünyesindeki tecrübelerin, hikâyelerin, merasimlerin, kıyafetlerin vs. incelenmesiyle anlaşılabilir (Daft, 2007). Hatta bunlar yalnızca görünen bölümdür. Örgüt kültürü üç boyuta ayrılırsa, ilk boyutta çıplak gözle gözlemlenebilen iş görenlerin giyim stilleri, çalışma sahalarının dekorasyonu, bulunan semboller, sloganlar ve törenler gibi bireylerin yaptığı şeyler (artifakt); diğer boyutlarda ise gözlenemeyen sadece yansıtılabilen değerler, iş görenlerin bilinçaltılarında olan ana varsayımlar ve inançlar vardır (Daft, 2007).

2.3.2. *Örgüt Yapısını Etkileyen Unsurlar*

Örgütteki birim ve konumların dağılımı, örgüt ve üyeler arasındaki dizgesel ilişkilerin bütünü ve bir örgütün dizaynı olan örgüt yapısı; örgüt üyelerinin ve faaliyetlerinin gruplandırılmasına göre meydana gelen biçimsel bir sistemdir (Covin and Stevin, 1991). Blau'ya (1968) göre uzun vadeli örgütsel yapıya sahip olanlar idari hiyerarşiyi yoğun bir şekilde yaşayan, işlerinde daha çok çeşitlendirme yatkınlığında olan, daha çok departman içeren, daha çok standartlaştırma, kolaylaştırılmış kontrol ve bilgi mekanizmaları kullanan örgütlerdir (Blau, 1968). Örgüt yapısını etkileyen unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

2.3.2.1. Örgüt Yaşı

Örgüt yaşı, örgüt yapısını şekillendiren unsurlardan biri olarak ele alınmaktadır (Yeloğlu, 2018). Genç örgütler, hata yapabilme oranlarının yüksek olmasına rağmen (Ouimet and Zarutskie, 2014) yaşlı örgütlerle mukayese edildiğinde devamlılıklarını sağlayabilme şartıyla daha fazla büyüme hızına sahiptir (Ouimet and Zarutskie, 2014). Yaşlı örgütlerin ortalamadan daha fazla büyüme göstermesi de mümkündür. Bu da, yalnız başarılı örgütlerin bu yaşa gelebileceği hipoteziyle ifade edilmektedir (Brouwer, De Kok and Fris, 2005). Çünkü örgütlerin yaşı arttıkça hayatta kalmaya yönelik belirledikleri stratejilerini, daha etkili uygulamayı öğrendikleri düşünülmektedir (İsmail ve Jenatabadi, 2014).

Örgütler, çevresel farklılıklara karşı kendi öz yapılarını hızlı bir biçimde yeniden biçimlendirecek kabiliyete sahiptir (Hannan and Freeman, 1977). Örgütlerin bu kendi öz yapılarını meydana getiren özelliklerini değiştirme gayretleri, onların kısa vadede varlıklarını devam ettirme şansını azaltmaktadır (Hannan, 1998). Bu da, örgüt yaşı ve örgütsel yapı ilişkisine dikkat çekmektedir. Bu konunun, genellikle “yenilik” ve “uyum” kavramlarıyla ele alındığı görülmektedir. Yeniliğin en sakıncalı tarafı, yaşlı örgütlere göre genç örgütlerin ölme oranlarını yükseltmesidir (Carr, Haggard, Hmieleski and Zahra, 2010). Çünkü yaşlanmak, bir örgüte kabiliyetlerini geliştirebilme, daha dayanıklı ve kararlı yapısal konumlar oluşturabilme gibi birtakım üstünlükler kazandırır. Bu üstünlükler, örgütlerin kendilerini çevresel karmaşalardan uzak tutabilmelerini ve zarar görmemelerini sağlar (Hannan, 1998).

2.3.2.2. Karmaşıklık (Farklılaşma)

Genelde karmaşıklık terimi ile eş anlamlı gibi kullanılsa da farklılaşma, örgütteki karmaşılaşmayla ilgili bir kavramdır (Black and Porter, 2000). Örgüt karmaşıklığı; örgütteki idarenin derecelenmesinden alt birimlerine, unvanlarına kadar bulunan şartlara göre saptanabilir. Bu kapsamda en basit ve en komplike yapıli örgütlerde de karmaşıklık bulunabilmektedir (Hall and Tolbert, 2015). İşin birimlere bölünmesinin sonucunda meydana gelen farklılaşma, örgütteki farklı birim ya da kısımları kapsar (Gibson vd., 1997). Farklılaşma, faaliyetlerin ne düzeyde alt bölümlere ayrıldığı ve uzman bireylerce gerçekleştirildiği ile alakalıdır (Torlak, 2008). Hatch (2018). Örgüt yapısının ilk unsuru olarak karmaşıklığı belirten Hall ve Tolbert (2015) büyüklük ile karmaşığın doğru orantılı

olabileceğinin her durumda geçerli olmadığını ifade eder. Bununla birlikte genelde büyük örgütlerin daha karmaşık olacağı söylenebilir (Hall and Tolbert, 2015). Farklılaşma, örgüt üyelerinin iş gücünün bölümlere ayrılması diye de belirtilebilir. Örgütte yaptıkları işlerin gereği olarak yakın nitelikteki bireyler aynı vazifelerde gruplanmaktadır, iki ve daha çok vazife ise bir bölümü meydana getirmektedir (Robbins, 1990). Örgüt içinde yatay, dikey ve mekânsal şekilde üç çeşit karmaşıklıktan söz edilebilir (Hall and Tolbert, 2015): yatay farklılaşma, bölümlerin yatay ayrımlarının seviyesini; dikey farklılaşma, örgüt bünyesindeki kademelerin derinliğini; alansal ya da mekânsal farklılaşma, coğrafi yönden üyelerin ve bulundukları yerleşimlerinin dağılım düzeyini gösterir. Bu üç farklılaşma türünden herhangi birinde yaşanan farklılık örgüt bünyesindeki farklılaşmaya da neden olmaktadır (Robbins, 1990).

2.3.3. Örgütsel Yapının Türleri

Örgüt, yapıyı; yönetim ise bu yapıyı işletmeyi ifade eder (Başaran, 2000). Bu sebeple örgütlenmenin gayesi; yönetim faaliyetlerinin ve işlevlerinin kolaylıkla gerçekleşmesine zemin hazırlamak; bu yapıyı sürekli yenileyerek değişen ve gelişen teknolojiye ve toplum ihtiyaçlarına uygun hale getirmektir (Başaran, 2000). İnsanların beraber çalışma biçiminin değişmesi, onların gayretlerini destekleyecek farklı örgüt yapılarını da daha fazla belirginleştirmektedir. Her örgüt bir yapıya sahiptir. İyi bir performans için, vazgeçilmez aracın iyi bir örgüt yapısı olduğu ileri sürülebilir. İyi olmayan bir örgüt yapısından iyi bir performans görmek imkânsızdır (Drucker, 1996). Örgütler; yapı, süreç, hedef ve iklim diye dört ana unsurdan meydana gelmektedir. Örgütlerin esas gayesi, varlıklarının devamlılığıdır. Örgütler bu genel hedefler dışında; verimliliği artırmak, birey ve madde kaynaklarını idare etmek, çatışmayı en az düzeye indirmek, şahsi sapmalara engel olmak gibi birçok hedefe hizmet ederler (Ordu ve Tanrıöğen, 2013). Örgütün hedefleri, örgütteki yapının saptanmasında etkiliyken; örgüt yapısı da örgütsel süreçler ile örgütteki birey ve takımlar arasındaki ilişkilerin yansıması olan örgüt ikliminin (Bursalıoğlu, 2002) şekillenmesinde etkilidir (Ordu ve Tanrıöğen, 2013). Yönetim, örgütün hedeflerine ulaşması için yapıyı yürüten bir süreçtir. Yönetim, örgütteki birey ve madde kaynaklarını idare eder, bunları kullanır ve denetler. İdareciler, örgütlerini tasarlarken örgütün yapısal özelliklerini göz önünde bulundurmalıdır. Bu özelliklerin kombine edilme şekilleri; insan, takım ve örgütlerin üzerinde önemli düzeyde

etkilidir (Gibson vd., 1997). Yanlış yapılanmalar, örgüt başarısına ağır zararlar verebilir. Bulunulan yarış dünyasında örgüt, yapısını devamlı gözden geçirmeli ve ihtiyaç olduğunda değiştirmelidir (Kondalkar, 2007). Örgütlerin yapısının saptanmasında bazı başlıca ögeler: hedef, şekil ve yönetim katmanları, işbölümü, denetim alanı, vazife tanımları ve dağılımı, örgüt şemaları gibi kolaylıkla fark edilebilen ve incelenen temel yapı; örgüt şemalarında olmadığı için kolaylıkla görülemeyen ve incelenemeyen iletişim, yetki sistemleri, faaliyet, denetim gibi kompleks düzenlemeleri içeren eylemsel yapı şeklinde sınıflandırılmıştır (Aldemir, 1985). Bu ögeler şu şekilde açıklanabilir: Amaç; bir örgütün kendisini gelecekte görmek istediği yerdir, vizyonudur (Topçu, 2006); işbölümü ve ihtisas derecesi, bir örgütteki faaliyetlerin belirli bir bilgi veya beceriye ne kadar ihtiyacı olduğunun ölçüsüdür (Eren, 1998); farklılaşma, karar verme yetisinin alt basamaklar oluşturulması ve ana işin basamaklara bölüştürülmesidir ayrıca yatay ve dikey diye ikiye ayrılır (Aldemir, 1985); formalleşme, örgüt faaliyetlerinin, yapısının ve ilişkilerinin tanımlanması; yöntemlerle, yönergelerle ve sözleşmelerle yazılı duruma getirilmesidir (Apaydın, 2009). Emir komuta birliği, aynı hedefe ulaşmak için bir ast veya bir etkinlikler grubu için tek bir üst belirlenmesi ihtiyacını kapsamaktadır (Özalp, 1995). Denetim alanı, bir örgütte yöneticiye tabi olan ast sayısı biçiminde tanımlanabilir (Özalp, 1995). Bütünleşme veya bölümlere ayırma, farklı olan alt bölümleri bir araya getiren, çatışmayı ve gerçekleştirilen faaliyetlerin yinelenmesini azaltan sorumluluklar, hükümler, yöntemler, ilişki rollerinin koordinasyonudur; merkezileşme ise karar verme yetisinin üst kademedede ne derecede bulunduğu (Hatch, 2018) veya karar verme yetisinin ve gücün örgütteki sosyal statüler arasındaki dağılımı biçiminde açıklanabilir (Altıntaş, 2007). Çapraşıklık düzeyi, örgütteki alt bölümlerin sayısı ile alakalıdır (Akkoç, 2008). Son olarak iletişim kanalları ve biçimi, örgütsel aktivitelerin devamında ihtiyaç duyulan bilgi alış verişini sağlamaktadır, yöneticinin iş yaptırmak için başvurduğu en önemli ve temel araçtır (Atak, 2005). Örgütlerde bu ögelerin oluşumu ve nitelikleri farklıdır. Örgütler bünyelerinde bulunan faaliyetler, çevre, teknoloji ve diğer etmenler doğrultusunda kendine has bir yapı tercih etmelidir. Örneğin; yüksek düzeyde belirsiz işlere sahip örgütlerin, biçimsel olmayan yapılara; düşük düzeyde belirsiz işlere sahip örgütlerin biçimsel yaklaşımlara gereksinim duyduğu öngörülür (Harmancıoğlu, 2012). Aynı şekilde; durumsallık yaklaşımında, örgütün yapısı tasarlanırken örgütün bulunduğu çevre ve sahip olduğu teknolojiye göre karar verilmesi gerektiği savunulmuştur. Bu

yaklaşımına göre bir örgüt hastaneler gibi yoğun bir teknolojiye, kompleks ilişkilere, belirsiz ve riskin fazla olduğu bir ortama sahipse biçimsel olmayan bir yapıyı tercih etmelidir (Sucu, 1988).

Bir örgütteki meslekler çeşitlendikçe ve sorumlulukların sayısı çoğaldıkça karmaşıklık artmaktadır. Mesleklerin gerektirdikleri beceri, eğitim veya ihtisas; farklılık gösterir (Ordu ve Tanrıöğen, 2013). Örgüt içindeki karmaşıklık; mesleki ihtisasların sayısı dışında, yapılan görevlerin kompleksliği ve eğitimin uzunluğundan da etkilenir. Karmaşıklığın bir diğer belirleyicisi ise çalışanların işleriyle veya örgütleriyle ilgili faaliyetlere dair daha çok enformasyon edinme girişiminde bulunma dereceleridir (Hage and Aiken, 1970). Kısaca, karmaşıklık üç alt başlıkta toplanabilir: görevsel uzmanlıkların miktarı, mesleki eğitimin kademesi ve mesleki faaliyetlerin sayısı. Merkezileşme ise “karara katılım” ile “otorite hiyerarşisi” olmak üzere iki şekilde saptanabilir. Karara katılım, örgüt içinde farklı konumlardaki üyelerin kaynakların dağıtımını; otorite hiyerarşisi ise her bir sosyal pozisyon ile bağdaştırılan sorumluluklarını içeren hükümlerle ilgilidir. Örgüt çalışanlarına kendi faaliyetleriyle ilgili kararlarını verme inisiyatifi veriliyorsa otorite hiyerarşisi düşük; faaliyetleriyle ilgili kararların hiyerarşik sistemde üste hemen aktarılması gerekliyse çok iyi bir otorite hiyerarşisi mevcut anlamına gelmektedir. Formalleşmenin ise iki göstergesi vardır: sorumlulukların sistemleştirilmesi ve kuralların izlenmesi. Örgüt çalışanlarının faaliyetlerini tarif eden kuralların, niceliğini ölçen sistemleştirilen sorumluluklar; iş tanımlarının detayları ile belirtilme seviyesidir. Kuralların izlenmesi ise kurallara uyulma derecesinin ölçülmesidir. Başka bir ifadeyle, sorumlulukların sistemleştirilmesi vasıtasıyla yapılan standartları gerçekleştirmenin ne seviyede kontrol edildiğini ifade eder. Sorumlulukların sistemleştirilmesi, faaliyetlerin standartlaşmasının seviyesine karşılık gelirken; kuralların izlenmesi standartlardan ayrılabilen özgür davranışların ölçümünü ifade eder (Hage and Aiken, 1970).

Örgüt yapılarıyla ilişkili farklı sınıflamalar yapılabilir. Bunlardan biri örgüt yapıları arasında en çok bilinen Burns ve Stalker’in (1968) mekanik ve organik örgüt yapıları sınıflandırmasıdır. Bir örgütün yapısının mekanik ya da organik diye sınıflanması mümkün olsa da, bir yapıda tamamen organik ya da tamamen mekanik yapının özelliklerinin mevcut olduğunu söylemek güçtür (Robbins and Judge, 2019). Burns ve Stalker’e (1968) göre standart şartların pek bulunmadığı dış çevre şartlarının değiştiği durumlara mekanik örgüt yapısı, bunun tersine durağanlaşan şartların bulunduğu

durumlarda ise organik örgüt yapısı daha elverişlidir. Örgütlerdeki bireylerin davranışlarının ve faaliyetlerinin ana saptayıcısı olarak bilinen örgütsel yapıdaki davranışların ölçülebilme seviyesi, örgüt yapılarının mekanik veya organik olmasının göstergesidir. Şayet bir örgütte, davranışların ölçülebilme seviyesi yüksek ise mekanik yapı; düşük ise organik yapı mevcuttur (Ghani vd., 2002). Organik yapıli örgütlerin faaliyetlerinin daha az kalıplardan oluşan tarafları; uyum, esneklik ve komut vermek yerine daha çok danışma özelliğini öne çıkartan iletişim nitelikleri ile ayırt edilmektedir. Mekanik yapıli örgütler ise organik yapıli örgütlere karşı daha katı bir biçimde yapılandırılmıştır (Hunt, 1970). Mekanik yapıli örgütler oldukça formel, katılımı olmayan, esnek olmayan ve katı denetime tabii olan hiyerarşik yapılardır.

Mekanik yapılar, daha çok pazar arayışı ve endüstrileşmenin fazlaştığı dönemlerde ortaya çıkabilecek bir yapı çeşididir. Mekanik yapıli örgütler; yüksek oranda merkezileşme (Daft, 2007) ve formalleşmenin olduğu (Hoy and Miskel, 2010), örgüt üyelerinden belirlenmiş standartlara (Merih, 2014) ve kurallara uyulmasını katı bir biçimde isteyen örgütlerdir. Daha esnek ortama sahip olan organik yapıli örgütlerde ise hiyerarşi ve merkezileşme daha azdır, kurallar yazılı değildir, görev ve yetkiler katı bir biçimde yer almamaktadır, çevrenin değişen koşullarına adaptasyon mevcuttur (Daft, 2007).

Mekanik yapıli örgütlerde, yönetim seçimlerinin ve karar verme yetkisinin merkezileşmesi ve faaliyetlerin düzenlenmesinin; alışılmış hale getirme, formalizasyon, eşgüdümleme ve denetleme açısından belirliliği sağladığı ifade edilmiştir (Freund and Drach-Zahavy, 2007). Mekanik yapılarda standartlara uyma konusuna verilen önem, örgüt üyelerinin davranışlarının öngörülebilmesini kolaylaştırmaktadır. Örgüt üyelerinin gösterecekleri hal ve hareketler, kariyer planlamaları bellidir (Torlak, 2008). Üst kademedeki mesleki kararları alma, bu yapının bir niteliğidir (Visscher, 2013); yüksek özelleşme seviyesi, merkezileşmiş yetki, faaliyetin paylaştırılması, dikey yönde iletişim ve düşük seviyede özerklik içerir. Mekanik yapı, örgüt üyelerinde çok sıkı denetim oluşturan ve katı hiyerarşik sistemi gerçekleştiren düzenlemelerdir (Jogaratham and Tse, 2006). Mekanik yapıların, çalışanlara inisiyatif sağlamaması ve girişimsel davranışları engellemesi açısından yenilik dezavantajlarının yanı sıra kişisel özerkliği ve otonomiye kısıtlaması dezavantajları da vardır (Cerit ve Akgün, 2015). Fakat bu dezavantajları olan mekanik yapılar, örgütün bulunduğu çevre sabit niteliğe sahip olduğunda avantajlar elde

edebilir. Mekanik yapının en büyük avantajı etkililiği sağlamasındaki payıdır. Dolayısıyla maliyeti minimum ve verimliliği maksimum olmayı deneyen örgütlerde, mekanik yapılı örgütler avantajlıdır (Carpenter, Bauer and Erdoğan, 2013).

Organik yapı; inisiyatif alanı sağlayan, kendini yönetebilen, özerk, şekilsellikten uzak, katılımcı, düşük seviyede sınırlandırmaların bulunduğu yapılar olarak ifade edilebilir. Organik yapı; iş görenlerin faaliyetlerinin standartlaştırılmadığı, sorumluluk farklılığının olduğu, hiyerarşinin az ve özerkliğin biraz daha yüksek olduğu organizasyonlardır (Jogaratham and Tse, 2006). Organik yapılı bir örgütte yaygın olarak daha yüksek adaptasyon, açık iletişim, özerklik ve sıkı olmayan denetim sistemleri bulunur (Jogaratham and Tse, 2006). İletişimin akıcı olduğu organik yapılar, şekillendirme seviyesinin düşük görüldüğü ve merkezileşmemiş yapılardır (Cerit ve Akgün, 2015). Organik yapılarda, iş görenlerin görev açıklamaları kapsamlıdır ve iş görenlerden sahip oldukları ihtisas dereceleri doğrultusunda, örgütün hususi gereksinimlerine dayalı sorumluluklarını vaktinde yerine getirmeleri istenir (Carpenter vd., 2013). Organik yapılar, sistemli bir şekilde yenilikçi şansları fark etmeyi destekler ve motivasyon aracılığıyla şansları çoğaltır (Jogaratham and Tse, 2006). Organik faaliyet yapılanması; dönüt, ortak karar alma, sorumluluk, etki ve faaliyetin örgütlenmesiyle alakalı profesyonel hedeflere paralel olan düzenlemelerdir (Freund and Drach-Zahavy, 2007)

Özetle mekanik yapılar hiyerarşinin ve merkezileşmenin daha fazla olduğu, örgüt içi etkileşimin emir komuta esasına göre şekillendiği yapılardır; organik yapılar ise ast-üst ilişkisinden ziyade bilgi alış veriş, üst kademedekilerin uzmanlıklarına saygı çerçevesinde kararlara katılımı sağlayan yapılardır. Mekanik yapılar ihtisaslaşma ve uzmanlaşmayı odak noktası yaparken organik yapılar bireylerin özel bilgi ve deneyimlerine önem verir (Zincirli, 2017). Bu iki yapı göz önünde bulundurulduğunda bir örgütün tümüyle bu iki yapıdan birine ait özellikleri taşıdığını söylemek pek olası değildir (Ambrose and Schminke, 2003). Bu konuya ilişkin örnek verilmesi gerekirse üniversitelerde idari faaliyetler mekanik yapı, araştırma çalışmaları organik yapı özellikleri gösterir (Hatch, 2018). Ayrıca mekanik yapı özelliklerini, Weber'in bürokratik yapısında görmenin mümkün olduğu söylenebilir (Hanson, 1996).

