

## Örgütsel Hafıza ile Öğretmenlerin Değişme Eğilimleri Arasındaki İlişkiler\*

## The Relationship Between Organizational Memory and Teachers's Tendencies for Change

### Öz

Bu araştırma, öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak çalıştıkları okulların örgütsel ya da kurumsal hafıza düzeyi ile değişim eğilimleri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Araştırma, nicel araştırma yöntemlerinden biri olan tarama deseni ile gerçekleştirilmiştir. Örneklemin belirlenmesinde amaçlı örnekleme türlerinden uygun örneklemeden faydalanılmıştır. Araştırmanın örneklemini İstanbul ili Esenler ilçesinde yer alan 2022-2023 eğitim-öğretim yılında ortaokul kademesinde görev yapan 279 branş öğretmeni oluşturmaktadır. Verilerin toplanmasında kişisel bilgi formunun yanı sıra örgütsel hafıza (Limon, 2016) ve değişim eğilimleri (Büyüköztürk vd., 2017) ölçekleri kullanılmıştır. Verilerin analizinde; betimsel istatistikler, bağımsız t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), Levene's testi, çoklu karşılaştırma için post hoc tukey kullanılmış olup çoklu doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır. Elde edilen bulgulardan bazıları şöyledir: Örgütsel hafıza için katılımcıların sektörel ve geçmiş bilgisi alt boyutlarında "kararsızım", diğer boyutlarında "katılıyorum" düzeyinde bir algıya sahip oldukları belirlenmiştir. Değişim eğilimleri ölçeğinde ise tüm boyutlarda katılımcıların "katılıyorum" düzeyinde bir algıya sahip oldukları görülmüştür. Katılımcıların iki karşıt alt boyutta "katılıyorum" düzeyinde görüş belirtmeleri, çelişkili görülüp araştırmanın tartışma bölümünde bu çelişki değerlendirilmiştir. Bunun yanı sıra, çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda yordayıcı değişkenlerin öğretmenlerin örgütsel hafıza algılarındaki toplam varyansın %15'ini açıkladığı belirlenmiştir. Bulgular doğrultusunda, okulda yer alan belirleyici aktörlere kolektif hafızanın oluşabilmesi için gerekli çalışmaları yürütmeleri; diğer araştırmacılara ise kolektif hafızanın oluşumunu inceleyen ve uzun zaman dilimini kapsayan boylamsal çalışmalar gerçekleştirmeleri önerilmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** Örgütsel hafıza, değişim eğilimleri, tarama, öğretmen.

### Abstract

It aims to reveal the relationship between the organizational memory level of the schools teachers work and their tendency to change. It was carried out with the survey model. Convenience sampling was used to determine the sample. The sample of the study consists of 279 branch teachers at secondary school level in the 2022-2023 academic year, located in the Esenler, Istanbul. Additionally, the personal information form, organizational memory (Limon, 2016) and change tendencies for teachers (Büyüköztürk vd., 2017) scales were used to collect the data. While analyzing data; descriptive statistics, independent t-test, one-way analysis of variance (ANOVA), Levene's test, post hoc tukey and multiple linear regression analysis were used. Some of the findings are as follows: For organizational memory, the participants are undecided only in the sub-dimensions of history and industry knowledge. In the scale of change tendencies, the participants are at the level of agree in all dimensions. In addition, as a result of multiple linear regression analysis, it was determined that the predictor variables explained 15% of the total variance in organizational memory perceptions. In line with the findings, other researchers are recommended to carry out longitudinal studies that examine the formation of collective memory. Also, the school principals should carry out the events to form collective memory.

**Keywords:** Organizational memory, change tendencies, teacher, survey.

\* Bu çalışmanın ilk hali, 30.06.2023 tarihinde UMTEB 13. Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Kongresinde bildiri olarak sunulmuştur.

1. Sorumlu Yazar, Doktora Öğrencisi, Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı, Türkiye, aslihuzn@gmail.com

2. Prof. Dr., Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı, Türkiye

**Sorumlu Yazar / Corresponding Author:** Aslıhan UZUN, aslihuzn@gmail.com

## Giriş

Hafıza kavramı, insanlar tarafından tecrübe sonucu elde edilen soyut kazanımların zihinde tutulması olarak açıklanabilir. Bireysel ve örgütsel hafıza olmak üzere iki boyutta incelenen kavram; bireysel boyutta anlam arayışı içerisinde olan insanın çevresinde olup bitenleri istemli ya da istemsiz bir biçimde kaydedip veriyi depolaması ve ihtiyaç duyduğunda zihinden geri çağırması olarak ifade edilmektedir (Mert, 2017). Örgütsel boyutta ise bu kavrama bütünleştirme işlevi yüklenmekte (Conklin, 1997); bu açıdan hafıza, değişim süreci içinde örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi için kurum ve çalışanların amacını bütünleştirmeye katkı sağlamaktadır. Geçmişte amaçların gerçekleştirilmelerinde fiziki sermaye ve sonrasında beşerî kaynaklara duyulan ihtiyaç vurgulanırken günümüzde beşerî sermayenin nitelikleri üzerinde bilgi yönetimi (Nevo ve Wand, 2005; Walsh ve Ungson, 1991), işbirlikçi çalışma (Mäkinen ve Huotari, 2004) gibi yeni beceri setleri, odak nokta haline gelmektedir.

Örgütsel hafızanın tanımlarına bakıldığında; mevcut karar verme süreçlerinde geçmiş kazanımlar sonucunda depolanmış bilgiler (Walsh ve Ungson, 1991); fiziksel yapı, paylaşılan inanç ve davranış örüntüsünün bütünü (Moorman ve Miner, 1997); örgütün vizyonunu gerçekleştirmesinde paylaşılan bilgiler (Girard, 2009) ifadelerine rastlanmıştır. Yapılan bu tanımların yanı sıra hafıza kavramı; iletişim aracılığıyla örgütsel öğrenme için bir temel ve örgüt zekasının güçlendirilmesinde bir araç anlamında da kullanılagelmiştir (Conklin, 1997).

Örgütlerin başarısı; bilgiye erişim hızının kısılması ve bilgilerin kontrol edilebilirliğinin karmaşıklaşmasıyla birlikte bilgi yönetimine bağlı hale gelmiştir (Mert, 2017). Bilgi yönetimi, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde ihtiyaç duyulan bilgi ve bilgi kaynaklarının tespit edilerek analiz edilmesi ve planlanarak kontrol faaliyetlerinin gerçekleştirilmesidir. Bu sebeptir ki bilgi, artık stratejik bir araç olarak kabul edilmektedir (Boz, 2021).

Croasdell (2001), örgütsel hafızanın örgüt içi karar verme süreçlerinde verimliliğin artmasına, maliyetlerin azaltılmasına katkı sağladığını ifade etmektedir. Hafıza, kurumun gücünü oluşturan bilgi deposu olarak da nitelendirilmektedir. Bunun yanı sıra, kurumsal hafıza ile birden fazla olan görevlerde iş birliğinin desteklendiği savunulmakta olup maliyetin sınırlandırılması, etkin karar verme süreçleri, bilgi yönetimi ve iş birliğinin, örgüte yarar sağlamanın mevcut hafıza ile örgüt hafızasının

ilişkilendirilmesi önerilmektedir. Diğer yandan örgütsel öğrenmeyi ve özerkliği artırarak birey ve kurumları değişen fırsatlara hızlı bir şekilde uyum sağlamaya katkıda bulunmaktadır (Walsh ve Ungson, 1991). Ek olarak örgütsel hafıza; örgüt kimliğinin güçlenmesini, örgüte yeni katılan çalışanların uyum sağlayabilmesini, uzmanlığa erişimi kolaylaştırmaya ve yöneticilerin stratejilerini korumalarına katkı sağlamaktadır (Stein, 1995).

*"...Besinler değişime uğramasaydı beslenebilir miydin? O halde ihtiyaçlarının hangisini değişime uğramadan giderebilirsin? Diğer değişimler gibi senin değişim sürecinin de evrenin doğasına uygun ve elzem olduğunun farkına varamıyor musun? ..."* (Aurelius, 2022, s.68)

Bilginin giderek metalaştığı küreselleşme süreciyle birlikte örgütler, yaşamın farklı boyutlarında gerçekleşen değişimlerle karşı karşıya kalmaktadır. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmelerinde amaçlarına yönelik doğru zaman ve yerde değişime cevap verebilmeleri gerekmektedir. Alan yazın taraması sonucunda değişim kavramına yönelik çeşitli sınıflandırmalara rastlanmıştır. Sürekli ya da radikal değişim (*episodic*) (Weick ve Quinn 1999); planlı ya da plansız değişim; katılımcı ya da zorlayıcı değişim (Özdemir, 2019); evrimsel ve dönüşümsel değişim (Gilley ve McMillan, 2009) gibi sınıflamalar, alan yazında yapılan sınıflandırma örnekleridir. Farklı biçimlerde adlandırılmalarına rağmen örgütsel başarıda rekabetin korunabilmesi için değişim konusunun önemini korumaya devam ettiğini söylemek mümkündür (Özdemir, 2019; Mert, 2017; Fullan, 2015; Hargreaves vd., 2010).

Değişimin yönetilmesi sürecinde alan yazın incelendiğinde bazı ilkelere yer verilmiştir. Bu ilkeler; üst yönetim desteğinin alınması, değişim için heyecan ve motivasyonun oluşturulması, değişimin kademeli olarak yürütülmesi, uzman görüşlerine dayandırılması, çalışanlara üst yönetim tarafından dikte edilmesi şeklinde değil de değişimin aktörü olan tüm kişilerin katılımlarının sağlanması, ihtiyaç duyulan kaynağa sahip olunması, krizlerin fırsatlara dönüştürülmesinde bir olanak olarak değerlendirilmesi, proaktif olunması, grup dinamiğinden yararlanılması, esnek olunması, değerler üzerine temellendirilmesi, ekiplerin oluşturulması, araştırma ve işbirlikçi kültürün oluşturulması, somut sonuçlardan faydalanarak örgütün tüm boyutlarını kapsamaya ve sistem yaklaşımıyla yönetilmesi şeklinde özetlenebilir (Erdoğan, 2021; Özdemir, 2019; Kondakçı vd., 2019;

Fullan, 2015, 2010, 2007; Senge vd., 2014; Spector, 2013; Bergmann, ve Brough, 2013; Hargreaves vd., 2010; Hargreaves, 1997).

