



RECEP TAYYİP
ERDOĞAN
ÜNİVERSİTESİ

**T.C.
RECEP TAYYİP ERDOĞAN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ**

**ÖĞRETMENLERİN ALGILARINA GÖRE ÖRGÜTSEL DNA,
ÖRGÜTSEL KÖRLÜK VE ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tuğba AVCI

**Danışman
Doç. Dr. Gökhan KAHVECİ**

**RİZE
2024**

KABUL VE ONAY

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Lisansüstü Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında, Doç. Dr. Gökhan KAHVECİ danışmanlığında, Tuğba AVCI tarafından hazırlanan *Öğretmenlerin Algılarına Göre Örgütsel DNA, Örgütsel Körlük ve Örgütsel Dayanıklılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* adlı bu tez çalışması, 26/08/2024 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oy birliği/~~oy çokluğuyla~~ başarılı bulunarak jürimiz tarafından **Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri	Ünvan, Adı SOYADI	İmza
Başkan	: Prof. Dr. Cem TUNA	
Üye	: Doç. Dr. Gökhan KAHVECİ	
Üye	: Dr. Öğr. Üyesi Harun KAHVECİ	

ETİK BEYAN

Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programından mezun olmak üzere teslim ettiğim “Öğretmenlerin Algılarına Göre Örgütsel DNA, Örgütsel Körlük ve Örgütsel Dayanıklılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı tezim, bilim ve araştırma etiği prensiplerine riayet edilerek tarafımdan yazılmıştır.

Tez çalışmamda, başka kaynaklardan aktarılan bütün bilgi ve alıntılar, Enstitünüz Tez Yazım Kılavuzuna uygun olarak açıkça gösterilmiştir. Kaynağı gösterilenler dışında kalan bütün bilgiler uygun araştırma yöntemi kullanılarak tarafımdan edinilmiş ve esere bu şekilde yansıtılmıştır. Şahsıma ait olmayan hiçbir bilgi, kasıt veya kusurlar, şahsıma aitmiş gibi gösterilmemiştir. İnternet kaynakları dâhil, sahibine/kaynağına atıf yapılmaksızın hiçbir bilgi kullanılmamıştır. Aksinin ortaya çıkması halinde doğacak bütün hukuki, idari, akademik ve etik sorumluluk tarafıma ait olacaktır. Eserin tesliminden sonra herhangi bir zamanda, bilim etiğine aykırılık tespit edilmesi ve / veya eserimle ilgili intihal veya intihal şeklinde anlaşılabilecek bir durumun ortaya çıkması halinde; Üniversiteniz ve eğitim kadronuzun hiçbir şekilde sorumlu tutulmayacağını hür irademle kabul, beyan ve taahhüt ederim.

26/08/2024

İmza

Tuğba AVCI

ÖN SÖZ

Yüksek lisans eğitiminin her aşamasında bana yardımcı olan, bilgi ve deneyimleriyle bana yol gösteren, zor gördüklerimi kolaylaştıran, dahası fikirleriyle bana yeni ufuklar açan çok değerli danışman hocam Sayın Doç. Dr. Gökhan KAHVECİ'ye,

Eğitimim boyunca bilgi ve deneyimlerini aktaran, daha iyisini yapabileceğime dair beni cesaretlendiren değerli hocam Sayın Prof. Dr. Cem TUNA'ya,

Tez izleme komitemde bulunan ve bana değerli katkılarını sunan kıymetli hocam Sayın Dr. Öğr. Üyesi Harun Kahveci'ye,

Gerek maddi gerek manevi desteklerini eksik etmeyerek yanımda olan aileme, özellikle de eğitim hayatım boyunca hep destekçim olan, bana her zaman inanan ve heyecanımı paylaşan babam Muhammet OKUMUŞ ve annem Pembe OKUMUŞ'a,

Yorucu tez yazım dönemimde biraz olsun omzumdaki yükü azaltmak için elinden gelen her türlü desteği veren, sabrıyla ve sevgisiyle hep yanımda olan, düşsem bile tekrar kalkmam için beni cesaretlendirerek her türlü özveride bulunan sevgili eşim Mustafa AVCI'ya ve varlığıyla bana güç veren biricik oğlumuz Ömer Asaf'a,

Son olarak beni bu yolda geliştirip zinde tuttukları için ruhunda, kalbinde ve eylemlerinde bilim aşkını taşıyan ve benim de bu aşkı yaşatmamı sağlayan idealistlere sonsuz teşekkürlerimle...

Tuğba AVCI

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	I
ETİK BEYAN.....	II
ÖN SÖZ	III
İÇİNDEKİLER	IV
ÖZET	VIII
ABSTRACT.....	IX
TABLolar LİSTESİ.....	X
ŞEKİLLER LİSTESİ	XII
GİRİŞ	1
1. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	9
1.1. Örgütsel DNA	9
1.1.1. Örgütsel DNA Kavramı.....	9
1.1.2. Örgütsel DNA’nın Dört Temel Yapı Taşı.....	11
1.1.2.1. Karar Alma Yetkisi.....	12
1.1.2.2. Bilgi	12
1.1.2.3. Güdüleyiciler	12
1.1.2.4. Yapı	12
1.1.3. Örgüt Tipi Modelleri	13
1.1.3.1. Pasif Saldırgan Örgüt (Passive Agressive Organization)	14
1.1.3.2. Yönetim Ağırlıklı Örgüt (Overmanaged Organization)	14
1.1.3.3. Fazla Büyümüş Örgüt (Outgrown Organization)	15
1.1.3.4. Gelişigüzel – Esinlenmeler ve Başlamalar Örgütü (Random - Inspirations and Initiations Organisation)	16
1.1.3.5. Tam Zamanında Örgüt (Just In The Time Organization).....	16
1.1.3.6. Askeri Örgüt (Military Organization).....	17
1.1.3.7. Esnek Örgüt (Resilient Organization)	18
1.1.4. Eğitim Örgütlerinde Örgütsel DNA	18
1.1.5. Örgütsel DNA ile İlgili Yapılan Çalışmalar.....	20
1.1.5.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar	20
1.1.5.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar	21

1.2. Örgütsel Körlük.....	22
1.2.1. Örgütsel Körlük Kavramı.....	22
1.2.2. Örgütsel Körlüğün Nedenleri	25
1.2.3. Örgütsel Körlüğün Türleri.....	26
1.2.4. Örgütsel Körlüğün Boyutları.....	27
1.2.4.1. Bireysel Etkenler Boyutu.....	28
1.2.4.2. Örgüt Yapısı Boyutu.....	29
1.2.4.3. Sektör Yapısı Boyutu: Örgütler Arası Boyut	30
1.2.4.4. İşin Rutinlik Derecesi Boyutu	30
1.2.5. Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Körlük.....	31
1.2.6. Örgütsel Körlükle İlgili Yapılan Çalışmalar	33
1.2.6.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar	33
1.2.6.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	36
1.3. Örgütsel Dayanıklılık	36
1.3.1. Örgütsel Dayanıklılık Kavramı	36
1.3.2. Örgütsel Dayanıklılığın Boyutları.....	39
1.3.3. Örgütsel Dayanıklılığın Özellikleri	41
1.3.3.1. Örgütsel Öğrenme.....	42
1.3.3.2. Kurumsal Görev	42
1.3.3.3. Örgüt Kültürü	42
1.3.3.4. Ortaklıklar ve Stratejik İttifaklar	42
1.3.3.5. Personel Esnekliği	43
1.3.3.6. Örgütsel Performansa Bağlı Tazminat	43
1.3.4. Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Dayanıklılık.....	44
1.3.5. Örgütsel Dayanıklılık ile İlgili Yapılan Çalışmalar	46
1.3.5.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar	46
1.3.5.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar	47
2. YÖNTEM	48
2.1. Araştırmanın Modeli	48
2.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	48
2.2.1. Araştırma Örneklemine Demografik Özellikleri	48
2.3. Veri Toplama Araçları	50

2.3.1. Örgütsel DNA Ölçeği.....	50
2.3.2. Örgütsel Körlük Ölçeği	50
2.3.3. Örgütsel Dayanıklılık Ölçeği.....	51
2.4. Veri Toplama Araçlarının Güvenirlik ve Geçerlik Analizi.....	51
2.4.1. Örgütsel DNA Ölçeğinin Güvenirlik Analizi.....	52
2.4.1.1. Örgütsel DNA Ölçeğinin Doğrulamalı Faktör Analizi.....	53
2.4.2. Örgütsel Körlük Ölçeğinin Güvenirlik Analizi	55
2.4.2.1. Örgütsel Körlük Ölçeğinin Doğrulamalı Faktör Analizi	55
2.4.3. Örgütsel Dayanıklılık Ölçeğinin Güvenirlik Analizi	57
2.4.3.1. Örgütsel Dayanıklılık Ölçeğinin Doğrulamalı Faktör Analizi	57
2.5. Verilerin Toplanması	59
3. BULGULAR.....	60
3.1. Öğretmenlerin Demografik Bilgileri.....	60
3.2. Öğretmenlerin Okulların Örgütsel DNA Özelliklerine, Örgütsel Körlüğe ve Örgütsel Dayanıklılığa İlişkin Algıları	61
3.3. Demografik Değişkenler Açısından Öğretmenlerin Okulların Örgütsel DNA Özelliklerine, Örgütsel Körlüğe ve Örgütsel Dayanıklılığa İlişkin Algıları.....	62
3.3.1. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkeni Açısından Örgütsel DNA, Örgütsel Körlük ve Örgütsel Dayanıklılık Algıları.....	62
3.3.2. Öğretmenlerin Yaş Değişkeni Açısından Örgütsel DNA, Örgütsel Körlük ve Örgütsel Dayanıklılık Algıları	64
3.3.3. Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkeni Açısından Örgütsel DNA, Örgütsel Körlük ve Örgütsel Dayanıklılık Algıları.....	65
3.3.4. Öğretmenlerin Mesleki Hizmet Yılı Değişkeni Açısından Örgütsel DNA, Örgütsel Körlük ve Örgütsel Dayanıklılık Algıları.....	66
3.3.5. Öğretmenlerin Çalışılan Okuldaki Hizmet Yılı Değişkeni Açısından Örgütsel DNA, Örgütsel Körlük ve Örgütsel Dayanıklılık Algıları	68
3.3.6. Öğretmenlerin Okul Türü Değişkeni Açısından Örgütsel DNA, Örgütsel Körlük ve Örgütsel Dayanıklılık Algıları.....	70
3.3.7. Öğrenim Durumu	72
3.4. Okulların Örgütsel DNA Özellikleri, Örgütsel Körlük ve Örgütsel Dayanıklılık Arasındaki İlişki	74

3.5. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular	75
3.5.1. Okulların Örgütsel DNA Özelliklerinin Örgütsel Körlüğü Yordamasına İlişkin Bulgular	75
3.5.2. Okulların Örgütsel DNA Özelliklerinin Örgütsel Dayanıklılığı Yordamasına İlişkin Bulgular	76
3.5.3. Örgütsel Körlüğün Örgütsel Dayanıklılığı Yordamasına İlişkin Bulgular	77
4. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	78
4.1. Örgütsel DNA'ya İlişkin Sonuç ve Tartışma	78
4.2. Örgütsel Körlüğe İlişkin Sonuç ve Tartışma	81
4.3. Örgütsel Dayanıklılığa İlişkin Sonuç ve Tartışma	83
4.4. Örgütsel DNA, Örgütsel Körlük ve Örgütsel Dayanıklılık İlişkisine Yönelik Sonuç ve Tartışma	84
4.5. Öneriler	86
4.5.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler	86
4.5.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler	87
KAYNAKÇA	88
EKLER	98
ETİK KURUL RAPORU	104

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Lisansüstü Enstitüsü

Anabilim Dalı : Eğitim Bilimleri

Türü : Yüksek Lisans Tezi

Danışma : Doç. Dr. Gökhan KAHVECİ

Hazırlayan : Tuğba AVCI

Yıl : 2024

Sayfa Sayısı : 104

ÖZET

ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE ÖRGÜTSEL DNA, ÖRGÜTSEL KÖRLÜK VE ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Bu araştırma, ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin algılarına göre örgütsel DNA, örgütsel körlük ve örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanarak yapılmıştır. Denizli ili Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı ortaöğretimde görev yapmakta olan 350 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. İlişkisel tarama modeli kullanılarak yapılan araştırmanın sonucuna göre; öğretmenlerin örgütsel DNA algıları olumlu olarak belirlenmiş olup; cinsiyet, yaş, öğrenim durumu değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermezken; medeni durum, mesleki hizmet yılı, çalışılan okuldaki hizmet yılı, okul türü değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Diğer yandan öğretmenlerin DNA algıları en yüksek iletişime açık okul alt boyutunda, en düşük ise bürokratik okul alt boyutunda olduğu belirlenmiştir. Öte yandan öğretmenlerin örgütsel körlük algılarının düşük düzeyde olduğu belirlenmiş ve cinsiyet, yaş, çalışılan okuldaki hizmet yılı, öğrenim durumu değişkenleri arasında anlamlı farklılık göstermezken; medeni durum, hizmet yılı, okul türü değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık meydana gelmiştir. Bununla birlikte, öğretmenlerin örgütsel dayanıklılık algıları yüksek düzeyde bulunmuş olup; cinsiyet, medeni durum, okul türü ve öğrenim durumu değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık bulunmazken; yaş, hizmet yılı, çalışılan okuldaki hizmet yılı değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Örgütsel DNA'nın örgütsel körlüğün ve örgütsel dayanıklılığın anlamlı yordayıcıları olduğu ve öğretmenlerin örgütsel körlük algılarının %32,5'inin, örgütsel dayanıklılık algılarının ise %34'ünün örgütsel DNA puanı tarafından açıklanabildiği belirlenmiştir. Ayrıca örgütsel körlüğün örgütsel dayanıklılığın anlamlı bir yordayıcısı olduğu ve örgütsel körlüğün örgütsel dayanıklılığın %22,3'ünü açıkladığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel DNA, Örgütsel Körlük, Örgütsel Dayanıklılık

Recep Tayyip Erdoğan University Institute of Social Sciences

Department : Educational Sciences

Thesis Type : Master's Thesis

Supervisor : Assoc. Prof. Dr. Gökhan KAHVECİ

Author : Tuğba AVCI

Year : 2024

Pages : 104

ABSTRACT

EXAMINING THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL DNA, ORGANIZATIONAL BLINDNESS AND ORGANIZATIONAL RESILIENCE ACCORDING TO TEACHER PERCEPTIONS

This study was conducted to determine the relationship between organizational DNA, organizational blindness and organizational resilience according to the perceptions of high school teachers. The sample of the study consists of 350 teachers working in secondary schools affiliated to the Ministry of National Education in Denizli province. According to the results of the study conducted by using relational survey model; teachers' perceptions of organizational DNA were determined as positive and did not show significant differences according to gender, age, education level variables, but showed significant differences according to marital status, years of professional service, years of service in the school, and school type variables. On the other hand, teachers' perceptions of DNA were highest in the sub-dimension of open communication school and lowest in the sub-dimension of bureaucratic school. On the other hand, teachers' perceptions of organizational blindness were determined to be at a low level, and while there was no significant difference between the variables of gender, age, years of service in the school, and educational level, there was a significant difference according to the variables of marital status, years of service, and school type. In addition, teachers' perceptions of organisational resilience were found to be at a high level, and while there was no significant difference according to gender, marital status, school type and education level variables; a significant difference was found according to age, years of service, years of service in the school where they worked. Organizational DNA was found to be significant predictors of organizational blindness and organizational resilience and 32.5% of teachers' perceptions of organizational blindness and 34% of their perceptions of organizational resilience could be explained by organizational DNA score. In addition, organizational blindness was found to be a significant predictor of organizational resilience and organizational blindness explained 22.3% of organizational resilience.