Eren (2008) mekanik ve organik örgüt yapılarının özelliklerini şu şekilde belirtmiştir. Mekanik yapılarda;

- Örgüt ile alakalı alınacak tüm kararlarda üst yönetimin istek ve yönergeleri esas alınır. Ayrıca yönetimde bilhassa üst kademelerde uzmanlaşma çok önemlidir.
- Her fonksiyona ait görev ve yetkileri belirten yönergeler bellidir (Zincirli, 2017).
- Örgüt yapısında etkileşim dikey yöndedir ve üst kademedekilerin talimatları ve yönlendirmeleri esas alınır.
- Görevlerde ihtisaslaşma önemlidir.
- Yetki, iletişim ve denetim; hiyerarşik bir yapı göstermektedir (Eren, 2008).
- Organik yapılarda;
- Yapıya, çalışanların uzmanlaşmasının yanı sıra çalışanların şahsi bilgi ve tecrübeleri de katkı sağlamaktadır (Eren, 2008).
- İşlere ilişkin yönergeler gerektiğinde yeniden tanımlanmaktadır.
- Etkileşim yatay yöndedir. Raporlamalarda bilgi alışverişi emir vermekten daha önemlidir (Zincirli, 2017).

Mekanik ve organik yapıların özellikleri aşağıdaki tabloda daha somut bir şekilde incelenebilir (Hatch, 2018);

Tablo 2

Mekanik ve Organik Yapıların Karşılaştırması

Mekanik Yapılar (tahmin edilebilirlik, hesap verilebilirlik)	Organik Yapılar (esneklik, uyum sağlama, yenilik)
Çok fazla yatay ve dikey farklılaşma - otorite ve kontrole dayanan hiyerarşik yapı	Yüksek derecede karmaşık yatay ve dikey bütünleşme - otorite ağı ve görev bilgisine bağlı kontrol
Çok fazla formalleşme - tanımlı değişmeyen iş yapma biçimleri, roller, sorumluluklar ve talimatlar	Düşük derecede formalleşme-sorumluluklar ve görevlerin değişen durumlara göre yeniden tanımlanması
Merkezileşme - kararlar, hiyerarşinin üst düzeyinde alınır.	Ademi merkeziyetçilik - karar vermede bilgiye önem verilir.
Yazılı kurallar, prosedürler yoluyla standardizasyon	Ortak problem çözme ve etkileşim yoluyla görevlerin ve metotların yeniden tanımlanması
Pozisyona dayanan güç ve güç ile yakından denetim	Denetimden uzak kişisel uzmanlık ve yaratıcılık Uzmanlığa dayanan güç
Emir şeklinde dikey iletişim (ast - üst arası)	Sık yatay iletişim, çoğunlukla kişiler arası ve departmanlar arası danışma şeklinde gerçekleşir.

Bu tanımlar doğrultusunda iki farklı yapı üzerinde değerlendirme yapıldığında, birini diğerinden üstün tutmak mümkün değildir. Durumsallık yaklaşımı ışığında örgütlerin bazı yerlerde mekanik, bazı yerlerde ise organik yapının özelliklerini gösterebileceği söylenebilir (Zincirli, 2017).

Daft'ın (2007) örgütsel yapıyı sınıflama türüne göre; örgütsel yapının boyutları, bağlamsal (context) ve yapısal (structure) olarak ikiye ayrılmıştır. Bağlamsal boyutlar; hedef, kültür, ortam, strateji, büyüklük ve teknoloji olmak üzere saptanırken; yapısal boyutlar profesyonelleşme, biçimselleşme, yetki kademesi, merkezileşme ve çalışan oranıdır. Bu teoriye göre, bağlamsal boyutlar, yapısal boyutlar tarafından belirlenmektedir (Daft, 2007). Yapısal koşul bağımlılık kuramına göre bir örgüt etkili olmak ya da varlığını devam ettirmek istiyorsa yapısı ve bağlamı (kültür, çevre, teknoloji, büyüklük ve görev) uyumlu olmalıdır. Başka bir sınıflamada ise; örgüt yapısı; fiziksel ve sosyal yapı diye iki bölümde ele alınabilir. Fiziksel yapı, örgütün bulunduğu coğrafi yerleşim sahası ve bina gibi fiziksel kısımları arasındaki ilişkileri ifade eder. Sosyal yapı; çalışanlar, departmanlar ve birimler arası ilişkileri gösterir. Aşağıdaki tabloda, sosyal yapının boyutları ve içerikleri belirtilmiştir (Hatch, 2018).

Tablo 3

Sosyal Yapının Boyutları

Boyutlar	Operasyonel Ölçü
Büyüklük	Örgüt üyelerinin sayısı
Yönetsel bölüm	Yönetsel yetkisi bulunan kişilerin yüzdesi
Kontrol çevresi	Yöneticinin emri altında bulunan bireylerin sayısı
Uzmanlaşma	Örgüt bünyesinde yapılan uzmanlıkların sayısı
Standardizasyon	Sistemli eylem ve durumlar için prosedürlerin varlığı
Biçimselleşme	Yazılı olarak iletişim, kuralların niteliği
Merkezileşme	Yetkinin karar vermek için yoğunlaşması
Karmaşıklık	Dikey ayrışma ve yatay ayrışma

Kaynak: (Hatch, 2018) Örgütsel yapının türleri ile alakalı yaklaşımlardan diğerlerine göre daha kapsamlı olan Mintzberg'in (1983) sınıflandırmasıdır. Mintzberg'e (1983) göre örgütsel yapı şu şekilde sınıflandırılmaktadır:

- 1) **Basit yapı:** Basit yapıya sahip örgütler; temelinde karmaşıklığı düzen ile dengelemede bulundurulur (Jenner, 1998), lüzumsuz basamakların ortadan kaldırıldığı hızlı müdahalelere olanak sağlayan bir örgüt yapısına sahiptir ve farklılaşmaların sınırlılığından ötürü bünyelerinde daha az karmaşık ilişkiler içerir (Yeloğlu, 2011). Yeni kurulan işletmelerde olabileceği gibi büyük

örgütlerde de basit yapılar olabilir (Hatch, 2018). Çevreden kaynaklı risklere karşı dirençleri daha az olan basit yapıli örgütler, çevrelerinden daha çok etkilenirler ve risklere karşı dirençleri daha azdır (Robins, 1990). İyi yapılandırılmış örgütler, sahip oldukları yalınlik ile hayatın günlük karmaşıklığında bile anlaşılabilirler (Peters and Waterman, 1987). Bu örgütlerde çoğunlukla birkaç yönetici bulunmaktadır. Genelde yeni kurulmuş örgütlerde bulunan basit yapı, kompleks bir örgüt yapısından uzak ve mutlak bir merkeziyetçiliğe sahip özellikler gösterir (Mintzberg, 1981). Chandler'e (1969) göre basit yapıli küçük örgütler için az fakat etkili imkânların olması, fazla olanak olmasından daha önemlidir. Basit yapıli organizasyonlarda, genelde işi yapanlar ve yaptıranlar birbirlerine yakın oldukları için tepki verme hızları daha fazladır (Koçel, 2011).

- 2) **Makine Bürokrasisi:** Büyük yapıli veya büyük ortaklıklı kurumlar, iktisadi örgütler ve kamu kurumları gibi genellikle tepe yönetimin ve standartlaşmanın fazla olduğu mekanik yapıli örgütlerdir (Yeloğlu, 2011). Bu örgütler; örgütün verimliliğini aldığı kararlar ile artırma görevi yapan tepe yönetimi ve uygulama görevi gören orta ve alt yönetimlerin (Dinçer, 2003), kendini tekrar eden ve uzmanlaşmış vazifelerin bulunduğu yapılardır. Mekanik yapılar standartlaşmanın, merkezileşmenin ve fazla hiyerarşinin aktif olduğu yapılardır (Robbins, 1990).
- 3) **Profesyonel Bürokrasi:** Bu bürokrasinin makine bürokrasisinden farkı, yapılanmanın; iş aşamaları ya da çıktılarından ziyade, becerilerin standartlaşmasındaki koordinasyonuna dayanmasıdır (Yeloğlu, 2011). Bu örgüt yapılarında; örgüt üyeleri örgüt için çok önemlidir, örgüt üyelerinin sahip oldukları özellikler ve eğitim seviyeleri örgütün çıktılarından daha fazla önemli görüldüğü için uzmanlaşma ve profesyonellik fazladır. Bu örgütlerde üyelerin sahip oldukları uzmanlaşma ve profesyonelliğin devamı için oluşturulmuş bir yapı vardır (Merih, 2014). Esnek yapıli olmayan ve yönetsel değişimlere uyum sağlamada zorlanabilen bu yapıda birimler, bağımsız veya bir arada bulunabilmektedir (Yeloğlu, 2011).
- 4) **Bölümsel Yapı:** Örgütlerin büyümesiyle birlikte örgüt modelleri değişmeye başlamış ve bilhassa çok milletli ve birden çok coğrafi bölgede hizmet veren

firmalarda bölümsel yapı, örgüt sayısının artmasından dolayı daha çok ön plana çıkmıştır (Mintzberg, 1981). Bölümsel yapıda gücün orta derece yönetimde bulunması, en önemli farktır. Bu yapıda birden çok departmana ayrılmış özerk yapılar bulunmaktadır ve bu yapıların kendilerine has niteliklerinin bulunması, merkeziyetçilik derecesinin düşük olmasına neden olmaktadır (Yeloğlu, 2011). Bu özerk olan alt kademeler birleşerek ana yapıyı meydana getirir (Robbins, 1990). Bu özerk alt yapılar, örgütün genel hedeflerinin dışına çıkmadan özerk bir şekilde karar alma yetkisine sahiptir. Bölümsel yapılarda alt departmanlara ayırma biçimlerinden bazıları; işlevlere, ürüne, süreç ve araca, coğrafi bölgeye, müşterilere ve zamana göre ayırma diye sıralanabilir (Can, 2005).

- 5) **Adhokrasi (Organik) Yapılar:** Adhokrasi, diğer yapılara göre daha esnek denilebilecek bir yapıya sahiptir ve bazı özellikleri ile kendine has bir yapı göstermektedir (Mintzberg, 1981). Merkeziyetçilik ve formallik derecesi çok düşüktür. Aktif ve karmaşık çevrelerde bulunan bu örgütlerde, yenilikçiliğe ve örgütte bulunan uzmanlık düzeyine çok önem verilir, çalışanlar devamlı eğitim görürler (Yeloğlu, 2011). Biçimselleşmenin baskın olmadığı bir yapı çeşididir ve hiyerarşik yapılanmasında yatay farklılaşma, dikey farklılaşmadan daha fazladır (Robbins and Judge, 2019). Adhokrasi, yapılar arasında standart olması ve uygulanmasının karmaşık olması nedeniyle en zor olanıdır (Mintzberg, 1981). Başlangıçta davranışsal olarak odağına bireyi alan bir yapı izlenimi verse de çok karmaşık ve standart olmasından dolayı uygulama aşamasında güçlüklerle karşılaşılan bir yapı çeşididir (Zincirli, 2017).

Tablo 4*Örgütsel Yapı ile İlgili Yapılmış Çalışmalar*

Araştırmacılar	Çalışma Adı	Çalışma İçeriği
Buluç, (2009)	İlköğretim Okullarında Bürokratik Okul Yapısı ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki	Bu çalışmanın amacı, öğretmenlerin algılarına göre ilköğretim okullarında bürokratik okul yapısının işleyişi ile okul müdürlerinin liderlik stillerinin ilişkisini saptamaktır. Çalışmanın örneklemi, 250 sınıf öğretmeni meydana gelmektedir. Araştırma sonucunda, etkin bürokratik yapıda olan okulun; dönüşümcü liderliğin yordayıcısı olduğunu, etkileşimci liderliğin yordayıcısı olmadığını saptanmıştır.
Ordu ve Tanrıöğen, (2013)	İlköğretim Okullarında Örgütsel Yapı ile Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişkiler	Örneklemini 431 öğretmenin oluşturduğu bu araştırmanın amacı örgütsel yapı ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkinin, ilköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre belirlemektir, Araştırmacının sonucunda örgüt sağlığı ile karmaşıklık ve formalleşme nitelikleri arasında pozitif, merkezileşme ile negatif yönde bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca öğretmenlerin okulları hakkındaki karmaşıklık ve formalleşme algıları, okullarını sağlıklı veya sağlıklı algılamalarında da etkilidir.
Demir ve Okan, (2009)	Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma	Bu araştırmanın temel amacı, teknoloji ile organizasyon yapısı ve organizasyon performansı arasındaki ilişkileri belirlemektir. Araştırmanın örneklemi 187 işletmeden oluşmaktadır. Analiz sonucuna göre örgüt yapısı ve örgüt teknolojisinin performans üzerinde direkt etkisini belirtirken, bu değişkenlerin arasındaki etkileşim, performans üzerinde etkiye destek sağlamamıştır.
Timurturkan, (2010)	Örgütsel Yapının Örgütsel Değişime Direnç Üzerindeki Etkisi: İzmir Tapu ve Kadastro Bölge Müdürlüğü'nde Bir Uygulama	Bu araştırmanın amacı, örgütsel yapının, örgütsel değişime direnç üzerindeki etkiyi saptamaktır. Araştırma örneklemi 700'dür. Elde edilen bulgular; direncin halen kompleks, çok boyutlu kavram olduğunu, sonuçlarının pozitif de negatif de olabileceğini, esasında bireylerin değişimin oluşturduğu belirsizliğe ve potansiyel neticelerine direndiğini, çalışanların değişimlere karşı direnç oluşturacağı beklenilmesinin yerine rahatlıklarının, statü ve ücretlerinin kaybına yönelik direnç oluşturabileceklerinin beklenmesi gerektiği belirlenmiştir.
Zincirli, (2017)	Üniversitelerdeki Örgüt Yapısının Akademisyen Davranışları Üzerindeki Etkisi	Bu araştırmacının amacı; akademisyenlerin üniversitelerdeki örgütsel yapıyı nasıl algıladığını saptamak ve algıladıkları örgütsel yapıyla akademisyen davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. 1242 akademisyenden; yüz yüze 394,

online 848 veri elde edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre tükenmişlik, stres, sinizm, işten çıkma düşüncesi ve sessizlik ile engelleyici yapının pozitif bir ilişki vardır. Üniversitelerin engelleyici özellikler bulunduran örgüt yapısının, akademisyenlerin tükenmişlik sinizmin ve stres seviyeleri ile işten çıkma düşüncelerini artırmaktadır.

Doğan ve Altunoğlu, (2014)	Bilgi Yönetimi, Örgüt Kültürü, Örgüt Yapısı ve Performans İlişkileri: Sivil Toplum Kuruluşları Üzerine Bir İnceleme	Bu çalışmanın amacı, bilgi yönetimi uygulamaları ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi saptamaktır. Elde edilen anket sayısı 162'dir. Bilgiyi merkeze alan ve örgüt kültürünün paylaşım ve işbirliğinin, yaratıcı düşünmeyi ve yenilikçiliği destekleyen nitelikte olması örgütlerde performansı çoğaltır. Organik yapılı örgütler, esnek yapıda olduklarından, aktivitelerini daha etkili ve verimli devam ettirirler.
Özdevecioğlu, (2002)	Krizin İşletmelerin Yönetimsel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma	Bu çalışmada, geliştirilen hipotezler krizin işletmelerde sebep olduğu yönetimsel ve örgütsel problemleri saptamak amaçlıdır. Çalışmada 156 işletmede yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, sanayi organizasyonlarında kriz sürecinde, yetkinin merkezde toplandığı, örgütsel iletişimin, alınan kararların kalitesinin ve organizasyonun departmanları arasındaki ilişkilerin zarar gördüğü; örgütteki kişilerde kaygı ve telaşın çoğaldığı saptanmıştır. Bulgular arasında kriz sürecinde, krizin sebep olduğu bir eşgüdüm bozukluğu oluşmadığı, fakat genel olarak eşgüdüm bozukluğunun bulunduğu da yer alır.
Cerit ve Akgün, (2015)	Okulun Örgüt Yapısı İle Sınıf Öğretmenlerinin Proaktif Davranışları Arasındaki İlişki	Bu araştırmanın amacı, okul örgütsel yapısı ve sınıf öğretmenlerinin proaktif davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Örneklem 295 öğretmenden oluşmaktadır. Bu araştırmanın bulgularına göre proaktif davranışta bulunma bakımından; mekanik yapılı okulların öğretmenlere olanak sağlamadığı, organik yapılı okulların ise olumlu katkı sağladığı belirtilmiştir.
Çalış ve Tokat, (2013)	Örgüt Yapısı ve Mobbing İlişkisinin Özel Hastanelerde İncelenmesi: Giresun İli Örneği	Bu araştırmanın amacı, örgütlerdeki mobbing ile örgüt yapısı arasındaki ilişkiyi tespit etmek ve örgüt yapısını karakterize eden unsurlardan, hangisi veya hangilerinin mobbing ile daha ilişkili olduğunu belirlemektir. Araştırmadaki anket sayısı 220'dir. Araştırma sonuçlarında, çalışanların görmezden gelinemeyecek derecede mobbinge maruz bırakıldıkları ve bu uygulanan mobbing ile örgüt yapısı arasında ilişki olduğu, biçimselleşmenin artmasıyla örgütlerde mobbing meyilinin de arttığı saptanmıştır.

Yıldırım, (2014)	Mekanik-Organik Yapı Değişkenleri Perspektifiyle 6528 Sayılı Kanunun Okulların Örgütsel Yapısında Yaratabileceği Değişimin İncelenmesi	Örgütsel Değişkenleri Bu araştırmanın amacı 6528 sayılı kanunun, okulların örgütsel yapısı üzerinde yaratabileceği etkileri belirlemektir. Bu çalışmada 15 müdür ile yüz yüze görüşme yapılmıştır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre çeşitli alanlardaki uzmanlaşma, pozisyon farklılığı, yeniliklere adaptasyonun, merkezileşmenin ve eğitimsel neticeler bakımından okullarda eğitimsel üretim seviyesinin düşük; ancak formalleşmenin, verimliliğin yüksek ve iş doyumu seviyesinin ortanın üstünde olduğu söylenebilir. Okullarda daha çok organik yapının olduğu belirlenmiştir. 6528 sayılı kanunun, objektif ve saptanmış kriterlere göre yürütülen okulların organik yapısını güçlendirilebileceği fakat eğitim-öğretim aktivitelerinin etkinliğinde ve iş görenlerin motivasyonunda düşüşe neden olacağı öngörülmüştür.
------------------	--	---

2.4. Değişim

Değişme, evrensel bir açıdan ele alındığında belli bir zamanda bir şeyin sahip olduğu niteliklerde (Kerman ve Öztö, 2014a) gerçekleşen farklılaşma (Erdoğan, 2002) veya bir şeyin mevcut durumunda nicelik ve nitelik olarak (Peker, 1995) gözlenebilir farklılığın oluşmasıdır (Başaran, 2004). Değişim, varlığın kendinden öteye gitmesi (Genç, 2005) ve kendi sonsuzluğuna ulaşması olarak tanımlanmıştır (Yeniçeri, 2002). Değişim, bir ıslah veya inkılap sürecini ve bu sürecin çıktılarını içerir (Altrichter, 2000). Birey ve toplum hayatının her boyutunda, değişim gerçekleşmekte ve tabii bir şekilde önceki sosyal duruma dair bilgiler yetersizleşmektedir (Şaylan, 2006). Bir ihtiyaç olan değişim; herhangi bir düzen, süreç ya da durumun; düzenli ya da düzensiz, planlı ya da plansız bir şekilde, belli şartlar altında (Uluğ, 1998) bir durumdan farklı bir duruma dönüşmesini içeren kapsamlı bir süreçtir (Kerman ve Öztö, 2014a).

Değişim; bir düzen, süreç ya da örgütün öncesinde planlanmadan veya planlanarak alışlagelen standart yöntemlerle yönetilemeyecek şekilde (Yeniçeri, 2002) mevcut durumdan farklı duruma geçmesi (Kozak ve Güçlü, 2003) diye ifade edilebilir. Değişimin neticesinde seviyede bariz bir farklılık görülmektedir (Mirze ve Ülgen, 2013). Değişim; “bir şeyin bir seviyeden başka seviyeye gelmesi” (Şimşek ve Akın, 2003) ve bireylerin ya da objelerin konumunun değişmesi, bireysel bilgi ve becerilerin ilk halinden daha

farklı bir hale gelmesi olarak tanımlanabilir (Koçel, 2011). Ayrıca değişim “bir bütünün unsurları ve unsurların arasındaki ilişkilerinde, nicelik ve nitelik özelliklerinde önceki haline göre fark edilir bir farklılaşma meydana gelmesi ya da belli bir durum temele alınarak bu durumda gerçekleşen farklılaşma” olarak tarif edilebilir (Tezcan, 1980). Değişim; zaman geçmesine rağmen niteliği aynı devam eden anlamında kullanılan temellilik ya da süreklilik kavramının zıttıdır (Çelebioğlu, 1990). Değişim, bulunulan durumun çevre şartlarının gereksinimleri karşısında zorunlu olarak yeniden yapılandırılması ve o gereksinimleri karşılayabilecek seviyede bireysel veya örgütsel boyutta yeni fikirler belirlenmesi ve bunun gerçekleştirilmesi sürecidir.