Değişim sürecinde okulların etkililiği üzerinde beş faktörün belirleyici olduğu ileri sürülmektedir (Bryk vd., 2010). Bu faktörler; okul yöneticisinin liderliği, aile-okul topluluğu etkileşimi, mesleki kapasite, öğrenci temelli öğrenme kültürü ve öğretimsel yönlendirme şeklinde gruplandırılmıştır (Bryk vd., 2010). Temel aktörler üzerinde etkileme gücüne sahip okul yöneticileri, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleyerek sınıf içi öğrenci temelli uygulamaların gerçekleştirilmesinde yönlendirmeyi sağlamaktadır.

Anlamın üreticisi olan insanlar, doğaları gereği değişim yanlısı ya da onun kısıtlayıcı bir rol üstlenebilir. Değişime kuşkuyla bakan bireylerin, değişim üzerinde her zaman olumsuz etkileri bulunmamakla birlikte (Bergmann ve Brough, 2013) liderlerin perspektifleri üzerinde zenginleştirici ve uyarıcı etkileri olabilmektedir. Kegan ve Lahey (2001), değişime direnci kişisel bağımsızlık olarak değerlendirmektedir. Her insan, kasıtlı ya da kasıtsız olarak kendi içinde rakip bir taahhüt altına girmiş olabilir. Bu durumda liderler, takipçileri ile iletişime girerek onların içindeki rakip taahhüdünü keşfetmelidir. Araştırmacılara göre rakip taahhüt, kişilerin şikâyet ettiklerinin altında yatmaktadır. Sonrasında varsayımlar ve varsayımların üzerine düşünme ve sınamayı gerektiren ortamlar oluşturulmalıdır.

Değişim uygulamalarının çalışanlara benimsetilmesi, doğru zaman ve eylemlerle proaktif tepki verebilmeyi olanaklı hale getirmektedir. Değişime direncin sebebi, bireysel olabilirken örgütten de kaynaklanabilir (Erdoğan, 2021; Özdemir, 2019; Bergmann ve Brough, 2013). Bireysel sebepler arasında, kısa vadeli yaşama eğilimi, belirsizlik duygusu, daha önceki deneyimler, istikrar, devamlılık ihtiyacı, farklı algılama biçimleri ve alışkanlıklar yer almaktadır. Örgütsel boyut ise, kaynak ve sermaye eksikliği, vizyon eksikliği, örgüt yapısı ve diğer örgütler arası yapılan anlaşmaları kapsamaktadır.

Bilgi ve değişim yönetimi, örgütlerin varoluş sebebi olan amaçlarını gerçekleştirmelerinde elzem bir beceri seti haline gelmiştir (Güven ve İleri, 2003). Örgütsel değişime dirençler arasında bireysel ve kolektif hafıza kavramları yer almaktadır. Çalışanların öznel deneyimleri ve oluşturduğu bireysel bellekler, değişimi olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bunun yanı sıra, kurumsal sembol ve efsaneler gibi öğelerin örüntüsünü

içeren kolektif hafıza, değişim eğilimlerini etkileyen faktörler arasında gösterilmektedir. Örgütsel hafızayı oluşturan bu örüntüler, süregelen değişim içinde öğrenmeye ket vurabilme ya da onu destekleme işlevini temsil edebilmektedir. Yoğun literatüre sahip olmasına karşılık ulusal alan yazın tarandığında örgütsel hafızanın bilgi yönetimi, örgütsel öğrenme ve zekâ gibi çalışma alanlarıyla ele alınan çalışmaların ağırlıkta olduğuna rastlanmış olup değişim üzerindeki etkisi yönünde, eğitim bilimleri kapsamında sınırlı çalışmalara rastlanmıştır (Özdemir ve Küçükler, 2022).

Bu araştırmanın amacı, ortaokul kademesinde çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre, görev yaptıkları okulların örgütsel hafızasının değişim süreci üzerindeki etkisini ortaya çıkarmaktır. Araştırmanın alt amaçları şöyledir:

1. Ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin görüşlerine göre görev yaptıkları örgütün kurumsal hafıza düzeyi nedir?
2. Ortaokul kademesinde bulunan kurumların örgütsel hafıza düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri;
  - a. yaş
  - b. cinsiyet
  - c. hizmet süresi ve
  - d. mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?
3. Ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin kurumsal değişime yönelik eğilimleri ne düzeydedir?
4. Ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin kurumsal değişime yönelik eğilimleri;
  - a. yaş
  - b. cinsiyet
  - c. hizmet süresi ve
  - d. mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?
5. Ortaokul kademesinde görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel hafıza düzeyine ilişkin algıları, değişim eğilimlerini yordamakta mıdır?

## Yöntem

Bu bölümde araştırmanın deseni, evren-örneklem, veri toplama araçları ve verilerin analizine dair bilgiler yer almaktadır.

### Araştırmanın Deseni

Araştırma; katılımcıların çalışmakta oldukları okulların kurumsal hafızasına ilişkin algıları ile değişime yönelik eğilimleri arasındaki ilişkiyi saptamayı amaçlamaktadır. Araştırmacıların, evrenin bütünü ya da evren içerisinde yer alan örneklem grubunun tutumlarını açıklamak üzere nicel verileri topladığı araştırma yöntemi, tarama deseni olarak adlandırılmaktadır (Creswell, 2020). İlişkisel tarama ise; değişkenler arasındaki ilişkisel değişimin yön ve derecesini çözümlemeye katkı sağlayan araştırma deseni (Karasar, 2022). Araştırmayla iki değişken arasındaki ilişki yönü ve derecesinin ortaya çıkarılması amaçlandığından ilişkisel tarama deseni kullanılmıştır.

### Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2022-2023 eğitim öğretim yılı İstanbul iliyle sınırlandırılmıştır. Örneklem belirlenmesinde amaçlı örnekleme türlerinden olan uygun örneklemeden faydalanılmıştır. Araştırma örneklemini 2022-2023 eğitim öğretim yılında Esenler ilçesi ortaokul kademesinde görev yapan 953 öğretmen oluşturmaktadır. Esenler ilçesinde görev yapan öğretmenlere ulaşmada MEBBİS kullanılmıştır (MEB, 2023). Geri bildirim alınan ölçek sayısı ise 285 olup, 6 ölçek eksik doldurulduğundan araştırmaya dahil edilmemiştir. Örneklem hesaplanmasında sosyal bilimlerde kabul edilen 0.05 (%5) hata payı dikkate alınmıştır. Araştırma örnekleminin seçilmesinde veri kaynaklarına ulaşım kolaylığı göz önünde bulundurulmuştur. Örneklem ait demografik bilgilere aşağıdaki tablo 1'de yer verilmiştir.

**Tablo 1**

*Örnekleme Ait Demografik Bilgiler*

Özellikler	<i>n</i>	
Cinsiyet	Kadın	156
	Erkek	123
Yaş	25-35	168
	36-46	75
	47 ve üzeri	36

**Tablo 1 Devam**

Özellikler	<i>n</i>	
Mesleki Kıdem	1-3	183
	4-6	54
	7-9	42
Hizmet Süresi	1-3	160
	4-6	67
	7-9	52
Toplam	279	

Yaş ve mesleki kıdem değişkenlerinde bazı grup aralıklarında yeterince katılımcı olmadığı için grup birleştirmesi yapılmıştır. Yapılan düzenlemeyle oluşturulan gruplar yaş değişkeni için; 25-35, 36-46 ve 47 ve üzeri olurken kıdem değişkeni; 1-3, 4-6 ve 7-9 olarak yeniden düzenlenmiştir. Araştırmanın örneklemini; kadın, 25-35 yaş aralığı- 1-5 mesleki kıdem yılı ve hizmet süresinde 1-3 yıl aralığında olan öğretmenlerin, çoğunluğu oluşturduğunu söyleyebilmek mümkündür.

## Veri Toplama Araçları

Araştırma kapsamında kişisel bilgi formunun yanında iki farklı ölçekten faydalanılmıştır. Ortaokul kademesinde çalışmakta olan öğretmenlerin görüşlerine göre çalışmakta oldukları kurumun hafıza düzeyinin saptanması için Örgütsel Hafıza Ölçeği (Limon, 2016) ve değişime yönelik eğilimlerinin tespit edilmesi için de Değişim Eğilimleri Ölçeği (Büyüköztürk vd., 2017) kullanılmıştır. Kullanılan ölçeklerin her ikisi de 5'li Likert tipi derecelendirme ölçeği ile hazırlanmış olup araştırmada değerlendirme aralıkları eşit kabul edilmiştir.

**Tablo 2**

*Ölçeklerde Kullanılan Değer Aralıkları*

Seçenekler	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

**Örgütsel Hafıza Ölçeği:** Ölçeğin orijinali Dunham (2010) tarafından geliştirilmiş olup Limon (2016) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Toplam 20 maddeden oluşan ölçekte sosyopolitik bilgi (1- 6. maddeler), mesleki bilgi (7-10. maddeler), mesleki ağlar (11-13. maddeler), sektörel bilgi (14-15. maddeler) ve geçmiş bilgisi (16-20. maddeler) olmak üzere beş boyut yer almaktadır. Araştırmacı tarafından ölçeğin Cronbach Alfa kat sayıları sırasıyla 0,80; 0,84; 0,75; 0,74 ve 0,89 olarak tespit edilmiştir. Ölçek boyutlarına yönelik maddeler genel anlamlarıyla aşağıda açıklanmıştır.

*Sosyopolitik bilgi:* Örgüt içerisinde geçmişteki karar vericiler ve önemli öznelere dair bilgileri, meslektaşları arasında kimin neleri bildiği, örgüt değerlerine uygun kişilerin özellikleri ve alınan kararların sonuçlarına dair kategoriyi temsil etmektedir.

*Mesleki bilgi:* Mesleğin gerçekleştirilmesinde gerekli olan bilgi, yeterlilik, mesleğe ait görevler ve gereklilikleriyle birlikte çalışmakta olunan örgüt içerisinde mesleğin spesifik özelliklerini içeren boyut olarak ele alınmaktadır.