Keywords:Organizational DNA, Organizational Blindness, Organizational Resilience

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerine göre dağılımı	49
Tablo 2. Ölçekler için hesaplanan çarpıklık ve basıklık değerleri	51
Tablo 3. Örgütsel DNA ölçeğinin toplamı ve boyutlarının güvenirlik katsayı değerleri	52
Tablo 4. Doğrulayıcı faktör analizinde kullanılan uyum indeksleri ve normal değerleri	53
Tablo 5. Örgütsel DNA ölçeğinin uyum iyiliği değerleri	55
Tablo 6. Örgütsel körlük ölçeğinin toplamının güvenirlik katsayı değerleri	55
Tablo 7. Örgütsel körlük ölçeğinin uyum iyiliği değerleri	56
Tablo 8. Örgütsel dayanıklılık ölçeğinin toplamının güvenirlik katsayı değerleri ...	57
Tablo 9. Örgütsel dayanıklılık ölçeğinin uyum iyiliği değerleri	58
Tablo 10. Öğretmenlerin demografik bilgileri	60
Tablo 11. Öğretmenlerin okulların örgütsel DNA özelliklerine, örgütsel körlüğe ve örgütsel dayanıklılığa ilişkin algı düzeyleri	61
Tablo 12. Cinsiyet değişkeni açısından öğretmenlerin okulların örgütsel DNA özelliklerine, örgütsel körlüğe ve örgütsel dayanıklılığa ilişkin algıları	63
Tablo 13. Yaş değişkeni açısından öğretmenlerin okulların örgütsel DNA özelliklerine, örgütsel körlüğe ve örgütsel dayanıklılığa ilişkin algıları	64
Tablo 14. Medeni Durum değişkeni açısından öğretmenlerin okulların örgütsel DNA özelliklerine, örgütsel körlüğe ve örgütsel dayanıklılığa ilişkin algıları	65
Tablo 15. Mesleki hizmet yılı değişkeni açısından öğretmenlerin okulların örgütsel DNA özelliklerine, örgütsel körlüğe ve örgütsel dayanıklılığa ilişkin algıları	67
Tablo 16. Çalışılan okuldaki hizmet yılı değişkeni açısından öğretmenlerin okulların örgütsel DNA özelliklerine, örgütsel körlüğe ve örgütsel dayanıklılığa ilişkin algıları	69
Tablo 17. Okul türü değişkeni açısından öğretmenlerin okulların örgütsel DNA özelliklerine, örgütsel körlüğe ve örgütsel dayanıklılığa ilişkin algıları	71

Tablo 18. Öğrenim durumu değişkeni açısından öğretmenlerin okulların örgütsel DNA özelliklerine, örgütsel körlüğe ve örgütsel dayanıklılığa ilişkin algıları	73
Tablo 19. Okulların örgütsel DNA özellikleri, örgütsel körlük ve örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişki	74
Tablo 20. Örgütsel körlüğün yordanmasına ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları	75
Tablo 21. Örgütsel dayanıklılığın yordanmasına ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları	76
Tablo 22. Örgütsel körlüğün örgütsel dayanıklılığı yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları	77

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Örgüt DNA'sının Dört Temel Yapı Taşı.....	12
Şekil 2. Örgütsel DNA Profilleri (Neilson, Pasternack ve Mendes, 2004)	13
Şekil 3. Örgütsel DNA ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi.....	54
Şekil 4. Örgütsel Körlük Ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi	56
Şekil 5. Örgütsel dayanıklılık ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi	58



GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, amacı, önemi, sayılılar, sınırlılıklar ve araştırmayla ilgili tanımlar yer almaktadır.

Araştırmanın Problem Durumu

Tarihte her olayın bir başlangıcı olduğu gibi, örgüt kavramının da bir tarih sahnesine çıkış noktası vardır. Geçmişte kendi ihtiyaçlarını bir bakıma kendisi karşılayan insanoğlunun günümüz şartlarında toplumdan soyutlanarak yaşamını sürdürebilmesi neredeyse imkânsız görülmektedir (Çevik, 2006). Bu bakımdan örgüt kavramı insanların ortak amaçlarına daha etkin bir şekilde erişmek için birlik olmasıyla ortaya çıkmaktadır. Diğer bir deyişle insanların belli başlı ihtiyaçlarını gidermek için verdikleri mücadele ile bir takım bilgi, yetkinlik ve kabiliyet isteyen işlerin ikinci ya da üçüncü kişi olmadan çok zor karşılanacağı düşüncesi örgütlerin ortaya çıkmasına vesile olmuştur denebilir. Bununla birlikte her geçen gün artan ve çeşitlenen insan ihtiyaçlarını karşılamada örgütsel gücün bireysel güçten daha etkili olması örgütlerin de hem nicel hem de nitel olarak sayısının artmasını sağlamıştır (Ertekin, 2017). Bu durum örgüt kavramının farklı bilimlere konu olmasını ve değişik bakış açılarıyla ele alınmasına da olanak tanımıştır (Akdur, 2003). Nitekim literatürde örgütlerin niteliklerini ve işleyişlerini anlayabilmek için geliştirilen yöntemlerden biri de örgütsel DNA olarak karşılık bulmaktadır (Çetin, 2014). Canlı mekanizmalarında nasıl ki hayatları süresince yatkın oldukları hastalıkları, geliştirebilecekleri potansiyelleri, sahip oldukları özellikleri programlayıp bilgi ve becerileri kaydeden DNA zinciri gibi bir sistem var ise örgütlerde de bu düzeni karşılayan kavram Örgütsel DNA'dır (Bancar, 2016; Akt. Çelik, 2023). Örgüt DNA'sı bir kurumun kimliği ve hatta parmak izi niteliğindedir (Bostancı, Akçadağ, Kahraman ve Tosun, 2016). Nasıl ki bireylerin kendine özgü kişilik özellikleri varsa örgütlerin de kendine ait yapıları bulunmaktadır (Welsh, 2000). Örgütsel DNA bir örgütün kimliğini içermekle birlikte kurumun performansını etkileyen faktörleri de ele almaktadır (Neilson, Pasternack ve Mendes, 2004). Bu bakımdan örgütsel DNA, bir örgütün temel niteliklerini, kimliğini, ürettiği bilgisini kayıt altında tutan ve bunu kendinden sonraki kuşaklara ileten bir

kurumsal hafıza olarak ele alınabilir. Niteliklerine göre değişik profilde örgütler de bulunabilir.

İnsanların ihtiyaçlarını karşılama noktasından ortaya çıkan örgütlere ilişkin farklı beklentiler de doğmuştur. Nitekim teknoloji çağında her alanda peş peşe meydana gelen değişimlerle birlikte örgütlerinde bu değişim ve dönüşümlere ayak uydurması beklenmektedir. Dolayısıyla yeniliklere uyum sağlamak isteyen örgütler özelliklerinin farkına vararak ayakta kalabilmek için yeni yollar keşfetmelidir (Neilson, Pasternack ve Mendes, 2003). Bunun için örgütler değişimleri takip etmeli, yeniliklere gözlerini kapatmamalı hatta karşılaşılabilecekleri risklere karşı hazırlıklı olmalı ve de tehditleri ön görebilecek bir yapıya sahip olmalıdır. Tek bir alana yoğunlaşan ya da mevcut koşulları kanıksamaktan dolayı fırsat ve riskleri gözden kaçıran örgütlerde körlük meydana gelmektedir (Aytemiz Seymen, Kılıç ve Kinter, 2016). Bir örgütte uygulanan yöntem ve mevcut uygulamalardaki sorunların fark edilememesi, örgütü bekleyen fırsat ve tehditlerin iş görenler tarafından idrak edilememesi olarak tanımlanan (Altınay, Mercan, Aksanyar ve Sert, 2012) örgütsel körlük kavramı dar bir söylemle günü kurtarmak ya da geçirmek olarak da ifade edilebilir (Baş, 2013). Örgütsel körlük, organizasyonların çevresiyle olan uyumuna zarar vermekte ve değişimi engelleyici bir rol oynamaktadır (Sato, 2012). Bir tehditle başa çıkabilmenin en etkili yolu onu önceden fark etmektir. Bu bağlamda örgütlerin körlükle başa çıkabilmeleri, zorluklar karşısında dayanıklı kalmaları ve direnç göstermeleri örgütün geleceği açısından önemlidir. Nitekim bir örgütün kötü koşul ve kaygılı durumlara karşı direnme gücü, mevcudiyetini devam ettirebilme becerisi ve kötü şartlardan yarar elde edebilme yetisi örgütlerin dayanıklılık kapasitesiyle alakalı bir durumdur (Kantur ve İşeri-Say, 2015). Örgütlerde dayanıklılık faktörü, yeniliklerin ve değişimlerin öngörülmesini sağlarken önemli kararların alınabilmesi için uygun ortamı sağlamaya yönelik bir yol haritası sunmaktadır. Örgütsel dayanıklılık, örgütlerde ani gelişen olayları idare etme, olumsuz durumların önüne geçme ve ayakta kalabilme gücüne olumlu etki etmektedir (Leflar ve Siegel, 2013). Kumbalı'ya göre (2018) örgütsel dayanıklılık, örgütlerin ani gelişen olaylara ilişkin hazırlıklı olma durumudur. Örgütsel dayanıklılık, çoğu zaman örgütün önüne çıkan zorluklarla baş etmesi ve kriz durumlarında doğru ve yerinde kararlar alarak müdahale etmesi olarak ifade edilebilir (Ingram ve Glod, 2018). Bu bakımdan örgütsel körlüğün örgütsel

dayanıklılık üzerinde önemli bir etkisinden söz edilebilir. Başka bir deyişle kendi eksiklerini fark edebilen, mesleğinde yeniliğe açık olan, yaptığı işi rutinleştirmeyen iş görenlere ve değişime açık yöneticilere sahip örgütlerin bu özellikleri, dayanıklılık üzerinde olumlu etkiye sahiptir. Tam tersi örgüt birimleri arasında etkileşim bulunmaması, kuralların esnek olmaması, farklılıkların kabul görmemesi gibi körlük davranışları örgütlerde dayanıklılık üzerinde olumsuz bir etki oluşturmaktadır. Örgütsel körlüğün ve örgütsel dayanıklılığın önemli noktalarından biri ortaya çıkan değişim ve yenilikleri takip etmekle ilgilidir. Nitekim yaşanan değişim, gelişim ve mücadele ortamında sürdürülebilirliğini sağlamaya çalışan örgütler değişen bu koşullara ayak uydurmak durumunda kalmaktadırlar (Kamat ve Sardesai, 2012).

Toplumu değiştirmeye ve geliştirmeye zorlayan ve bu anlamda örgütleri de etkisi altına alan faktörlerin başında teknolojinin hızlı bir şekilde gelişmesi, yaşamın tüm alanlarına hâkim olması kabul edilmektedir. Değişimin ve yenileşmenin kaçınılmaz olduğu bu çağda teknoloji, eğitim sisteminin ayrılmaz bir parçası haline gelmekle birlikte eğitim kurumlarının da bu değişikliklere ayak uydurması beklenmektedir (Atmaca, 2021). Eğitim kurumlarına ilişkin örgütsel DNA genel olarak, örgütün misyonu, kültürü, değerleri, işleyiş yöntemi, veli-öğrenci-öğretmen ilişkileri gibi faktörlerden oluşur. Bir eğitim örgütünün kimliğini, eğitime yönelik yöntem ve tercihlerini örgüt DNA'sı belirler. Bu bakımdan öğrenci merkezli yaklaşıma ya da disiplin temelli bir bakış açısına sahip olma gibi çeşitli profillerde eğitim örgütleriyle karşılaşılabilir. Eğitim örgütlerinde örgütsel dayanıklılık ise, örgütün değişen şartlara nasıl uyum sağladığını ve ayakta kalmaya nasıl devam ettiğini belirtmektedir. Örgütsel dayanıklılık, eğitim kurumlarının bütçe yönetimi, etkin liderlik, strateji geliştirme becerisi, kriz anlarına etkin müdahale kabiliyeti gibi unsurlarla ilişkilidir. Örneğin, ekonomik veya teknolojik değişimler karşısında dayanıklı olan bir eğitim kurumu, okulun maddi imkânlarını geliştirebilir veya yapay zekâ destekli uygulamaları eğitim içeriğinin zenginleştirilmesi için kullanabilir. Eğitim kurumlarında örgütsel körlüğün, örgütün bünyesinde yaşanan değişimleri ya da karşı karşıya kaldığı tehditleri yahut fırsatları algılayamama hâlini belirttiği ifade edilebilir. Örgütler genellikle bilgi alışverişinin eksikliği, etkin karar alma becerisinden yoksunluk ve değişime kapalı olma gibi sebeplerden kaynaklı körlük yaşayabilir. Örneğin, teknolojik gelişmelerin gerisinde kalan ve öğretmenlerinin de

kendilerini geliştirmesine fırsat sunmayan bir okul körelme eğilimine gidebilir ve çevresindeki okulların gerisinde kalabilir. Sonuç olarak eğitim örgütleri, eğitim-öğretimde başarıyı yakalayabilmek, uygun stratejik yöntem belirleyebilmek ve çevresine yararlı çıktı sunabilmek için kendine özgü bir kimlik oluşturmalıdır. Bu bakımdan örgütsel DNA, okulların uzak ve yakın hedeflerine ilişkin kültürüne de uyan bir kimlik sunar. Örgütsel dayanıklılık, okulların değişen şartlara uyum sağlama ve mücadelesini sürdürme becerisine katkı sağlarken, örgütsel körlükten uzaklaşma ise okulların yenilikçi ve proaktif olmasının önünü açar.