2.4.1. Değişim Türleri

Değişimin türleri, örgüt bazında incelendiği takdirde gerçekleşme hedefine (nitelik), gerçekleşme biçimine ve amaç alanına (nicelik) göre ele alınacaktır;

1. Gerçekleşme Hedefine Göre Değişim: Gerçekleşme hedefi açısından değişim iki grupta kategorize edilebilir:

- ❖ Sürekli Değişim: Sürekli değişim, çevre koşullarının değişkenliğine uyma ve varlığını sürdürmek isteyen örgütlerin, kimi zaman başvurdukları kısmi bir değişim türüdür (Dalkıran, 2018). Örgütün yapısındaki alt sistemlerin içinde uyarlamalar, denemeler ve revizyonlar aracılığıyla yapılmaktadır (Helvacı, 2010). Bu değişimin muhtevasında faaliyeti gerçekleştirme tekniklerinin, faaliyet aşamalarının ve iskan planının değiştirilmesi bulunmaktadır.
- ❖ Devrimsel Değişim: Devrimsel değişim, örgüt yapılarının ya da hedeflerinin kökeninde gerçekleştirilen değişim türü olmasından dolayı köklü değişim diye de ifade edilebilir (Dalkıran, 2018). Merkezinde bir lider bulunmasından kaynaklı bünyesinde kapsamlı, derin ve katı uygulamalar barındırır. Bu uygulamalar, örgütler adına risklidir. Uygulamaların olumsuz neticelenmesi, örgütün hayatta kalmasını tehlikeye sokabilir; fakat olumlu neticelenmesiyle değişim hem örgüt içinden hem örgüt dışından aleni biçimde fark edilebilir (Helvacı, 2010).

Sürekli değişim ve devrimsel değişimin en temel farkı; sürekli değişimin yavaş, uzun sürede gerçekleşmesi ve devrimsel değişimin ani, hızlı gerçekleşmesidir. Sürekli değişimde amaç, çevreye uyum sağlamaktır. Devrimsel değişim, önceden tahmin edilemez ve bulunduğu çevreyi etkileyebilir (Tunçer, 2013).

1. Gerçekleşme Biçimine Göre Değişim: Planlı ve plansız değişim diye ikiye ayrılır:
 - ❖ Planlı Değişim: Çalık (2003) planlı değişimi; birey, grup ya da bir organizasyonun mevcut olan duruma etki etmek ya da bu durumu başka bir biçime çevirmek maksadıyla yaptığı planlı ve hedefli gayret diye tanımlamaktadır. Örgütler için en iyi değişim, bir plan dahilinde ve istendik yöndeki değişimlerdir. Planlı değişimin gayesi; örgütü durağanlıktan kurtarmak, aktifliğini ve verimliliğini artırmaktır. İlave olarak bu değişim, örgüt üyelerinin mesleki ilerlemeleri için motive edici bir araçtır (Erdoğan, 2002). Değişim liderlerinin önceden karar verdikleri değişim gayretlerinin geneli, planlı değişim kapsamındadır (Çalışkan, 2007). Lider pozisyonundaki örgüt içinde veya örgüt dışında bulunan değişim ajanı (değişim uzmanı), hedefe varmayı sağlayan veya değişimin olmasına yardımcı olan, bireydir. Değişim ajanı, geleneksel sistemde hizmette bulunduğu birey ya da grubun problemlerini onlar için çözen kişi diye ifade edilirken; çağdaş örgüt geliştirme sisteminde kişilerin sorunlarını kendilerinin çözmesi için rehberlik yapan kişi olarak ifade edilir (Balcı, 2010). Planlı değişim, önceden planlanmış şekilde neyin, nasıl, ne zaman ve neden değişeceğinin saptanarak uygulandığı değişim biçimidir (Özdemir, 2000) ve amaçlanan örgütsel değişimdir.
 - ❖ Plansız Değişim: Değişim hedefinin, istikametinin ve evrelerinin önceden muhakeme edilmediği, kendiliğinden meydana gelen değişim çeşidi diye ifade edilebilir (Tunçer, 2013). Planlı olmayan değişimde, o an bulunulan şartların zorunluluğundan ötürü önceden planlanmamış şekilde kendiliğinden gerçekleşen, kaçınılmaz olan değişim söz konusudur. Doğal şartlar neticesinde kişi, grup ya da örgüt; karşılaştığı koşullara uymak dışında seçeneği bulunmadığı için değişime uğrar. Reaktif değişimler olarak da adlandırılan plansız değişimlerde, aşamaların nasıl seyredeceği ön görülemediği için olumsuz sonuçlarla karşılaşma ihtimali yüksektir (Çetin, 2008).
 - ❖ Hedef Alanına Göre Değişim: Bireysel değişim, grup değişimi ve örgütsel değişim olmak üzere üçe ayrılmaktadır:

- ❖ Bireysel Değişim: Bireyin yaşantısı neticesinde davranışlarında ve düşüncelerinde oluşan değişimdir. Bireyin bilgisi, tecrübesi, davranışları ve değer yargılarındaki bir seviye değişikliğini kapsar (Taşlıyan ve Karayılan 2011).
- ❖ Grup Değişimi: Grup yapısında veya grup bünyesindeki ilişkilerde oluşan değişimdir. Grupta oluşan değişimin, bireysel değişime göre daha kolay gerçekleştiğini söylemek mümkündür.
- ❖ Örgütsel Değişim: Örgütün yapısında, yöntemlerinde, hedeflerinde ya da eserlerinde oluşan değişimdir (Helvacı, 2010). Örgütsel değişim; örgütün yapısı, bulundurduğu teknoloji, örgütün benimsediği yöntem gibi örgütün tüm boyutlarındaki seviye değişimini kapsar (İraz ve Şimşek, 2004).

Yukarıda bahsedilen değişim türlerine ek olarak; makro değişim- mikro değişim, aktif değişim- pasif değişim, zamana yayılmış değişim- ani değişim, geniş kapsamlı değişim- dar kapsamlı değişim gibi değişimler de görülmektedir (Sabuncuoğlu, 2008). Makro ve mikro değişim, örgütte değişimin gerçekleştiği boyutların miktarıyla alakalıdır. Makro değişim diğer bir ifadeyle örgüt geliştirme; bir bütün halinde örgütün değişmesini; mikro değişim, örgütteki alt ve üst seviyede herhangi bir boyutun değişimini içerir. Geniş kapsamlı değişim, makro değişimin; dar kapsamlı değişim, mikro değişimin içeriğinin farklı bir ifadesidir (İraz ve Şimşek, 2004). Örgütlerde değişim, ani bir şekilde veya örgütün amaçlarına adım adım ulaşması şeklinde olabilir. Proaktif veya öngörücü değişim, çevre şartlarının gözlemlenerek örgütün süreçlerinin ve aktivitelerinin değiştirilmesi ve hedeflenen şartlar oluştuğunda, örgütün hazır bulunması anlamına gelmektedir (Koçel, 2011). Reaktif değişimde hedeflere yönelik veya şartlara göre örgüt değişimi söz konusu değildir, eylemsel bağlamda örgütün şartlara uyumunu sağlayacak değişimleri içerir. Örgütün çevresindeki şartlara adapte olması için kendi yapısında yaptığı değişim pasif değişim; örgütün yenilik gayretlerinin sonucunda dış çevresinde yarattığı etki ve değişim aktif değişim diye ifade edilebilir. Değişim; kaizen diye bilinen küçük iyileştirmeler oluşturan aşamalı ve sürekli tarzda (evrim özelliğinde) olacağı gibi; süreç geliştirme- reengineering diye bilinen, bulunan durumun köklü değişimi şeklinde de (devrim özelliğinde) olabilir. Levy (1986), birinci ve ikinci değişim olmak üzere iki tür değişimden söz etmektedir. Var olan durumun kademeli değişmesine birinci derece değişim denir ve bu değişim örgüt yapısının temelden değişmeden örgütün gelişmesi sonucunda doğal bir biçimde, küçük ıslahlar ve ayarlamalar şeklinde oluşmaktadır. Yeni

bir sistemin oluştuğu ve kapsamlı bir değişimin gerçekleştiği ikinci derece değişimde ise örgüt yapısının temelinde oluşan ve dönüşü olmayan bir değişim söz konusudur. Örgütün kalkınmasına veya belirlediği yöntem ve tekniklerinin daha etkili olmasına yönelik değişime, olumlu değişim; örgütün aktifliğinin düşmesine neden olan ve kontrol dışında gerçekleşen değişime olumsuz değişim denir (Sağlam, 1979).

2.5. Örgütsel Değişim

Örgütsel değişim, örgüt bünyesindeki alt sistem elemanlarının ilişkilerinde gerçekleşecek değişimlerin her biridir. Değişimi gerçekleştirmek, örgütün var olan durumunun istenen durum yönünde değiştirilmesidir (İraz ve şimşek, 2004). Dolayısıyla rgtsel değişim, bir transfer süreci diye ifade edilebilir. Devamlı değişen çevreye yanıt olarak örgütsel değişim (Hernaus, 2008), evre koşullarıyla uyumlu yeni yöntemlerin saptanması, uygulanması ve gerçekleştirilmesini içerir.

Yenilik, büyüme, yaratıcılık ve ilerleme gibi olguların bütününü barındıran ve geniş kapsamlı olan (Dinçer, 2008) rgtsel değişim; örgüt bütünlüğünün muhafazası ve devamlılığı, örgütün gelişmesi ve ilerlemesi amacıyla gerçekleştirilir (şimşek, 1999). Örgütsel değişim bu amaçlar doğrultusunda, örgüt yapısının bulundurduğu teknolojiler, hedefler ve üyeler gibi alanlardan biri veya birçoğunun değiştirilmesidir (Saylı, 2002; Karabal, 2018). Örgütün iyi neticelere ulaşması ve rekabet ortamında avantajı elde etmesine yönelik devamlı iyileştirme ve geliştirme programları uygulanmaktadır (Garvin, 1993). Kuşunluoğlu ve Tanrıgen, 2006 rgt değişimini, performansı geliştirmek amacıyla yapıyı, aşamaları ve davranışları değiştirmek adına idare tarafından planlanan bir girişim diye ifade ederken, Tüfekçi (2006) rgtn planlı ya da plansız biçimde örgütün bir veya daha çok alanında oluşan dönüşüm diye ifade etmektedir. Örgütsel değişim; örgüt içindeki ilişkileri barındıran yapının, inançların, normların veya değerlerin değişmesidir (zden, 2000), yani örgütün değişmesinin kaçınılmaz bir sonucu olarak kültür değişime uyum sağlamalıdır (elik, 2000). Canlı sistemler olmalarının gereği olarak çevreleri ile ilişki kuran örgütlerin değişmezlik ve süreklilik özelliklere sahip olması, ayrışmaya ve son bulmaya neden olmaktadır (zkara, 1999). Dolayısıyla bir mecburiyet olarak değişim, örgütlerin sağlıklı şekilde varlıklarını sürdürmelerini sağlar

(Lawler and Worley, 2006). Örgütsel değişimin merkezinde; çalışan, sistem, strateji, teknoloji, kültür, yapı ve değerler vardır (Hitt, Black and Porter, 2009).

Örgütsel değişime dair aşağıdaki nitelikler, örgütsel değişimin içeriğinin saptanmasını ve anlaşılmasını güçleştirmektedir (Şimşek ve Akın, 2003):

- a) Örgütsel değişim temelinde insan olmasından dolayı karmaşık bir özelliğe sahiptir.
- b) Örgütün bünyesindekilerden ya da çevresinden kaynaklanan güçlerin etkisiyle oluşan örgütsel değişim; bir seferde gerçekleşen bir durum değildir, aksine örgütlerin varlıkları boyunca devam eden ancak aynı istikrarı olmayan bir olaydır.
- c) Örgütsel değişim, idarecilerin niteliklerinden ötürü çelişkiye sürükler. İdarecinin var olan ilişkilerin rutinini bozmadan değişimi gerçekleştirmesinin imkânı yoktur.

Sosyal bakış açısıyla örgütsel değişim, girişimin insani tarafını oluşturan idareciler başta olmak üzere tüm örgüt çalışanlarının hareket kalıplarında meydana gelen olumlu değişimler olarak ifade edilebilir (Şimşek ve Akın, 2003). Örgütleri değişime mecbur bırakan, örgüt içi ve örgüt dışı bazı güçlerdir. Örgüt dışı güçler ve hızlı gelişmeler, örgütsel değişimi ve çevre şartlarında meydana gelen değişikliklere uyum sağlamayı zorunlu kılmaktadır (İraz ve Şimşek, 2004). Robbins (1990) örgütlerin hemen hemen hepsinde kendilerini çok kültürlü ortama göre düzenlemeyi istemesi ve demode olmama çabası, rekabet tarzının değişmesinin örgütlerin değişmesinde etkili nedenler olduğunu belirtmiştir. Bu nedenlerin bazıları şans bazıları da tehdit şeklinde olabilir. Örgütler, başarı elde etmek için örgütsel değişimi gerçekleştirirken şans ve tehditleri öngörmelidir (Çoroğlu, 2003). Örgütü değişime zorlayan güçlerin yanında örgüt değişimine engel olan güçler de bulunmaktadır. Bu iki gücün örgütsel statükoyu zorlaması örgütsel değişimi doğurmaktadır (Chance and Chance, 2002).

Örgütsel değişim; insan kaynakları, finans problemleri, örgütsel eksikler, idari davranış ve hükümler ile örgüt bünyesindeki yenilikler gibi içsel ve maddi veya yasal şartlardaki değişimler, teknoloji alanındaki gelişmeler, pazar ve müşteri seçimlerindeki değişimler, toplumsal ve politik etmenler gibi dışsal şeklinde iki başlık olarak ele alınabilir (Öztop, 2014). Örgütsel değişim gereksinimlerinin içsel ve dışsal olarak ikisinin ortak etkileri, örgütte iç çatışmanın daha az yaşanmasını ve değişim hızının artmasını sağlamaktadır (Demir, 2003). Örgüt hedeflerinin mühim olanlarından biri ,bulunduğu çevrenin sürekli değişen talep ve gereksinimlerini kısa sürede ve etkin bir şekilde

yanıtlamaktır. Bundan dolayı değişim öncelikleri ve gereksinimleri saptanmalıdır (Çolakoğlu, 2005).

Örgütsel değişimin tarif edilmesinde değişim sürecinin önemli bir yeri vardır. Örgütsel değişimin üç aşaması bulunmaktadır. İlk aşama, örgütteki bireylerin değişime hazır bulunma ve değişimi destekler duruma getirildiği hazır olma aşamasıdır. İkinci aşama, değişimin gerçekleştirildiği ve bireylerin, etkinliklerini yürütme konusunda yeni usullere adapte olduğu kabullenmedir (Dursun, 2007). Ancak, kabullenme deneysel bir aşamadır ve bireyler bu aşamanın sonunda değişimi halen reddetme yönelimi gösterebilir. Üçüncü aşama; değişikliklerin içselleştirilene ve norm durumuna gelene kadar pekiştirildiği, kabullenmenin sağlandığı kurumsallaşma aşamasıdır (Armenakis and Harris, 2002).

Örgütlerin çevresinde gerçekleşen hızlı değişmelerin etkisinin artmasıyla rekabetçi güçlerini koruyabilmelerinin gereği olarak (Bal, Ildırar ve Özmen, 2001); idarecilerin değişimi yönetmeye dair becerileri onların en önemli aracı durumuna gelmiştir (Hussey, 1998). Örgüt, değişim yaşanınca yeni bir denge arayışına girer ve üyeler, bu yeni duruma adapte olmalıdırlar. Üyelerin değişimlere gösterdikleri adaptasyon yetersiz kalırsa örgüt bünyesinde dengesizlik meydana gelir. Bu doğrultuda idarecinin amacı, değişimin bozulmaya neden olduğu grup dengesini ve bireysel uyumu iyileştirmek, muhafaza etmektir.

2.5.1. Örgütsel Değişimin Amaçları

Örgütsel değişimin; geleceğe hazır bulunma, örgüt çalışanlarının arasında itimat, olumlu iletişim ve işbirliği kurma, problemlere çözüm üretme, sinerji yaratma gibi genel amaçları bulunmaktadır. Şimşek, Akgemci ve Çelik (1998), örgütsel değişimin temelinde, örgütsel bütünlüğün muhafaza edilmesi, örgütün devamlılığı ve gelişmesi amaçlarının varlığını vurgulamaktadır. Sabuncuoğlu ve Tüz (1998), örgütlerde değişim hedeflerini; verimliliği, etkinliği ve güdülenme düzeyini artırmak olarak ifade etmişlerdir. Hızlı gerçekleşen teknolojik değişimlerin, arz-taleplerde meydana gelen değişikliklerin ve durumsal dalgalanmaların olağan karşılandığı bir yerde, örgütlerin değişime adapte olmanın ve değişimi yönlendirmenin önemini kavramaları; rekabette kolaylık sağlayan organizasyonel yapılara sahip olmalarını sağlar (Dilden, 2010).

Değişim şu amaçların ışığında gerçekleştirilmelidir;

- Etkinliği Artırmak

Değişimin en temel gayesi; daha etkin iş yapmak, işin gerektirdikleri ile işgörenin özelliklerini bütünleştirmesini sağlamaktır. Dış çevrenin etkisinde işin gerektirdikleri ile işgörenin özelliklerinin arasındaki uyumsuzluğun ortaya çıkması, işlerliğin azalmasına ve değişime duyulan gereksinimin artmasına neden olmaktadır (Koç, 2014).

- Verimliliği Artırmak

Örgüt yapısı ve etkinliklerini; işgücü, vakit, kaynak ve sermayeye daha az gereksinim duyarak daha kaliteli, daha hızlı, daha ekonomik, daha çok hale getirmeye çalışmaktır. Gerçekleştirilen faaliyetler, iş yapma stilleri, kullanılan aletler, örgütsel ilişkiler ve bireyler seviyesinde yapılan değişiklikleri içerir (Dursun, 2007).

- Büyüme/ Küçülme

İç ve dış faktörler, örgütleri büyümeye zorlamaktadır. Farklı zamanlarda alınan kararların sonucu gerçekleşen büyüme, birdenbire oluşmaz. Örgütler belli bir büyüklüğe kadar işlerini gerçekleştirebilmekte, bu sınırı geçmesi halinde ise değişime uğramaktadır. Büyüme; örgüt çalışanlarının seçiminin iyi yapılması, idarenin başarısı, iş bölümülerinden yararlanma seviyesinin yüksek olması, finansman yapısının iyi olması, inceleme ve geliştirme programlarıyla ilgilidir (Koç, 2014). Bazı örgütler rekabet dünyasında güçlenmek maksadıyla, bilinçli şekilde idarenin verdiği kararlar ve benimsediği stratejiler ile eleman sayısını, sermayesini, faaliyet ve süreçlerinde azaltmaya giderek küçülmeyi gerçekleştirir. Küçülen örgütler; eskisine göre daha hızlı şekillenen, daha esnek, farklılıklara ve gelişmelere daha hızlı tepki veren bölümlerden oluşma amacındadır. Bu yüzden küçülme, örgütsel değişimi kaçınılmaz hale getirmektedir (Tetik, 2008).

- Yenilik Sağlamak

Örgütler proje, takım veya ekip yönetimi, hedeflerle yönetim ve tasarlama, programlama, bütçe belirleme sistemi gibi bağlantılı olan fikirleri uygulamaya almaktadır (Koç, 2014). Bu fikirler örgüt yapısının saptanmış hedefleri gerçekleştirmek için programlar çevresinde tekrar biçimlendirilmesini ve programların her birinin ayrı grup veya ekip aracılığıyla yönetilmesini içermektedir. Örgütlerin örgütsel değişim ile teknolojik faktörlerine yönelik hedeflerinin arasında; yeni oluşan çeşitli tekniklerden, makinelerden, aletlerden ve materyallerden faydalanılması bulunmaktadır. Değişimin bu

hedeflerle birlikte geleceğe hazır olma, örgüt elemanlarının sadakat ve karşılıklı destek ilişkilerini geliştirme, problemlere çözüm bulma, statüye dayalı hak yerine bilgiye dayalı hak sağlama ve sinerji oluşturma gibi hedefleri de vardır (Koç, 2014).

- Motivasyon ve Tatmin Düzeyini Artırmak

Değişimin hedeflerinin arasında; kişileri tekdüzelikten kurtarma, iş tatmini sağlama ve güdülenme seviyelerini artırma bulunmaktadır. Örgütsel değişim hedeflerinin insan boyutunda; örgüt çalışanlarının başkalarıyla sosyal ilişki kurma becerilerini geliştirmek, çalışanların örgüte dair bilgilerini ve iş yapabilme yetilerini artırmak, çalışanlarda karşılıklı güven duygusunu oluşturmak, çalışanların içe dönüklük yerine açıklığı, rekabet ortamı yerine işbirliğini ve başkalarına bağımlı olmak yerine bağımsızlığı tercih edecek davranışlarını geliştirmek, bu bağlamda çalışanlara eski tutum ve davranışları değiştirerek yeni değerler edindirmek, çalışanlara ekiple çalışabilme becerisini kazandırmak yer almaktadır (Koç, 2014).