*Mesleki ağlar:* Örgütte performansın etkili bir şekilde gerçekleşmesi için ihtiyaç duyulan kişiler, deneyimlerin paylaşımının gerçekleştiği sosyal ağ ve doğru bilgilere hangi meslektaşının sahip olduğuna dair bilgileri ifade etmektedir.

*Sektörel bilgi:* Örgütün geçmişteki başarıları, aynı kategoride yer alan örgütlerde mesleğin yürütülme şekli ve diğer örgütlerdeki işleyiş hakkında bilgileri kapsamaktadır.

*Geçmiş bilgisi:* Örgütün geçmişindeki dönüm noktaları ve örgütü zarara uğratabilecek uygulamalar gibi önemli bilgilere dair ifadelerden oluşmaktadır.

**Değişim Eğilimleri Ölçeği:** Büyüköztürk ve diğerleri (2017) tarafından öncelikle okul müdürlerine yönelik hazırlanan ölçeğin, psikometrik niteliklerin analiz sonucu öğretmenler için de geçerli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Toplamda 41 maddeden oluşan ölçek, dört faktörden oluşmaktadır. Faktörler arasında girişimcilik, değişime direnç, değişimin yararına inanma ve statükoyu koruma faktörleri yer almaktadır. Faktörlerin cronbach alfa katsayıları ise sırasıyla 0,92; 0,86; 0,95 ve 0,78 şeklindedir. Ölçekte yer alan dört faktöre ilişkin bilgiler aşağıda özetlenmiştir.

*Statükoyu koruma:* Katılımcıların değişimi başlatma konusundaki çekimser davranışları ve yeniliklere karşı olumsuz düşüncelerini içeren maddeler yer almaktadır.

*Değişimin yararına inanma:* Katılımcıların değişimi fayda ve verimlilik açısından olumlu algıladıkları, yenilikçi uygulamaları desteklemek için aktif rol aldıkları ve değişimi kurumlarına önerdiklerine dair maddeleri kapsamaktadır.

*Değişime direnç:* Katılımcıların sistemdeki değişimlere yönelik kötümser görüşleri, değişimden şikayetçi



ve değişim karşıtlarını desteklemek için çaba sarf edildiğine dair maddeleri içermektedir. Kurumlarında herhangi bir problemin olmadığında değişime ihtiyaç duymadıklarını ve değişimi önermediklerini içeren maddeleri yansıtmaktadır.

*Değişimde girişimcilik:* Katılımcıların değişim yönünde ön sıralarda yer aldığı, meslektaşlarına rehberlik yaptığı ve onları motive ettiklerine dair maddeler bulunmaktadır. Bunun yanı sıra, değişim sırasında muhtemel problemleri kestirebilme, belirsizlikle baş edebilme ve kendilerinden beklenen sorumlulukların farkındalığına yönelik ifadeleri kapsamaktadır.

### Verilerin Analizi

Verilerin analizinde SPSS paket programından faydalanılmıştır. Örgütsel hafıza ölçeğinde ters (revers) kodlanmış madde bulunmayıp değişim eğilimleri ölçeğinde ters kodlama yapılan 15 madde (3, 6, 12, 15, 18, 22, 24, 25, 29, 30, 34, 36, 38, 39, 41) bulunmaktadır. Analiz sırasında betimsel istatistikler, bağımsız t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), Levene's testi, çoklu karşılaştırmalar için post-hoc tukey ve çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır.

### Bulgular ve Yorum

Bu bölümde sırasıyla araştırmanın alt amaçlarına yönelik elde edilen bulgular sunulmaktadır.

#### Örgütsel Hafıza Düzeyine Yönelik Bulgular

Araştırmanın ilk amacı, ortaokul kademesinde görev yapmakta olan öğretmenlerin görüşlerine dayanarak okulun örgütsel hafıza düzeyini belirlemektir. Bu amaca yönelik veriler tablo 3'te sunulmuştur.

**Tablo 3**

*Örgütsel Hafıza Ölçeğine Ait Betimsel Değerler*

Ölçek	N	En Düşük Değer	En Yüksek Değer	$\bar{X}$	S	Düzye
<b>Örgütsel Hafıza Ölçeği</b>	279	20	100	3.70	0.04	Katılıyorum
Sosyopolitik bilgi	279	6	30	3.96	0.04	Katılıyorum
Mesleki bilgi	279	4	20	4.15	0.04	Katılıyorum
Mesleki ağlar	279	3	15	4.15	0.04	Katılıyorum
Sektörel bilgi	279	2	10	3.31	0.57	Kararsızım
Geçmiş bilgisi	279	5	25	2.93	0.66	Kararsızım

Araştırmaya katılan 279 katılımcının tamamı, örgütsel hafıza ölçeğinde yer alan ifadeleri puanlamıştır. Verilerin analizinden elde edilen sonuçlar incelendiğinde örgütsel hafıza ölçeğinin genelinin aritmetik ortalamasının "katılıyorum" ( $\bar{x}= 3,70$ ) düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Belirlenen düzey oldukça yüksek görünmektedir. Sosyopolitik bilgi ( $\bar{x}= 3,96$ ), mesleki bilgi ve mesleki ağlar ( $\bar{x}= 4,15$ ) alt boyutlarının "katılıyorum" düzeyinde olduğu görülmekte olup sektörel bilgi ( $\bar{x}= 3,31$ ) ve geçmiş bilgisi ( $\bar{x}= 2,93$ ) boyutlarının "kararsızım" düzeyinde olduğuna ulaşılmıştır. Kurumların örgütsel hafıza düzeyi mesleki bilgi ve mesleki ağlar boyutlarında yüksek; sektörel bilgi ve geçmiş bilgisi boyutlarında orta düzeyde olduğu söylenebilir. Bulgudan yola çıkılarak katılımcıların kendi okullarındaki önemli aktörleri, danışacağı meslektaşlarını ve mesleklerinin kuruma özgü uygulamalarında bilgi sahibi oldukları fakat çevre okullardaki işleyiş ve okullarının geçmişteki dönüm noktalarına dair kararsız oldukları düşünülebilir. Bu durum, merkeziyetçi eğitim sisteminin sonucu olarak her okulda temel düzeyde benzer işleyiş ve uygulamaların olmasıyla açıklanabilir.

#### Bazı Değişkenlere Göre Öğretmenlerin Örgütsel Hafızaya İlişkin Algıları

Araştırmanın ikinci amacında, cinsiyet, yaş, mesleki kıdem ve hizmet süresi değişkenleri ile örgütsel hafızaya ilişkin algıları incelenmiştir. Cinsiyet değişkenine ilişkin bulgular Tablo 4'te yaş değişkenine ilişkin bulgular Tablo 5'te mesleki kıdem değişkenine ilişkin bulgular Tablo 6'da ve hizmet süresi değişkenine ilişkin bulgular Tablo 7'de verilmiştir.

**Tablo 4***Katılımcıların örgütsel hafızaya ilişkin algıları ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkiye yönelik t-test sonuçları*

	Gruplar	n	$\bar{X}$	ss	t	P
Örgütsel hafıza	Kadın	156	3.69	.54	.83	<b>.002*</b>
	Erkek	123	3.79	.80		
Sosyopolitik bilgi	Kadın	156	3.96	.60	.98	<b>.000*</b>
	Erkek	123	3.95	.88		
Mesleki bilgi	Kadın	156	4.16	.54	.76	<b>.000*</b>
	Erkek	123	4.14	.93		
Mesleki ağlar	Kadın	156	4.23	.57	.04	<b>.000*</b>
	Erkek	123	4.04	.96		
Sektörel bilgi	Kadın	156	3,34	.83	.50	<b>.001*</b>
	Erkek	123	3,27	1.08		
Geçmiş bilgisi	Kadın	156	2,83	1.05	.08	.093
	Erkek	123	3,06	1.18		

\*p&lt;0,05

Tablo 4 incelendiğinde, katılımcıların örgütsel hafızaya ilişkin algılarının, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Geçmiş bilgisi hariç tüm alt boyutlarda erkeklerin ortalaması kadınlardan daha yüksek bulunmuştur. Bu bulgudan hareketle erkek öğretmenlerin okullarındaki önemli aktörleri bildiği, okullarına uyumlu olan kişilerin profiline dair yorumları olduğu, danışmaya ihtiyaç duyulduğunda hangi meslektaşından yardım alabileceğini ve kendi okullarının yanı sıra çevrede yer alan diğer okulların işleyişi hakkında da kadın öğretmenlerden daha fazla bilgi sahibi oldukları söylenebilir.

**Tablo 5***Katılımcıların örgütsel hafızaya ilişkin algılarıyla yaş değişkeni arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik ANOVA analizi sonuçları*

	Gruplar	n	$\bar{X}$	ss	F	P
Örgütsel hafıza	25-35 yaş	168	3.69	.55	.91	.403
	36-45 yaş	75	3.78	.67		
	46 yaş ve üzeri	36	3.61	1.04		

**Tablo 5 Devam**

	Gruplar	n	$\bar{X}$	ss	F	P
Sosyopolitik bilgi	25-35 yaş	168	3.98	.68	.81	.443
	36-45 yaş	75	3.97	.69		
	46 yaş ve üzeri	36	3.81	1.01		
Mesleki bilgi	25-35 yaş	168	4.13	.63	1.28	.279
	36-45 yaş	75	4.25	.70		
	46 yaş ve üzeri	36	4.02	1.17		
Mesleki ağlar	25-35 yaş	168	4.24	.61	3.26	<b>.040*</b>
	36-45 yaş	75	4.04	.84		
	46 yaş ve üzeri	36	3.94	1.14		
Sektörel bilgi	25-35 yaş	168	3.31	.84	0.01	.984
	36-45 yaş	75	3.32	1.07		
	46 yaş ve üzeri	36	3.29	1.16		
Geçmiş bilgisi	25-35 yaş	168	2.79	1.03	3.85	<b>.022*</b>
	36-45 yaş	75	3.21	1.10		
	46 yaş ve üzeri	36	2.98	1.40		

\*p&lt;0,05

Tablo 5 incelendiğinde, katılımcıların örgütsel hafızaya ilişkin algı düzeylerinin yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Mesleki ağlar ve geçmiş bilgisi alt boyutlarında anlamlı farklılık belirlenmiştir. Anlamlı farklılığın sebebini belirlemek için yapılan tukey testi sonucunda geçmiş bilgisi alt boyutunda 36-45 yaş grubunun diğer gruplardan daha yüksek düzeyde algıya sahip olduğu belirlenmiştir. Mesleki ağlar boyutunda ise 25-35 yaş grubunun diğer gruplardan daha yüksek düzeyde algıya sahip olduğu belirlenmiştir. Verilerden yola çıkılarak 36-45 yaş aralığında olan katılımcıların okullarının önceki başarılarını ve okullarına

zarar verecek uygulamalara yönelik diğer yaş gruplarından daha fazla bilgiye sahip oldukları söylenebilir. 25-35 yaş aralığında olan öğretmenlerin ise deneyimlerini paylaştıkları, paylaşım sırasında doğru bilgiye hangi meslektaşının sahip olduğu ve tavsiye alması gerektiğinde kime gitmesi gerektiğine dair daha yüksek bilgiye sahip olduğunu söylemek mümkündür.