Araştırma kapsamında örgütsel DNA, örgütsel körlük ve örgütsel dayanıklılık değişkenlerini inceleyen çalışmalar arasında örgütsel dayanıklılık ve örgütsel DNA arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara rastlanmamıştır. Öte yandan örgütsel körlük ve örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda negatif yönde yüksek düzeyde bir ilişki bulunmuştur (Sezen, Gültekin, 2019). Diğer yandan örgütsel değişkenlerin ikili olarak ve kavramların tek başına ele alındığı çalışmalar da sınırlıdır. Bütün bu bilgiler ışığında alanyazında örgütsel DNA, örgütsel körlük ve örgütsel dayanıklılığı ele alan bir araştırmanın yer almaması bu üç değişkenin ele alındığı bir çalışmaya ihtiyaçı ortaya çıkarmaktadır. Bu bağlamda yapılan bu çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünölmektedir.

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel DNA, örgütsel körlük ve örgütsel dayanıklılık algılarının tespit edilmesi ve bu değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda “Örgütsel DNA Ölçeği”, “Örgütsel Körlük Ölçeği” ve “Örgütsel Dayanıklılık Ölçeği” Denizli il merkezi ile birlikte Merkezefendi ve Pamukkale ilçelerindeki ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenlere uygulanmıştır.

Bu genel amaç doğrultusunda aşağıda yer alan sorulara yanıt aranması amaçlanmaktadır.

1. Öğretmenlerin örgütsel DNA, örgütsel körlük ve örgütsel dayanıklılık algıları hangi düzeydedir?
2. Öğretmenlerin örgütsel DNA, örgütsel körlük ve örgütsel dayanıklılık algıları demografik değişkenlere göre farklılık göstermekte midir ?

3. Öğretmenlerin örgütsel DNA, örgütsel körlük ve örgütsel dayanıklılık algıları arasında anlamlı ilişkiler var mıdır?
4. Öğretmenlerin örgütsel DNA algıları, örgütsel körlük ve örgütsel dayanıklılık algılarını yordamakta mıdır?

Araştırmanın Önemi

Sosyal bir varlık olan insanın toplumdan kopuk yaşaması ve çevresinden bağımsız olarak yaşamına devam etmesi oldukça zordur. Bu nedenle insanlar gerek ihtiyaçlarını karşılamak için gerekse sosyalleşmek için bir araya gelerek örgütleri oluşturmuşlardır. İnsanların ihtiyaçları arttıkça ve çeşitlendikçe örgüt sayısı ve türü de buna paralel olarak artış göstermiş ve farklı alanlara yönelik değişik yapılarda örgütler meydana gelmiştir. Bu bakımdan ilk bakışta birbirine benzer görülen örgütlerin kendine özgü bir kimliği bulunmakta ve diğer örgütlerden farklı yönleri ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda örgütlerin kimliğini oluşturan, kendine özgü yapısını temsil eden kavram örgütsel DNA olarak ifade edilmektedir. Örgütsel DNA, tıpkı canlı mekanizmasındaki gibi hangi örgütün hangi niteliklere sahip olduğunu, geçmişten hangi özellikleri beraberinde taşıdığını belirtmekte olup örgütün sağlıklı mı sağlıklı mı olduğunu değerlendirmeye yarayan ve buna göre önlem alınmasına imkân sunan önemli bir kavramdır. Örneğin, örgütsel DNA'ya göre iletişime açık okul profillerinde örgütlerin başarıya ulaşması daha mümkünken bürokratik okul profilindeki örgütlerde bu durum daha da zorlaşmaktadır. Örgütsel DNA, örgütlerin bulunduğu mevcut durumla yüzleşmelerini sağlayabilir ve bu anlamda katkı sunabilir. Çünkü bazı örgütler rutinleşen işler, kanıksanan uygulamalar nedeniyle önlerini görememekte ve örgütsel körlüğe maruz kalmaktadır. Alanyazında örgütsel miyopi olarak da ifade edilen örgütsel körlük bir örgüt hastalığıdır. Örgütlerin fırsatları ve tehditleri öngörememesi, yenilikleri takip edememesi, gelişmeleri yakından inceleyememesi, çevresiyle yeterli bir iletişim sağlayamaması, kendi bulunduğu dünyasından çıkamaması ve tüm bunları gerek bilinçsiz gerekse farkında olarak yapması durumunda körlük durumu ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda okulların gerek teknolojik gelişmeleri gerekse müfredattaki yenilikleri takip etmeleri, eğitim kurumlarını ilgilendiren yönetmelik değişikliklerinden haberdar olmaları ve buna göre harekete geçmeleri beklenmektedir. Örneğin Millî Eğitim Bakanlığı tarafından 2024

yılında “Türkiye Yüzyılı Maarif Modeli” adıyla yayımlanan yeni müfredat taslağının her yönüyle incelenmesi ve tartışılması öğretmenlerin mesleki gelişmeleri takip etmesi adına önemlidir. Bununla birlikte Millî Eğitim Bakanlığının da isteği üzerine öğretmenlerin müfredat taslağını inceleyip, değerlendirmelerini raporlayıp dönüt sağlaması öğretmenlerin sürece dâhil olması adına önem arz etmektedir. Bunun yanı sıra öğretmenlerin hizmet içi faaliyetlere yahut Milli Eğitimin Bakanlığının sunduğu farklı kurslara ve Öğretmen Bilişim Ağındaki seminerlere katılarak kendi konfor alanlarından çıkmaları, yenilikleri takip etmesi adına katkı sağlayabilir. Okul yöneticilerinin öğretmenlerini ve öğrencilerini kendilerini geliştirme konusunda desteklemeleri hatta yenilikleri takip etme konusunda öncü olmaları bu anlamda önemli görülmektedir. Örgütlerin sürekliliğini tehdit eden körlük davranışıyla örgütlerin ne derece mücadele edebileceği dayanıklılık kavramıyla ilgilidir. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin okul profillerinin farkında olup buna göre önlem almaları örgütlerin dayanıklılığı açısından önem arz etmektedir. Okulların karşılaşabileceği zorluklara ne ölçüde direnç gösterdiği örgütsel dayanıklılık kavramıyla ifade edilmektedir. Örgütsel dayanıklılık doğal afetler, salgın hastalıklar gibi toplumu derinden etkileyen olaylara ilişkin okulların ne derece sağlam kalabildiğinin yansımasıdır. Örneğin Türkiye’de 6 Şubat’ta meydana gelen Kahramanmaraş merkezli depremde afet bölgesindeki okullarda eğitim-öğretim süreci ciddi şekilde aksayarak öğrenciler diğer illere gönderilmiştir. Üniversitelerde uzaktan eğitime geçilerek üniversite yurtları depremzede çocukların kalması için hazırlanmıştır. Depremzede öğrenciler eğitimlerine bu şekilde farklı illerde devam etmiştir. Örnekteki gibi doğal afetlerin yıkıcılığı karşısında devletler her alanda olduğu gibi eğitim-öğretimin aksamaması ve fırsat eşitliğinin sağlanması için çözüm yolları aramaktadır. Dahası bu çözüm yollarının etkililiği de örgütlerin dayanıklılık kapasitesiyle açıklanabilmektedir.

Sonuç olarak bütün örgütler gibi okullar da faaliyet gösterirken gerek küresel gerek ekonomik gerekse sosyal ve kültürel tehditlerle karşı karşıya kalmaktadır. Örgütlerin değişime ve gelişime ayak uyduramaması, yenilikleri takip edememesi ise karşılaşılan başka bir risk unsurudur. Örgütsel körlük olarak adlandırılan bu durum örgütlerin geleceğini tehdit etmektedir. Söz konusu körlüğün oluşumunda örgütün sahip olduğu kültürü ve yapısı etkili olmaktadır. DNA profillerine göre örgütlerin

körlük riskiyle karşı karşıya kalma durumlarını ve bu tehdit unsuruyla başa çıkma kabiliyetlerini görmek adına bu çalışmanın yapılması önemli görülmektedir. Bu doğrultuda ortaöğretim öğretmenlerini kapsayan, örgütsel DNA, örgütsel körlük ve örgütsel dayanıklılık değişkenlerini ele alan bir çalışmanın olmaması bu çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı bakımından önem arz etmektedir. Literatür çalışması yapıldığında örgütsel DNA, örgütsel körlük ve örgütsel dayanıklılık kavramlarının ayrı olarak farklı değişkenlerle ilişkileri incelenmiş olup bu değişkenlerin birlikte incelendiği herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ayrıca değişkenlerin ikili olarak ve kavramların tek başına ele alındığı çalışmalar da sınırlıdır. Bu bağlamda bu üç kavram arasındaki ilişkinin incelenmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda lise öğretmenlerini kapsayan örgütsel DNA, örgütsel körlük ve örgütsel dayanıklılık değişkenlerini ele alan bir çalışmanın olmaması ve farklı farklı ortaöğretim türlerinin bu anlamda değerlendirilebilmesi bakımından bu çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın Varsayımları

Gerçekleştirilen bu çalışmada, ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre örgütsel DNA, örgütsel körlük ve örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişki incelenip belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın elde edilen bulgular sonucunda, eğitim kurumlarındaki eksikliklerin belirlenip, nedenlerinin araştırılarak çözümler üretilmesi ve öneriler sunulması noktasında yararlı olacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda bu araştırma aşağıdaki varsayımlara sahiptir.

1. Araştırmaya katılan kişiler tüm sorulara samimi olarak cevap vermiştir.
2. Araştırmada kullanılan ölçekler geçerli ve güvenilirlerdir.

Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırmada elde edilen veriler, 2023-2024 Eğitim-Öğretim yılında Denizli ilinde bulunan Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı devlet okullarında görev yapan ve basit seçkisiz örnekleme yöntemiyle seçilen ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin örgütsel DNA, örgütsel körlük ve örgütsel dayanıklılık algılarının düzeylerini belirlemek amacıyla kullanılan ölçek maddeleri ile sınırlıdır.

Tanımlar

DNA: Bir hücrenin ve çeşitli hücre birleşimlerinin meydana getirdiği organizmanın bilgilerini yansıtan ve bütün bireyler için benzersiz olan genetik bilginin taşıyıcısına DNA adı verilir (Dahm, 2005).

Körlük: Körlük, kişinin bakış açısı ile ilgili olan ve bu bakış açısından dolayı o kişinin kendini sadece kendi sınırları içine hapsedip, çevresini ve olanları sorgulama kabiliyetini yitirerek varlığına devam etme eylemidir (Sezen Gültekin, 2009).

Dayanıklılık: Dayanıklılık kavramı, yakın ya da uzak çevreden gelen zorluklara karşı boyun eğmeden, mevcut denge içerisinde devamlılığını korumak ve bunun yanında fırsatlardan istifade etme yetisine sahip olmaktır (Kumbalı, 2018).

Örgütsel DNA: Örgüt DNA'sı kavramı, örgütleri yaşayan bir organizma yapıları olarak değerlendiren bir bakış açısının tezahürüdür (Onay ve Ergüden, 2012). Bir örgütün gelecek hedefi, temel amacı, stratejik yol haritası, ortaya çıkardığı hizmet, insan kaynakları durumu, topluma duyarlılık gibi bileşenleri örgütün DNA'sıdır (Kadıbeşegil, 1999).

Örgütsel Körlük: Örgütlerde uzağı görememe, kısa vade hedeflere odaklanma, fırsat ve riskleri algılayamama gibi olumsuz durumları ifade etmekle birlikte (Gültekin, 2019), uygun zamanda gerekli tepkiyi verememek olarak tanımlanmaktadır (Catino, 2013).

Örgütsel Dayanıklılık: Örgütsel dayanıklılık, bir kurumun kompleks ve dinamik bir iklime uyum sağlama becerisiyle ilişkilidir (Leflar ve Siegel, 2013). Kumbalı (2018)' ya göre örgütsel dayanıklılık, örgütün ani gelişen olaylara karşı etkin bir şekilde hazır olma durumunu ifade etmektedir.

1. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde araştırma konusu ile ilgili literatür incelenerek örgütsel DNA, örgütsel körlük ve örgütsel dayanıklılık kavramlarına yönelik görüşlere yer verilmeye çalışılmıştır.

1.1. Örgütsel DNA

Bu bölümde örgütsel DNA kavramının tanımı, örgütsel DNA'nın dört temel yapı taşı, örgüt tipi modelleri, eğitim örgütlerinde örgütsel DNA ile yurt içinde ve yurt dışında yapılan çalışmalar yer almaktadır.

1.1.1. Örgütsel DNA Kavramı

Bir hücrenin ve çeşitli hücre bileşenlerinin meydana getirdiği organizmanın kimliğini yansıtan ve bütün bireyler için benzersiz olan genetik bilginin saklayıcısına DNA (Deoksiribo Nükleik Asit) adı verilir (Dahm, 2005). DNA bir organizmanın ne olduğunu belirten ve gereken bilgileri içine alan kompleks bir sistemdir (Akgül, 2003). Örgüt DNA'sı kavramı ise, örgütleri canlı bir organizma olarak değerlendiren bir bakış açısının ürünüdür (Onay ve Ergüden, 2012). Nasıl ki insanların kendine has kişisel özellikleri varsa örgütlerin de kendine ait yapıları bulunmaktadır (Welsh, 2000). Örgütlerin niteliklerine ve işleyişlerine vakıf olabilmek için geliştirilen yöntemlerden biri de örgütsel DNA'dır (Çetin, 2014). Örgütsel DNA bir kurumun kimliğini yansıtmakla beraber örgütün performansını etkileyen unsurları da ortaya koymaktadır (Neilson, Pasternack ve Mendes, 2004).