Örgüt hedeflerinin saptanması bakımından dikkat edilmesi gereken özellikler şunlardır;

- I. Uygulanabilirlik
- II. Ulaşılabilirlik
- III. Maliyetler

Örgütün hedefleri gerçekçi ve net bir şekilde saptanmalıdır. İç ve dış çevre şartları ile hedefler karşılaştırılarak hedeflerin gerçekleştirilebilme imkânları incelenmelidir (Dursun, 2007).

2.5.2. Örgütsel Değişimin Nedenleri

Örgütler, kendisini meydana getiren iç ve dış çevreden; kendisini meydana getiren alt sistemlerinin ve unsurlarının değişimlerinden etkilenmektedir (Lawler and Worley, 2006). Örgütler ve kişiler, çevre ile devamlı ilişkisi olan açık sistemler olmasından dolayı devamlı şekilde değişen şartlara ayak uydurmalıdırlar. Değişim, örgütler açısından kaçınılmazdır (Koç, 2014). Ancak bu değişimin, nasıl gerçekleştirileceği mühimdir (Seren 2005). Örgütsel değişim gayreti, çevre şartlarına uyumlu yöntem ve tekniklerin oluşturulması ve uygulanmasıyla ilgilidir (Aksoy, 2005).

Örgütleri değişime iten sebepler iki grupta ele alınabilir. Bunlar örgütleri değişime mecburi kılan örgüt dışı ve örgüt içi sebeplerdir (Dursun, 2007).

a) Dış Çevre Koşulları

Örgütü tesir altında bırakan dış çevre unsurlarının bazıları örgüte yeni olanaklar sunacak şekilde, bazıları ise zarar verecek şekilde ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden örgütler bu olanak ve zararları öngörerek; olanaklardan faydalanacak, zararlardan sakınacak biçimde örgütlerini değiştirmelidirler. Örgütü değişime mecbur bırakan dışsal sebepler arasında finansal, sosyal, beşeri şartlar, kültürel değerlerin değişimi, teknolojik veya bilimsel değişimler, ihtiyaçların çoğalması, kaynaklardan faydalanma stilindeki değişimler, örgüt idarecilerinin hedeflerinin değişmesi sayılabilir (Seren 2005).

- I. Toplumsal çevre şartlarındaki değişim: Sosyal çevre şartları kapsamında; nüfus artışı, şehirleşme, okuma yazma oranı vb. vardır. Bu unsurlarda oluşan olası bir değişim örgütleri, yapılarında değişime götürür. Bu değişim örgütsel aktiflik yönünden önem arz etmektedir (Aksoy, 2005).
- II. Doğal çevre şartlarındaki değişim: Doğal çevre şartlarında su, toprak ve iklim olmak üzere üç mühim unsur bulunmaktadır. Tarımsal hammadde ile ilgilenen örgütler bunların değişimleriyle doğrudan bağlantılıdır.
- III. Ekonomik çevre şartlarındaki değişim: Örgütlerin ekonomik bakımdan bağlı oldukları ilişkilerin değişimi, örgütün yaşayacağı değişim noktasında çok önemli faktörlerdendir. Örgütlerin çıktıları hakkındaki arz talep vaziyeti, ekonomik farklılaşmalar, milli veya uluslararası ekonomik tercihler gibi unsurlar örgütlerin yapılarında değişiklik meydana getirir (Güzel, 1996). İdareciler tüketicilerin tercihlerini gözlemlemeli, ürünlerin güncelliğini takip etmeli, modalarının sona ermesi durumunda kısa zamanda üretim değişimine ayak uydurmalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). Klasik manada, parayı zenginlik ve ölçek olarak kabul eden uygulamalar, geçerliliğini kaybetmeye yüz tutmuştur. Temel kaynağın bilgiden meydana geldiği; kalite-maliyet-hız üçlüsünün önem kazandığı ekonomik sistem ve ilişkiler bütünü olan ekonomik yapının ismi “bilgi ekonomisi” olarak güncelliğini korumaktadır (Yürükoğulları, 2012).
- IV. Teknolojik çevre şartlarındaki değişim: Teknoloji alanındaki değişmelerin örgütlerde büyük tesiri vardır (Bridges, 1996). Örgütlerin bulundurduğu teknoloji örgütün hizmetini ve çıktılarını tesiri altında bırakır. Bu teknoloji

örgütler için avantaj sağlayabileceği gibi sorun olarak da karşısına çıkabilmektedir. Örgüt yeniliklere uyum sağlama gayreti esnasında sistem yerleşinceye kadar AR- GE birimleri oluşturularak problemleri çözüm gayretine girebilir (Aksoy, 2005).

- V. Hukuki çevre şartlarındaki değişim: Örgütler toplumsal düzeni oluşturan din, adetler, kültür vb. unsurlara nasıl uymaya mecbur ise; sosyal ilişkilere düzen veren kanun, yönetmelik ve talimatlara da uyma mecburiyeti vardır (Güzel, 1996). Kanunların örgütler üzerindeki yaptırım gücü önemli olduğundan kanunlardaki değişimler örgütün değişmesini de zorunlu kılar.

b) İç Çevre Koşulları

İçsel sebepler; örgütlerin bünyesindeki bazı gelişme, olay ve olgularla alakalıdır. Örgüt içinden kaynaklı sebepler şu şekilde sıralanabilir: düşük seviyede verimlilik ya da rekabet ortamındaki yüksek düzeyde verimlilik baskısı, satışların azalması, düşük düzeydeki moral ve güdülenme, bireysel çatışmalar veya grup çatışmaları, personellerin eğitim seviyeleri, personellerden beklentilerin artması, yeni düşünce ve buluşlar (Koçel, 2011). Dış çevreye uyum sağlamak amacıyla örgüt değişirken kimi zaman da bu değişim gereksinimi örgüt içi elemanlardan da kaynaklanabilir (Çetin, 2008). Örgüt içi elemanlar aşağıdaki gibi açıklanabilir:

- I. Örgütlerin büyümesi: Örgütün büyümesi beklenen bir durumdur. Büyüme sırasında birimler arası görevler değiştirildiğinde örgütte dengesizlik olabilir (Toker, 2007). Örgüt bir yandan büyürken diğer yandan örgüt sorumluluğunun aynı kişilerde bulunması, aynı çalışan ve tekniklerle büyüyen örgütün faaliyetlerini devam ettirmesine yetmez. Bu vaziyet örgütlerin değişmesine sebep olur (Çalışkan 2007).
- II. Ekonomik güçlükler: Örgütlerin ürün ya da hizmetlere rağbetlerinin düşmesi, maliyetlerin çoğalması, idarede merkezileşme gayretleri örgütlerin değişmesine sebep olabilir (Güzel, 1996). Örgütler sade bir yapıya ulaşmak amacıyla ekonomik güçlüklerle bağlı şekilde hiyerarşi basamaklarını seyreltmeye gidebilir (İraz ve Şimşek, 2004). Örgütün ekonomik güçlükler nedeniyle küçülme kararı alması örgütün güçlüklerle karşı tedbirli olmasını gerektirir. Doğru değişim ancak planlanarak gerçekleşmektedir (Tunçer, 2013).

- III. Örgütler arası birleşme: Örgütlerin yok olmamak ya da büyümek amacıyla başvurabilecekleri yöntemlerden en etkili olanlarından biri örgütlerin birleşmeleridir (Aksoy, 2005). Örgütlerin birleşme tercihleri örgütlerin yeniden düzenlenmeye gitmesine sebep olabilir. Çünkü örgütlerin tümünde amaçlar ve kaynaklar değişimin yönünü ve hızını belirler. Dolayısıyla doğru değişimi sağlamak güçleşir (Tunçer, 2013). Örgütler arası birleşmenin sonucunda çalışanların yenilenmesi ve ekonomilerin birleşmesi de gerçekleşebilir. Bu sebepler birleşen örgütlerin yapılarını tekrar düzenlemesini beraberinde getirir (Dilden, 2010). Dolayısıyla örgütler için örgütsel değişim kaçınılmaz bir hal alır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).
- IV. Tepe idarenin değişmesi: Tepe idari kadronun değişimi de örgütsel değişime sebep olur. Yeni idare kadrosunun çalışma stili, üyelerini kontrol biçimi, üyeler ve diğer idarecilerle iletişimi değişime mecbur bırakır. Tepe idare kadrosunun liderlik anlayışı örgütün sürekliliği ve gelişmesi için mühim etkenlerden biridir.
- V. Yönetimdeki değişiklikler: Örgütlerin idare anlayışındaki değişiklikler, yeni teorilerin keşfedilmesi ve büyüme neticesinde uzman idareciye duyulan gereksinimin oluşması, başarılı örgütlerin örnek olarak alınması ve bu doğrultuda kendilerini değiştirmeleri gereklidir (Güzel, 1996).
- VI. Örgütsel noksanlar: Sık sık alınan kararlardaki yanlışlık, iletişim ve eşgüdüm noksanlığı, otoriter idare anlayışı, yaratıcılık ve yönetim noksanlığı, hedeflerdeki belirsizlik, kontrol problemleri vb. örgütlerin değişimine sebebiyet veren eksikliklerdir (Çetin, 2008).

2.5.3. Örgütsel Değişime Direnme Sebepleri

Örgütler varlıklarının devamlılığı için çevrelerine uymak zorundadırlar. Örgütler bu uyum sürecinde kısa ya da uzun süreli bazı değişiklikler gerçekleştirirken birtakım direnişlerle karşılaşabilmektedir (Helvacı, 2010). Örgütlerin bu direnişlerle baş etmesi, en temel problemlerinden biridir (Goldstein, 1988). Kısa süreli amaçlarını saptayan organizasyonlarda, uzun süreli planlamaların oluşturularak değişimin yaşanmasına yönelik direnç gösterimi daha fazla olabilir (Erdoğan, 2002). Örgütler, değişimini başarılı ve sağlıklı biçimde geçirmek için değişime yönelik örgüt içinden ya da dışından

kaynaklanan engelleri doğru biçimde çözümlemeli ve problemlere mantıksal çözümler üretmelidir. Değişime engel teşkil eden direnişlerden en mühimi, tutum ya da davranışlardır. Bireyin tavrı, kendi gönülsüzlüğünün ve belirsizliğe toleranslarının göstergesidir (Rollinson, 2008). Değişime direnç oluşturan üyeler, örgütteki yeni faaliyetleri ve bu faaliyetlerin yararlarını anlamadıkları zaman bazı tutumlarıyla değişime karşı olduklarını belli etmeye çalışırlar (Aksoy, 2005). Hofstede'ye (1984) göre, bireylerin belirsizlikten kaçması, yetersiz bilgi ya da belirsiz değişmelerin hızlı ve ön görülemez olduğu ortamlarda hissedilen huzursuzluğun seviyesiyle alakalıdır.

Değişime engel olabilecek nedenler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Varoğlu vd., 2009):

- ✓ Psikolojik nedenler: Kişilerin senelerini harcayarak hakim oldukları işin farklılaşması veya işin yeni beceriyle yapılabilecek duruma gelmesi, psikolojik değişime de tepki yaratabilir. Örgüt üyeleri, değişimin bireysel mükafat veya yararlarını götürdüğünü düşünebilirler (Yeniçeri, 2002). Değişimin bireylerde oluşturduğu belirsizlik sürekli tehdit edici bir öge biçiminde direnmeye sebep olur (Özkan, 2004), belirsizlikle baş edemeyen kişiler, değişime yönelik psikolojik engel oluşturmaktadırlar (Hussey, 1998).
- ✓ Sosyolojik nedenler: Değişim genellikle iş takımlarını ve örgütün statü yapısını etkilemektedir. Değişiklikler kimi servisler veya birimlerin ortadan kalkmasına, önemini kaybetmesine; dolayısıyla örgüt bünyesindeki eski ilişkilerin yerini yenilerine bırakmasına neden olur. Konumunu, yetkisini, itibarını, sosyal ilişkilerini ve fırsatlarını kaybedeceğini düşünen bireyler değişikliğe karşı direnirler (Eren, 1998). Standart şekilde yapılması beklenen örgüt içindeki rolün değişme fikri, direnç yaratmaktadır (Erkenekli, 2001).
- ✓ Ekonomik nedenler: Çalışan, değişim sonucunda mevcut ekonomik olanaklarını yitireceği kaygısıyla değişime karşı direnç gösterebilir. Ekonomik olanakları zarara uğrayanların veya menfaatleri görmezden gelinebilenlerin niceliği ve gücünün oranı, örgütsel değişime direnci aynı oranda etkilemektedir (Yeniçeri, 2002).
- ✓ Rasyonel nedenler: Tepkilerin oluşmasında değişim çeşidinin ve içeriğinin payı büyüktür. Bireyler bu etmenlerin örgütteki çıkarlarını etki altına alacağını düşünerek rasyonel bir hareket eğilimi gösterecek ve direnç geliştireceklerdir. Değişimlerin tümünde bireylerin adapte olması için belli bir mühlet verilmesi gerekmektedir. Değişimin çabucak başlatılması ve çalışanlara sürece uyma

zamanı verilmemesi tepki doğurabilir. Diğer taraftan değişimin maliyeti de önemlidir. Maliyeti, getirilerine göre yüksek olan değişimlerde ısrarcı olunmamalıdır. Ayrıca değişimin teknik yönden örgütle uyumlu olmaması da değişime tepki gösterilmesini kaçınılmaz kılar (Tokat ve Kara, 1999).

- ✓ Örgütsel nedenler: Örgütlerin istikbalinin güvencesi değişmeye dayansa bile, örgüt yapısı da değişime neden olabilir (Atıla, 2003). Örgütlerin bünyelerinde sabitliğini koruyan, iç yapısını meydana getiren sistemler; devamlı olabilmek için değişime tepki gösterirler (Lawler and Worley, 2006). Ayrıca, örgütteki yetki, görev ve karar alıcı otoritenin tekrar dağıtılması ya da değişimi de örgütte bazı tepkilere neden olabilir (Özkan, 2004).

Değişim sıkıntılı bir süreçtir. Nedeni ne olursa olsun alışkın olunanı vazgeçmek, belirsizlik ve endişeyi doğurur. Alışkın olunanı devam ettiren ve değişim sonuçlarını tahmin edemeyen örgütte; örgüt, bireysel veya grup olmak üzere üç farklı direnç oluşabilir (Çetin, 2008). Üç farklı boyutta oluşabilecek bu direncin nedenlerinin anlaşılıp çözümlenmesi, zorunluluk niteliğindedir (Karaer, 1990). Tunçer'e (2013) göre; değişim halihazırdaki durumu yıkar, bilinenden uzaklaşmaya ve alışkın olunanı vazgeçmeye sebep olur. Dolayısıyla bireylerde rahatsızlık ve direniş oluşur. Örgüt üyelerinin değişime yönelik tepkileri aktif veya pasif olabildiği gibi olumlu veya olumsuz da olabilir. Örgütlerde direniş açık ya da gizli gerçekleşebilir. Üretim hızında, grev, mal ya da iş niteliğindeki düşme açık direniş göstergeleridir. Örgütün değişim sürecini başarıyla gerçekleştirmesi için; idarecilerin değişime direnmenin temelinde yatan nedenleri iyi anlaması çok önemlidir (Aydoğan, 2007). Ayrıca örgüt idarecilerinin örgüt üyelerine, değişimin nedeninin bireysel olmadığını ve örgüt iyiliğine olduğunun belirgin bir biçimde açıklaması değişimde başarıyı sağlayabilir.

2.5.4. Değişim Yönetiminin Süreci ve Aşamaları

Örgütlerin değişim gereksinimi, örgütün kullandığı teknolojinin güncel olmaması ya da örgütün benimsediği vizyonun verimsizliği nedeniyle oluşabilir (Güven, 2006). Örgütler benimsedikleri vizyonu gözden geçirerek, vizyonun ışığında gittikleri yeniden yapılanma sonucunda gerçekleşen değişim beş aşamadan meydana gelmektedir:

1. Değişimi Kaçınılmaz Kılan Faktörlerin İncelenmesi: Örgüt, araştırmalar sonucunda değişimin gerekli olup olmadığını saptar (Dalkıran, 2018). Bu süreçte yapılması

gerekenlerden en mühimi örgütü değişmeye iten iç ve dış etkenlerin incelenmesidir (Varoğlu vd., 2009).

2. Değişim Teşhisinin Koyulması: Değişim teşhisinin koyulmasıyla birlikte bir manada nelere ihtiyaç olduğu saptanmış olur (Erdoğan, 2002). Bu süreçte mühim olan soruların doğru seçilmesi ve örgütün bulunduğu çevreyi anlamasını, değişimlerini fark etmesini sağlamaktır. Bu aşama bilgilerin toplanması, denetlenmesi ve en elverişli yolun belirlenmesini de içerir. Değişim teşhisinin koyulmasında örgütteki günlük problemlerden, gözlem ve araştırma bulgularından faydalanılabilir (Dalkıran, 2018).
3. Değişimin Programlanması: Değişimin gerçekleşme şeklinin belirlendiği aşamadır. Değişim teşhisinin koyulmasından sonra değişimi hayata geçirmek için değişim programı saptanır. Bu aşama; süreçte kimlerin olacağını, sürecin başlama ve son bulduğu tarihlerini, kaynakların seçilmesini içerir. Daha sonra değişimin kim tarafından başlatılacağı ve devam ettirileceğine karar verilir (Erdoğan, 2002).
4. Değişim Programının Gerçekleştirilmesi: Bu basamakta, önceki basamakların planlarında karar verilen en elverişli strateji uygulanır ve veriler tekrar ele alınır. Daha önceki basamakların başarılı atlatılması bu basamağın da başarılı olacağını gösterir. Uygulama basamağında temkinli bir şekilde, değişimin başlatılması ve bu değişimin etkileyeceği bireylerin buna hazır bulunması gerekir.
5. Değişimin Değerlendirilmesi: Bu son basamakta gerçekleştirilen programın neticeleri değerlendirilir. Değerlendirme değişimin devamlılığını sağlar. Değişim programının değerlendirilmesi şekillerinden ilki değişimin süreç boyunca devamlı değerlendirilmesidir. İkincisi ise, projeyi uygulamaya geçiren ve proje sorumluluğunu alan bireylerin belli zamanlarda yaptıkları denetlemelerdir (Dalkıran, 2018).

Tablo 5*Örgütsel Değişim ile İlgili Yapılmış Çalışmalar*

Araştırmacılar	Çalışma Adı	Çalışma İçeriği
Dalkıran, (2018)	Değişim yönetimi bakımından incelenen 4+4+4 eğitim sisteminin öğretmenlerin iş motivasyonu ile ilişkisi (Balıkesir ili örneği).	Bu araştırmanın amacı, 4+4+4 eğitim sisteminin ile öğretmenler üzerinde iş motivasyonu ve dönüşümcü liderlik açısından ilişkisini saptamaktır. Araştırma için 295 öğretmene anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin 4+4+4 Eğitim Sistemi"ne dair planlama ve hazırlık sürecindeki değişim yönetimine yönelik algılarının kendi okullarındaki kıdemlerine ve cinsiyetlerine göre değişmediği fakat okul cinsine göre değiştiği belirlenmiştir; ilkokulda çalışan öğretmenlerin ortaokulda çalışan öğretmenlere kıyasla 4+4+4 Eğitim Sistemi"ne dirençlerinin ve tepkilerinin daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Koç, (2014)	Örgütsel Değişim, Değişim Yönetimi ve Örgütsel Davranışlar Üzerine Örnek Bir Uygulama	Bu çalışmanın amacı teknolojik değişim etkisiyle oluşan örgütsel değişim sürecinde, yöneticilerin ve çalışanların değişimi yönetebilme kabiliyetlerini ve çalışanların davranış ve düşüncelerinin örgütün başarısına etkisini belirlemektir. Çalışma, İstanbul Üniversitesi bünyesinde olan kütüphanelerdeki idareci ve personellerden oluşan 134 kişiye anket uygulanarak yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre kütüphane üzerinde etkili olan etmenlerin en önemlisinin bilgi ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen gelişmelerin olduğu görülmektedir.
Öztop, (2014)	Kurumsal Aidiyet Bilincinin Çalışanların Örgütsel Değişim Algısı Üzerinde Etkisi	Çalışmanın amacı, işgörenlerin değişime yönelik algısı üzerinde kurumsal aidiyet bilincinin etkisinin saptanmasıdır. Çalışmada 479 anket analiz edilmiştir. Çalışma bulgularına göre kamu iş görenlerinin kurumda meydana gelecek herhangi değişime yönelik algısının, değişim hakkındaki genel algılarından daha çok kurumda bulunan başka öğelere göre şekillenmektedir. Örgütte kurumsal aidiyet bilinci arttıkça, iş görenlerin örgütsel değişim algısı pozitif yönde gelişim göstermektedir, aksi halde ise negatif yönde şekillenmektedir.
Eroğlu ve Alga, (2019)	Üniversite Çalışanlarının Örgütsel Değişime Açıklıkları İle Örgütsel Ataletleri Arasındaki İlişki	Bu çalışmanın amacı, işgörenlerin örgütsel değişime açıklıkları ile örgütsel atalet seviyeleri arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemektir. Çalışmada 303 akademik ve idari çalışan bulunmaktadır. Çalışma sonucunda örgütsel ataletin, değişime açıklık üzerinde negatif etkili

belirlenmiştir. Bu araştırma değişime açıklığın, iş görenlerdeki bilgi ataletini düşürdüğünü ortaya koymuştur.