**Tablo 6**

*Katılımcıların örgütsel hafızaya ilişkin algıları ile mesleki kıdem değişkeni arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik ANOVA analizi sonuçları*

	Gruplar	n	$\bar{X}$	ss	F	P
Örgütsel hafıza	1-3 yıl	183	3.66	.59	5.22	<b>.006*</b>
	4-6 yıl	54	3.61	.69		
	7-9 yıl	42	4.00	.85		
Sosyopolitik bilgi	1-3 yıl	183	3.95	.70	1.64	.194
	4-6 yıl	54	3.84	.82		
	7-9 yıl	42	4.12	.76		
Mesleki bilgi	1-3 yıl	183	4.11	.68	2.88	.058
	4-6 yıl	54	4.08	.77		
	7-9 yıl	42	4.40	.87		
Mesleki ağlar	1-3 yıl	183	4.19	.66	.90	.408
	4-6 yıl	54	4.04	.91		
	7-9 yıl	42	4.10	.97		
Sektörel bilgi	1-3 yıl	183	3.27	.93	1.32	.267
	4-6 yıl	54	3.26	.88		
	7-9 yıl	42	3.53	1.09		
Geçmiş bilgisi	1-3 yıl	183	2.78	1.07	11.84	<b>.000*</b>
	4-6 yıl	54	2.84	.99		
	7-9 yıl	42	3.67	1.17		

\*p<0,05

Tablo 6 incelendiğinde, katılımcıların örgütsel hafızaya ilişkin algılarının mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Geçmiş bilgisi alt boyutunda anlamlı farklılık bulunmaktadır. Anlamlı farklılığın sebebini belirlemek için yapılan tukey testi sonucunda geçmiş bilgisi alt boyutunda 7-9 yıl grubunun diğer gruplardan daha yüksek düzeyde algıya sahip olduğu belirlenmiştir. Mesleki kıdemi yüksek olan öğretmenlerin okullarının geçmişine ait bilgi boyutunda daha donanımlı oldukları çıkarımında bulunulabilir.

**Tablo 7**

*Katılımcıların örgütsel hafızaya ilişkin algıları ile hizmet süresi değişkeni arasındaki ilişkiye yönelik ANOVA analizi sonuçları*

	Gruplar	n	$\bar{X}$	ss	F	P
Örgütsel hafıza	1-3 yıl	160	3.66	.58	.70	.496
	4-6 yıl	67	3.75	.59		
	7-9 yıl	52	3.77	.94		
Sosyopolitik bilgi	1-3 yıl	160	3.96	.69	.02	.973
	4-6 yıl	67	3.96	.67		
	7-9 yıl	52	3.93	.93		
Mesleki bilgi	1-3 yıl	160	4.10	.67	.71	.490
	4-6 yıl	67	4.22	.64		
	7-9 yıl	52	4.20	1.01		
Mesleki ağlar	1-3 yıl	160	4.22	.66	1.80	.166
	4-6 yıl	67	4.03	.78		
	7-9 yıl	52	4.06	1.01		
Sektörel bilgi	1-3 yıl	160	3.28	.88	.50	.602
	4-6 yıl	67	3.41	.83		
	7-9 yıl	52	3.27	1.27		
Geçmiş bilgisi	1-3 yıl	160	2.76	1.04	4.50	<b>.012*</b>
	4-6 yıl	67	3.09	1.03		
	7-9 yıl	52	3.23	1.35		

\*p<0,05



Tablo 7 incelendiğinde, katılımcıların örgütsel hafızaya ilişkin algılarının mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Geçmiş bilgisi alt boyutunda anlamlı farklılığa ulaşılmıştır. Farklılığın sebebini belirlemek için yapılan tukey testi sonucunda geçmiş bilgisi alt boyutunda 7-9 yıl grubunun diğer gruplardan daha yüksek düzeyde algıya sahip olduğu belirlenmiştir. Bu bulgudan yola çıkarak okullarındaki hizmet yılı 7-9 arasında olan öğretmenlerin okullarının geçmişteki kazanımlarına daha çok hâkim olduğu söylenebilir.

### Değişim Eğilimlerine Yönelik Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt amacında öğretmenlerin değişime yönelik eğilimleri incelenmiş ve bulgular Tablo 8'de verilmiştir.

**Tablo 8**

*Değişim Eğilimi Ölçeğine Ait Betimsel Değerler*

Ölçek	N	En Düşük Değer	En Yüksek Değer	s	S	Düzye
<b><i>Değişim Eğilimleri Ölçeği</i></b>	279	41	205	3.58	0.32	Katılıyorum
Değişimde girişimcilik	279	14	70	3.39	0.39	Katılıyorum
Değişime direnç	279	11	55	3.66	0.44	Katılıyorum
Değişimin yararına inanma	279	12	75	3.77	0.43	Katılıyorum
Statükoyu koruma	279	4	20	3.53	0.50	Katılıyorum

Tablo 8 incelendiğinde, araştırmaya katılan 279 kişinin tamamının değişim eğilimleri ölçeğinde yer alan ifadeleri puanladığı görülmüştür. Aritmetik ortalamalar incelendiğinde ise değişim eğilimleri ölçeğinin ( $\bar{x}=3,58$ ) ve değişimde girişimcilik ( $\bar{x}=3,39$ ), değişime direnç ( $\bar{x}=3,66$ ), değişimin yararına inanma ( $\bar{x}=3,77$ ) ve statükoyu koruma ( $\bar{x}=3,53$ ) alt boyutlarına ilişkin katılımcı algılarının "katılıyorum" düzeyinde olduğu anlaşılmaktadır. Bu bağlamda katılımcıların değişimin yararına inanmalarına ve aynı zamanda direnç gösterip statükoyu koruma eğiliminde olmaları, eğitimin değişim sürecine ilişkin iki temel fonksiyonu ile açıklanabilir.

### Bazı Değişkenlere Göre Öğretmenlerin Değişim Eğilimlerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt amacında öğretmenlerin değişime yönelik eğilimleriyle yaş, cinsiyet, mesleki kıdem ve hizmet süresi değişkenleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Yaş değişkenine ilişkin bulgular Tablo 9'da cinsiyet değişkenine ilişkin bulgular Tablo 10'da hizmet süresine ilişkin bulgular Tablo 11'de ve mesleki kıdeme ilişkin bulgular Tablo 12'de verilmiştir.

**Tablo 9**

*Katılımcıların değişim eğilimi düzeyleri ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkiye yönelik t-testi sonuçları*

	Gruplar	n	$\bar{X}$	ss	t	P
Değişim eğilimleri	Kadın	156	3.66	.47	.16	<b>.004*</b>
	Erkek	123	3.48	.58		
Değişimde girişimcilik	Kadın	156	3.42	.56	-.73	.320
	Erkek	123	3.34	.75		
Değişime direnç	Kadın	156	3.77	.63	1.56	<b>.004*</b>
	Erkek	123	3.52	.85		
Değişimin yararına inanma	Kadın	156	3.87	.59	-.74	<b>.004*</b>
	Erkek	123	3.63	.83		
Statükoyu koruma	Kadın	156	3.62	.79	.73	.040
	Erkek	123	3.41	.89		

\* p<0,05

Tablo 9 incelendiğinde, katılımcıların değişim eğilimlerinin, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir ( $p=0,004 < p=0,005$ ). Değişime direnç ve değişimin yararına inanma alt boyutlarında erkek katılımcıların kadınlardan daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Erkek katılımcıların hem değişimin okullarında verimliliği artırıp fayda sağlayacağına inanan hem de okullarının değişime ihtiyacı olmadığına yönelik görüşleri ve değişimden şikayetçi olmaları, ilginç bir çelişki olarak ifade edilebilir. Bu çelişki tartışma bölümünde detaylıca tartışılmıştır.

**Tablo 10**

*Katılımcıların değişim eğilimleri düzeyleri ile yaş değişkeni arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik ANOVA analizi sonuçları*

	Gruplar	n	$\bar{X}$	ss	F	p
Değişim eğilimleri	25-35 yaş	168	3.59	.52	.08	.922
	36-45 yaş	75	3.58	.53		
	46 yaş ve üzeri	36	3.55	.59		
Değişimde girişimcilik	25-35 yaş	168	3.37	.59	.32	.727
	36-45 yaş	75	3.44	.67		
	46 yaş ve üzeri	36	3.35	.86		
Değişime direnç	25-35 yaş	168	3.71	.69	1.14	.320
	36-45 yaş	75	3.55	.77		
	46 yaş ve üzeri	36	3.66	.89		
Değişimin yararına inanma	25-35 yaş	168	3.76	.67	.61	.539
	36-45 yaş	75	3.83	.70		
	46 yaş ve üzeri	36	3.67	.95		
Statükoyu koruma	25-35 yaş	168	3.55	.84	.34	.712
	36-45 yaş	75	3.46	.85		
	46 yaş ve üzeri	36	3.58	.87		

\* $p<0,05$

Tablo 10 incelendiğinde katılımcıların değişim eğilimlerinin yaş değişkenine göre anlamlı bir fark göstermediği belirlenmiştir. Bu sonuçtan yola çıkılarak yaşın, katılımcıların değişime yönelik eğilimleri üzerinde etkilerinin anlamlı düzeyde olmadığı söylenebilir.