Örgütler kendilerine özgü idare biçimine, işleyiş yönetimine, çalışma atmosferine ve kimliğe sahiptir (Welsh, 2000). Son dönemlerde örgütlerin organizmalar gibi canlı ve dinamik bir yapıda olduğunun kabul edilmesiyle, örgütlerin de kendine özgü karakteristik niteliklere sahip olduğu ve bu niteliklerin örgütlerin ayırt edilmesinde etkili olduğu belirtilmektedir (Akgül, 2003). Biyolojik organizmalarda yer alan hücrelerin DNA yapısının aynı olduğu bilinmekle birlikte bu durum örgüt yapıları için bir metafor oluşturmaktadır. Buna göre birbirine yakın sosyal gruplar içinde yer alan örgütlerin özelliklerinin birbirinden çok da farklı olmadığı yönünde

değerlendirme yapılabilmektedir (Bancar, 2016; Gündüz vd., 2011). Bu bakış açısı yönetim bilimi alanında Örgüt DNA'sı kavramıyla karşılık bulmaktadır (Akgül, 2003).

Güncel bir kavram olan Örgütsel DNA ile ilgili alan yazında çok fazla çalışmaya rastlanılmamaktadır. Fakat mevcut araştırmalar ele alındığında dar bir literatür kapsamına rağmen oldukça kapsamlı açıklamaların olduğu görülmektedir. Dobni (2008) örgütsel DNA'nın bir metafor olduğunu belirtmektedir. Buna göre bu metafor örgütün özelliklerini yansıtmaktadır. Örgütün kuruluşundan itibaren taşıdığı özellikler, tarih boyunca edindiği tecrübeler, yönetim işlevleri, karakterini ortaya koyan kimliği gibi unsurlar örgüt DNA'sı tanımı içinde tartışılabilir (Telli, 2019). Örgüt DNA'sı organizasyonlara yönelik olarak tıpkı biyolojik organizmalarda olduğu gibi rol oynamaktadır. Organizmalarda nasıl ki hayatları boyunca yatkın olduğu hastalıklar, geliştirebilecekleri potansiyeller, sahip oldukları özellikleri programlayan ve bilgi, becerileri kaydeden DNA zinciri gibi sistem var ise örgütlerde de bu düzeni karşılayan kavram Örgütsel DNA olarak ifade edilmektedir (Bancar, 2016). Kadıbeşgil'e göre (1999) örgütsel DNA; bir örgütün temel amacını, uzun vadeli hedeflerini, yol haritasını, temel prensiplerini, iş modelini, sosyal sorumluluğunu içermektedir. Örgüt DNA'sını bir örgütün kimliği ve parmak izi olarak değerlendiren Döş (2013), örgütlerin işleyişine ve kendine özgülüğüne dikkat çekmektedir. Bunun yanında iş görenlerin çalıştıkları örgütün DNA'sını taşıdığı da düşünülmektedir (Çetin ve Döş, 2014). Adams ve Adams (1997) ise örgütsel DNA için organizmalardaki DNA'ya atıf yapmakla birlikte örgüt kültürünü ifade ettiğini de belirtmektedir. Literatür incelendiğinde örgütsel DNA'yı açıklayan ifadelerde yer yer kültür kavramı dikkat çekse de örgüt DNA'sını tam anlamıyla karşılaması beklenmemektedir. Fakat örgüt DNA'sının kültürü de içine alan kapsamlı bir kavram olduğu söylenebilir. DNA'nın organizmanın tüm özelliklerini taşıdığı düşünülürse örgüt DNA'sına da bu bakımdan daha kapsamlı bir perspektifle yaklaşılmaktadır (Çetin, 2014). Organizasyonları biyolojik organizmalar gibi kabul eden Çetin (2014), bu benzetmeyle canlılara has özellikleri örgütlere uyarlayarak kurum kimliği, karakter ve izlenim gibi insanlara özgü terimleri örgüt araştırmaları kapsamına dahil etmektedir. Örgüt DNA'sı canlı organizmalardaki DNA yapısına benzetilmekle birlikte bu yapıdan farklı noktalara da sahiptir. Doğrudan izlenmesinin güç olması ve aynı zamanda bireylerin tutum ve davranışlarında yönlendirici olması ortak

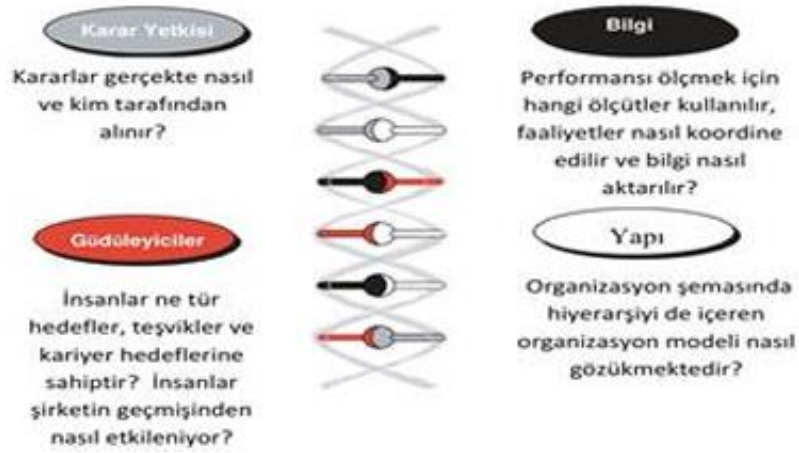
özelliklerdendir. Nitekim doğumla birlikte kazanılan biyolojik DNA değiştirilemeyen bir yapıdayken örgüt DNA'sı süreç içerisinde meydana gelmekte olup istek ve gayret ile değiştirilebilmektedir (Venkatesh ve Chenrui, 2015).

Merkezi sinir sistemi, biyolojik organizmalarda önemli bir yere sahip olmakla birlikte insan bedeninin yönetimini sağlamakla da görevlidir. Bu sinir sistemi merkezinin örgütlerdeki karşılığı üst kademedeki yönetimin olduğu söylenebilir (Baskin, 1998). Eğitim ve öğretimle alakalı faaliyetleri planlamakla yükümlü olan Millî Eğitim Bakanlığı, eğitim sisteminin düzenlenmesi, gerekli bilgilerin değerlendirilmesi, öğrenci ve öğretmen ihtiyaçlarının karşılanması gibi konulardan sorumludur. Bu bakımdan merkezi sinir sisteminin eğitim kurumlarındaki karşılığı Millî Eğitim Bakanlığı olarak ifade edilebilmektedir. Bununla birlikte eğitim kurumlarında yer alan her düzeyden yöneticilerin ve öğretmenlerin örgütün hedef, amaç, yöntem ve kültürel değerlerini içselleştirmelerini sağlamak da Millî Eğitim Bakanlığı'nın görevleri arasındadır (Nacar, 2021).

Yönetici sayısının fazla olduğu eğitim kurumlarında görev dağılımı yapıldığı görülmektedir. Bu dağılıma dayanarak yöneticiler kendi sorumlu oldukları alanlara odaklanarak sınırlı bir çerçevede çalışarak dar bir kapasitede bilgiye ulaşmaktadır. Özellikle yönetici kesimden iş görenlerin sadece kendi alanlarına yoğunlaşıp bir diğer işleyiş hakkında bilgi sahibi olmamaları gelecekte ortaya çıkabilecek iş gören eksikliği gibi durumlarda sorunlara neden olabilir. Bu problemlerle karşılaşmamak için organizmalardaki DNA sisteminin çalışma prensibi örnek alınarak bir örgüt yapısı oluşturulabilir. Eğitim kurumlarındaki yöneticilerin, okul kademesindeki tüm işleyişin genel prensibi ve idaresiyle ilgili gerekli bilgi ve beceriye hâkim olması eğitim örgütünü oldukça etkin ve üretken kılabilir (Nacar, 2021).

1.1.2. Örgütsel DNA'nın Dört Temel Yapı Taşı

Canlı mekanizmalarda olduğu gibi örgütlerin sahip olduğu DNA profilinin de kendine özgü dört temel yapı taşı bulunmaktadır. Bu dört temel yapı taşı ve ilgili soruları Şekil 1'de görülmektedir (Neilson, Pasternack ve Mendes, 2004).



Şekil 1. Örgüt DNA'sının Dört Temel Yapı Taşı

1.1.2.1. Karar Alma Yetkisi

Bu yapı taşı organizasyonda kararları kimin aldığına, neye göre aldığına, bu sürece ka  kişinin dahil olduğuna ve karar yetkisinin sınırlarına yoğunlaşmaktadır (Neilson vd., 2003). Bu yapı taşı organizasyonlardaki verimliliği artırmak, kaliteli hizmet sunmak ve sonuca ilişkin gerekli zamanın ayarlanması yetkisiyle ilgilidir.

1.1.2.2. Bilgi

Karar yetkisine sahip olan bireylerin yahut örgütlerin doğru bilgiye sahip olması; doğru kararlar almaları, önlerine çıkan avantajları değerlendirebilmeleri için önemlidir (Hamilton, 2005). Örgütlerde var olan eksikliklerin belirlenebilmesi ve vakit kaybetmeden giderilmesi için bilgi akışının sağlanması gerekir ( etin, 2014).

1.1.2.3. Güdüleyiciler

Bu yapı taşı bireylerin kurum içindeki teşviklerini, iş hayatındaki hedeflerini anlamaya ve nasıl değerlendirdiklerini öğrenmeye ilişkin sorulara cevap arar. Bireyler kendilerinin takdir ediliş durumlarına göre tepki oluşturur ve örgütün verimliliğine olumsuz bir etkide bulunmaz (Neilson, Pasternack ve Mendes, 2003).

1.1.2.4. Yapı

Bu yapı taşı örgütte var olan hiyerarşinin nasıl işlediğine odaklanmaktadır. Organizasyonun yönetimi ve yöneticiler bağlamında kademeler nasıldır? sorusuna

yönelik cevapları içerir (Neilson vd., 2003). Genelde örgütler stratejilerine göre yapısal seçim yaparlar ancak uygulamada strateji ve yapı birbiriyle uyuşmayabilir.

1.1.3. Örgüt Tipi Modelleri

Örgütsel DNA, bir örgütün esas özelliklerini, kimliğini, sahip olduğu bilgisini kayıt altında tutan ve bunu kendinden sonraki kuşaklara ileten bir kurumsal hafıza olarak ele alınmaktadır. Sahip olduğu niteliklere göre değişik profilde örgütler bulunmaktadır. Neilson, Pasternack ve Mendes (2004) örgütlerin profil tipini birer cümle ile ortaya koymaya çalışmışlardır. Dördü sağlıklı, üçü ise sağlıklı olarak belirtilen örgüt profilleri, dört örgüt yapı yaşının işlevliğine bağlı olarak oluşturulmaktadır (Çandır, 2005).

Sağlıksız Profiller

Sağlıklı Profiller

Pasif- Saldırgan (Pasif-Agresif) Örgüt:	<i>“Herkes Hemfikir Ama Hiçbir Şey Değişmiyor.”</i> Herkes ahenk içerisinde, birbirleriyle iletişim kuruyorlar ve kolaylıkla anlaşmaya varıyorlar fakat aldıkları ortak kararları uygulama noktasında mücadele vermektedirler.
<i>“Dişimizi Tırnağımıza Katar Yaparız.”</i> Değişime hazırdır ve gerektiğinde büyük resmi kaybetmeden başka alanlara da yönelebilir. Detaylarla kolaylıkla ilgilenebilir.	Tam-Zamanlı (Just In Time) Örgüt
Yönetim Ağırlıklı (Overmanaged) Örgüt	<i>“Şirketteniz ve yardım için buradayız.”</i> Yönetim birimlerinin fazla sayıda olması “analiz felcine” sebep olmaktadır. Bürokratik ve son derece politik bir çevreye sahiptir.
<i>“Belli bir düzende Uçarız.”</i> Genellikle küçük ve ilgili bir üst yönetim tarafından yönetilir. Üstün işleyiş mekanizması ve etkin bir model kullanımı sayesinde başarılı olur.	Askeri (Military Precision) Örgüt
Fazla Büyümüş (Outgrown) Örgüt	<i>“Eski Güzel Günler Yeni Cesur Bir Dünya’yla Karşılaşır.”</i> Küçük bir grup tarafından verimli bir şekilde idare edilemeyecek kadar kapsamlı ve kompleks bir yapıdadır. Bununla birlikte karar verme sorumluluğunu bırakmamaktadır.
<i>“Olabildiği Kadar İyisini Yaparız.”</i> Sektördeki değişikliklere uyum gösterebilecek derecede esnek olan bir işletme kapsamlı planlarına tutunabilir ve kendini ayarlayabilir.	Esnek (Resilient) Örgüt
Esinlemeler ve Başlamalar (Fits-And-Starts) Örgütü	<i>“Bırak 1000 Çiçek Açsın.”</i> Örgüt içerisinde akıllı, kabiliyetli, alanında yetkin becerikli bireyler barındırır. Fakat bu bireyler nadiren aynı noktada buluşurlar.

Şekil 2. Örgütsel DNA Profilleri (Neilson, Pasternack ve Mendes, 2004)

Yukarıda belli başlı özellikleri ifade edilen yedi örgüt profili aşağıda yer alan alt başlıklarda daha detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

1.1.3.1. Pasif Saldırgan Örgüt (Passive Agressive Organization)

Bu örgüt profilinde bireylerin görünüşte birbirleriyle iyi geçindiği görüntüsü vardır. Tartışmadan uzak fakat içinde kıyametler kopan, doğrallıktan uzak ilişkilerin var olduğu bilinmektedir (Çandır, 2005). Uzaktan bakıldığından uyum içerisinde bir iş ortamı görünümü sunan bu örgütlerde fikir birliğine varmak kolaydır. Fakat bu fikirlerin uygulamaya dönüşmesi aşamasında sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte bu örgütlerde gündemin yoğun olmasından kaynaklı iş görenler hedef ve amaçlara odaklanmada güçlük çekebilir ve hatta hedefleri ikinci plana koyabilir. İş görenler düşüncelerini sunmaktan kaçındıkları için etkili bir iletişim de mevcut değildir (Bostancı vd.,2016; Neilson, Pasternack ve Mendes, 2004). Uzaktan bakıldığında sessiz ve her şeyin yolunda gittiği izlenimi veren bu örgütlerde, karar verme aşamasında ortaya çıkabilecek bir sorun büyük tartışmalara yol açabilir. Alınan kararların öğrenilen yeni bilgilere göre değiştirildiği ve bu durumun da örgüte karşı güveni zedelediği ifade edilebilir (Çetin, 2014). Bu tip örgütlerde otorite eksikliği, geri bildirimlerin ve destekleyici teşviklerin azlığı, iş görenlerin yaptıkları işe karşı gönülsüz olması ve mevcut durumlara geçici gözüyle bakılarak bu da gelip geçer düşüncesinin yerleşmiş olması dikkat çekmektedir (Kahraman, 2019; Telli, 2019; Nacar, 2021). Sözü edilen örgüt profilinde birtakım bilgilerin bazı bireylerin özelinde saklandığı bilinmekle beraber bilgiye ihtiyaç duyan herkesin ulaşamadığı ifade edilmektedir. Nitekim pek çok yönüyle olumsuz durumlar barındırmasına rağmen bu örgüt tipiyle çok sık karşılaşıldığı ve ticaret sektöründe pazar payının oldukça fazla olduğu görülmektedir. Bununla birlikte pazar payı avantajından dolayı bu örgütlerde sistemli ve başarılı bir izlenimin olsa da zamanla duraklamaların başladığı görülmektedir (Booz, 2003; Akt. Çandır, 2005).