Çağlar, (2013)	Okulların Değişime Açıklık Düzeyi İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlişki	Bu çalışmanın amacı, okulların değişime açıklık seviyesi ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık seviyesi arasındaki ilişki ile bu ilişkinin bazı değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğinin t. Çalışmanın örneklemi 600 öğretmen oluşturmaktadır. Okullarda görülen değişime açıklık seviyesi ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık seviyesinin okul çeşidi, öğretmen ve öğrenci miktarı değişkenleri bakımından farklılaşmalar bulunduğunu, okullarda görülen değişime açıklık seviyesi ile öğretmenlerin örgüte olan bağlılığı arasında pozitif yönde bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir, okullardaki öğretmenler arttıkça örgütsel bağlılık ve değişime açıklık seviyesi azalmaktadır.
Yıldız, (2012)	Yöneticilerin Değişimi Yeterlikleri	Bu çalışmanın amacı; İlköğretim Okullarında çalışan okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliklerini saptamaktır. Bu çalışmanın evrenini, 100 okul idarecisi oluşturmaktadır. Okul idarecilerinin değişimi yaş, yöneticilik kıdemleri ve meslekteki görev süresi değişkenlerine göre ele alındığında; değişkenler bakımından boyutların tümünde anlamlı bir farklılığın bulunmadığı belirlenmiştir.
Tüfekçi (2006)	Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü	Bu araştırmanın amacı, örgütsel değişimin üzerinde dönüştürücü liderliğin rolünü belirlemektir. Araştırma kapsamında 80 idareciye anket uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar ışığında, üniversite idarecilerinin, dönüştürücü liderlik niteliklerinin olduğu ve bu niteliklerini kullandıkları takdirde değişimi başlatma, devam ettirme ve dondurma süreçlerinde başarılı oldukları saptanmıştır.
Seçkin, Demirel ve Özçınar, (2016)	Örgütsel Değişim Sürecinin Algılanmasına Yönelik Betimsel Bir Araştırma	Bu çalışmanın amacı, eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin, değişime yönelik algılamalarını belirlemektir. Çalışma 195 anketten oluşmaktadır. Çalışma sonucunda değişimin planlandığı gibi olmasına dair şüphelerin bulunduğu anlaşılmaktadır. Aynı zamanda idareciler ile iş görenlerin değişime yönelik algılarının aynı olmadığı ve değişimin hedefine ulaşmasında kaygıların olduğu saptanmıştır. Değişimde kimi grupların avantajlı olmama halleri, değişim için lazım olan malzemelerin yetersizliği, değişimle ilgili aşamaların tam ifade edilmemesi dikkat çekerken,

				değişim hakkında iş görenlere eşit ve dürüst yaklaşıldığı belirlenmiştir.
Kerman ve Öztop, (2014b)	Örgütsel Değişim Sürecinde Kamu Çalışanlarının Algısını Etkileyen Uygulamalar			Bu araştırmanın amacı, örgütsel değişim sürecinde kullanılan uygulamaların, kamu işgörenlerinin algısı üzerindeki etki derecelerini saptamaktır. 479 personel ile gerçekleştirilen çalışmada, örgütsel değişim yönetiminin, kamu iş görenlerin bakış açısını etkilediğini saptanmıştır. Bilhassa, değişim sürecinin etkin geçmesini sağlayan modelin paydaşlarla birlikte yönetmeye olanak veren modelin olduğu belirlenmiştir. Sonuç itibarıyla, örgütsel değişim yönetiminin, iş görenlerin değişime yönelik bakış açısını etkilemede önemli bir etmen olduğu ve örgütsel değişime verilen destek derecesini arttıracığı görülmüştür.
Kurşunoğlu ve Tanrıöğen, (2006)	İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumları			Bu çalışmanın amacı, ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişime dair tutumlarını belirlemektir. Çalışmada 342 öğretmen bulunmaktadır. Öğretmenlerin örgütsel değişmeye dair tutumları, meslekteki doyum düzeyi değişkenine göre anlamlı fark saptanmıştır; öğretmenlerden mesleğini severek yapanlarının örgütsel değişme hakkındaki tutumları, mesleğini severek yapmayanlara göre daha yüksektir, okul çeşidi değişkeni, cinsiyet, kıdem ile örgütsel değişme arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

III. ARAŞTIRMANIN YÖNTEM

Bu bölümde; araştırma evren ve örnekleme, araştırma yöntemi, veri toplama aracı, analiz aşamaları hakkında açıklamalar yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada örgütsel yapı, örgütsel hafıza ve örgütsel değişimin ilişkisini incelemeye yönelik nicel bir araştırma olan ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modeli, iki ya da daha çok unsur arasındaki farklılaşmayı ve bu ilişkideki farklılaşmanın derecesini saptamayı amaçlayan araştırma çeşitlerinde tercih edilir (Tekbıyık, 2014). Tarama modeli; evreni meydana getiren çok fazla miktardaki ögenin, evrenin bütünü veya bir grup, örnek ya da örneklem alınarak üzerinde çalışma gerçekleştirilmektedir (Karasar, 2011). Toplumların, örgütlerin, olguların tabiatını ve özelliklerini açıklamayı amaçlayan tarama yöntemi (Mcmillan and Schumacher, 2014); evrenin kendine has karakterini ortaya koymasını sağlamaktadır (Johnson and Cristensen, 2008).

İlişkisel tarama çeşidi; araştırmalarda oluşan bir durumu veya olayı olduğu gibi sergileyerek (Kaya, Balay ve Göçen, 2012) bu duruma sebep olan bağımlı ve bağımsız değişkenlerin ilişki varlığını, derecesini ve etkisini yansıtan bir araştırma türüdür (Crano, Brewer and Lac, 2002).

3.2. Evren ve Örneklem

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 seçkisiz örnekleme yöntemiyle (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2016) belirlenen 1033 öğretmen oluşturmaktadır.

3.2.1. Örneklemin Demografik Özellikleri

Aşağıda katılımcıların demografik bilgileri verilmiştir.

Tablo 6

Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımları

Cinsiyet	Frequency	Percent
Erkek	712	68,9
Kadın	321	31,1
Total	1033	100,0

Araştırma örneklemini cinsiyet değişkeni bakımından ele alındığında 712 erkek (% 68,9) ve 321 kadın (% 31,1) öğretmen bulunmaktadır.

Tablo 7

Katılımcıların Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Dağılımları

Eğitim Durumu	Frequency	Percent
Ön Lisans	15	1,5
Lisans	842	81,5
Yüksek Lisans	156	15,1
Doktora	20	1,9
Total	1033	100,0

Eğitim düzeyi bakımından incelendiğinde, 15 ön lisans (% 1,5), 842 lisans (% 81,5), 156 yüksek lisans (% 15,1) ve 20 doktora (% 1,9) mezunu öğretmen mevcuttur.

Tablo 8*Katılımcıların Branş Değişkenine Göre Dağılımla*

Branş	Frequency	Percent
Beden Eğitimi	25	2,4
Bilişim Teknolojileri	20	1,9
Biyoloji	16	1,5
Coğrafya	10	1,0
Din Kültürü ve Ahlâk Bilgisi	38	3,7
Felsefe	14	1,4
Fen Bilgisi / Fen ve Teknoloji	66	6,4
Fizik	22	2,1
Görsel Sanatlar	11	1,1
İmam Hatip Lisesi Meslek Dersleri	4	,4
Kimya	18	1,7
Matematik	506	49,0
Müzik	15	1,5
Rehber Öğretmeni	34	3,3
Sosyal Bilgiler	40	3,9
Tarih	31	3,0
Türk Dili ve Edebiyatı	39	3,8
Türkçe	48	4,6
Yabancı Dil	70	6,8
Diğer	6	,6
Total	1033	100,0

Branş verilerine bakıldığında öğretmenlerin 648'i sayısal (%62,6), 379'u sözel (%36,8) ve 6'sı diğer (%0,6) alanlarda bulunmaktadır.

Tablo 9*Katılımcıların Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Dağılımları*

Mesleki Kıdem	Frequency	Percent
0-5	136	13,2
6-10	537	52,0
11-15	83	8,0
16 ve üzeri	277	26,8
Total	1033	100,0

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.

Tablo 10

Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımları

Medeni Durum	Frequency	Percent
Evli	432	41,8
Bekar	601	58,2
Total	1033	100,0

Medeni durum verilerine bakıldığında, öğretmenlerin 432'si (% 41,8) evli, 601'i (%58,2) bekârdır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma kapsamında veri elde etmek için; kişisel bilgi formu, örgütsel hafıza ölçeği, örgütsel yapı ölçeği ve örgütsel değişim ölçeğine başvurulmuştur.

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Veri toplama aracında öğretmenlerin kişisel bilgilerini tespit edebilmek için; cinsiyet, eğitim düzeyi, branş, mesleki kıdem ve medeni durum özelliklerini belirlemeye yönelik beş maddelik bir form oluşturulmuştur.

3.3.2. Örgütsel Hafıza Ölçeği

Araştırmanın temel değişkenlerinden olan Örgütsel Hafızaya dair düşüncelerin ölçülmesi için kullanılan Örgütsel Hafıza Ölçeği Dunham ve Burt (2014) tarafından geliştirilmiş ve Limon (2016) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçek, “1- Kesinlikle Katılmıyorum”, “2- Katılmıyorum”, “3- Kararsızım”, “4- Katılıyorum” ve “5- Tamamen Katılıyorum” olarak derecelendirilen 5’li Likert tipinde bir ölçektir. 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. Madde), Geçmiş bilgisi (16-20. maddeler) boyutlarıdır. Ölçekte ters kodlanan madde bulunmamaktadır. AFA neticesinde oluşan bu modelin DFA uyum seviyelerinin de istenen düzeyde olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin tümünün Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı 0,891 olarak saptanırken; alt boyutlardaki güvenirlik katsayısı ise 0,896 ile 0,747 arasında değişmektedir. Ölçeğin KMO değeri: 0,866 ve Bartlett testi sig. değeri ise ($p=,001$) olarak bulunmuştur.

3.3.3. Okul Yapısının Etkililiği Ölçeği

Ölçek, Hoy ve Sweetland (2000) tarafından geliştirilmiş ve Buluç (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçekteki ilk altısı olumlu, geri kalan altısı ise olumsuz olmak üzere toplam 12 madde yer almaktadır. Ölçek maddeleri Asla (1), Ara sıra (2), Bazen (3), Sık sık (4) ve Daima (5) şeklinde düzenlenmiştir. Ölçekte yer alan (1-6 arası) okuldaki engelleyici ya da zorlayıcı bürokratik yapıyı ölçmeye dönük ifadelerden oluşmakta iken, (7-12 arası) okuldaki kolaylaştırıcı bürokratik yapıyı ölçmeye dönük ifadelerden oluşmaktadır. Okuldaki bürokratik yapının öğretmenlerin işlerini yaparken kolaylaştırıcı mı, engelleyici mi olduğunu tespit etmeyi amaçlayan on iki maddeden 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.

Anketin KMO değeri: 0,856; Bartlett Test of Sphericity: 600,677; $df=66$, $p=,000$ olarak bulunmuştur. Bu değerler ile anketin faktör analizi için uygun olduğu görülmüştür. Bunun üzerine yapılan faktör analizi sonucunda, anketin tek faktöre göre kümülatif varyansı açıklama oranı % 43,265 olarak bulunmuştur. Ölçeğin bütünü için güvenirlik katsayısı ise Cronbach Alpha=0,8753 çıkmıştır.

3.3.4. Okulların Değişime Açıklığı Ölçeği

Öğretmenlerin, okullarının değişime açıklık düzeylerinin hakkındaki algılarını ölçmek için Smith ve Hoy (2007) tarafından geliştirilen ve Demirtaş (2012) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan “Okulların Değişime Açıklık Ölçeği (ODAÖ)” kullanılmıştır. Ölçek üç boyuttan meydana gelmektedir. Bunlar: Öğretmenlerin değişime açıklığı (5 madde),

Okul müdürünün değişime açıklığı (6 madde) ve Okul çevresinin değişim baskısı (3 madde). Şeklinde. Ölçek, “1- Kesinlikle Katılmıyorum”, “2- Katılmıyorum”, “3- Kararsızım”, “4- Katılıyorum” ve “5- Tamamen Katılıyorum” olarak derecelendirilen 5’li Likert tipinde bir ölçektir ve 14 maddeden oluşmaktadır.

Ölçek uyarlama aşamasında yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda, KMO = ,86, üç boyutta açıklanan toplam varyans %59,32 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısı (Cronbach Alpha); Öğretmenlerin değişime açıklığı alt boyutu için “,83”, Müdürlerin değişime açıklığı alt boyutu için “,78”, Okul çevresinin değişim baskısı alt boyutu için “,76” ve ölçeğin geneli için “,78” olarak bulunmuştur. Her madde “Tamamen katılmıyorum” ile “Tamamen katılıyorum” arasında değişen 5’li Likert tipi bir ölçek üzerinde değerlendirilmektedir. Ölçeğe ilişkin bu araştırmada elde edilen iç tutarlılık katsayıları; öğretmenlerin değişime açıklığı alt boyutu için “,94”, müdürlerin değişime açıklığı alt boyutu için “,85”, okul çevresinin değişim baskısı alt boyutu için “,80” ve ölçeğin geneli için “,91” olarak bulunmuştur. Ölçekten alınan puanın yüksekliği okulların değişime açıklığını, düşük olması ise tersi bir durumu göstermektedir.

3.4. Araştırma Süreci

Ölçme formları, araştırma kapsamında veri elde etmek amacıyla Elazığ İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nden gerekli izinler alındıktan sonra ortaokul ve lise öğretmenlerinde gönüllülük esasına dayanarak uygulanmıştır. Covid-19 salgını sebebiyle verilerin toplanması altı ay kadar geniş bir zaman dilimine yayılmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırma sürecinde veriler, ortaokul ve lisede görevli öğretmenlere uygulanan Örgüsel Hafıza, Okul Yapısının Etkililiği Ölçeği ve Okulların Değişime Açıklığı Ölçeği ile elde edilmiştir ve bu 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.

Tablo 11*Verilerin Çarpıklık ve Basıklık Testine İlişkin Analiz Sonuçları*

Ölçek	Skewness	Kurtosis
Örgütsel Hafıza	-,122	1,806
Örgütsel Değişim	,339	-1,151
EB	-358	,545
KB	,594	-,600

EB: Engelleyici Bürokrasi; KB: Kolaylaştırıcı Bürokrasi

George ve Mallery (2010) Skewness ve Kurtosis 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 öğretmenlerden 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.

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;

$$\text{Puan aralığı} = (\text{en yüksek değer} - \text{en düşük değer}) / 5 = (5 - 1) / 5 = 4 / 5 = 0,80.$$

Tablo 12*Ölçeklerde 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

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

IV. BULGULAR

Bu bölümde araştırmaya dair SPSS 22 ile elde edilen bulgular ve bu bulgulara dayalı yorumlar yer almaktadır.

4.1. Örgütsel Değişim, Örgütsel Hafıza, Engelleyici Bürokrasi ve Kolaylaştırıcı Bürokrasi Değişkenlerine Yönelik Betimleyici İstatistikler

Tablo 13

Örgütsel Değişim, Örgütsel Hafıza, Engelleyici Bürokrasi ve Kolaylaştırıcı Bürokrasi Değişkenlerine Yönelik Betimleyici İstatistikler

Değişkenler	Min.	Max.	Mean	Std. Deviation	Skewness	Kurtosis
Örgütsel Hafıza	2,35	5,00	3,76	,376	-,122	1,806
Örgütsel Değişim	1,36	4,79	3,02	,724	,339	-1,151
EB	1,00	5,00	2,57	,657	-,358	,545
KB	1,00	5,00	3,12	,826	,594	-,600

EB: Engelleyici Bürokrasi; KB: Kolaylaştırıcı Bürokrasi

Okul Yapısının Etkililiği Ölçeğinin ilk altı maddesini içeren Engelleyici Bürokrasi (EB) alt boyutunun betimleyici analiz sonucuna göre Skewness (-,358) ve Kurtosis (,545) puanları orta kısımda, simetrik ve normal dağılım göstermektedir. Engelleyici Bürokrasi alt boyutunun; puan aralığının “1-5”, standart sapma değerinin “,657” ve puan ortalamalarının “2,57” olduğu saptanmıştır. Bu bulgulara göre Engelleyici Bürokrasi puan ortalamalarının (2,57) orta düzeyin altında (1,81-2,60) olduğu görülmektedir.

Okul Yapısının Etkililiği Ölçeğinin son altı maddesini içeren Kolaylaştırıcı Bürokrasi (KB) alt boyutunun betimleyici analiz sonucuna göre Skewness (,594) ve

Kurtosis (-,600) puanları orta kısımda, simetrik ve normal dağılım göstermektedir. Kolaylaştırıcı Bürokrasi alt boyutunun; puan aralığının “1-5”, standart sapma değerinin “,826” ve puan ortalamalarının “3,12” olduğu saptanmıştır. Bu bulgulara göre Engelleyici Bürokrasi puan ortalamalarının (3,12) orta düzeyde (2,61-3,40) olduğu görülmektedir.

“Örgütsel Hafıza” ölçeğinden elde edilen betimleyici analiz sonucuna göre Skewness (-,122) ve Kurtosis (1,806) değerleri, puanların normal dağıldığını göstermektedir. “Örgütsel Hafıza” puan aralığının “2,35-5,00”, standart sapma değerinin “,326” ve puan ortalamalarının “3,76” olduğu belirlenmiştir. Bu bulgulara göre “Örgütsel Hafıza” puan ortalamalarının (3,76) orta düzeyin üzerinde (3,41-4,20) olduğu görülmektedir.

“Okulların Değişime Açıklığı” ölçeğinden elde edilen betimleyici analiz sonucuna göre Skewness (,339) ve Kurtosis (-1,151) değerleri, puanların normal dağıldığını göstermektedir. “Okulların Değişime Açıklığı” puan aralığının “1,36- 4,79”, standart sapma değerinin “,724” ve puan ortalamalarının “3,02” olduğu belirlenmiştir. Bu bulgulara göre “Okulların Değişime Açıklığı” puan ortalamaları (3,02) orta düzey (2,61-3,40) olduğu görülmektedir.

4.2. Örgütsel Değişim, Örgütsel Hafıza, Engelleyici Bürokrasi ve Kolaylaştırıcı Bürokrasi Değişkenleri Arasındaki Korelasyonlar

Korelasyon katsayısı değişkenler arasındaki ilişkinin hesaplanmasını sağlamaktadır (Heiman, 1996). Büyüköztürk’e (2002) göre; korelasyon katsayısı “0,70-1,00” aralığında olduğunda “yüksek”, “0,70-0,30” aralığında “orta”, “0,30-0,01” aralığında ise de “düşük” düzeyde bir ilişki bulunduğunu göstermektedir. Bu bilgiler doğrultusunda 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 14

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

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

Tablo incelendiğinde engelleyici bürokrasi ile örgütsel değişim arasında negatif yönlü, orta düzeyde (-,511) ve anlamlı ($p=,001$) bir ilişki olduğu; engelleyici bürokrasi ile örgütsel hafıza arasında negatif yönlü, düşük düzeyde (-,204) ve anlamlı ($p=,001$) bir ilişki tespit etmiştir.

Kolaylaştırıcı bürokrasi ile örgütsel değişim arasında pozitif yönlü, yüksek düzeyde (,739) ve anlamlı ($p=,001$) bir ilişki; kolaylaştırıcı bürokrasi ile örgütsel hafıza pozitif yönlü, düşük düzeyde (,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 15

Engelleyici Bürokrasi, Örgütsel Hafıza ve Örgütsel Değişimin İlişkisine 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
Düzeltilmiş R Kare (R^2_{adjusted})=	,269		F=190,745		p=,001		

Bağımlı değişken olan engelleyici bürokrasi üzerinde, örgütsel hafıza ve örgütsel değişimin yordama seviyelerini belirlenmesi amacıyla yapılan çoklu regresyon analiz 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 farklılık bulunmaktadır. Standardize edilmiş β regresyon katsayısı bakımından örgütsel değişim; engelleyici bürokrasi üzerinde daha güçlü bir etkiye sahiptir.

Çoklu regresyon analizinin sonuçlarının güvenilirliği ve çoklu bağlantı sorununun olup olmadığını saptamak için vif ve tolerance değerleri ele alınmalıdır (Akman, Özkan ve Eriş, 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.