**Tablo 11**

*Katılımcıların değişim eğilimi düzeyleri ile hizmet süresi değişkeni arasındaki ilişkiye yönelik ANOVA analizi sonuçları*

	Gruplar	n	$\bar{X}$	ss	F	p
Değişim eğilimleri	1-3 yıl	183	3.57	.52	.36	.696
	4-6 yıl	54	3.57	.49		
	7-9 yıl	42	3.65	.62		
Değişimde girişimcilik	1-3 yıl	183	3.34	.64	1.94	.145
	4-6 yıl	54	3.43	.57		
	7-9 yıl	42	3.55	.76		
Değişime direnç	1-3 yıl	183	3.66	.76	.03	.970
	4-6 yıl	54	3.68	.76		
	7-9 yıl	42	3.65	.65		
Değişimin yararına inanma	1-3 yıl	183	3.79	.68	.48	.619
	4-6 yıl	54	3.68	.74		
	7-9 yıl	42	3.77	.83		
Statükoyu koruma	1-3 yıl	183	3.54	.88	.39	.671
	4-6 yıl	54	3.44	.72		
	7-9 yıl	42	3.58	.82		

\* $p<0,05$

Tablo 11 incelendiğinde katılımcıların değişim eğilimlerinin hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

**Tablo 12**

*Katılımcıların değişim eğilimleri ile mesleki kıdem değişkeni arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik ANOVA analizi sonuçları*

	Gruplar	n	$\bar{X}$	ss	F	P
Değişim eğilimleri	1-3 yıl	160	3.56	.53	.44	.63
	4-6 yıl	67	3.60	.46		
	7-9 yıl	52	3.63	.63		
Değişimde girişimcilik	1-3 yıl	160	3.34	.59	1.38	.25
	4-6 yıl	67	3.39	.58		
	7-9 yıl	52	3.52	.87		
Değişime direnç	1-3 yıl	160	3.65	.72	.08	.91
	4-6 yıl	67	3.69	.58		
	7-9 yıl	52	3.67	.96		
Değişimin yararına inanma	1-3 yıl	160	3.76	.68	.02	.98
	4-6 yıl	67	3.78	.65		
	7-9 yıl	52	3.75	.90		
Statükoyu koruma	1-3 yıl	160	3.50	.87	.22	.79
	4-6 yıl	67	3.56	.74		
	7-9 yıl	52	3.58	.89		

\*p<0,05

Tablo 12 incelendiğinde katılımcıların değişim eğilimlerinin mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

### Örgütsel Hafıza ve Değişim Eğilimleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Araştırmanın son alt amacında örgütsel hafıza ile değişim eğilimleri arasında anlamlı ilişkinin olup olmadığı, olması durumunda yordama düzeyinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın bulgularına göre örgütsel hafıza ile değişim eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $p=,000$ ). Bu kapsamda çoklu doğrusal regresyon analiz sonuçları tablo 13'te sunulmuştur.

**Tablo 13**

*Örgütsel Hafıza Düzeyinin Değişim Eğilimlerini Yordama Düzeyi*

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değ.	B	Standart Hata	$\beta$	t	p	İkili r	Kısmi r
Değişim Eğilimi	Örgütsel Hafıza	1.97	1.29	1.58	1.58	.13	.26	,09
Değişime Direnç		-0.56	0.37	-0.63	-1.51	.13	-.01	-,09
Statükoyu Koruma		-0.31	0.15	-0.39	-2.05	.04	.06	-,12
Değişim Yararına İnanma		-0.40	0.35	-0.43	-1.12	.26	.28	-,06
Değişimde Girişimcilik		-0.34	0.44	-0.33	-0.75	.44	.36	-,04
R=0,395 F <sub>(4-435)</sub> =10,18		R <sup>2</sup> =0,156 p=,000						

Tablo 13'teki analiz sonuçlarına göre örgütsel hafıza ile öğretmenlerin değişim eğilimi arasında anlamlı bir ilişki ( $R=0,395$ ,  $R^2=0,156$ ) söz konusudur. Analiz sonucunda örgütsel hafızanın öğretmenlerin değişim eğilimleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu ( $p<,001$ ) belirlenmiştir. Değişim eğilimlerinin, değişim eğilimi alt boyutu ( $\beta=1,58$ ,  $p<,05$ ) örgütsel hafızayı anlamlı ve pozitif yönde, değişime direnç ( $\beta=-,63$ ,  $p<,05$ ), statükoyu koruma ( $\beta=-,39$ ,  $p<,05$ ), değişim yararına inanma ( $\beta=-,43$ ,  $p<,05$ ) ve değişimde girişimcilik ( $\beta=-,33$ ,  $p<,05$ ) alt boyutlarının ise örgütsel hafızayı negatif yönde ve anlamlı şekilde yordadığı belirlenmiştir. Öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki kurumsal hafıza düzeyi, değişim eğilimlerinin %39,5'ünü açıklamaktadır. Bulgulardan yola çıkılarak; örgütsel hafıza düzeyinin öğretmenlerin değişime yönelik eğilimlerini anlamlı düzeyde ve olumlu olarak etkilediği söylenebilir.

## Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Ortaokul kademesinde görev yapmakta olan öğretmenlerin görüşlerine göre çalıştıkları okulların kurumsal hafıza düzeyleri; sektörel bilgi ve geçmiş bilgisi hariç tüm boyutlarda "katılıyorum" seçeneğinde toplanmaktadır. Bu bağlamda öğretmenlerin okullarına uyum sağlayabilecek öğretmen özellikleri, önemli aktörler, karar vericiler hakkında bilgi sahibi olmalarıyla birlikte mesleğin gerektiği yetkinlikler, sorumluluklar ve mesleklerinin icra edilmesinde kendi okullarına özgü yönler hâkim oldukları çıkarımında bulunulabilir. Bunun yanı sıra, deneyimleri paylaşmada sosyal grupların olduğu ve öneri alınması gerektiğinde kime danışılması gerektiğine dair fikir sahibi oldukları söylenebilir.

Alanda yapılan diğer çalışmalar incelendiğinde; Ateşalp'in (2022) çalışmasında öğretim görevlilerinin örgütsel hafızaya ilişkin algı düzeylerinin "katılıyorum" seçeneğinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Özdemir ve Küçük (2015) ise katılımcıların görüşlerine göre çalıştıkları örgütlerin kurumsal hafıza düzeyinin yüksek olduğunu belirlemiştir. Buna göre yapılan iki araştırmanın sonuçları benzerlik göstermektedir.

Ortaokul kademesinde görev yapmakta olan öğretmenlerin görüşlerine dayanarak çalıştıkları okulların hafıza düzeyine ilişkin öğretmen algıları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Geçmiş bilgisi hariç tüm alt boyutlarda erkek katılımcıların lehine olan bir durumla karşılaşmıştır. Kadın katılımcıların yalnızca okullarının geçmiş başarıları ve okullarına fayda sağlayacak uygulamalarda erkek katılımcılardan daha yüksek algıya sahip oldukları belirtilebilir.

Alanda yapılan diğer çalışmalar incelendiğinde; bu çalışma sonucuna benzer olarak, Ateşalp'in (2022) yükseköğretimde çalışan öğretim üyelerine uyguladığı örgütsel hafıza ölçeği sonucunda erkek katılımcıların ölçekte daha yüksek puan elde ettikleri tespit edilmiştir. Araştırmadan farklı olarak; Bayrak ve Himmetoğlu'nun (2021) yürüttüğü tez çalışmasında cinsiyet ile hafıza düzeyi arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Benzer olarak, Tüysüz'ün (2019) çalışmasında da cinsiyet ve örgütsel hafıza arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Uludağ (2022) araştırmasında ise kurumsal duygusal hafıza ile cinsiyet arasında anlamlı farklılığın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Ortaokul kademesinde görev yapmakta olan

öğretmenlerin görüşlerine göre çalıştıkları okulların kurumsal hafıza düzeyleri ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılık yalnızca geçmiş bilgisi ve mesleki ağlar boyutunda görülmektedir. 25-35 yaş aralığında olan öğretmenlerin okul içerisinde deneyimlerin paylaşıldığı sosyal gruba dahil oldukları ve hangi meslektaşlarının doğru bilgiye sahip olduklarına yönelik görüşleri sırasıyla 36-45 ve 46 yaş ve üstünde olan öğretmenlerden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra; okulların geçmişine yönelik bilgiler boyutunda 36-45 yaş aralığındaki öğretmenlerin sırasıyla 46 ve üstü ve 25-35 aralığındaki öğretmenlerden daha fazla fikir sahibi oldukları tespit edilmiştir.

Alanda yapılan diğer çalışmalar incelendiğinde; Bayrak ve Himmetoğlu (2021) çalışmalarında 23-31 yaş aralığındaki öğretim elemanlarının yaşça daha büyük olan öğretmenlere göre örgütsel hafıza düzeylerinin daha düşük olduğuna ulaşılmıştır. Ateşalp (2022) ise katılımcıların yaşları arttıkça örgütsel hafıza düzeyinin de arttığını tespit etmiştir. Boz (2021), yaş değişkeninin yalnızca geçmiş bilgisi alt boyutunda farklılığa yol açtığı ve katılımcıların yaşları arttıkça örgütlerinin geçmiş başarı ve başarısızlıklarına dair daha yetkin olduklarını belirtmiştir. Tüysüz (2019), anlamlı farklılığın yalnızca mesleki ağlar boyutunda olduğunu ve 25-40 yaş aralığındaki katılımcıların 41-45 yaş aralığına göre daha yüksek örgütsel hafıza düzeyine sahip olduğunu ifade etmiştir. Tüysüz'ün çalışmasına benzer bir şekilde Uludağ (2022), kurumsal duygusal hafıza düzeyi ile yaş değişkeni arasında anlamlı farklılığın orta yaş grubunun lehine olduğunu belirlemiştir.