1.1.3.2. Yönetim Ağırlıklı Örgüt (Overmanaged Organization)

Çok sayıda yönetim biriminin var olduğu bununla birlikte karar mekanizmasının oldukça durağan olduğu bir örgüt tipidir (Çetin, 2014). Örgüt yapısında çok fazla kademe bulunmasından dolayı bu kurumlarda “analiz felci”

durumu ortaya çıkmaktadır. Bu örgütler eylemde bulunmaları gereken zamanlarda oldukça durgun ve ölçülü davranırlar. Enerjilerinin düşük olması ve gündemdeki yeniliklere kendilerine denk diğer örgütlere göre daha geriden vakıf olmaları bu örgüt profilinin özellikleri arasındadır (Çandır, 2005). Bununla birlikte bu örgütlerde kenarda kalmış ve üzeri tozlanmış çok sayıda emek ve karşılık bulamamış boşa çekilmiş zahmet vardır (Bancar, 2016). Örgütün kompleks ve katmanlı olan bürokratik yapısı hızlı ve esnek karar verme sürecini olumsuz etkilemektedir. Bu yapıdaki örgütler çevresel riskleri incelemek yerine denetim yapmaya odaklanmaktadır. Bu durum yenilikçi fikirlerin engellenmesine, fırsatların gözden kaçmasına, inisiyatif alan bireylerin umduğunu bulamamasına neden olabilmektedir. Üstten alta doğru karar verme şeklini benimseyen yöneticiler karar alma yetkisini sadece kendilerinde görerek iş görenlerin problem çözme kapasitelerine ket vurmaktadır. Bu tip örgütlerde çalışan bireylerin arka ceplerinde taşıdıkları ve muhtemelen hiç gündeme gelemeyen notları vardır. İş görenler, güncel gelişmelerden bir haber yöneticilerin önlerine koyduğu işleri yapmak zorundadır. Sonuç olarak değişime ve gelişime açık olmayan, birimler arasında bilgi alışverişi yeteri kadar sağlanmayan, tek yönlü ve sağlıklı bir örgüt yapısı ortaya çıkmaktadır (Neilson, Pasternack, Mendes ve Tan, 2004).

1.1.3.3. Fazla Büyümüş Örgüt (Outgrown Organization)

Hiyerarşik bakımdan oldukça fazla genişleyen bu örgüt tipi çok sayıda birimi içerisinde barındırmaktadır. Öyle ki bu örgüt için kontrol edilmesi güç bir ilerlemenin olduğu söylenebilir (Çandır, 2005). Nitekim örgüt profiline bakıldığında başlangıçta ortaya konulan kriterlerin ve potansiyelin üzerine çıkan ve genişleyen bir yapı görülmektedir. Bu durumda ortaya çıkan problem ise yönetim biriminin örgütün ilk halindeki gibi dar bir çerçevede kalması ve bu durumda kurumun sağlıklı bir şekilde yönetilemeyeşidir. Bu nedenle bu örgüt tipinde kontrolü elinde tutmak ve etkin bir yönetim sunmak güç olmaktadır (Kahraman, 2019). Bu tip örgütler elindeki imkanlarını ve iş gücünü verimli kullanamamaktadır. Çünkü kontrol mekanizmasının oldukça küçük bir yönetim biriminde saklı kalmasına uğraşılmaktadır (Telli, 2019). Bu profil tipindeki örgütler, sektördeki değişimler karşısında pasif kalmakta ve var olan kalıpları dışına çıkamamaktadırlar (Nacar, 2021). Bu örgütler, son derece başarılı

alışmalar ile büyüme ve gelişme göstermekte iken gücü elinde tutan yönetimin işleyişten taviz vermemesi ve alışlagelmiş yöntemlerin mevcut kapasite için yeterli olmamasıyla birlikte sağlıklı örgütlere dönüşmüşlerdir (Neilson, Pasternack ve Mendes, 2004).

1.1.3.4. Gelişigüzel – Esinlenmeler ve Başlamalar Örgütü (Random - Inspirations and Initiations Organisation)

Bu örgüt içerisinde çok sayıda yetenekli ve istekli bireyler bulunmaktadır. Fakat bireylerin ortak hedef doğrultusunda bir araya geldikleri zamanlar oldukça azdır. Bu bakımdan aynı masa etrafında toplandıklarında ve aynı amaç için ortak bir çalışma yürüttüklerinde önemli işler başarabilirler. Nitekim elde ettikleri başarının devamlılığını sağlama yetkinliğinden ve bir sistem oturtup disiplinli çalışma becerisinden de mahrum oldukları ifade edilebilir (Çandır, 2005). Karar verme eksikliğinin neden olduğu sorunlarla birlikte alınan kararların da etkin yürütülememesi kontrolsüzlüğe neden olmaktadır (Kahraman, 2019). Gelişigüzel kurumlarda iş görenlerin düşüncelerini hayata geçirebilecek imkân ve ortam sunulmakla birlikte ortak bir amaç ve değer etrafında birleşilmediği için ve de birbirine zıt görüşler birbirine ket vurabileceği için tam olarak bir başarı sağlanamamaktadır. Dahası bu örgütler bir süre sonra gerileme ve var olan potansiyelini de kaybetme eğilimi göstermektedirler (Roberts, 2009).

1.1.3.5. Tam Zamanında Örgüt (Just In The Time Organization)

Bu profildeki işletmeler sağlıklı örgüt kapsamında ele alınmaktadır. Bu örgütler değişim ve gelişmelere uyum sağlayabilecek bir kapasiteye sahiptir. Sahip oldukları potansiyel güçle birlikte olayları detaylarıyla birlikte bütün resmi kaçırmadan inceleyebilirler. Bu örgüt tipinde becerikli, motivasyonu yüksek ve mücadele ruhuna sahip bireyler yer almaktadır (Booz, 2013). Başarılı bireylerle başarılı işler gerçekleştirmekle beraber daha ötesine geçmede sorun yaşanabildiği de söylenebilir. Bu örgütlerin çevresindeki örgütlerle mücadele edebilecek potansiyelleri vardır ancak onları geride bırakabilecek yeterlilikleri de yoktur. Bununla birlikte bir konuda yol gösterici yahut lider olmalarından kolay kolay bahsedilemeyen bu örgütler fırsatları çok yakından görürler ama nadiren değerlendirebilirler. Diğer taraftan bu

örgüt tipinde yöneticiler iş görenlere pozitif ve canlı bir çalışma ortamı hazırlarlar. Bu tip profile sahip örgütler bir yandan çalışanların becerilerine ve uzman oldukları alanlara yönelik planlamalar yapmalı diğer taraftan da bireylere yol gösterecek dengeli bir karar mekanizması oluşturmalıdır (Neilson, Pasternack ve Mendes, 2004; Neilson, Pasternack, Mendes ve Tan, 2004; Çetin, 2014; Kahraman, 2019; Nacar, 2021;). Tam zamanlı örgütlerde birtakım kusurlar bulunmakla birlikte çok büyük olumsuzluklarla ve yönetsel sorunlarla karşılaşmamaktadır (Booz, 2013).

1.1.3.6. Askeri Örgüt (Military Organization)

Bu örgüt tipi küçük bir yönetici grubu tarafından idare edilmektedir. Örgütün belirlediği hedeflere yönelik kazanımları elde etmek isteyen yöneticiler iş görenler üzerinde konumlarının avantajını sonuna kadar kullanır ve ortaya makine gibi çalışan bir yapı ortaya çıkar (Kahraman, 2019). Son derece sistemli bir yapıda olmasından kaynaklı iş görenler kurumdaki sorumluluğunun son derece farkındadır ve rolünün gereklerini en iyi şekilde yapmaktadır (Onay ve Ergüden, 2012). Askeri örgütlerde yukarıdan aşağıya doğru keskin bir bilgi akışı bulunmaktadır. Sade, açık ve kesin ifadelerle yönergelerin verilmesi ve iş görenlerin gelişimlerine destek olmak adına hizmet içi eğitimlerin düzenlenmesi bu anlamda önemlidir. Bu örgütlerde iş görenler kendi rollerinin gereklerine, çalışma alanlarının sınırlarına ve hangi durumda kendisinin karar verip veremeyeceği bilgisine kadar hâkimdir. Bununla birlikte üst birimde yer alan yöneticiler iş görenlere belirli bir otonomi sağlarlar da son kararı kendileri vermektedir. Ayrıca, yöneticiler kurumun yetkin olduğu alanlara hâkim, tecrübeli ve liyâkat sahibi kişilerden oluşmaktadır. Askeri örgütler ortaya çıkabilecek tehlike ve riskli durumlara karşı oldukça tedbirli olmakla birlikte gerektiğinde sert kararlar almaktan da çekinmezler (Neilson vd., 2004; Bostancı vd., 2016). Örgütte keskin sınırları olan bir hiyerarşi olsa bile bu durumdan kimse şikayetçi değildir ve bireyler işlerine odaklanmaktadır (Bostancı ve Tosun, 2019). Diğer yandan ani gelişen olaylara yönelik yeterince hızlı harekete geçilememesi bu örgüt profilinin eksik yanı olarak değerlendirilebilir (Telli, 2019; Nacar, 2021).

1.1.3.7. Esnek Örgüt (Resilient Organization)

Bu örgütler yeniliklere açık olmakla birlikte değişime ayak uydurabilen ve gelişmeleri yakında takip edebilen profil yapılarına sahiptir. İş görenler ne yaptığını bilen, sorumluluk sahibi ve olaylara proaktif yaklaşım sergileyen kişilerden oluşur. Bunun yanı sıra sadece bugüne odaklanmayan bu örgütler geleceği de ön görerek her zaman ileriye dönük bir çalışma sergiler. Bireyler örgüt içerisinde kurum kuralları kadar maddi, manevi bir destekle de iç içedirler. Yapılan araştırmalarda örgüt profilleri açısından en sağlıklı olanın esnek örgüt türü olduğu görülmektedir. Bunu sağlayan etmenler arasında yeniliklerin takip edilmesi, ileriye dönük olunması, rekabetten kaçınılmaması ve iş görenlerin motivasyonu için yeterli düzeyde esnekliğe sahip olunması gibi özellikler bulunmaktadır (Neilson vd., 2004; Neilson, Pasternack, Mendes ve Tan, 2004; Rashid ve Chalab, 2007; Bostancı vd., 2016). Örgütteki iş görenler çok fazla sorumluluk yüküne maruz bırakılmazlar (Kahraman, 2019). Esnek örgütlerin diğer bir özelliği ise yapılan hiçbir şeyin göstermelik yahut yapılmış olmak için yapılmamasıdır. Örgütün ele aldığı her faaliyetin bir amacı bulunmaktadır. Örgütler içerisinde en sağlıklı olarak ele alınsa bile kusursuz olduğu anlamı çıkarılmamalıdır (Neilson vd., 2004).

1.1.4. Eğitim Örgütlerinde Örgütsel DNA

Okullar eğitim hizmetlerinin yürütüldüğü, girdisini ve çıktısını öğrencilerin oluşturduğu örgütsel yapılardır. Okulların paydaşları olarak ise devlet, toplum ve bireyler öne çıkmaktadır (Demirkol ve Savaş, 2012).

Bir eğitim kurumunun başarılı sayılabilmesi için birbiriyle ilişkili olan bu yapının ele alınması gerekir. Örneğin, okuldaki tüm bireyler sorumluluklarının üstesinden gelseler dahi başarılı sayılmak için yeterli görülmeyebilir (Çelik, 2023). Herhangi bir amaca ulaşmak isteyen örgütler bunu iş görenleri aracılığıyla başarabilir. İş görenler örgüt DNA'sının özünü oluşturan yakın ve uzak hedefler ve de kültür aracılığı ile kaynaşarak iletişim sağlarlar (Gündüz, Beşoluk ve Önder, 2011).

Günümüzde eğitim kurumlarından olan okulların örgütsel özellikler barındırmasından dolayı bir DNA'ya sahip olduğu görüşü savunulmaktadır. Okulda başarıyı sağlamak açısından bu kurumların DNA sistemlerinin incelenmesi ve iş görenlerin örgütle olan adaptasyon süreçlerinin üzerinde durulması gerekir. Çünkü bu

eğitim kurumlarının girdisi ve çıktısı insan kaynaklarıdır ve öğretmenler ile yöneticilerinin arasındaki uyum okul başarısı için önem arz etmektedir (A. Nacar, 2022).

Sağlıklı ve sağlıksız örgüt DNA'sı profilleri okullar için ele alındığında örgütlerin barındırdığı niteliklere göre başarımlar elde ettikleri izlenmektedir. Bu duruma örnek olarak gelişmeye odaklı ve geleceğe dönük olarak ifade edilen esnek örgüt tipindeki okullar için sert kurallar yerine esnek kuralların geçerli olduğu ve sağlıklı örgüt kategorisinde yer aldığı söylenebilir. Askeri örgüt tipindeki okullarda ise yöneticiler ortak belirlenen amaç için otoritesini etkin bir biçimde kullanmaktadır. Bir diğer sağlıklı örgüt tipi olan tam zamanlı örgütlerde ise eğitim-öğretim için keyifli alanlar sunulmaktadır. Diğer bir yandan bu örgüt tipindeki okullar disiplin eksikliğinden ötürü tastamam bir başarıya ulaşamazlar (Çandır, 2005).