Tablo 16

Kolaylaştırıcı Bürokrasi, Örgütsel Hafıza ve Örgütsel Değişimin İlişkisine 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
Düzeltilmiş R^2 ($R^2_{adjusted}$)= ,561		F=660,645		p=,001			

Bağımlı değişken olan kolaylaştırıcı bürokrasi üzerinde, örgütsel hafıza ve örgütsel değişimin yordama seviyelerini belirlenmesi amacıyla yapılan çoklu regresyon analiz sonucunda; kolaylaştırıcı bürokrasi ile örgütsel hafıza ve örgütsel değişim arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır (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. Analizden elde edilen bulgulara göre örgütsel değişim ($\beta=,711$, $p=,001$) ile örgütsel hafıza ($\beta =,130$, $p=,001$) kolaylaştırıcı bürokrasiyi pozitif yönde etkilemektedir ve aralarında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Standardize edilmiş β regresyon katsayısı bakımından örgütsel değişim; kolaylaştırıcı bürokrasi üzerinde daha güçlü bir etkiye sahiptir.



BEŞİNCİ BÖLÜM

V. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Tartışma ve Sonuç

Bu bölümde çalışma sonucunda elde edilen verilere bağlı olarak tartışma, sonuç ve öneriler yer almaktadır.

Betimleyici istatistik bulgularına göre örgütsel değişim ölçeğinden elde edilen ortalamalarının, ortalama puan aralığının üzerinde olduğu görülmektedir. Bundan dolayı örgüt üyelerinin, örgüt bünyesindeki değişimleri destekler nitelikte olduğu görülmektedir. Alan yazında örgüt üyelerinin örgütsel bağlılık seviyelerinin yüksek olması (Özkara, 1999), çalışanların sürece aktif olarak dahil edilmesi (Özavnik, 2021), örgüt içi iletişimin sağlanması (Açıkgöz, 2014) bilgi ataleti düzeyinin düşük olması (Türkan ve Esmer, 2019), bilgilendirme (Kerman ve Öztö, 2014b; Silahyürekli, 2017) örgütte güven ortamının oluşturulması (Polat, 2003) gibi örgütsel değişimi destekleyen unsurlar olduğu görülmektedir. Bu araştırma sonucunda örgüt üyelerinin örgütsel değişime açıklık seviyelerinin yüksek olmasından dolayı, örgütsel değişimi destekleyen unsurların da örgütte yüksek oranda 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), yenilik iklimi (Eroğlu, 2019), dönüştürücü liderlik (Tüfekçi, 2006), destek kültürü ve görev kültürü (Yulcu, 2018) örgütsel adalet (Karagöz, 2019), örgütsel bağlılık (Çağlar, 2013) ve öz yeterlilik algısıdır (Kaygusuz, 2020). Bu durumda örgütsel değişim seviyesinin 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 seviyelerinin 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 (Yenipinar, 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 bulundukları örgüte ilişkin sahip oldukları bilgi düzeylerinin ortalamanın 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 araştırmada öğretmenlerin, bulundukları 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 ve 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 merkezi 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; işbirlikli yönetim tarzı (Alanoğlu ve Demirtaş, 2020), örgütsel vatandaşlık davranışları (Alev, 2019; Messick, 2012), 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 esnekliktir (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 ve Demirtaş, 2020), örgütsel sessizliktir (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 ve 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 işbirlikli yönetim tarzı (Alanoğlu ve Demirtaş, 2020), iş tatmini (Bozkuş vd., 2019), destekleyici liderliktir (Özer, 2010), yönetim süreçlerinin etkililiği, pozitivist yönetim, yönetim anlayışı, belirsizlikten kaçınma, uzun erimlilik ve kolektivismdir (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; işbirlikli 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 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. Bilgi yönetimi ile örgütsel hafıza (Arvas, 2015) ve örgütsel yapı (Çankaya, 2017) arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu belirtmiştir. 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 değişimi 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 ve Öztop, 2014b) 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 (Sayiner, 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 ve 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 ve 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 birbirlerini 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. Timurturk (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.

Çoklu regresyon analizine göre, genel itibariyle 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. Çoklu regresyon analizinden elde edilen Beta değerleri değerlendirilince; hem engelleyici bürokrasi değişkeni üzerinde hem de kolaylaştırıcı bürokrasi değişkeni üzerinde incelenen değişkenler arasında en güçlü etkiye sahip değişkenin örgütsel değişim olduğu görülmektedir. 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 çabalarının 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 veya 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.

5.2. Öneriler

Bu bölümde araştırmacılara ve uygulayıcılara yönelik önerilere yer verilmiştir.

5.2.1. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Araştırma, farklı evren ve örneklem ile de çalışılabilir.
- Alan yazında, “Örgütsel Hafıza” konulu yeterli çalışma bulunmamaktadır. Örgütsel hafızanın üzerinde olumlu veya olumsuz etkisi olan etmenler konusunda farklı çalışmalar yapılabilir.
- 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.

5.2.2. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

- 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 hizmetiçi eğitimlerle bu aksaklıkların giderilmesi önem arz etmektedir.
- Örgüt yelerinin değişime yönelik algılarını olumsuz etkileyen ve değişime direnç göstermelerine neden olan etkenler belirlenip bu durumlara çözümler sunulmalıdır.



KAYNAKLAR

- Açıkgöz, S. (2014). *Örgütsel Değişim ve Değişime Direnç: Spor Kulüplerinde Bir Uygulama* (Doktora tezi). Marmara Üniversitesi.
- Adler, P. S., and Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative science quarterly*, 61-89.
- Agarwal, D. (1997). *An empirical investigation of the impact of advanced manufacturing technology on business performance*. City University of New York.
- Akgün, A. E., Keskin, H., ve 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), 1-16.
- Akkoç, İ. (2008). *Organizasyon Yapısı ve Liderliğin Satış Gücü Performansı Üzerindeki Etkisi; İlaç Sektörü Örneği* (Yayımlanmamış doktora tezi). Dumlupınar Üniversitesi.
- 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), 93-116.
- Aksoy, İ. (2005). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okulda Değişim Yönetiminin Gerçekleştirilmesinde Örgütsel İletişimin Rolüne İlişkin Algıları* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi.
- Aksu, B. (2017). *Örgütsel Belleklerin Öz Oluşumu: Türkiye'de Bir Kamu Kurumu Görev Ağları Analizi* (Doktora tezi). Başkent Üniversitesi.
- Aktan, C. C., ve Vural, İ. Y. (2005). *Bilgi Çağı, Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri*. Çizgi Kitabevi.
- Alanoğlu, M., ve Demirtaş, Z. (2020). Bürokratik Okul Yapısı ile Müdür Yönetim Tarzları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1-15.
- Aldemir, M. C. (1985). *Örgütler ve Yönetimi: Makro Bir Yaklaşım*. Bilgehan Basımevi.
- Alev, S. (2019). Kolaylaştırıcı Okul Yapısı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 10(17), 420-443.

- Alkan, M. (2016). *Örgüt İklimi ve Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Değişim Üzerine Etkisi: Kamu Kurumları Üzerine Bir İnceleme* (Yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi.
- Allaire, Y., and Firsirotu, M. E. (1984). Theories of Organizational Culture. *Organization studies*, 5(3), 193-226.
- Altıntaş, F. Ç. (2007). Örgüt Yapısının Örgütsel Politika ve İşlem Adaleti Üzerine Etkisinin Yapısal Denklem Modellemesi Yardımıyla Analizi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2).
- Altrichter, H. (2000). *Introduction. Images of educational change*. (Eds: Altrichter, H. and Elliot, J.). (ss.22-30). Buckingham: Open University Press.
- Ambrose, M. L., and Schminke, M. (2003). Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust. *Journal of applied psychology*, 88(2), 295.
- Antep, Z. (2018). *Yalın yönetim araçlarını uygulayan sağlık kurumlarında örgütsel değişim ve iş performansı ilişkisi: Örgüt kültürünün aracılık rolü*. (Doktora tezi). Beykent Üniversitesi.
- Apaydın, F. (2009). Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1), 1-22.
- Armenakis, A. A., and Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of organizational change management*, 15(2), 169-183.
- 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.
- Atak, M. (2005). Örgütlerde resmi olmayan iletişimin yeri ve önemi. *Journal of Aeronautics and Space Technologies*, 2(2), 59-67.
- Ateş, Y. (2017). *Ortaokullardaki yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değişime karşı gösterdikleri direnç ortaokullarda bir tarama* (Yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi.

- Atila, M. (2003). *Örgütsel Değişim ve Küreselleşme: Yönetim Süreçlerine Etkisi Üzerine Bir Uygulama* (Yayımlanmamış doktora tezi). Atatürk Üniversitesi.
- Aydın, Ş. (2004). Otel İşletmelerinde Örgütsel Stres Faktörleri: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3), 59-74.
- Aydoğan, İ. (2007). Değişim Süreci ve Okul Personeli. *Girne American University Journal of Social and Applied Science*, 3(5), 13-24.
- Bal, H., Ildırar, M. ve Özmen, M. (2001). Bilim ve Teknoloji Politikaları, Rekabet Gücü ve Kobi'ler: Doğu Akdeniz Bölgesinde Faaliyet Gösteren Kobi'ler Kapsamında Bir Araştırma. *Dış Ticaret Dergisi*, 21, 1-45. <http://www.dtm.gov.tr/ead/Dtdergisi/Ocak2001/bilim.htm> (Erişim: 24.11.2020).
- Balcı, A. (2005). Açıklamalı Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü. Ankara: Tekaç Basım.
- Bartol, K. M. and Martin, D. C. (1991). *Management*. McGraw Hill, New Jersey.
- Barton, D. L. (1995). *Wellsprings Of Knowledge: Building And Sustaining the Sources of Innovation*. Harvard Business School.
- 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.
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim Yönetimi: Nitelikli Okul*, Ankara. Feryat Mat. S, 28-29.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri* (3. Baskı). Nobel Yayın Dağıtım.
- Basım, H. N., Şeşen, H. ve Çetin, F. (2009). “Değişim ve Örgütler”, *Örgütlerde Değişim ve Öğrenme*, (Ed. A. Kadir Varoğlu, H. Nejat Basım), Siyasal Kitabevi Yayınları.
- Bayat, B. (2005). Örgüt İçerisindeki Rol Ve İşlevleri Bakımından “Orta Kademe” Yöneticileri. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), 1-13.
- Bent, J., Paaue, J., and Williams, R. (1999). Organizational learning: an exploration of organizational memory and its role in organizational change processes. *Journal of Organizational Change Management*, 12(5). 377-404.
- Beazley, H., Boenisch, J., and Harden, D. (2003). Knowledge continuity: the new Management function. *Journal of Organizational Excellence*, 22(3), 65-81.

- Beveren, J. V. (2002). "A Model Of Knowledge Acquisition That Refocuses Knowledge Management" *Journal Of Knowledge Management*, 6(1), 18-22.
- Bhatt, G. D. (2000). Organizing knowledge in the knowledge development cycle. *Journal of knowledge management*, 6(1). 31-39.
- Bishop, L. K., and George, J. R. (1973). Organizational Structure: A Factor Analysis of Structural Characteristics of Public Elementary and Secondary Schools. *Educational Administration Quarterly*, 9(3), 66-80.
- Black, J. S., and Porter, L. W. (2000). *Management: Meeting New Challenges*. Great Buy Books.
- Blau, P. M. (1968). *The Dynamics of Bureaucracy*. University of Chicago Press.
- Bozağaç, F., ve Aktaş, M. (2018). Örgüt Kuramları ve Değişim. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(9), 37-68.
- Bolat, T., Aytemiz Seymen, O., İnci Bolat, O., ve Erdem, B. (2014). *Yönetim ve Organizasyon*.(4. Baskı). Detay Yayıncılık.
- Bolman, L. G., and Deal, T. E. (1991). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*. John Wiley and Sons.
- Boz, N. (2021). *Örgütsel hafıza ve örgütsel değişim ilişkisine yönelik bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi.
- Bozkuş, K. (2016). Örgüt Yapısı ve Okullar. *Kesit Akademi Dergisi*, (4), 236-260.
- Bozkuş, K., Karacabey, M. F., ve 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), 107-129.
- Bridges, W. (1996). *The Leader of The Future*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Brouwer, P., De Kok, J., and Fris, P. (2005). Can firm age account for productivity differences. *EIM SCALES-paper N, 200421*, 1-49.
- Brown, J. S., and Duguid, P. (1998). Organizing knowledge. *California management review*, 40(3), 90-111.
- Buchanan, D. A., and Huczynski, A. (1997). *Organizational Behaviour: Integrated Readings*. Prentice Hall
- Buluç, B. (2009). İlköğretim Okullarında Bürokratik Okul Yapısı ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. *Eğitim ve Bilim*, 34(152), 71-86.
- Burns, T., and Stalker, G. M. (1968). *The Management of Innovation*. Tavistock, London.

- Bursalioğlu, Z. (2002). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış* (17. Baskı). Pegem A.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik. Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum*, Pegem Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., ve Demirel, F. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Pegem Yayıncılık.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim*. Siyasal Kitabevi.
- Carr, J. C., Haggard, K. S., Hmieleski, K. M., and Zahra, S. A. (2010). A study of the moderating effects of firm age at internationalization on firm survival and short-term growth. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4(2), 183-192.
- Carpenter, M., Bauer, T., and Erdoğan, B. (2013). Principles of management: A behavioral Approach. *Flat World Knowledge*.
- Caves, R. E. (1980). Industrial organization, corporate strategy and structure. *In Readings in accounting for management control* (pp. 335-370). Springer, Boston, MA.
- Cerit, Y., ve Akgün, N. (2015). Okulun Örgüt Yapısı İle Sınıf Öğretmenlerinin Proaktif Davranışları Arasındaki İlişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 23(4), 1789-1802.
- Chance, P. L. and Chance, E. W. (2002). *Introduction To Educational Leadership and Organizational Leadership*. New York: Eye On Education.
- Chandler, A. D. Jr, (1969). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. (Vol. 120). MIT press.
- Chang, D. R., and Cho, H. (2008). Organizational memory influences new product success. *Journal of Business Research*, 61(1), 13-23.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6(1), 1-22.
- Coffey, J. W., and Hoffman, R. R. (2003). Knowledge modeling for the preservation of institutional memory. *Journal of Knowledge Management*, 7(3), 38-52.
- Cohen, W. M., and Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 128-152.
- Cohen, M. D., and Bacdayan, P. (1994). Organizational routines are stored as procedural memory: Evidence from a laboratory study. *Organization science*, 5(4), 554-568.
- Conklin, J. (1996). Designing organizational memory: preserving intellectual assets in a knowledge economy. *Group Decision Support Systems*, 1(362).

- Crano, W. D., Brewer, M. B., and Lac, A. (2014). *Principles and methods of social research*. Routledge.
- Croasdell, D. T. (2001). It's role in organizational memory and learning. *Information Systems Management*, 18(1), 8-11.
- Covin, J. G., and Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 16(1), 7-26.
- Çağlar, Ç. (2013). Okulların Değişime Açıklık Düzeyi İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlişki. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (15), 119-150.
- Çalık, T. (2003). Eğitimde değişimin yönetimi: Kavramsal bir çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 36(36), 536-557.
- Çalış, M., ve Tokat, B. (2013). Örgüt Yapısı Ve Mobbing İlişkisinin Özel Hastanelerde İncelenmesi: Giresun İli Örneği. *Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi*, 68(04), 103-120.
- Çalık, T. ve Tepe, N. (2019). Ortaokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Etkililiği ile Kolaylaştırıcı Okul Yapısı ve Akademik İyimserlik Arasındaki İlişki. *Kastamonu Education Journal*, 27(4), 1471-1480.
- Çalışkan, A. (2007). *Organizasyonel Değişim Yönetimi ve Azerbaycan Türk Cumhuriyeti'ndeki Türk Menşeli İşletmelerde Bir Uygulama* (Doktora tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi.
- 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.
- Çelebioğlu, F. (1990). *Davranış Açısından Örgütsel Değişim*. İşletme Fakültesi Yayını: İstanbul, 104s.
- Çetin, C. (2008). Yöneticilerin Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi. *İstanbul: İTO yayınları*.
- Çetin, C., ve Mutlu, E. C. (2009). *Temel İşletmecilik, İşletme ve Çevresi*. İstanbul: Beykoz Lojistik Meslek Yüksekokulu Yayınları.

- Çınar, D. B. (2020). *Üniversitelerin Örgütsel Yapı Özellikleri ile Akademisyenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri Arasındaki İlişki* (Yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi.
- Çolakoğlu, M. (2005). Eğitim örgütlerinde değişim ve liderlik. *HAYEF Journal of Education*, 2(1), 63-77.
- Çoroğlu, C. (2003). *İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi*. Alfa Yayınları.
- Daft, R. L. (2007). *Organization Theory and Design*.
- Dalkıran, M. (2018). *Değişim yönetimi bakımından incelenen 4+ 4+ 4 eğitim sisteminin öğretmenlerin iş motivasyonu ile ilişkisi (Balıkesir ili örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Balıkesir Üniversitesi.
- Davenport, T. H., and Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases*.
- Demir, Ö. (2003). Türkiye İçin Etkin Bir Devlet Oluşturma İmkânı. *Nobel Yayın Dağıtım*, 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, H., ve Okan, T. (2009). Teknoloji, örgüt yapısı ve performans arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10(1), 57-72.
- Demir, S. (2019). *Örgütsel Hafıza ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Mersin Üniversitesi.
- Demirtaş, H. (2012). İlköğretim Okullarının Değişime Açıklığı. *İlköğretim Online*, 11 (1).
- Dervişoğlu, H. G. (2004). *Stratejik bilgi yönetimi*. Dışbank Kitapları.
- Dikmen, Y., Yönder, M., Yorgun, S., Usta, Y. Y., Sema, U. ve Aytekin, A. (2014). Hemşirelerin Profesyonel Tutumları İle Bunu Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 17(3), 158-164.
- Dinçer, Ö. (2003). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Timaş Yayınları.
- Dinçer, Ö. (2008). *Örgüt Geliştirme: Teori. Uygulama ve Teknikleri*. Alfa Yayınları.

- Dinçer, D. (2014). İşgörenlerin Algıladıkları Liderlik Tarzlarının Örgütsel Değişim ve Yaratıcılık Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(3), 78-110.
- Dixon, N. M. (1992). Organizational learning: A review of the literature with implications for HRD professionals. *Human Resource Development Quarterly*, 3(1), 29-49.
- Doğan, B., ve Altunoğlu, E. (2014). Bilgi Yönetimi, Örgüt Kültürü, Örgüt Yapısı ve Performans İlişkileri: Sivil Toplum Kuruluşları Üzerine Bir İnceleme. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), 41-52.
- 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.
- Drucker, P. F. (1996). *Yönetim Uygulaması*. İnkılap Kitabevi.
- Dunham, R. B., and Pierce, J. L. (1989). Management (Scott, Foresman and Company, Glenview, IL). *Google Scholar*.
- Dunham, A. H. (2010). *Knowledge Management in the Context of an Ageing Workforce: Organizational Memory and Mentoring* (Unpublished Doctoral Dissertation). University of Canterbury.
- Dursun, E. (2007). *Örgütsel Değişim ve Değişim Karşısında Bireysel Direnç* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dumlupınar Üniversitesi.
- Dilden, B. (2010). *Değişim Yönetimi, Bağlamında Ast Üst İlişkisi: Adana Teiaş Örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi.
- Efil, İ. (2009). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Alfa Aktüel Yayınları.
- Ekşi, N. N. (2020). *Öğretmenlerin Nomofobi ve Örgütsel Hafıza Düzeyleri Arasındaki İlişki* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Eppel, R. and Conklin, E. J. (1995). *Blending Cultural Transformation and Groupware to Create a Learning Organization*. In GroupWare '95 San Jose Conference Proceedings.
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde Değişim Yönetimi* (5. Baskı). Pegem A Yayıncılık.
- Eren, E. (1998). *İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi*. Aktif Büro Yayını.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım Yayım Dağıtım.

- Erkenekli, M. (2001). Rol Kavramı ve Örgütsel Rol Modeli. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 11(1), 43-57.
- Eroğlu, Ş. G., ve Alga, E. (2019). Üniversite Çalışanlarının Örgütsel Değişime Açıklıkları ile Örgütsel Ataletleri Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(3), 1251-1271.
- 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.
- Fedotova, N. (2005). *Organizasyon Yapısı ve Teknoloji* (Yüksek lisans tezi). Kadir Has Üniversitesi.
- Freund, A., and Drach-Zahavy, A. (2007). Organizational (role structuring) and personal (organizational commitment and job involvement) factors: Do they predict interprofessional team effectiveness?. *Journal of Interprofessional Care*, 21(3), 319-334.
- Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, Vol. 71, No 4, July-August.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar* (2. Baskı). Seçkin Yayıncılık.
- George, D., and Mallery, P. (2010). SPSS for windows step by step: A simple study guide and reference, 17.0 update, 10/e. *Pearson Education India*.
- Ghani, K. A., Jayabalan, V. and Sugumar, M. (2002). Impact Of Advanced Manufacturing Technology On Organizational Structure. *The Journal Of High Technology Management Research*, 13, 157-175.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., and Konopaske, R. (1997). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*: Irwin Homewood.
- Girod, M. S. (1995). Organizational memory. *French Journal of Management*, 30-42.
- Goldstein, J. (1988). A far-from-equilibrium systems approach to resistance to change. *Organizational dynamics*, 17(2), 16-26.