Ortaokul kademesinde çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre örgütlerin hafıza düzeyleri ile hizmet süresi değişkeni arasında genel puan ve geçmiş bilgisi alt boyutunda anlamlı düzeyde farklılık bulunmuştur. Genel puan ve geçmiş alt boyutunda hizmet sürelerinin artmasına paralel olarak okullarının başarı ve başarısızlıkları hakkında bilgi sahibi olma düzeylerinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel sosyalleşme kapsamında değerlendirildiğinde okula yeni atanan öğretmenlerin okulda geçirilen sürenin artmasıyla meslektaşlarıyla etkileşimi sonucunda kazandıkları ortak değer ve tutumların da artması beklenmektedir (Erdoğan ve Dönmez, 2019). Doğal olarak okulda çalışma sürelerinin artmasıyla okulları hakkında öğretmenlerin örgütsel hafızaya ilişkin algılarının artması sonucu beklenen bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

Alanda yapılan diğer çalışmalar incelendiğinde; bu araştırmanın bulgularına paralel olarak Ateşalp (2022), katılımcıların hizmet sürelerinin arttıkça örgütsel hafızaya ilişkin algılarının arttığını belirtmekte iken Boz (2021), görev sürelerinin arttıkça yalnızca örgütsel hafızaya ilişkin algıların geçmiş bilgisi alt boyutunda anlamlı düzeyde arttığını belirtmektedir. Tuna (2022) ise sağlık sektöründe çalışma sürelerinin artmasıyla sektörel bilgi ve mesleki bilgi boyutlarının arttığını ifade etmektedir.

Ortaokul kademesinde çalışan öğretmenlerin örgütsel hafızaya ilişkin algıları ile mesleki kıdem düzeyi arasında anlamlı farklılık yalnızca geçmiş bilgisi alt boyutunda tespit edilmiştir. Hizmet süresi değişkenine benzer olarak öğretmenlerin kıdemleri yükseldikçe çalıştıkları okulların geçmiş başarı ya da başarısızlıkları hakkında bilgi sahibi olma düzeylerinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Alanda yapılan diğer çalışmalar incelendiğinde değişkenin dahil edildiği eğitim bilimleri alanındaki araştırmalara sınırlı sayıda rastlanmıştır. Tüysüz (2019), yürüttüğü çalışmada yöneticilerin kıdem sürelerinin artmasının yöneticilerin örgütsel hafızaya ilişkin algılarını anlamlı düzeyde etkilemediği sonucuna ulaşmıştır.

Feiz (2017) tarafından öğretim üyelerinin dahil edildiği örgütsel hafızanın aracı rolüne yönelik yürütülen çalışmada, üyelerin örgütsel hafızaya ilişkin algılarının çalışanların psikolojik güçlenmesi üzerinde pozitif ve anlamlı düzeyde bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Üyeler arasında örgüt yapısı ve bilgi aktarımına katkıda bulunması ve daha önce elde edilen bilgilerin yeniden işlenmesine olanak sağladığı için örgütsel hafızanın oluşmasında yönetim kadrolarındaki kişilerin dikkatli olmaları gerektiği söylenebilir. Şen (2014) ise örgütün daha önce elde ettikleri yaşantı ve bilgilerin rasyonel karar alma süreçlerini desteklemesi sebebiyle örgütsel hafızanın ele alınması ve işlenmesinde doğru yaklaşımın örgüte avantaj sağlayacağını ifade etmektedir. Örgüt içindeki gerilimin örgütsel hafıza üzerindeki etkisini öğretmenlerin katılımıyla inceleyen Sözbilir ve Yaman (2020), iki değişken arasında negatif yönlü anlamlı bir farklılığın olduğu sonucuna ulaşmıştır. Buradan hareketle, değişim karşısında oluşabilecek gerilimlerin ortadan kaldırılmasında yöneticilerin örgütsel hafızanın bilincinde olmaları gerektiği söylenebilir.

Örgütsel hafıza, örgütler için diğer örgütlere karşı avantaj sağlayabilmenin (Boz, 2021; Sözbilir ve Yaman, 2020; Demir, 2018; Feiz, 2017; Şen,

2014; Dunham, 2010) yanı sıra örgüt başarısını olumsuz yönde (Bayrak ve Himmetoğlu, 2021; Karabal, 2018; Aksu, 2017) etkileyebilmektedir. Uludağ (2022), çalışmasında örgütlerin duygusal hafızasının sürdürülebilirlik ve örgütsel öğrenmeyi desteklediği sonucuna ulaşmıştır. Duygusal hafıza düzeyinin artmasının yenilikçiliği geliştirmede önemli rolü (Akgün vd., 2012b), bilgi paylaşımı ve duygusal deneyim yayılımı boyutları arasında anlamlı ilişki olduğu belirtilmektedir. Örgütsel hafıza değişkenlerinin çalışanların performansı üzerinde olumlu etkilerinin olduğu sonucuna Kılıç (2008) çalışmasında ulaşmıştır. Belirtilen çalışmaların aksine Aksu (2017) ise örgütsel unutma kavramına değinmekte olup kavramın örgütsel performansı artırdığına dair çalışmaları aktarmıştır.

Öğretmenlerin değişime yönelik eğilimleri incelendiğinde ortaokul kademesinde çalışan öğretmenlerin eğilimlerinin tüm alt faktörlerinde yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bulgudan yola çıkarak birbirleriyle çelişkili gözükten boyutlarda yüksek puan alınması örnekleme yer alan öğretmenlerin değişimin yararına inandıkları ve destekledikleri fakat aynı zamanda değişimler hakkında tedirgin bir tavır takındıkları şeklinde yorumlanmaktadır. Bunun yanı sıra, bazı değişimleri desteklerken bazılarını desteklemedikleri düşünülebilir.

Bu durumun açıklanmasında eğitim kurumlarının çelişkili görünen iki işlevine değinilebilir. Eğitim, hem temel değerlerin aktarımı ve sürdürülmesi hem de kalkınma sürecinde bireylerin çeşitli yeterliliklere donatılması işlevine sahiptir. Bu sebeple öğretmenlerin bir taraftan değişimin yararına inandıkları diğer taraftan ise değişime direnç ve statükoyu koruma eğilimlerini sürdürdükleri düşünülebilir. Bunun yanı sıra, Kondakçı ve arkadaşları tarafından öğretmen ve yöneticilerin değişime yönelik görüşlerinin incelendiği çalışmalarında (2015; 2019) değişimin genelde politik motivasyon sonucu gerçekleştiği ve sürekli değişime maruz kalındığından dolayı yöneticilerin okulları değişimlere uyarılma güçlüğü yaşadıkları ifade edilmiş olup; öğretmenler açısından ise iş yükü, iş doyum düzeyleri, güven atmosferi ve karara katılım durumlarından etkilenildiği belirtilmektedir. İki çalışmadan yola çıkılarak öğretmenlerin değişimin yararına inandıkları fakat değişim konusunda görüşlerinin alınmaması ve beraberindeki yorgunluğun öğretmenlerin çekimser tutum takınmalarına yol açmış olabileceği düşünülmektedir. Ek olarak, öğretmenlerin öz yeterlilik algıları (Çalık vd., 2013), öznel iyi oluş



durumları (Cop, 2020) ve okul yöneticisinin değişime yönelik olumsuz yaklaşımları (Uğurlu, Yıldırım ve Ceylan 2014) değişim konusunda öğretmenlerin çekimser davranışlarına yol açmış olabilir. Son olarak, duygusal olaylar teorisindeki (affective events theory) duygu ve mod ayırımından yola çıkarak öğretmenlerin anketleri doldurma anındaki okul içi ya da okul dışı etkenlerden etkilenmiş olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Alanda yapılan diğer çalışmalar incelendiğinde; Canlı, Demirtaş ve Özer (2015) tarafından aynı ölçeğin Adıyaman ili ilköğretim kademesindeki okul yöneticileri için kullanıldığı çalışmada değişime direnç boyutunun "orta düzeyde katılıyorum"; diğer boyutları olan yararına inanma, statüko ve girişimcilik boyutlarına "çoğunlukla katılıyorum" seçeneğinde olduğuna ulaşılmıştır. Aydilek ve Arslan (2019) çalışmalarında İngilizce öğretmenlerinin statükoyu koruma ve değişime direnç boyutlarına eğilimlerinin düşük olduğu ve değişimin yararına inandıkları, girişimci davranışları sergilediklerini ifade etmişlerdir. İhtiyaroğlu ve Karakurt (2019) ise yöneticilerin değişime direnç, statüko ve yarar boyutlarının "katılıyorum" seçeneğinde olduğunu belirtmektedir. Benzer olarak, Çobanoğlu ve Demir (2021) ve Ağaoğlu (2022) "katılıyorum" seçeneğinde olduklarını tespit etmiştir. Ercan (2019), Uslu ve Çakar (2018) ise girişimcilik ve yarar boyutlarının "katılıyorum" seçeneğinde diğer iki boyutun ise "katılmıyorum" seçeneğinde olduğuna araştırmada ulaşılmıştır.

Uğurlu, Yıldırım ve Ceylan (2014) tarafından gerçekleştirilmiş nitel çalışmada ise değişim konusunda öğretmenlerin görüşlerinin çoğunlukla okulun fiziksel özelliklerine yönelik olduğu belirtilmiş olup okul yöneticilerinin bu anlamda değişimlere olumsuz yaklaştığına dair görüşlere ulaşılmıştır. Cop'un (2020) öğretmenlerin değişim eğilimleri ve öznel iyi oluşlarının incelendiği tez çalışmasında yarar ve girişimcilik boyutlarıyla öznel iyi oluşları arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuş olup direnç ve statüko boyutlarıyla negatif yönde ilişki tespit edilmiştir. Değişime direnç ve ilköğretim kademesinde çalışan öğretmenlerin öz yeterlilikleri arasında ilişkinin incelendiği çalışmada ise (Çalık vd., 2013) düşük öz yeterlilik algısına sahip olan öğretmenlerin değişime daha fazla direnç gösterdikleri belirtilmiştir.