Sağlıksız örgüt profilleri incelendiğinde ise pasif-saldırgan örgüt tipindeki okullarda ülkü birliğinin olduğu ve değişime olumlu yönden bakıldığı gözlenmekle birlikte aktif olarak faaliyete geçen bir grubun olmadığı söylenebilir. Bu örgüt profilinin en çok karşılaşılan örgüt tiplerinden biri olduğu da ifade edilmektedir. Yönetimin baskın olduğu örgüt tipindeki okulların barındırdığı hiyerarşi birimleri fazla olduğundan idarecilerin daha çok rutin işlerle meşgul olduğu ve çözüm odaklı hareket etmedikleri görülmektedir. Fazla büyümüş örgüt profilindeki okullar için ise kapasitenin kontrol edilemeyecek derecede genişlediği ve bununla birlikte yeni fırsatları da kaçırdığı söylenebilir. Örneğin öğrenci sayısının çok fazla olduğu ve sınıfların aşırı kalabalık olduğu okullar bu profile örnek verilebilir. Bir diğer sağlıksız örgüt tipi olan esinlenmeler ve başlamalar türündeki okullarda ise motivasyonu yüksek ve yetenekli bireylerin bulunduğu fakat ortak bir hedef etrafında birleşemedikleri vurgulanmaktadır (Bancar, 2016; Çandır, 2005; Çetin, 2014; Neilson, Pasternack ve Mendes, 2004; Onay ve Ergüder, 2012; Sürgevil ve Budak, 2010).

Örgüt profillerinden hareketle farklı başlıklarla yapılan araştırmaların yanı sıra Nacar ve Demirtaş (2021) okullara yönelik örgüt DNA'sı niteliklerini dört başlık altında belirtmektedir. Bu başlıklar iletişime açık okul, başıboş okul, girişimci okul, bürokratik okul şeklinde ifade edilmektedir. Bunlardan ilki olan iletişime açık okullarda bireyler birbirleriyle iyi geçinmektedir. Herkesin rolüne uygun davrandığı ve birlik beraberliğin güçlü olduğu okullardır. Disiplin eksikliğinden dem vurulan

başıboş okullarda ise otorite yetersizliğinden kaynaklı işlerin aksadığı ve belirlenen hedeflere erişilemediği düşünülmektedir. Farklı düşüncelerin önemsendiği girişimci okullarda bunun için elverişli ortamların kurulmasına dikkat edilmektedir. Bürokratik okullar ele alındığında hiyerarşi göze çarpmaktadır. İleriye dönük bireyler yönetsel kararlarla engellenmekte bu durumda kişilerin mesleki gelişimlerinin zedelenmesine yol açmaktadır.

1.1.5. Örgütsel DNA ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Bu bölümde Örgütsel DNA ile ilgili alanyazında ulaşılan yurt içinde ve yurt dışında yapılan çalışmalara yer verilmektedir.

1.1.5.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Çetin (2014) tarafından ele alınan çalışmada ortaokulda görev yapan öğretmenlerden alınan verilere dayanarak okul DNA'sının bir takım demografik değişkenlere göre nasıl değişkenlik gösterdiği incelenmiştir. Bunun için örgüt DNA'sı ölçeğinden yararlanarak gerekli veriler toplanmıştır. Çalışma sonucunda genel anlamda esnek örgüt DNA türüne ortaokullarda yaygın olarak rastlanıldığı ifade edilmiştir. Bunun yanında öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, kıdem gibi değişkenlere göre de bu yapının değişkenlik gösterdiği görülmüştür.

Kahraman (2019) tarafından örgüt DNA'sı ve örgütsel değişimin aracı etkisinin incelendiği çalışmanın amacı okul yöneticilerinin yönetim biçiminin, korku kültürünü doğrudan yahut örgüt DNA'sı ve örgütsel değişim aracılığıyla etkileyip etkilemediğini ortaya koymaktır. İlişkisel tarama modeliyle gerçekleştirilen çalışma Uşak ilinde gerçekleştirilmiş olup katılımcılara “Kişisel Bilgi Formu”, “Yönetici Davranışları Anketi”, “Örgüt DNA'sı Ölçeği”, “Okulların Değişime Açıklığı Ölçeği” ve “Okullarda Korku Kültürü Ölçeği” uygulanmıştır. Araştırma sonucunda demografik değişkenlerin anlamlı bir fark oluşturmadaki etkisinin çok az olduğu görülmüştür. Bunun yanında yapısal eşitlik modeli analizine göre yönetim şeklinin korku kültürünü hem doğrudan hem de dolaylı olarak etkilediği izlenmiştir.

Nacar (2021) çalışmasında örgüt DNA'sının bürokratik eğilim ve gücün yönetsel algılarına yönelik etkisini araştırmıştır. Araştırma bulguları üzerinde yapılan analiz sonuçlarına göre on beş okul için iletişime açık okul ve on üç okul için ise

girişimci okul olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Okulların tümünün iletişime açık ve girişimci okul faktörü ortalaması, bürokratik ve başıboş okul faktörü ortalamasından yüksek çıkmıştır.

Bostancı ve Koçak (2022) yaptıkları çalışmada örgüt DNA'sının sağlıklı ya da sağlıklı örgüt profilleri çerçevesinde örgütsel sinerji algısına yönelik etkisini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Örneklemin 301 öğretmenden oluştuğu çalışmada “Örgüt DNA'sı Ölçeği” ve “Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği” kullanılarak veriler elde edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda örgütsel sinerji algısı okullarda orta ile yüksek; örgüt DNA'sı için ise sağlıklı örgüt tiplerinde orta ve yüksek, sağlıklı örgüt tiplerinde orta ile düşük seviye aralığında olduğu gözlenmiştir.

1.1.5.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Govindarajan ve Trimble (2005) çalışmalarında stratejik yenilenmenin örgütsel DNA açısından incelenmesi üzerine odaklanmışlardır. Yapılan araştırmaya göre örgütlerin başarıyı yakalayabilmesi için yöneticilerin doğru kararlar alması gerekmektedir. Bu kararlar organizasyonun yapısı, paydaşları, sistemleri ve kültürüyle ilgilidir. Yöneticilerin en uygun DNA'yı oluşturmak için çaba göstermeleri gereklidir. Araştırmanın sonuçlarına göre, kontrol edilebilir faktörlerin örgütler için hayati önem taşıdığının altı çizilmiştir.

Venkatesh ve Chenrui (2015) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel DNA yaklaşımının örgütler üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu araştırmanın temel amacı, gelişmelerin oldukça hızlı yaşandığı ve yoğun bilgi akışının bulunduğu günümüzde örgütsel DNA kavramını ve bu kavramın işlevselliğini tanımlamaktır. Ayrıca, örgütlerin basit ilkelerle nasıl daha başarılı olabileceklerini göstermeyi hedeflemişlerdir. Çalışma, örgüt yöneticilerinin meydana gelen değişimlere uyum sağlamalarının önemini vurgulamakta ve örgütsel sürdürülebilirliğin yeni yöntemlerle nasıl gerçekleştirilebileceğini ortaya koymaktadır.

Nafei (2015), Mısır'daki sanayi şirketleri üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında, kurumsal performansın iyileştirilmesi çerçevesinde örgütsel DNA'yı ele almıştır. Araştırmacı, Mısır'da yer alan endüstriyel şirketlerde çalışan 300 kişilik bir örnekleme dayanarak bu konuya odaklanmıştır. Araştırma sonucuna göre örgütlerin performansı üzerinde örgütsel DNA'nın karar alma yetkisi, bilgi, motive

ediciler ve organizasyon yapısı gibi dört yapı taşının doğrudan kayda değer bir etkisi olduğu ifade edilmiştir.

Titone (2017) çalışmasında 21. Yüzyıl okullarının DNA yapısını ele almış, okullara yenilik kapılarını açacak yönetici ve öğretmenlerin bu anlamda rollerini incelemeyi amaçlamıştır. Bu bağlamda eğitim yönetimi ve okul kültürünün yenilikçi çerçevede ne derece etkisi olduğu öğretmen ve yönetici de işe koşularak incelenmiştir.

1.2. Örgütsel Körlük

Bu bölümde örgütsel körlük kavramının tanımı, örgütsel körlüğün nedenleri, örgütsel körlüğün türleri, örgütsel körlüğün boyutları, eğitim örgütlerinde örgütsel körlük, yurt içinde ve yurt dışında yapılan çalışmalar yer almaktadır.

1.2.1. Örgütsel Körlük Kavramı

İnsan sosyal ve iletişime ihtiyaç duyan, bununla birlikte çevresiyle etkileşime geçen bir varlıktır. Dolayısıyla örgütler de birbirleriyle etkileşime girmekte, yakını ve uzağını gözlemleyip değerlendirmeler yapmaktadır. Fakat çevresinde var olan gelişmelerin, yeniliklerin ve değişimlerin farkında olmayan örgütler körleşmeye doğru gitmektedir (Aytemiz, Seymen, Kılıç ve Kinter, 2016). Körlük, kişinin bakış açısı ile ilgili olan ve bu bakış açısından dolayı o kişinin kendini sadece kendi sınırları içine hapsedip, çevresini ve olanları sorgulama kabiliyetini yitirerek varlığına devam etme eylemidir (Sezen Gültekin, 2009). Marshall, Baden ve Guidi'ye göre (2013) körlük, kendilerince uyanık liderlerin herhangi bir önlem almadan hareket ettikleri arka sokağıdır. Örgütte çalışan bireylerin öğrendiği bilgiler, kazandığı tecrübeler de körlüğe neden olabilmektedir (Greve ve Zhang, 2016). İleriye dönük amacı ya da vizyonu olmayan kişilerin körlük yaşadığı görülmektedir (Catino, 2013). Körlük, güven hissedilmeyen, kararlılık göstermeyen bir başarı grafiği çizen ve bunun sonucunda da kalitesi tatmin etmeyen bir ürün ya da hizmetin sunulduğu bir örgüt profiline neden olmaktadır (Castellano ve Ivanova, 2017). Körlük nedeniyle örgütler rekabetten ve çevresiyle diyalogdan uzak kalabilmektedir (Aldrich, 2005).

İnsanlara has olan birtakım hastalıkların örgütler için ele alınması durumunda örgüt ya da yönetim patolojisi gibi adlarla ifade edildiği görülmektedir (Kesen, 2011).

Bununla birlikte, örgütlerin karşı karşıya kalabileceği risk, tehdit ya da büyük yıkıma yol açabilecek durumların öngörülememesi, fayda ve üstünlük getirisi olan kaynaklardan yararlanamaması şeklinde gün yüzüne çıkan davranış örgütsel körlük olarak tanımlanır. Örgütün devamlılığı ve ayakta kalma kapasitesi açısından tehlike arz eden bu durum, yeniliğe ve gelişime kapalılığı ve öngörü eksikliğini ifade etmektedir (Catino, 2013).

Örgütsel körlük, ortaya çıkabilecek problemleri göz ardı etme ya da boş verme durumunda çağın gerektirdiği ve örgütleri sürüklediği yenilik ve rekabetten uzak kalarak örgütleri bir kaos ve bilinmezliğe iter. Nitekim fırsatları ve riskleri öngörebilme, olası tehlikeleri algılayabilmeyeyle birlikte değişim ve gelişim isteği de örgütlerin başarısında ve örgütsel bir hastalık olan körlüğe yakalanmamasında önemlidir. Alışkanlıklarından taviz vermeyen, büyüme ve gelişme isteği uyanmayan kişiler hem kendilerinin hem de örgütlerin körelmesine neden olmaktadır (Güzel, Sığircı, 2021). Bununla birlikte Sato'ya göre (2012) körlük eğilimi örgütlerde tek başına bir soruna neden olmamakla beraber bazı şartlarda problem haline dönüşmektedir. Walrave, Van Oorschot ve Romme'ye göre (2011) çevresel faktörlerin yeteri kadar gözlenmemesi örgütlerde ilerlemeye engel olarak körlüğe neden olan en temel sorunlardan sayılmaktadır. Bu duruma örgüt yöneticilerinin stratejik durumlarda karar verme yeteneklerini de zayıflatan körlük davranışı neden olmaktadır. Örgütsel körlüğe yol açan bir diğer faktör ise önyargılardır (Jayanti, 2011). Örgüt liderlerinin karşılaştıkları riskli veya yararlı durumların bilincinde olarak eyleme geçtikleri kendi kararları ve önyargıları vardır (Ridge, Kern ve White, 2014). Örgütsel açıdan ne tür önyargıların geliştiğini saptamak, başarıyı arttırmaya ve körelme eğilimini durdurmaya yönelik fayda sağlayabilmektedir (Jayanti, 2013).

Gürçay'a göre (2019) kişinin örgüt faaliyetleri içerisindeki işini rutinleştirmesi, bilinenin dışına çıkacak bir eylemde bulunmaması örgütsel açıdan körlüğe neden olmaktadır. Alışlagelmiş yöntemlerin değişmeden devam etmesi ve yenilikten uzak olunması halinde de örgütlerin fırsat durumlarını ya da olası problemleri idrak edememesi gibi bir risk doğmaktadır. Bu durum gerek örgüt çalışanları gerekse yöneticilik anlamında sakıncalı olmaktadır (Özateş, 2023). Bunun yanı sıra, Aksanyar, Altunay, Mercan ve Sert'e göre (2012) örgütsel körlük, bir iş yerinde uzun süre aynı işte ve aynı pozisyonlarda çalışmaktan kaynaklı olarak ileride karşılaşılabilecek fırsat

ve olası problemlerin sezilememesi durumudur. Bu yönüyle de örgütsel körlük; mevcut durumu koruma, alışkanlıkları bırakamama ve değişimden uzak olma hali olarak da ifade edilebilir. Dolayısıyla örgüt içinde karşılaşılan fırsatların ve risklerin görülememesi, örgütler arası rekabet durumunda örgütü geride bırakacaktır. Yöneticilik bazında durumun dezavantajı ise daha fazladır. Örgüt yöneticileri çağın gerektirdiği şartlardan dolayı sürekli gelişmenin ve yenileşmenin olduğu alanlarda önemli ölçüde körlükle karşı karşıya kalabilmektedir (Lorsch, 1986). Örgütlerde yöneticilerin rutinleri dışına çıkmayarak risk ve tehditleri algılayamaması, kurumların ise değişimden kaçınması, farklılıklara direnmesi ya da var olan şekliyle yetinmesi durumlarıyla da karşılaşılmaktadır (Özgül ve Mengi, 2018). Bu gibi örgütler körlüğün de etkisiyle devamlılığı sağlamak adına uzak hedeflerden kaçınarak var olan düzeni koruma çabasına girmekte ve ileride ortaya çıkabilecek riskleri rafa kaldırmaktadır (Castellano ve Ivanova, 2017). Nitekim örgütlerin körelmesine neden olan bu durum çağın dinamikliğine ve değişim hızına ayak uyduramama noktasında varoluşsal açıdan tehdit oluşturmaktadır (Gültekin, 2019).