- Grammas, G. W. (1986). *The Management of Communication Flow. The Handbook Ofexecutive Communication*. (Editor: John Louis Digactani). Illinois: Daw Jones Irwin.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(2), 109-122.
- Griffin, R. W., and Moorhead, G. (2014). *Organizational Behavior Managing People and Organizations*. Dreamtech Press.
- Gupta, A., Chen, I. J., and Chiang, D. (1997). Determining organizational structure choices in advanced manufacturing technology management. *Omega*, 25(5), 511-521.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. Der Yayınevi.
- Güven, C. (2006). *İş görenlerin değişim yönetimi algılama düzeylerinin belirlenmesi ve kamuda bir uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi.
- Güzel, T. (1996). *Değişim Yönetimi ve Planlı Değişim* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi) Uludağ Üniversitesi.
- Habiboğlu, M. (2019). *Örgütsel Hafızayı Besleyen ve Engelleyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma* (Yüksek lisans tezi). Mustafa Kemal Üniversitesi.
- Hage, J., and Aiken, M. (1967). Relationship of centralization to other structural properties. *Administrative Science Quarterly*, 72-92.
- Hage, J., and Aiken, M. T. (1970). *Social change in complex organizations* (Vol. 41). Random House Trade.
- Halaç, D. S., ve Çelik, T. S. (2016). Örgütsel Hafıza ve Yenilikçi İş Davranışı İlişkisinde Örgütsel Hikaye Anlatımının Aracı Rolü. *İletişim Dergisi*. 11(4), 261-285.
- Halis, D. ve Okan, T. (2009). Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10(1), 57-72.
- Hall, R. H. and Tolbert, P. S., (2015). *Organizations: Structures, processes and outcomes*. Routledge.
- Hannan, M. T. (1998). Rethinking age dependence in organizational mortality: Logical fromalizations. *American Journal of Sociology*, 104(1), 126-164.
- Hannan, M. T., and Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American journal of sociology*, 82(5), 929-964.

- Hanson, E. M. (1996). *Educational administration and organizational behavior*. Allyn and Bacon, A Simon and Schuster Company, 160 Gould Street, Needham Heights, MA 02194-2310.
- Harmancıoğlu, N. (2012). İnovasyon Süreci: Yeni Ürün Geliştirmede İnovasyon Literatürünün Teorik Meta Analizi. *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 1(1), 1-23.
- Hatch, M. J. (2018). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford university press.
- Heiman, G. W. (1996). Basic Statistics for Behavioral Sciences. *Boston: Houghton Mifflin Comp.*
- Helvacı, M. A. (2010). *Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi*. Nobel Yayın.
- 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), 950-953.
- Himmetoğlu, B. (2021). *Öğretim Elemanlarının Örgütsel Hafıza ve İşgücü Çevikliğine Yönelik Görüşleri Arasındaki İlişkide İşle Bütünleşmenin Aracılık Rolü* (Yayınlanmış yüksek lisans tezi). Anadolu Üniversitesi.
- Hitt, M. A., Black S. J., and Porter L. W. (2009). *Management*. Second Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Hodge, B. J., Anthony, W. P., and Gales, L. (1996). *Organization theory: A strategic approach*. Allyn and Bacon.
- Hofstede, G. (1981). Culture and organizations. *International Studies of Management and Organization*, 10(4), 15-41.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Vol. 5). sage.
- Hoy, W. K., and Sweetland, S. R. (2000). School bureaucracies that work: Enabling, not coercive. *Journal of school Leadership*, 10(6), 525-541.
- Hoy, W. K., and Miskel, C. G. (2010). *Educational administration: eğitim yönetimi; teori, araştırma ve uygulama; theory, research and practice*. (S. Turan, Çev.) Nobel Yayıncılık.

- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization science*, 2(1), 88-115.
- Hunt, R. G. (1970). Technology And Organization. *Academy Of Management Journal*, 13, September, 236-252.
- Hussey, D. (1998). *Değişim Yönetimi* (A. Çimen, Çev.). İstanbul: Timaş Yayınları.
- İmamoğlu, S. Z., Kayış, A., ve İnce, H. (2018). Yerel Yönetimlerde Kurumsal Duygusal Hafıza, Bilgi Paylaşımı, Hizmet Geliştirme ve Hizmet Performansı Arasındaki İlişki. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 19(2), 95-113.
- İmen T. (2005). On The İnteraction Between Organizational Memory And İt On İnformation Needs And Provision. *Faculte Des Sciences Economiques Et De Gestion De Nabeul*.
- İraz, R., ve Şimşek, G. (2004). Örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde liderliğin rolü: Transformasyonel liderlik incelemesi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4(7), 99-117.
- İsmail, N. A., and Jenatabadi, H. S. (2014). The influence of firm age on the relationships of airline performance, economic situation and internal operation. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 67, 212-224.
- İzci, F. ve 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), 31-50.
- Jenner, R. A. (1998). Dissipative enterprises, chaos, and the principles of lean organizations. *Omega*, 26(3), 397-407.
- Jennex, M. E., and Olfman, L. (2002). Organizational memory/knowledge effects on productivity, a longitudinal study. *In Proceedings of the 35th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 1029-1038
- Jogaratham, G., and Tse, E. C. (2006). Entrepreneurial orientation and the structuring of organizations: performance evidence from the Asian hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(6), 454-468.
- Johnson, R. B., and Christensen, L. .B. (2008). *Educational research: Quantitative, qualitative, and mixed approaches*. 3rd Edition, Sage publications.

- Kahraman, Ü. (2019). *Okul Yöneticilerinin Yönetim Tarzı, Örgüt DNA'sı ve Örgütsel Değişimin Okullardaki Korku Kültürüne Etkisi* (Doktora Tezi). Pamukkale Üniversitesi.
- Kakabadse, K. N., Kouzmin, A., and Kakabadse, A. (2001). From tacit knowledge to knowledge management: Leveraging invisible assets. *Knowledge and process management*, 8(3), 137-154.
- 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), 22-36.
- Karaer, T. (1990). Örgütlerde Değişime Karşı Direnç. *MPM Verimlilik Dergisi*, (4), 140.
- 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), 6-24.
- Karagöz, A, M. (2019). *Örgütsel Adaletin Örgütsel Değişime Yatkınlık Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Seyahat Acentalarında Bir Uygulama* (Doktora Tezi). Arel Üniversitesi.
- Karasar, N. (2011). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Nobel Yayınları.
- Kaya, A., Balay, R., ve Göçen, A. (2012). Öğretmenlerin alternatif ölçme ve değerlendirme tekniklerine ilişkin bilme, uygulama ve eğitim ihtiyacı düzeyleri. *International Journal of Human Sciences*, 9(2), 1229-1259.
- 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. ve Öztop, S. (2014a). Örgütsel Değişim Sürecinde Kamu Çalışanlarının Algısını Etkileyen Uygulamalar. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 21-38.
- Kerman, U., ve Öztop, S. (2014b). Kamu Çalışanlarının Örgütsel Değişim Direncini Etkileyen Uygulamalar. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(10), 1-20.

- Kılıç, T. (2007). *Örgüt kültürü, örgütsel hafıza arasındaki ilişkiler ve firma performansı üzerine etkileri* (Yüksek lisans tezi) Kadir Has Üniversitesi.
- Kızıldağ, D., Ağca, V., ve Uğurlu, Ö. (2011) Örgütlerde Hafıza Kaybı Ve Etkileri: Tekstil Sektöründen Bir Yansıma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 193-206.
- Kızıldağ, D. (2015). Örgütsel Hafıza Kaybını Önlemede İşten Ayrılma Mülakatları: Bir Mülakat Formu Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (27), 181-190.
- Koç, Z. (2014). *Örgütsel Değişim, Değişim Yönetimi ve Örgütsel Davranışlar Üzerine Örnek Bir Uygulama* (Yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım Yayım.
- Kondalkar, V. G. (2007). *Organizational Behaviour*. New Age International Publisher: New Delhi.
- Kowalski, T. J. (2010). *The school principal: Visionary leadership and competent management*. Routledge.
- Kozak, M. A., ve Güçlü, H. (2003). Turizm işletmelerinde değişim yönetimi üzerine kavramsal bir inceleme. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5(1).
- Kurşunoğlu, A., ve Tanrıöğen, A. (2006). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(20), 13-22.
- Krandsorff, A., and Williams, R. (2000). Managing organizational memory (OM): The new competitive imperative. *Organization Development Journal*, 18(1), 107.
- Kruse, S. D. (2003). Remembering as organizational memory. *Journal of Educational Administration*, 41, 332-347.
- Lahaie, D. (2005). The Impact of Corporate Memory Loss: What Happens When a Senior Executive Leaves?. *Leadership in Health Services*, 18(3), 35-47.
- Lawler, E. E., and Worley, C. G. (2006). *Built To Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Leblebici, D. N. (2008). Örgüt Kuramının Temelleri. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 9 (1), 111-129.
- Levy, A. (1986). Second-order planned change: Definition and conceptualization. *Organizational dynamics*, 15(1), 5-23.

- Liker, J. K., Haddad, G. and Karlin, J. (1999). Perspectives On Technology and Work Organization. *Annual Review Of Sociology*, 25, 575-96.
- Limon, İ. (2016). Örgütsel hafıza ölçeği'nin Türkçe'ye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 6(3), 8-19.
- Manyas, S. (2018). *Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: İstanbul üniversitesi çalışanları üzerine bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). Gelişim Üniversitesi.
- Mcmillan, J. H. and Schumacher, S. (2014). Research in Education: Evidence-based Inquiry. *My Education Lab Series*. Pearson.
- Merih, K. (2014). Örgütlerde Yapı ve Strateji Etkileşimi, <http://www.Merih.Net>, Adresinden Tarihinde alınmıştır: 24.05.2020.
- Mert, G. (2017). *Kurumsal Duygusal Hafızanın Örgütsel Öğrenme ve Firma Performansına Etkisinin Araştırılması* (Yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi.
- Mert, G. (2018). *Örgütsel öğrenme*. Artikel Yayıncılık.
- Messick, P. P. (2012). *Examining relationships among enabling school structures, academic optimism and organizational citizenship behaviors* (Doctoral dissertation). Auburn University.
- Milam, J. (2005). Organizational learning through knowledge workers and infomediaries. *New Directions for Higher Education*, 2005(131), 61-73.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., and Coleman Jr. H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of management review*, 3(3), 546-562.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations* (1st ed.). NJ: Prentice-Hall. Englewood Cliffs.
- Mintzberg, H. (1981). *Organization design: fashion or fit?* (pp. 103-116). Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall, Inc.
- Mirze, S. K. ve Ülgen, H. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (7. Baskı). Beta Yayınları.
- Morgan, G. (1986). Images of Organization. *Beverly Hills*, 9(1), 113-115.

- Morgan, G. (1998). *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*. Mess Yayınları.
- Moorman, C., and Miner, A. S. (1997). The impact of organizational memory on new product performance and creativity. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 91-106.
- Moorman, C., and Miner, A. S. (1998). Organizational improvisation and organizational memory. *Academy of management Review*, 23(4), 698-723.
- Morton, N. A., and Hu, Q. (2008). Implications of the fit between organizational structure and ERP: A structural contingency theory perspective. *International Journal of Information Management*, 28(5), 391-402.
- Nahapiet, J., and Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266.
- Nevo, D., and Wand, Y. (2005). Organizational memory information systems: a transactive memory approach. *Decision support systems*, 39(4), 549-562.
- Nonaka, I., and Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Ouimet, P., and Zarutskie, R. (2014). Who works for startups? The relation between firm age, employee age, and growth. *Journal of financial Economics*, 112(3), 386-407.
- Oldham, G. R., and Hackman, J. R. (1981). Relationships between organizational structure and employee reactions: Comparing alternative frame works. *Administrative science quarterly*, 66-83.
- Ordu, A., ve Tanrıöğen, A. (2013). İlköğretim Okullarında Örgütsel Yapı ile Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişkiler. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(33), 93-106.
- Othman, R., and Hashim, N. A. (2004). Typologizing Organizational Amnesia. *The Learning Organization*, 11(3), 273-284.
- Owens, R. G. (2001). *Organizational Behavior in Education: Instructional Leadership and School Reform*. Boston: Pearson.
- Öğrünç, M. E. (2018). *Akademik Personelin Liderlik Tarzı Algısının Örgütsel Değişim ve Yaratıcılık Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması* (Yüksek lisans tezi). Karabük Üniversitesi.

- Özalp, İ. (1995). *Yönetim ve Organizasyon*. Eskişehir Yayınları.
- 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.
- Özçer, S. (1988). *Verimliliğe Etkileri Açısından Sanayi İşletmelerindeki Örgüt Yapıları ve Liderlik Biçimleri*. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Özdemir, S. (2000). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme* (8. Baskı). Pegem A Yayıncılık.
- Özden, Y. (2000). *Eğitimde Yeni Değerler* (3. Baskı). Pegem A Yayıncılık.
- Özdevecioğlu, M. (2002). Krizin İşletmelerin Yönetimsel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri Ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (19), 93-114.
- Özer, N. (2010). *İlköğretim Okullarının Örgütsel Diriklik, Bürokratiklik ve Örgüt Normları Açısından Analizi* (Doktora tezi). İnönü Üniversitesi.
- Özkan, Y. (2004). İşletmelerde Değişime Direnme ve Çözüm Yöntemlerinin İncelenmesi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 6(1).
- Özkara, B. (1999). *Evrimsel ve Devrimsel Örgütsel Değişim*. Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları.
- Öztop, S. (2014). Kurumsal Aidiyet Bilincinin Çalışanların Örgütsel Değişim Algısı Üzerinde Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 299-316.
- Peker, Ö. (1995). *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*. Ankara: TODAİE Yayını.
- Peters, T. J., and Waterman, R. H. (1987). *Yöneltme ve Yükselme Sanatı, Mükemmeli Arayış*. (S. Sargut, Çev.) Altın Kitaplar Yayınevi.
- Polat, E. (2003). *Örgütsel Değişim ve Örgütsel Değişimde Örgüt Kültürünün Yeri ve Önemi* (Yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Pollitt, C. (2000). Institutional amnesia: A paradox of the 'Information Age'?. *Prometheus*, 18(1), 5-16.

- Reyhanoğlu, M. (2009). Mintzberg'in Örgütlenme Boyutları ve Örgüt Yapıları. *Mustafa Kemal Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1-11
- Robbins, S. P. (1990). *Organization Theory: Structures, Designs, And Applications*. Newjersey: Printice Hall.
- Robbins, S. P., and Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior*. (İ. Erdem, Çev.). Nobey Akademik Yayıncılık.
- Rollinson, D. (2008). *Organisational Behaviour and Analysis: An Integrated Approach*. Pearson Education.
- Romhardt, K. (1997). Processes of knowledge preservation: Away from a technology dominated approach. *Journal of Universal Computer Sciences*, 3(8), 955-568.
- Sabuncuoğlu T. E. (2008). “*Liderlik, Değişim ve Yenilik*”, (Ed. Celalettin Serinkan), *Liderlik ve Motivasyon* (s. 63-82), içinde. Nobel Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji* (3. Baskı). Alfa Aktüel Yayınları.
- Sağlam, M. (1979). *Örgütsel Değişme*. TODAİE Yayınları.
- Santoro, M. D., and Chakrabarti, A. K. (2002). Firm size and technology centrality in industry–university interactions. *Research policy*, 31(7), 1163-1180.
- 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.
- Savcı, M. ve Acaray, A. (2018). Duygusal Zekanın Profesyonelleşme Üzerine Etkisi: Muhasebe Meslek Mensupları Üzerine Bir Araştırma. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 7(2). 353-371.
- 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.
- Seçkin, Z., Demirel, Y., ve Özçınar, M. F. (2016). Örgütsel Değişim Sürecinin Algılanmasına Yönelik Betimsel Bir Araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 125-134.
- Schacter, D. L. (1996). *Searching for memory: The brain, the mind, and the past*. Basic Books.

- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N. and Uhl-Bien, M. (2010). *Organizational Behavior* (11. Baskı). Hoboken, NJ: John Wiley and Sons.
- Schechter, C., and Qadach, M. (2012). Toward an organizational model of change in elementary schools: The contribution of organizational learning mechanisms. *Educational administration quarterly*, 48(1), 116-153.
- Schein, E. H. (1996). Three cultures of management: The key to organizational learning. *Sloan management review*, 38(1), 9-20.
- Seren, Ş. (2005). *Değişime karşı tutum ölçeğinin geliştirilmesi ve kalite belgesi alan hastanelerde değişim ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul 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*, 1-28.
- Silahyürekli, Y. (2017). *Çalışanlar Açısından Örgütsel Değişimin Neden Olabileceği Sorunlar Üzerine Bir Araştırma* (Yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi.
- Simon, H. A. (1996). *The sciences of the artificial* (3. Baskı). MIT press.
- Spender, J. C. (1996). Organizational knowledge, learning and memory: three concepts in search of a theory. *Journal of organizational change management*, 9(1), 63-78.
- Stein, E. W. (1995). Organization memory: Review of concepts and recommendations for management. *International journal of information management*, 15(1), 17-32.
- Stein, E. W., and Zwass, V. (1995). Actualizing organizational memory with information systems. *Information systems research*, 6(2), 85-117.
- Stjin, E. V. and Wensley, A. (2001). Organizational Memory and The Completeness of Process Modeling in ERP Systems: Some Concerns, Methods and Directions for Future Research. *Business Process Management*, 7, 181-194.
- Stoyko, P., and Fang, Y. (2007). *Lost and Found: A Smart Practice Guide to Managing Organizational Memory*. Canada School of Public Service.
- Sucu, Y. (2000). *Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesindeki Gelişmeler: Bütünleştirici Bir Durumsallık Modeli*. Elit Yayıncılık.

- 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.
- Şaylan, G. (2002). *Postmodernizm, İmge Kitabevi*, 2. Baskı, Ankara.
- Şentürk, B. (2008). *Türkiye Büyük Millet Meclisi'nde Bilgi Yönetimi Anlayışı ve Belge Yönetimi* (Yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi.
- Şimşek, M. Ş., Akgemici, T. ve Çelik, A. (1998). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış* (5. Baskı). Nobel Yayın Dağıtım.
- Şimşek, M. Ş. (1999). *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım.
- Şimşek M. Ş. ve Akın, B. (2003). *Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim*. Çizgi Kitabevi.
- Şişman, M. (1995). Örgüt kavramının kültürel açıdan çözümlenmesi ve eğitim örgütleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 79-94.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*. (25-31) içinde. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tanrıöğen, Z. M., Baştürk, R., ve Başer, M. U. (2014). Bolman Ve Deal'ın Dört Çerçeve Kuramı: Müdürlerin Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(36), 191-202.
- Taşlıyan, M., ve Karayılan, D. (2011). Organizasyonlarda değişim ve yönetimi. İ. Bakan (Ed.) *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar* (2. Baskı, 253-269) içinde. Beta Yayınevi.
- Tekbıyık, A. (2014). *Kuramdan Uygulamaya Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Pegem Yayıncılık.
- Tetik, S. (2008). *Değişim Yönetiminde Dönüştürücü Liderin Rolü* (Doktora Tezi). Celal Bayar Üniversitesi.

- Tezcan, M. (1980). Toplumsal Değişmelerin Ülkemiz Eğitimine Etkileri. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 5(25), 28-30.
- Thach L., and Woodman R. W. (1994). Organizational Change and Information Technology: Managing on the Edge of Cyberspace. *Organizational Dynamics*, 23(1), 30-46.
- Thompson, J. D. (1967). 1967 *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. New York: McGraw-Hill.
- Timurturk, K. (2010). *Örgütsel yapının örgütsel değişime direnç üzerindeki etkisi: İzmir Tapu ve Kadastro Bölge Müdürlüğü'nde Bir Uygulama* (Doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Tokat, B., ve Kara, H. (1999). Yeniden Yapılanma Stratejileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 237-252.
- Toker, K. (2007). *Örgütsel değişim ve Çorlu-Çerkezköy bölgesindeki Tekstil işletmeleri üzerinde bir uygulama* (Yüksek lisans tezi). Trakya Üniversitesi.
- Topçu, E. (2006). *Avrupa Birliği'ne üyelik sürecinde KOBİ'lerin yeniden yapılanması: Türkiye'deki KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon yapısının tespitine yönelik bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi.
- Torlak, N. G. (2008). *Organizasyon Teorileri*. Beta Basım Yayın.
- Tunçer, P. (2013). Değişim yönetimi. *International Journal of Social Science*, 6(2), 891-915.
- Tüfekçi, A. (2006). *Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü* (Yüksek lisans tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Türkan, A., ve Esmer, Y. (2019). Örgütsel Atalet Kavramına Teorik Bir Bakış. *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(3), 525-534.
- Tüysüz, H. (2019). Eğitim yöneticilerinin örgütsel destek algısı, örgütsel hafıza ve yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Milli Eğitim Dergisi*, 50(232), 7-32.
- Uluğ, F. (1998). Eğitim sisteminde değişime yapısal uyum sorunları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 14(14), 153-166.
- Ünal, A. (2014). Örgütsel Öğrenme Mekanizmalarının Okullarda Kullanılması Konusunda Öğretmen Görüşleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(1), 19-32.