Öğretmenlerin değişime yönelik eğilimleri ve cinsiyet değişkeni arasında girişimcilik ve statükoyu koruma faktörleri üzerinde anlamlı bir farklılığa yol açmadığına ulaşılmış olup değişime direnç

ve yararına inanma faktörlerinde anlamlı farklılık erkeklerin lehine sonuçlanmıştır. Okullarında değişime yönelik şikayetçi, kötümser yaklaşımları ve değişim karşıtlarını desteklemelerine rağmen erkek katılımcıların aynı zamanda okullarında değişimi önermeleri ve verimlilik açısından yenilikçi hareketleri faydalı bulmaları, çelişkili bir durum olarak değerlendirilmektedir. Bu çelişkili durum, Hofstede'in (2022) değerlerle ilgili maskülen ve feminen değerler biçiminde yaptığı sınıflama üzerinden açıklanabilir. Maskülen değerlerin baskın olduğu toplum ve örgütlerde temel odağın, başarı ve rekabet olduğu ifade edilmektedir. Bu bağlamda sonuçlar, erkeklerin değişimin yararına inanırken başarılı olacağından emin olmadan harekete geçmemeleri şeklinde yorumlanabilir.

Alanda yapılan diğer çalışmalar incelendiğinde; Canlı ve diğerleri (2015) tarafından yürütülen çalışmada yalnızca girişimcilik boyutunda erkek yöneticilerin daha yüksek puan aldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Aydilek ve Arslan'ın (2019) çalışmasında girişimcilik boyutunda kadın öğretmenlerin erkeklere göre daha girişimci oldukları belirtilmiştir. Değişime direnci konu alan Sönmez (2023), çalışması sonucunda Aydilek ve Arslan'ın bulgularına paralel olarak kadın yöneticilerin değişimin yararına inandıkları ve daha girişimci oldukları sonucuna ulaşmıştır. Mersin ilini kapsayan değişime direnç ve özyeterliliği inceleyen araştırmada ise kadın öğretmenlerin değişime direncin duygusal boyutunda erkek öğretmenlerden daha çok tepki gösterdikleri tespit edilmiştir (İnandı vd., 2015). Ercan (2019) ve Ağaoğlu (2022) araştırmalarında değişime kadınların daha dirençli olduklarını belirtmiştir. Doğru ve Uyar (2012) ise kadınların değişimi zorluk olarak algılamalarına rağmen uygulayanlara destek verdiklerini öne sürmektedir.

Öğretmenlerin değişime yönelik eğilimleri ile yaş, hizmet süresi ve mesleki kıdem değişkenleri arasındaki ilişki incelendiğinde anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bu bulgudan yola çıkılarak değişime yönelik aktif rol alma ya da çekimser davranışlar üzerinde belirtilen değişkenlerin anlamlı düzeyde farklılık oluşturmadığı çıkarımında bulunulabilir.

Alanda yapılan diğer çalışmalar incelendiğinde; Canlı ve diğerlerinin (2015) çalışmasında okul yöneticilerinin cevaplarının kıdem değişkenine göre anlamlı derecede farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Benzer olarak, Malatya ilinde gerçekleştirilen yöneticilerin değişime açık olma durumlarının kıdem değişkeni üzerinde anlamlı farklılığa yol

açmadığı belirtilmiştir (Aslan, Beycioğlu ve Konan, 2008). Sönmez (2023) tarafından gerçekleştirilen çalışmada da benzer şekilde okul yöneticilerinin değişime direnç davranışlarında kıdem, anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır. Kırıkkale'de İngilizce öğretmenlerine yönelik değişim eğilimleri üzerine yapılan araştırmada yalnızca 11 yıl ve üstü kıdem yılı olan öğretmenlerin girişimcilik, yarar ve direnç boyutlarında kıdemi daha düşük olan öğretmenlerden daha olumlu görüşlere sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır (Aydilek ve Arslan, 2019). Arslan (2015) ise halk eğitim merkezindeki müdürlerin değişim eğilimlerini incelediği çalışmada 30 yıl ve üstü kıdeme sahip olan müdürlerin daha girişimci olduklarını ifade ederken değişime direnç konusunda algı düzeylerinin daha düşük olduğunu belirtmiştir. İhtiyaroğlu ve Karakurt (2019), yalnızca statüko boyutunda fark tespit etmiş olup 31-40 kıdem yılına sahip olan özel eğitim müdürlerinin statükoyu koruma eğiliminde oldukları sonucuna ulaşmıştır. Benzer olarak, Korkmaz (2019), kıdem yılının artmasıyla statüko koruma eğilimleri arasında pozitif yönde ilişki tespit etmiştir. Doğru ve Uyar (2012) ise değişimin planlanmasında 20 yıl ve altı kıdeme sahip çalışanların daha katılımcı olduklarını belirlemiştir. Aslan ve diğerleri (2008), kıdem ile Malatya'daki müdürlerin değişim açıklıkları arasında anlamlı bir fark tespit etmemiştir. Hizmet süresi değişkeninin dahil edildiği eğitim bilimleri alanında ise sınırlı araştırmalara rastlanmıştır. Korkmaz (2019), katılımcıların çalışma süreleri ile değişim eğilimleri arasında anlamlı bir fark tespit etmemiştir.

Yaş değişkeninde ise 22-32 yaş aralığında olan öğretmenlerin direnç ve statükoyu koruma boyutlarında; 33 yaş ve üzerinde olan öğretmenlerin yaşça daha küçük öğretmenlere göre girişimcilik ve değişimin yararına inanma boyutlarında daha olumlu görüşlere sahip oldukları ifade edilmiştir (Aydilek ve Arslan, 2019). Ağaoğlu (2022) ise yalnızca statüko boyutunda anlamlı bir farklılık saptamış olup 28-35 yaş aralığında olan öğretmenlerin yaşça daha büyük öğretmenlere göre statükoyu koruma eğiliminde oldukları sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmanın son amacı olan öğretmenlerin örgütsel hafızaya ilişkin algıları ile değişim eğilimleri üzerindeki ilişki incelendiğinde örgütsel hafızanın değişim eğilimlerini anlamlı düzeyde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda öğretmenlerin çalıştığı okula yönelik kurumsal hafıza düzeyine ilişkin algıları ile değişime yönelik eğilimleri arasında düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Alanda yapılan diğer çalışmalar incelendiğinde; değişime direncin boyutları olan rutin arayışı, duygusal tepki ve bilişsel katılık-kısa vadeli düşünme ile örgütsel hafıza arasında pozitif yönlü, anlamlı bir ilişkiye ulaşılmıştır (Karabal, 2018). Sosyopolitik bilgi, sektörel bilgi ve geçmiş bilgisi boyutlarıyla rutin arayışı; sosyopolitik bilgi, mesleki bilgi ve mesleki ağlar boyutlarıyla duygusal tepki; sosyopolitik bilgi, mesleki bilgi ve mesleki ağlar boyutlarıyla bilişsel katılık ve kısa vadeli düşünme arasında pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. Anlaşılabileceği üzere, örgütsel hafızanın örgütler tarafından doğru kullanılmaması, çalışanlar arasında değişime direnç eğilimlerini artırabilmektedir. Araştırma bulguları ve alan yazındaki çalışmalardan yola çıkılarak okul yöneticilerine okullarda kolektif hafıza oluşturmayı amaçlayan uygulamaları gerçekleştirmeleri önerilmektedir. Diğer araştırmacılara ise örgütsel hafızanın oluşturulmasına yönelik nitel çalışmalarla sahadaki uygulamaları betimlemeleri ve değişim üzerindeki etkilerini uzun zaman dilimini kapsayan boylamsal çalışmalarla desteklemeleri tavsiye edilmektedir.

**Kaynakça**

- Ağaoğlu, N. (2022). *Öğretmenlerin Öz Liderlik Düzeyleri ile Değişim Eğilimleri Arasındaki İlişki*. (Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi)
- Akgün, A. E., Keskin, H., & Byrne, J. (2012b). The role of organizational emotional memory on declarative and procedural memory and firm innovativeness. *Journal of Product Innovation Management*, 29(3), 432-451. DOI: 10.1111/j.1540-5885.2012.00916.x
- Aksu, B. (2017). *Örgütsel belleklerin öz oluşumu: Türkiye’de bir kamu kurumu görev ağları analiz*. (Başkent üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü, Doktora tezi). <http://acikerisim.baskent.edu.tr:8080/xmlui/bitstream/handle/11727/2765/10165540.pdf?sequence=1&isAllowed=y> adresinden 15.05.2023 tarihinde erişilmiştir.
- Allensworth, E. M., Bryk, A. S., & Sebring, P. (2010). The influence of community context and social capital on urban school improvement, evidence from Chicago. In *Meetings of the American Sociological Association*, Atlanta, GA
- Arslan, M. M. (2015). Halk eğitimi merkezi müdürlerinin değişim eğilimleri. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 23(2), 875-888
- Aslan, M., Beycioğlu, K., & Konan, N. (2008). Principals’ openness to change in Malatya, Turkey. *International Electronic Journal for Leadership in Learning*, 12 (8), 1-14.
- Ateşalp, Z. (2022). *Örgütsel güvenin oluşumunda bir deneyim olarak örgütsel hafızanın etkisi* (Yüksek lisans tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü)
- Aydilek, S. ve Arslan, M. M., (2019) Ortaokul İngilizce öğretmenlerinin değişime eğilimleri, *Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(2), 958-1002.
- Bakioğlu, A. (1996). *Öğretmenlerin Kariyer Evreleri* (Türkiye’de Resmî Lise Öğretmenleri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi 2. Ulusal Eğitim Sempozyumu Bildirileri 18-20 Eylül 1996. İstanbul, Türkiye.
- Bayrak, C., & Himmetoğlu, B. (2021). *Öğretim elemanlarının örgütsel hafıza ve işgücü çevikliğine yönelik görüşleri arasındaki ilişkide işle bütünleşmenin aracılık rolü*. (“Öğretim elemanlarının örgütsel hafıza ve işgücü çevikliğine yönelik ...”) (Doktora tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Bergmann, S. & Brough, J.A. (2013). *Lead me I dare you: Managing resistance to school change*. 2 bs. Routledge: New York
- Boz, N. (2021). *Örgütsel hafıza ve örgütsel değişim ilişkisine yönelik bir araştırma* (Master’s thesis, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü)
- Bryk, A. S., Sebring, P.B., Allensworth, E., Luppescu, S. & Easton, J.Q. (2010). *Organizing schools for improvement: Lessons from Chicago*. The University of Chicago Press: the USA
- Büyüköztürk, Ş., Uslu, Ö., & Akbaba-Altun, S. (2017). Adaptation Of Change Tendencies Scale For Teachers. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 25(3), 1071–1082.
- Canlı, S., Demirtaş, H., & Özer, N. (2015). Okul yöneticilerinin değişime yönelik eğilimleri. *İlköğretim Online*, 14(2), 634-646.
- Celkan, H. Y. (1990). *Ziya Gökalp’in eğitim sosyolojisi*. Milli Eğitim Basımevi: İstanbul. ISBN: 975.11.0281.2
- Conklin, J. (1997). Designing organizational memory: preserving intellectual assets in a knowledge economy. *Group Decision Support Systems*, 1(362).
- Cop, M.R. (2020). *Öğretmenlerin Değişim Eğilimleri ile Öznel İyi Oluşları Arasındaki İlişkiler*. (Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi).
- Creswell, J. W. (2020). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Pearson Higher Ed. Edam Yayın. Üsküdar: İstanbul
- Croasdell, D. T. (2001). *It’s Role in Organizational Memory and Learning. Information Systems Management*, 18(1), 8–11. doi:10.1201/1078/43194.18.1.20010101/31260.2
- Çalık, T., Koşar, S., Kılınç, A.Ç. & Er, E. (2013). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Değişime Direnme Davranışları ile Öz Yeterlikleri Arasındaki İlişki . *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 6 (4) , - . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/usaksosbil/issue/21640/232590>.
- Çobanoğlu, N., & Demir, S. (2021). Okul Müdürlerinin Değişim Eğilimleri ile Kişisel İnisiyatif Alma Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(2), 244-254