Örgütsel körlük kavramı, sıkı sıkıya bağlı kalınan alışkanlıklar, mevcut sistemi benimseme ve değişimi göz ardı etme gibi faktörlerin etkisi ile olağan şartlarda yakında ve uzakta gözlenmesi muhtemel olasılık, avantaj, sorun ve yeniliklerin fark edilememesi halidir. Bu etkide bireysel ve yönetimsel unsurlar birlikte değerlendirilmektedir (Aytemiz, Seymen, Kılıç ve Kinter, 2016). Alan yazına bakıldığında geleceği planlamama, var olan vizyonu değişen koşullara göre güncellememe ve sadece şimdiki duruma odaklanma gibi davranışların örgütler için büyük risk oluşturduğu sonucuna ulaşılmaktadır (Turka, 2007). Örgütsel Körlük, anlaşılması zor olan, düzensiz, kararsızlığa iten çetrefilli durumlarda kurumların bu sorunlarla nasıl başa çıkabildiği ve aynı şekilde ileriye nasıl öngörebildiği ile ilgilidir. Bu bakımdan örgütsel körlük ilgili herkes için önemli bir kavram haline gelmektedir (Catino, 2013). Örgütlerin geleceği hakkında önemli bir rolü olan körlük kavramıyla ilgili çalışmaların giderek daha dikkat çektiği ve üzerinde çalışıldığı görülmektedir. Bireyler belli bir sistemi kurduklarını ve işlerin yolunda ve olması gerektiği gibi gittiğini düşündüklerinde, sadece düzenin devam etmesi halinde dahi başarılı olduklarını hissetmektedir. Nitekim işinde profesyonelleşen ve belli bir rutini benimseyen bireylerin fırsatlardan istifade edememesi, riskleri göz ardı etmesi ve

sadece gemide kürek çekmenin yeterli görülüp ufuklara yol alamaması muhtemeldir (Döş, 2013). Alışlagelmiş yöntemlerin değişmeden devam etmesi ve yenilikten uzak olunması haliyle de örgütlerin fırsat durumlarını ya da olası problemleri idrak edememesi gibi bir risk doğmaktadır. Bu durum gerek örgüt çalışanları gerekse yöneticilik anlamında sakıncalı olmaktadır (Özateş, 2023). Örgüt kuramcıları, örgütlerin idaresi bakımından körlüğün gerek ilerlemeyi durduran hatta geriye götüren bununla birlikte istikrarsızlığa neden olan bir durum olduğunu vurgulamaktadır (March ve Simon, 1958).

1.2.2. Örgütsel Körlüğün Nedenleri

Günümüzde örgütlerin de insanlar gibi hastalığa yakalanabilecekleri görüşü kabul görmektedir. Örgütler yönetimdeki ve yürütmedeki aksaklıklardan ötürü hastalanabilmektedir (Aydın ve Sağır, 2021). Bunun yanında örgütsel körlüğün karmaşık bir yapısı vardır. Bu bakımdan körelme durumu kurumlarda farklı şekillerde kendini gösterebilir. Nitekim örgütlerin körelmesinde liderlerin, iş görenlerin, örgüt iklimi ve düzeninin etkisi söz konusudur (Soydan, 2019). Değişime ve eleştiriye açık olmama, iş görenlerin düşüncelerini almama, görevini kusursuz yaptığını düşünme, sosyalleşme anlamında geri planda kalma, fazla statükoculuk, örgütsel anlaşmazlık, örgütsel amacın eksikliği ya da olmayışı körlük riskini arttırmaktadır (Döş, 2013). Ayrıca karşılaşılan problemlerle baş etmede sadece eskiden beri süregelen bilgileri baz alarak hareket etmek ve sıradanlaşan öğrenme disiplinleri kullanmak da örgütsel körlüğe neden olan etkenler arasındadır (Levitt ve March, 1988). Bununla birlikte bireylerin uzun yıllar boyunca aynı kurumda görev yapması bir süre sonra hem iş gören hem de örgüt açısından körlüğe neden olmaktadır. Bu sorunun nedenleri incelendiğinde yenileşmeye karşı çıkmak, kendini yetkin görmek, mevcut durumu koruma eğiliminde olmak, karar vermede güçlük, kurum içi anlaşmazlıklar, fikir olarak uyuşamama gibi durumlar dikkat çekmektedir (Çayak ve Karsantık, 2021). İş görenlerin vazifelerini yerine getirirken kusursuz yaptıklarını düşünmeleri yenilik kapılarını kapatacağından örgüt üyeleri açısından dezavantaj oluşturmaktadır (Döş, 2013). İşleyişinde değişikliğe ve yeniliğe gitmeyen örgütlerde olumsuzluğa yol açabilecek derecede kanıksama durumu gerçekleşebilmektedir. Yöneticilerin kurum içerisinde gösterdiği otokratik eğilim ve değişmez kuralların olması da örgütsel

körlüğe neden olmaktadır (Özateş, 2023). Bu durum örgütlerde beklenen gelişimin sağlanmasına mâni olmakta ve çevresel faktörlere uyumu güçleştirerek örgütün devamlılığı için risk oluşturmaktadır (Özgül, B. ve Mengi B. T., 2018).

Örgütün kendi içinde ve çevresiyle etkili iletişimin eksikliği yaşaması sıkça gözlemlenen bir körlük sebebidir. Bu durum iş görenlerin düşüncelerinin doğru bir şekilde anlamlandırılmamasına yol açmaktadır (Sabırlı, 2020). Chukudate (2002) bu bağlamda işletmelerdeki körlüğün bir değişim sorunu olduğunu ifade etmektedir. Nitekim dış çevreyi büyük ölçüde tanımayan ve bu anlamda çaba göstermeyen örgütler değişimi gelişigüzel kabul ederek körlüğün pençesine düşmektedir. Bununla birlikte Baş (2013), körlük hastalığından muzdarip olan örgütler için, dış sistemden gelen uyarıcılara uygun dönüt vermemek, gelecek için stratejik planlama yapmamak, çalışılan alanda yeteri kadar deneyime sahip olmamak, yeniliklerin takip etmede öne çıkmamak gibi nedenleri sıralamaktadır. İş yerine yeni başlayan bireylerin sürece aktif katılımın sağlanması körlüğü engelleme anlamında etkili olabilmektedir (Özateş, 2023). Dahası örgüte yeni dahil olan iş gören ya da yöneticilerin var olan düzene ses çıkarmadan devam etmemeleri ve tarafsız bir yaklaşımla sistemi değerlendirmeleri de bu anlamda etkili olmaktadır. Bu bakımdan kurumlarda görevine yeni başlayan bireyler yeni bir nefes getirmesi yönünde körlük davranışına ket vurabilmektedir (Karakaş, 2014).

1.2.3. Örgütsel Körlüğün Türleri

Örgütsel körlük türlerine yönelik farklı araştırmalar olmakla birlikte Levinthal ve March (1993) tarafından ele alınan örgütsel körlük türleri; geçici, mekânsal ve başarısızlık körlüğü olarak sınıflandırılmaktadır.

- ✓ *Geçici körlük:* Kısa süreli düşünce körlüğü şeklinde de isimlendirilen bu tür, yalnızca yakın gelecekteki hedeflere yoğunlaşılması ve uzun vadeli amaçların görmezden gelinmesine sebep olabilir.
- ✓ *Mekânsal körlük:* Örgütlerin yalnızca sınırlı bir alana veya kısma odaklanarak büyük resmi göz ardı etmelerinden kaynaklanan bir miyopi türüdür. Bütüncül bir perspektifle nesneleri ya da olguları bir arada değerlendirmek önem arz etmektedir.
- ✓ *Başarısızlık Körlüğü:* Başarısızlıkları ya da hataları önemsemeyerek sadece

elde edilen başarılarla dikkat çekildiği belirtilen körlük türüdür. Sınırlı bir alandaki kazanımların desteklenmesiyle de ortaya çıkabilmektedir (Sato, 2012).

Levinthal ve March'ın (1993) yaptığı körlük türlerinin yanında Catino (2013) da sistematik, öngörü, kaçınılmaz, önleyici ve reaktif isimleri altında körlük tiplerini aşağıdaki gibi tanımlamaktadır.

- ✓ *Sistematik Körlük:* Gerçekleşmesi muhtemel durumların öngörülebilirliğini ve olayların başında ve gerçekleştikten sonra idare edilebilirliğini belirtmektedir.
- ✓ *Öngörü körlüğü:* Olayların sadece gerçekleşmeden önceki öngörülebilirliğini ve idare edilebilirliğini vurgulamakta olup olayın gerçekleşmesinden sonra yönetilemeyeceğini ifade etmektedir.
- ✓ *Kaçınılmaz körlük:* Muhtemel olayların hiçbir şekilde belirti göstermeden meydana geldiğini ve önceden sezmenin mümkün olmadığını öne sürmektedir.
- ✓ *Önleyici Körlük:* Bu körlük türü olası durumların önceden sezilebilir olaylara ve ortaya çıkabilecek negatif durumlara yönelik tedbir alınmamasıyla ortaya çıkmaktadır.
- ✓ *Reaktif Körlük:* Gerçekleşen durumların kontrolünün sağlanamamasını belirtmektedir.

1.2.4. Örgütsel Körlüğün Boyutları

Literatürde körlük kavramının kesin bir dille tanımın ortaya konulamayışından kaynaklı olarak boyutlar bazında incelendiğinde de net bir şemanın belirlenemediği görülmektedir. Bu bağlamda örgütsel körlüğün boyutlarında, ele alınan çalışmalara göre ayrımlar olduğu görülmekte, boyutlarla ilgili araştırmaların da sınırlı sayıda kaldığı belirtilmektedir (Sezen Gültekin, 2019). Bu bağlamda örgütsel körlüğün boyutları, Catino (2013) tarafından ortaya koyulan bireysel etkenler, örgüt yapısı ile sektörel (örgütler arası) boyutlarına ek olarak; Aytemiz Seymen, Kılıç ve Kinter'in (2016) araştırmalarında yer verdiği rutinlik boyutu da ilave edilerek dört başlıkta incelenmiştir (Özateş, 2023).

1.2.4.1. Bireysel Etkenler Boyutu

İş görenlerin demografik yapısı, kişilik özellikleri, psikolojik olguları ile çalışma deneyimi gibi özellikleriyle birlikte düşünce ve davranışları üzerine yoğunlaşan bir körlük boyutudur (Aydın, 2019; Catino, 2013). Bu körlük boyutu bireyin arzusuyla veyahut istemsizce meydana gelmekte olup kasıtlı ve kasıtsız şekilde ele alınmaktadır. Gerçeği rafa kaldıran bir körlüğe sebep olan bu örgüt şekli, bireyin iç dünyasında inandığı ve hakikatle ilişkili olmayan aşırı iyimser bir tutumu barındırmaktadır. Nitekim iş görenin başarısızlıklarını görmezden gelmesi ve hatta bu durumlara bahaneler üretmesi dolayısıyla sadece başarılarına dikkatini vermesi bireysel boyutta körelmeye sebep olmaktadır. Bununla birlikte bireyin geleceği ön görmeden sadece bulunduğu zaman dilimine odaklanması da bu boyutta karşılaşılabilen bir körlük şeklidir (Gürçay, 2019). Ayrıca, yöneticilerin önceki iş tecrübelerine dayanarak alıştığı yöntem ve teknikleri karşılaşılan her sorun için kullanması ve değişen dünya koşullarını gözden kaçırmaması da başarısızlığa yol açan bir körlük durumudur. Kısaca geçmişte işe yarayan yöntemlerin her daim bekleneni karşılayacağı görüşünden uzaklaşılmalıdır. Aksi hâlde yeni fikirlerin örgütte nefes bulması imkânsız hale gelebilir ve bu durum kurumlarda körlük hastalığıyla sonuçlanabilir (Arslan, 2006).

İş görenin, önceden elde ettiği başarılarla sınırlanarak yeni izler ortaya koymaması ve üretkenliğini devam ettirmemesinin önüne geçmeye yönelik örgütsel öğrenme desteklenebilir. Levintal ve March'a (1993) göre örgütsel öğrenmeyi verimli bir biçimde uygulayan ve öğrenmeye açık olan bireylerin örgütsel körelme eğiliminin çok nadir olduğu veya hiç olmadığı gözlenmektedir. Buna karşın öğrenme motivasyonu olmayan ve akademik anlamda daha düşük düzeydeki kişilerin körlük hastalığına daha fazla maruz kaldıkları ifade edilmektedir. Bunun yanı sıra örgütsel körlüğün önüne geçme konusunda bireyin örgüt amaç ve hedeflerini içselleştirmesi, teknolojiye yenilikleri göz ardı etmemesi, etrafındaki değişimlerin farkında olması ve kişisel yahut mesleki gelişimleri destekleyici eğitimleri takip etmesi etkili olabilmektedir (Uğur Aydın, 2019). İş görenlerin yeni fikirlere açık olması ve rutinleşmenin önüne geçmek için rotasyon uygulanması örgütsel körlükle mücadelede etkili olabilir (Aydın ve Sağır, 2021). Bireysel körlüğün isteğe bağlı olarak gerçekleşen boyutundaki körlük, genel olarak olumsuz bir durumu içermemektedir. Birtakım

güçlüklerle ya da olumsuzluklara göz yumarak alınan bazı kararların olumlu neticelenmesi de muhtemel olabilmektedir (Cohen, 2011'den Akt. Catino, 2013). Bireysel boyuttaki körlükte bazı durumlar öne çıkmakla birlikte, Catino (2013) tarafından aşağıda belirtildiği gibi ele alınmaktadır.