- Varoğlu, K., Basım, N., Sözen, H. C., Yeloğlu, O., Sağsan, M., ve Şeşen, H. (2009). *Örgütsel Değişim ve Öğrenme*. Nejat Basım.
- Vicdan, A. K. (2010). Hemşirelikte profesyonellik. *Maltepe Üniversitesi Hemşirelik Bilim ve Sanatı Dergisi*, 261-263.
- Visscher, A. (2013). Introduction to organizational and management aspects of schools, in A. J. Visscher (Ed.) *Managing Schools towards High Performance* (s. 3-36) içinde. Taylor & Francis.
- Walsh, J. P., and Ungson, G. R. (1991). Organizational memory. *Academy of management review*, 16(1), 57-91.
- Walsh, J. P. (1995). Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane. *Organization science*, 6(3), 280-321.
- Yamen, M. (2010). *Örgütsel değişim ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkilere yönelik bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi.
- 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), 155-170
- Yeloğlu, H. O. (2011). Türk Toplumsal Kültürünün Örgüt Yapılarına Olan Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 153-170..
- Yeniçeri, Ö. (2002). *Örgütsel Değişimin Yönetimi*. Nobel Yayıncılık.
- Yenipınar, O. Ç. (2021). *Bilgi Ataletinin Örgütsel Değişim Üzerine Etkisi: Konya İmalat Sanayinde Bir Uygulama* (Yüksek lisans tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi.
- Yıldırım, K. (2014). Mekanik-organik örgütsel yapı değişkenleri perspektifiyle 6528 sayılı kanunun okulların örgütsel yapısında yaratabileceği değişimin incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(3), 359-391.
- Yıldız, K. (2012). Yöneticilerin değişimi yönetme yeterlikleri. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 177-198.
- Yılmaz, A. İ., ve Beycioğlu, K. (2017). Okullardaki bürokratik yapıya ilişkin öğretmen görüşleri. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(2),1-23.

- 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.
- Yürükoğulları, T. (2012). *Değişim Yönetimi* (Yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi.
- Zaim, H. (2005). *Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi*. İşaret Yayınları.
- Zhang, L., Tian, Y., and Qi, Z. Y. (2004). An empirical study on the impact of organizational memory on organizational performance in manufacturing companies. *Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences*, 1-10.
- Zincirli, M. (2017). *Üniversitelerdeki Örgüt Yapısının Akademisyen Davranışları Üzerindeki Etkisi* (Doktora tezi). Fırat Üniversitesi.

EKLER

Ek 1 Veri Toplama Araçları

Değerli hocam; Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programında yürüttüğüm tez çalışmam için araştırma yapmaktayım. Aşağıda sunulan anketler, öğretmenlerin eğitim yönetiminde örgütsel hafızayı kullanım şeklinin örgütsel değişim düzeyine etkisini saptama açısından bilimsel çalışmalara katkı sağlayacağı amacıyla sizlere ulaştırılmıştır. Her bir ölçeği yanıtlamaya geçmeden önce ölçek başlarında sunulan kısa açıklamaları dikkatlice okuyunuz. Ankette yer alan hiçbir sorunun doğru ya da yanlış cevabı yoktur. Yapılan bilimsel çalışmanın geçerliği ve güvenilirliği vereceğiniz samimi cevaplara bağlıdır. Vereceğiniz cevaplar sadece araştırmacı tarafından bilimsel veri amacıyla kullanılacaktır.

Zamanınızı ayırıp katkı sağladığınız için şimdiden teşekkür ederim.

Gülşah KÜÇÜKER
Fırat Üniversitesi Yüksek Lisans
Öğrencisi

Kişisel Bilgi Formu

Cinsiyetiniz:	Bay ()	Bayan ()		
Eğitim düzeyiniz:	Ön Lisans ()	Lisans ()	Yüksek Lisans ()	Doktora ()
Branşınız:				
Mesleki kıdeminiz:	0-5 ()	6-10 ()	11-15 ()	16 ve üzeri ()
Medeni durumunuz:	Evli ()	Bekar ()		

Örgütsel Yapı: Örgütteki çeşitli pozisyonlar pozisyon sahipleri arasında varolan ilişkiler şebekesi olarak tanımlanabilir. Formal yapı bilinçli olarak planlanan ve uygulanan ilişkiler kalıbıdır; formal otorite hiyerarşisini, kurallar ve süreçleri ve davranışı düzenlemek için planlanmış diğer çabaları içerir.										
M A D D E N O	Bu ölçekte yer alan maddeleri aşağıdaki skalaya göre cevaplayınız.									
	HER ZAMAN / TAMAMEN KATILIYORUM (5)									
	ÇOĞUNLUKLA / KATILIYORUM (4)									
	BAZEN / KISMEN KATILIYORUM (3)									
	NADİREN / KATILMIYORUM (2)									
	HİÇBİR ZAMAN / HİÇ KATILMIYORUM (1)									
1	Yöneticiler otoritesini öğretmenlere zarar verici şekilde kullanır.					5	4	3	2	1
2	Yönetimsel hiyerarşi öğrenci başarısını engeller.					5	4	3	2	1
3	Yönetimsel kurallar öğretmenleri cezalandırmak için kullanılır.					5	4	3	2	1
4	Bu okuldaki yönetimsel hiyerarşi yenilikleri engeller.					5	4	3	2	1
5	Bu okuldaki yönetimsel kurallar mesleki kararların yerine geçer.					5	4	3	2	1
6	Bu okuldaki bürokratik formaliteler bir problemdir.					5	4	3	2	1
7	Bu okulun yönetimsel hiyerarşisi öğretmenlerin işlerini yapmasına imkân verir.					5	4	3	2	1
8	Bu okuldaki yönetimsel kurallar öğretmenler ve yöneticiler arasında güvenilir bir iletişim kurulmasını sağlar.					5	4	3	2	1
9	Yönetimsel kurallar engelleyici değil yardım edicidir.					5	4	3	2	1
10	Yönetimsel hiyerarşi okulun misyonunun gerçekleştirilmesini kolaylaştırır.					5	4	3	2	1
11	Bu okuldaki yönetimsel kurallar katı ve engelleyici değil çözüm üretmeye rehberlik eder.					5	4	3	2	1
12	Bu okuldaki yöneticiler otoritelerini öğretmenlerin işlerini iyi yapmaları için kullanırlar.					5	4	3	2	1

	Örgütsel Hafıza: Örgütün nitelikleri, kültürel özellikleri, değerleri ve inançları gibi manevi kavramları ve örgütün iyesi olduğu ürünler, yazılı politikalar, kıyafetler gibi maddi kavramları da kapsayan bir kavramdır.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Bu okulda alınan önemli kararlardan kimin / kimlerin sorumlu olduğunu bilirim.	5	4	3	2	1
2	Bu okulda kabul edilebilir davranış modelinin en iyi örneğinin kim olduğunu bilirim.	5	4	3	2	1
3	Bu okulda kimin neyi bildiğini iyi bilirim.	5	4	3	2	1
4	Okul içerisinde bir fikri nasıl olgunlaştıracağımı bilirim.	5	4	3	2	1
5	Bu okulda kişileri uyumlu bir çalışan yapacak kişisel özellikleri bilirim.	5	4	3	2	1
6	Okul içerisinde bir fikri gerçekleştirmek için kimin desteğine ihtiyacım olduğunu bilirim.	5	4	3	2	1
7	Mesleğimi verimli bir şekilde yürütmenin yolunu öğrendim.	5	4	3	2	1
8	Mesleğimin gerektirdiği işlerde uzmanlaştım.	5	4	3	2	1
9	Mesleğim ile ilgili görevlerin neler gerektirdiğinin farkındayım.	5	4	3	2	1
10	Mesleğimin bu okula özgü yanlarını bilirim.	5	4	3	2	1
11	Mesleğimle ilgili faydalı tavsiyeler için kime gideceğimi bilirim.	5	4	3	2	1
12	Eğitim/öğretim ile ilgili doğru haberleri kimden alabileceğimi bilirim.	5	4	3	2	1
13	Karşılıklı paylaşım veya işle ilgili enformasyon paylaşımı için bir arkadaş grubum var.	5	4	3	2	1
14	Diğer okullarda işlerin nasıl yürüdüğünü bilirim.	5	4	3	2	1
15	Diğer okulların ne derece başarılı olduklarını bilirim.	5	4	3	2	1
16	Okulun geçmişindeki en önemli başarısını bilirim.	5	4	3	2	1
17	Geçmişte bu okula gerçekten zarar veren hataların neler olduğunu bilirim.	5	4	3	2	1
18	Okulun geçmişle ilgili en büyük pişmanlığımı bilirim.	5	4	3	2	1
19	Okulun geçmişindeki önemli dönüm noktalarını bilirim.	5	4	3	2	1
20	Okulun tarihindeki önemli hatalardan kimin / kimlerin sorumlu tutulduğunu bilirim.	5	4	3	2	1

	Örgütsel Değişim: Örgütlerin çeşitli alt sistem ve unsurlarında ya da bunlar arasındaki ilişkiler sisteminde meydana gelebilecek olumlu ya da olumsuz, niteliksel ya da niceliksel, planlanan ya da planlanmayan bütün değişiklikleri ifade eder.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Bu okuldaki öğretmenler değişime açıktır.	5	4	3	2	1
2	Bu okuldaki öğretmenler yenilikçi fikirlere açıktır.	5	4	3	2	1
3	Bu okuldaki öğretmenler köklü değişimleri kolay benimserler.	5	4	3	2	1
4	Bu okuldaki öğretmenler yeni kuralları ve prosedürleri kolaylıkla benimserler.	5	4	3	2	1
5	Bu okulda öğretmenler yenilikleri memnuniyetle karşılar.	5	4	3	2	1
6	Bu okulda müdür yeni önerilere sıcak bakmaz.	5	4	3	2	1
7	Bu okulda müdür değişim konusunda oldukça yavaş davranır	5	4	3	2	1
8	Bu okulda müdür köklü değişimlere tamamen açıktır.	5	4	3	2	1
9	Bu okulda müdür velilerden gelen değişim önerilerine kapalıdır	5	4	3	2	1
10	Bu okulda müdür değişime yönelik girişimleri olumlu karşılar.	5	4	3	2	1
11	Bu okulda müdür köklü değişimlere tamamen kapalıdır.	5	4	3	2	1
12	Bu okulda, okul-aile birlikleri ya da veli toplantılarında ortaya çıkan öneriler okulda değişime yol açar.	5	4	3	2	1
13	Bu okulda öğretmenler, velilerin görüş ve önerilerine açıktır.	5	4	3	2	1
14	Okul paydaşlarının çoğu bu okuldan memnundur.	5	4	3	2	1

İZİN BELGELERİ

EK 2 Araştırma İzin Belgeleri

Evrak Tarih ve Sayısı: 31/12/2019-368934

T.C.



FIRAT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ

Genel Sekreterlik

Sayı :11611387/044/
Konu :Anketler (Gülşah KÜÇÜKEL)

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜNE

İlgi :18.12.2019 tarihli ve 48668769/044/366221 sayılı yazınız.

Elazığ Valiliği İl Millî Eğitim Müdürlüğü'nün, Danışmanlığını Enstitünüz Öğretim Üyesi Doç. Dr. Tuncay Yavuz ÖZDEMİR'in yaptığı Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Gülşah KÜÇÜKEL'in, "Eğitim Yönetiminde Örgütsel Hafızayı Kullanım Şeklinin Örgütsel Değişim Düzeyine Etkisi" başlıklı çalışmada yer alan uygulamaları İl Millî Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı Özel Ortaokul, Resmi Ortaokul ve Resmi İmam-Hatip Ortaokulları'nda yapabilmesine ilişkin 30.12.2019 tarih ve 163875 sayılı izin yazısı ve ekleri ilişikte gönderilmiştir.

Bilgileriniz ile gereğini rica ederim.

e-imzalıdır.
Prof. Dr. Halil HASAR
Rektör Yardımcısı

EK :
Yazı (4 Sayfa)



T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ

Eğitim Bilimleri Enstitüsü



Sayı :48668769/044/
Konu :Anketler-Gülşah KÜÇÜKEL

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALINA

Danışmanlığımı Doç. Dr. Tuncay Yavuz ÖZDEMİR'in yaptığı Anabilim Dalımız yüksek lisans öğrencisi Gülşah KÜÇÜKEL hakkındaki Üniversitemiz Rektörlüğü'nün 31.12.2019 tarih ve 368934 sayılı anket izni konulu yazısı ekte sunulmuştur.

Söz konusu iznin öğrenciye ve danışmanına bildirilmesi hususunda gereğini rica ederim.

e-imzalıdır.
Prof. Dr. Ayşegül GÖKHAN
Enstitü Müdürü

EK :
Yazı (5 sayfa)

06/01/2020 Sürk. İşç.
06/01/2020 Enst. Sek. Vekili

: A.MAÇIKSES
: M.CİRİT



T.C.
ELAZIĞ VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 79137285-605.01-E.26033683
Konu : Araştırma İzni

30.12.2019

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : a) MEB'e Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzni 2017/25 sayılı Genelgesi, 2007/1084 sayılı Yönergesi.
b) Fırat Üniversitesi Rektörlüğü Genel Sekreterliğinin 19/12/2019 tarih ve 107703 sayılı yazısı.

Danışmanlığını Öğretim Üyesi Doç. Dr. Tuncay Yavuz ÖZDEMİR'in yaptığı, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Gülşah KÜÇÜKER'in, "Eğitim Yönetiminde Örgütsel Hafızayı Kullanım Şeklinin Örgütsel Değişim Düzeyine Etkisi" konulu yüksek lisans tez uygulaması çalışmasına veri oluşturmak amacıyla yapacağı anket çalışmasını Müdürlüğümüze bağlı il merkezinde bulunan resmi ve özel tüm ortaokullarda ve İmam Hatip Ortaokullarında görev yapmakta olan öğretmenlere yönelik uygulama izin isteği, ilgi (b) yazı ile bildirilmiştir.

Konu ile ilgili olarak İlgi (a) genelge ve yönerge çerçevesinde Müdürlüğümüz bünyesinde oluşturulmuş Bilimsel Araştırma İzni Değerlendirme Komisyonu 27/12/2019 tarihinde Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Şubesi Ar-Ge Biriminde toplanarak başvuru hakkında gerekli incelemeyi yapmıştır. Söz konusu uygulamanın Müdürlüğümüze bağlı il merkezinde bulunan resmi ve özel tüm ortaokullarda ve İmam Hatip Ortaokullarında görev yapmakta olan öğretmenlere yönelik gönüllülük esasına dayalı olarak, okul idaresinde izni doğrultusunda, çalışmaların eğitim öğretimi aksatmayacak şekilde, **13 Ocak 2020 - 20 Mart 2020** tarihleri arasında uygulamaya dahil edilen konularla sınırlı kalma şartıyla, yapılması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

İbrahim FIDAN
Müdür a.
Şube Müdürü

OLUR
30.12.2019
GÜRTÜRK
Vali a.
Eğitim Müdürü



T.C.
ELAZIĞ VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 79137285-605.01-E.26089338
Konu : Araştırma İzni

30.12.2019

FIRAT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Genel Sekreterlik)
ELAZIĞ

- İlgi :a) 19/12/2019 tarih ve 107703 sayılı yazınız,
b) Valilik Makamının 30/12/2019 tarih ve 79137285-605.01-E.26033683 sayılı onayı.

Danışmanlığını Öğretim Üyesi Doç. Dr. Tuncay Yavuz ÖZDEMİR'in yaptığı, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Gülşah KÜÇÜKER'in, "Eğitim Yönetiminde Örgütsel Hafızayı Kullanım Şeklinin Örgütsel Değişim Düzeyine Etkisi" konulu yüksek lisans tez uygulaması çalışmasına veri oluşturmak amacıyla yapacağı anket çalışması için izin isteği ilgi (a) yazınız ile bildirilmiştir.

Söz konusu anket çalışmasının Müdürlüğümüze bağlı il merkezinde bulunan resmi ve özel tüm ortaokullarda ve İmam Hatip Ortaokullarında görev yapmakta olan öğretmenlere yönelik uygulanabilmesi için Valilik Makamından alınan ilgi (b) onay ve anketler ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

Feyzi GÜRTÜRK
Milli Eğitim Müdürü

Ek:
- Makam Onayı (1 sayfa)
- Anket (2 sayfa)

Ek 3 Etik Kurul Raporu

ETİK KURUL KARARI

TOPLANTI TARİHİ	TOPLANTI SAYISI	KARAR NO	ÇALIŞMACILARIN ADI SOYADI
14.11.2019	38	1	Sorumlu Araştırmacı : Doç.Dr.Tuncay Yavuz ÖZDEMİR Yardımcı Araştırmacı: Gülşah KÜÇÜKER

KARAR

"Eğitim Yönetiminde Örgüt Yapısının Örgütsel Hafızayı Kullanım Şeklinin Örgütsel Değişim Düzeyine Etkisi " konulu çalışma etik kurulumuzda görüşülmüş olup; çalışmanın etik kurallara uygun olduğuna oybirliğiyle karar verilmiştir.

Prof. Dr. Mehmet Nuri GÖMLEKSİZ (Başkan)			
Prof. Dr. Sebahattin DEVECIOĞLU (Üye)	Bulunamadı	Doç. Dr. Rıfat BİLGİN (Üye)	İmza
Doç. Dr. Süleyman İLHAN (Üye)	İmza	Doç.Dr. Haki PEŞMAN (Üye)	İmza
Doç. Dr. İrfan EMRE (Üye)	İmza	Doç.Dr. Yunus Emre KARAKAYA (Üye)	Bulunamadı
Doç. Dr. Taner YILDIRIM (Üye)	Bulunamadı	Dr. Öğr. Üyesi Serkan BİÇER (Üye)	Bulunamadı
Doç.Dr. Erkan Turan DEMİREL (Üye)	İmza	Dr.Öğr. Üyesi Ayşe Ülkü KAN (Üye)	İmza

Ek 4 Orijinallik Raporu

		FSR BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ 1985		T.C. FIRAT ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ LİSANSÜSTÜ TEZ BENZERLİK RAPORU		FORM 20					
I - ÖĞRENCİ BİLGİLERİ											
Adı ve Soyadı		Gülşah KÜÇÜKER			Öğrenci No: 181402105						
Bilim Dalı		Eğitim Yönetimi									
Programı		☒ Yüksek Lisans ☐ Doktora ☐ Bütünleşik Doktora									
II - TEZ BİLGİLERİ											
Tez Başlığı (Enstitü Tescilli)		Örgütsel Yapı, Örgütsel Hafıza ve Örgütsel Değişim İlişkisinin İncelenmesi									
Danışman		Doç. Dr. Tuncay Yavuz ÖZDEMİR									
II. Danışman											
III - ENSTİTÜ BENZERLİK RAPORU											
Yukarıda bilgileri verilen öğrencimizin tezi, CD ortamında MSWORD ve PDF formatında vermiş olduğu kopyaları kullanılarak aşağıda belirtilen filtreler uygulanmak suretiyle TURNİTİN İntihal tespit programında analiz edilmiştir: 1. Kaynaklar bölümü hariç 2. Özet ve Abstract dâhil, diğer ön bölümler hariç 3. Alıntılar dâhil 4. Benzerlik oranı %1 ve üzeri ise dâhil İntihal tespit programının ürettiği rapora göre ilgili tezin benzerlik oranı <table border="1"> <tr> <td>Tez savunma sınavından önce taranan sayfa sayısı (88)</td> <td>% 7</td> </tr> <tr> <td>Tez Savunma Sınavından sonra taranan sayfa sayısı (95)</td> <td>% 8</td> </tr> </table> değerlerine sahip olup Enstitümüzce uygulanan kabul edilebilir üst sınır %25'dir.								Tez savunma sınavından önce taranan sayfa sayısı (88)	% 7	Tez Savunma Sınavından sonra taranan sayfa sayısı (95)	% 8
Tez savunma sınavından önce taranan sayfa sayısı (88)	% 7										
Tez Savunma Sınavından sonra taranan sayfa sayısı (95)	% 8										
Kontrol Personeli		Tez, veri tabanına saklanmıştır. ☐									
Celal YILMAZ		Saklanmamıştır. ☒									
Bilgisayar İşletmeni											
Sınav Jüri Üyesi		Düşünce:				İmza					
(Unvanı, Adı ve Soyadı)											
AÇIKLAMA											
1. Form öğrenci tarafından bilgisayar ortamında doldurulur ve üst yazı ekinde savunma sınavı jüri üyelerine gönderilir. 2. Her bir jüri üyesi bu raporu dikkate alarak Tez Bireysel Değerlendirme Formu'nda ve bu formda ilgili alanları doldurmalıdır.											
Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 23119 - Elazığ / TÜRKİYE		http://ebe.firat.edu.tr/			Telefon : +90 424 237 0086 Fax: +90 424 237 0087 e-posta: egtb@firat.edu.tr						

ÖZ GEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı:

Doğum Yeri:

Doğum Tarihi:

Eğitim Durumu

Lise: Elazığ İ

Lisans: Fırat

İş Deneyimi

2014- 2016, C

2016- 2017, İ

2018- 2021, İ

İLETİŞİM BİLGİLERİ