- Demir, S. (2018). Entelektüel sermaye ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişki üzerine bir çalışma. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(3), 205-215.
- Doğru, S., & Uyar, M. (2012). Milli Eğitim Bakanlığı taşra örgütlerinin değişmeye direnme eğilimleri üzerine bir araştırma (Konya ili örneği). *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, (32), 119-143
- Dunham, A. H. (2010). Knowledge management in the context of an ageing workforce: organizational memory and mentoring. (Doctor of Philosophy in Psychology, University of Canterbury) <http://dx.doi.org/10.26021/8855>
- Dunham, A., & Burt, C. (2014). Understanding employee knowledge: the development of an organizational memory scale. *The Learning Organization*, s.126-145.
- Erdoğan, İ. (2021). *Eğitimde değişim yönetimi*. Pegem Akademi. İskitler: Ankara.
- Erdoğan, U. & Dönmez, B. (2019). Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerini belirlemeye yönelik bir ölçek geliştirme çalışması. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(1), 288-302. DOI: 10.17679/inuefd.531733
- Feiz, D., Dehghani Soltani, M., & Farsizadeh, H. (2019). The effect of knowledge sharing on the psychological empowerment in higher education mediated by organizational memory. *Studies in Higher Education*, 44(1), 3-19.
- Fullan, M. (2015). *The new meaning of educational change*. Teachers college press: New York and London
- Fullan, M. (2010). *All systems go: The change imperative for whole system reform*. Corwin Press: California.
- Fullan, M. (2007). *Leading in a culture of change*. 1. bs. San Francisco: John Wiley and Sons.
- Gilley, A., Gilley, J. W., & McMillan, H. S. (2009). Organizational change: Motivation, communication, and leadership effectiveness. *Performance improvement quarterly*, 21(4), 75-94
- Girard, P. J. (2009). Building organizational memories: Will you know what you knew?. IGI Global. Hersley: New York
- Güven, Y., & İleri, H. (2003). Değişim yönetimi ve değişime direnç. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi, 6(1), 87-106
- Hargreaves, A. (1997). *Rethinking Educational Change with Heart and Mind*. ASCD Yearbook.
- Hargreaves, A., Lieberman, A., Fullan, M. & Hopkins, D. (Eds.) (2010). *Second international handbook of educational change*. Springer.
- HOFSTEDE. (2022). *Country Comparison Tool*. 29.05.2023 tarihinde <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=turkey> adresinden erişilmiştir.
- İhtiyaroğlu, N., & Karakurt, G. (2019). Özel eğitim okul müdürlerinin değişim eğilimleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (49), 211-230
- İmamoğlu, S. Z., Kayış, A., & İnce, H. (2018). Yerel yönetimlerde kurumsal duygusal hafıza, bilgi paylaşımı, hizmet geliştirme ve hizmet performansı arasındaki ilişki. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 19(2), 95-113.
- İnandı, Y., Yeşil, H., Karatepe, R., & Uzun, A. (2015). Öğretmenlerin ve Okul Müdürlerinin Özyeterlikleri ile Değişime Gösterdikleri Direnç Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2)
- Karabal, C. (2018). Değişime direnç, örgütsel hafıza ve vazgeçme arasındaki ilişkiler. *Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(2), 6-24
- Karabal, C. (2016). Değişim Yönetimi: Değişime Direnç ve Örgütsel Hafıza İlişkileri. *Artikel Yayıncılık: Zeytinburnu: İstanbul*. ISBN: 978-605-9273-07-7
- Karasar, N. (2022). *Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar, ilkeler, teknikler*. Nobel Akademik Yayıncılık.Yenimahalle: Ankara.
- Kardaş, R. (1997). *Terbiyenin sosyal ve kültürel temelleri I Ziya Gökalp*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi. ISBN: 975.11.276.6.
- Kılıç, T. (2007). *Örgüt kültürü, örgütsel hafıza arasındaki ilişkiler ve firma performansı üzerine etkileri*. (Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi)
- Kondakci, Y., Orucu, D., Oguz, E., & Beycioglu, K. (2019). Large-scale change and survival of school principals in Turkey. *Journal of Educational Administration and History*, 51(4), 301-315
- Korkmaz, E. (2019). *Öğretmenlerin Değişim Eğilimleri ile Sınıf Liderliği Düzeyleri Arasındaki İlişkiler*. (Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi)



- Kegan, R., & Lahey, L. L. (2001). *The real reason people won't change*. Boston, MA: Harvard Business Review
- Kondakci, Y., Orucu, D., Oguz, E., & Beycioglu, K. (2019). Large-scale change and survival of school principals in Turkey. *Journal of Educational Administration and History*, 51(4), 301-315
- Küçükler, G. & Özdemir, T.Y. (2022). Örgütsel Yapı, Örgütsel Hafıza ve Örgütsel Değişim İlişkisinin İncelenmesi. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(4), 1717-1736. <https://dx.doi.org/10.17240/aibuefd.2022.22.74506-1151214>
- Limon, İ. (2019). Eğitim örgütlerinde değişim yorgunluğu, eğitim politikaları bağlamında moral yitimi ve iş performansı arasındaki ilişki. (Bolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi).
- Limon, İ. (2016). Örgütsel Hafıza Ölçeği'nin Türkçe'ye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışması. *Sakarya University Journal of Education*, 6 (3), 8-19. DOI: 10.19126/suje.220151
- Mäkinen, S., & Huotari, M-L. (2004). Organizational Memory - Knowledge as a Process or Information as an Entity. In *Proceedings of IRMA2004*.
- Mert, G. (2017). *Başarılı organizasyonlar neden başarılı olurlar?: Kurumsal Hafıza*. Artikel Yayıncılık. ISBN 978-605-9273-85-5. Zeytinburnu: İstanbul.
- MEB. (2018). *2023 eğitim vizyonu*. 2023vizyonu.meb.gov.tr/doc/2023\_EGITIM\_VIZYONU.pdf sayfasından erişilmiştir.
- Moorman, C., & Miner, A. S. (1997). The impact of organizational memory on new product performance and creativity. *Journal of marketing research*, 34(1), 91-106. <https://doi.org/10.1177/002224379703400108>
- Nevo, D., & Wand, Y. (2005). Organizational memory information systems: a transactive memory approach. *Decision support systems*, 39(4), 549-562.
- Özdemir, S. (2019). *Eğitimde örgütsel yenileşme*. 8 bs. Pegem Akademi. Kızılay: Ankara
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R.B., Smith, B. J. (2014). *The fifth discipline fieldbook: strategies and tools for building a learning organization*. New York: Currency.
- Sönmez, N. (2023). Orta Öğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin, Değişime Olan Direnç Üzerindeki Etkilerinin Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi. *IJSS*, 7(28), 113-130
- Sözbilir, F. & Yaman, B. (2020). Kişilerarası Gerilimin Örgütsel Hafıza Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Artvin Çoruh Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (2), 12-22. DOI: 10.22466/acusbd.748720
- Spector, B. (2007). *Implementing organizational change: theory into practice*. 3 bs. Pearson: New Jersey.
- Stein, E. W. (1995). Organization memory: Review of concepts and recommendations for management. *International journal of information management*, 15(1), 17-32.
- Şen, Y. (2014). *Örgütsel Hafıza Sistemi ve Bir Model Önerisi: Karar Verme Üzerindeki Rolü ve Bir Uygulama*. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı (Doctoral dissertation, Doktora Tezi, İstanbul)
- Tüysüz, H. (2019). *Eğitim yöneticilerinin örgütsel destek algısı, örgütsel hafıza ve yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora tezi.
- Tuna, Ö. (2022). Örgütsel hafızanın bilgi paylaşımına etkisinin belirlenmesine yönelik kesitsel bir çalışma. *Turkish Studies*, 17(7), 157-182. <https://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.65063>
- Uğurlu, C. T., Yıldırım, M. C. ve Ceylan, N. (2014). Okullardaki örgütsel değişim sürecine ilişkin bir analiz. *Akademik Araştırmalar Dergisi*, 59, 123-140.
- Uludağ, D. (2022). *Kurumsal duygusal hafıza ve örgütsel öğrenmenin sürdürülebilirliğe etkisi*. (Altınbaş üniversitesi lisansüstü eğitim enstitüsü, doktora tezi)
- Uslu, Ö., & Çakar Özkan, E. (2018). Öğretmenlerin Değişim Eğilimlerinin Yordanmasında Öz Yeterlik İnançlarının ve Tükenmişlik Düzeylerinin Rolü. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 48, 278-300. DOI: 10.21764/maeuefd.387459
- Walsh, P.J. ve Ungson, R.G. (1991). Organizational memory. *Academy of Management Review*. 16(1).