- Yanılsamalı Pozitif Görüş: Kişinin bardağın sadece dolu tarafıyla ilgilenmesini diğer bir deyişle olayların sadece olumlu yönlerine odaklanmasını ifade etmektedir. Bu tutum gerçeğe göz yumulmasına neden olmaktadır.
- Seçici Algı: Buna göre birey kendi kişiliğine ve iç dünyasına hitap eden olayları takip ederken diğer seçenekleri göz ardı etmektedir.
- Önyargı: Kişinin tecrübesi, inancı, kültürel ve sosyal yaşamına göre etrafındaki durumlara yönelik geliştirdiği tutum ve davranışlarını belirtmektedir.
- Pozisyon Merkezilik: Bireyin kendi konumunu merkeze alarak çevresindeki durumlara yönelik herhangi bir sorumluluk almamasını ifade etmektedir.
- Ben Merkezilik: İş görenin kendini en önemli çalışan olarak değerlendirmesi ve örgütün merkezine kendini koyması olarak şekillenmektedir.

1.2.4.2. Örgüt Yapısı Boyutu

Catino'ya göre (2013) örgütsel boyut, karşılaşılan problemlerin çözümünde akla ve gerçeğe dayanmayan yöntemler üretmeye çalışmaktan ileri gelmektedir. Sorunlara çözüm sunmayan uyarılar örgüt verimliliğini de azaltmaktadır. Ayrıca kuruluş içindeki bireylere fazla bilgi dayatılması ve iş görenler arasında koordinasyon yetersizliği örgütsel körlüğe yol açmaktadır. Günlük standart işleri ile ilgilenen örgüt çalışanlarının birbirleriyle koordine olamaması ve yeterli düzeyde iletişim kuramaması birimler arasında adeta gizli bir duvarın oluşmasına, neticede ise körlüğe yol açmaktadır (Altınay vd, 2012). Bunun yanı sıra bu boyutun kapsamı silo sendromuna benzetilmektedir. Tarım sektöründe kullanılan bir terim olan silo kavramı, TDK'ye göre tahıl ürünlerinin saklandığı silindir şeklindeki koruyucu yapıları belirtmektedir (Türk Dil Kurumu Sözlükleri, 2024). Bu yöntem, ürünlerin korunması amacıyla silindir biçimindeki bir yapıda dışarıyla ilişkisi kesilerek saklanması temeline dayanmaktadır. Örgütsel bazda düşünüldüğünde ise iş görenlerin dış dünyaya alıcılarını kapatarak yahut çevrelerinde olup bitenden bihaber olarak iş

birliğine gitmeden gösterdikleri iletişime kapalı tavır silo sendromu olarak açıklanmaktadır. Bu durum örgütteki birimler arasında kopuklukların ortaya çıkması gibi pek çok dezavantajı beraberinde getirmektedir. Ayrıca örgütte bir amaç doğrultusunda ilerlemeyi zorlaştırmaktadır (Özgül Serrat,2010). Nitekim bütünüyle kendi amaçlarına odaklanmış iş görenler örgütsel hedef doğrultusunda ilerlemeyi güçleştirmekte ve ortak bir vizyon doğrultusunda birleşmeyi engellemektedir (Soydan, 2012). Bunun yanı sıra kurumlarda çapraz eğitim yönteminin işe koyulması ve rotasyon uygulaması körlükle baş etmede etkili olabilmektedir (Aydın ve Sağır, 2021).

1.2.4.3. Sektör Yapısı Boyutu: Örgütler Arası Boyut

Bu boyut örgütün karar alma mekanizmasıyla ilgilidir. Bu bağlamda örgüt liderinin niteliği önem arz etmektedir. Aynı pozisyonda uzun yıllar çalışan liderlerin giderek körelmesi muhtemel görülmektedir. Bunun yanı sıra örgütlerin ayakta kalmasını, ilerlemesini etkileyen unsurlardan biri de diğer örgütlerle rekabet içerisinde olmasıdır. Bu bağlamda bir bakıma diğer örgütlerle iletişimde olunması, yeni gelişmelerin ve değişimlerin de takip edilmesini mümkün kılmaktadır. Dahası örgütlerin sektörel yapıları da körelme derecesinde etkili olmaktadır. Nitekim teknoloji ya da iletişim alanında çalışan örgütlerde körlük durumunun oluşması daha güç görülmektedir (Gürçay, 2019). Bu durum iletişime açık olunmasının ve teknolojinin takip edilmesinin örgüt körelmesinin önüne geçtiği görüşünü desteklemektedir.

Örgütün kamu kurumu ya da özel sektör alanında olması, örgüt ikliminin yanı sıra iletişim düzeyinde ve mücadele anlayışında da bu anlamda etkili olmaktadır. Nitekim kamu kurumlarında özel sektöre göre daha rahat olan çalışma sisteminin var olması ve rekabet anlayışının sınırlı olması, örgütlerin gelişimlerini etkilemekte ve körlük yaşamalarına neden olmaktadır (Gültekin, 2019). İncelenen diğer boyutlarda olduğu gibi sektör yapısı boyutu için de rotasyon uygulaması önemli görülmektedir (Aydın ve Sağır, 2021).

1.2.4.4. İşin Rutinlik Derecesi Boyutu

Örgüt yöneticilerinin veya iş görenlerin sürekli olarak benzer işleri yapması, zaman içinde yaratıcılığın körelmesine yol açabilir. Bu durum farklı bakış açılarını ve

yeni fırsatları göz ardı etme riskini arttırabilir. Özellikle rutinlere körü körüne bağlı kalarak aynı görevde çalışanlar, zamanla sıkışıp kalmış hissedebilirler. Örgütler bu sorunun önüne geçmek için rotasyon uygulamalarına yer vermelidir (Sabırlı, 2020).

1.2.5. Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Körlük

Eğitim, sosyal bir varlık olan insanın tarih sahnesine çıkışından beri önemli bir yere sahiptir. İnsan ve ait olduğu toplumun varoluşunun açıklanabilmesi için eğitimin tüm niteliklerinin bilinmesi ve araştırılması gereklidir (Taylor, 1962). İnsanoğlunun hayata tutunması ve beceri geliştirmesi bakımından öğrenmenin önemi oldukça fazladır. Tıpkı insanlar gibi örgütler de ayakta kalabilmek ve kapasitelerini genişletmek için öğrenmeye muhtaçtır. Bu bağlamda işe yarar bilgilerle doğru bir vizyonun geliştirilmesi beklenmektedir (Tsang, 2002; Kalkan 2006). Eğitimin sunduğu vizyon bireylerin amaçlarına erişebilmeleri için de önem arz etmektedir. Bununla birlikte bu vizyon bireylere geçmişten ders çıkarmayı ve geleceği etkin planlamayı içermelidir. Aksi durumda eğitimin eğitmekten çok körleşmeye katkı sağlayacağı da ifade edilebilir (Taylor, 1962).

Alanyazında örgütsel körlük kapsamındaki araştırmalar irdelendiğinde çalışmaların çoğunlukla işletme bünyesinde ele alındığı görülmekte olup geniş çerçevede eğitimle ilgili çalışmaların yetersiz olduğu izlenmektedir. Bu noktada bireysel ve toplumsal alanda geçmişe ve geleceğe bakış anlamında ufuk açan eğitim örgütlerinin körelme eğilimi göstermemesi oldukça önemli görülmektedir (Taylor, 1962; Gültekin, 2019). Bu bakımdan eğitim örgütlerinde görev yapan öğretmen ve yöneticilere körlükle mücadele açısından önemli görevler düşmektedir (Gültekin, 2019).

Taylor'a göre (1962) eğitim örgütlerinde körelmeye neden olan unsurların başında bürokratik uygulamalar gelmektedir. Buna örnek olarak yöneticilerin ve öğretmenlerin devlet bürokrasisi çerçevesinde planlamalara dahil olması ve baskı altında kalarak memuriyetten öteye gidememeleri gösterilebilir. Bu durum etkin ve sağlıklı bir vizyon oluşturulmamasına neden olmakta ve eğitimde körlük olarak karşılık bulmaktadır. Mercer ve Evans (1991) ise okullarda öğretmenlerin bürokratik tutum sergileyen idareciler nedeniyle olaylara geniş bir perspektiften bakmadığını

vurgulayarak yöneticileri mesleki körlük ile yargılamaktadır. Sonuç olarak ortaya çıkan bu körlük hali okulların ortak bir imaj çizmesine engel olmaktadır.

Döş (2013) eğitim örgütlerinde körlüğü ele alırken bireylerin rutinlerine dikkat çekmektedir. Döş'e göre (2013) öğretmenlerin, yöneticilerin, öğrencilerin ve diğer okulla ilişkisi olan bireylerin okul kuralları, evrak teslimleri gibi rutinleşen işleri arasında körleşmeleri ön görülebilen bir durumdur. İşleyişin hiç aksamadan bir saat gibi işlemesi bir yönden başarı gibi gözükse de içten içe körelmenin yaşandığının da habercisi olabilmektedir. Bu durumda saatin hiç aksamadan tik tak işlemesi bir başarı olarak görülse de dijitalleşen saatlerin yanında analog saat olarak kalması yeniliğe ayak uyduramadığının göstergesi olabilir.

Chikudate (1999; 2002) örgütlerin körlük açısından değerlendirilmesi bakımından en öncelikli olarak eğitim kurumlarını görmektedir. Aynı zamanda okulların toplumun gelişme ve yenilikleri izlemede öncü kurumlar olduğunu ifade ederek bu görüşünü desteklemektedir. Mercer ve Evans (1991) eğitim kurumları açısından körlüğü, ileriye görememe durumu olarak ele almaktadır. Bununla birlikte eğitim kurumlarında müfredat ve kararların kısa zaman zarfında sıklıkla değişmesi eğitim çıktılarının sağlıklı bir şekilde değerlendirilememesine en nihayetinde gerçekçi bir gelecek planlaması yapılamamasına sebep olmaktadır. Eğitim kurumlarında körelmeye neden olan bu durum öğretmenler arasında motivasyon eksikliğine ve mesleki doyum alınamamasına yol açmaktadır.

Mercer ve Evans (1991) eğitim kurumlarında ortaya çıkan körlükle baş edebilme noktasında kapsamlı bir iş değerlendirmesinin üzerinde durmaktadır. Bunun yanında Taylor (1962) öğretmenlerin işe bağlılıklarının artması ve maruz kaldıkları körlük durumunun ortadan kalkması için beklentilerin ve isteklerin tek tek değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Eğitimde ortaya çıkan körlük ile ilgili akademisyenler de eleştiri almaktadır. Akademisyenlerin körlük sorunuyla ilgilenmek ve öğrencilere odaklanmak yerine güç temsilcilerinin istekleriyle vakit harcayıp körelmeye kapı araladıklarına dikkat çekilmektedir (Dunne, Harney ve Parker 2008'den akt. Gültekin, 2019). Nitekim Türk eğitim sistemindeki üniversiteler göz önüne alındığında, eğitim fakültelerinde de örgütsel körelmenin yaşandığı gerçeğiyle yüzleşilmektedir (Gültekin, 2019). Bu bakımdan eğitim örgütlerine yönelik ortaya

çıkan körlük davranışının gerek tespitinde gerekse engellenmesinde hem okul hem de yükseköğretim idarecilerine önemli roller ve sorumluluklar düşmektedir.

Taylor (1962), eğitim örgütlerine yönelik sekiz tip körlük türü ortaya koymaktadır. Bunlar; objektiflik, bürokratik yönetim, güç oyunları, çabuk uzmanlaşma, kendi değerlerini dikkate alma, geçmişe odaklanma, geleneksele bağlı kalma, teoriden uygulamaya geçiş olarak ifade edilebilir. Bu körlük türlerine ilişkin problem yaşayan örgütlerin körlükle karşı karşıya kalması muhtemel görülmektedir. Sezen Gültekin ve Argon (2017) bu sekiz nokta üzerinde durarak Türk eğitim sistemindeki problemleri inceledikleri çalışmada ele alınan tüm alanlarda sorunların olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca var olan bu sorunların rutinleşmesi nedeniyle alışılmış veyahut kabul görmüş bir davranışa dönüştüğü ifade edilmektedir.

1.2.6. Örgütsel Körlükle İlgili Yapılan Çalışmalar

Bu bölümde örgütsel körlük ile ilgili alanyazında ulaşılan yurt içinde ve yurt dışında yapılan çalışmalara yer verilmektedir.

1.2.6.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Altınay, Mercan, Aksanyar ve Sert (2012) ele aldıkları çalışmalarında örgüt körlüğü ve silo sendromu üzerinde durarak bu kavramlara ilişkin riskleri ve çözüm yollarını ele almışlardır. Nitekim örgütler için tehdit arz eden silo sendromuna yönelik örgütsel zekânın işe koşulabileceğini ifade ederek bu şekilde çözüm yolu bulmayı amaçlamışlardır. Böylelikle örgütlerin ani gelişen durumlara yahut istenmedik faaliyetlere yönelik karar verme becerisinde önemli rol oynayarak var olan potansiyeli kullanmayı sağlayan örgütsel zekânın önemini açıklamışlardır.

Döş (2013) “Örgütsel Körlük ve Okul” çalışmasında, örgütlerde ve özellikle de okullarda örgütsel körlüğü tartışmıştır. Nitekim örgütlerde körlüğe neden olarak çok fazla kuralcılık, yeniliğe, değişime ve eleştiriye kapalı olma, yakın ve uzak hedeflerin olmaması, örgüt içindeki anlaşmazlıklar, baskıcı yönetim anlayışı gibi unsurları dile getirmiştir. Bunun yanı sıra çözüm önerisi olarak da öğrenmeye istekli olma, uzman çevrelerden destek alma, etkin yönetim anlayışı, farklı yöntem ve teknikleri kullanma gibi uygulamaları öne sürmüştür.

Aytemiz Seymen, Kılıç ve Kinter'e (2016) ait çalışmada, örgütsel körlük detaylı bir biçimde ele alınarak kavramsal çerçevede incelenmiştir. Bunun yanında, araştırmacılar örgütsel körlüğü ölçmeye yönelik bir ölçme aracı geliştirerek literatüre katkıda bulunmuşlardır. Ölçme aracının boyutları için Catino'ya (2013) ait *Örgütsel Körlük* kitabında bulunan boyutlardan istifade edilmiştir. Catino'nun (2013) örgütsel körlük bağlamında ifade ettiği üç boyuta bir boyut daha ilave edilmiş, uzman görüşü de alınarak ölçek maddelerine son şekli verilmiştir. Bu bağlamda geliştirilen ölçme aracının dört alt boyuttan oluştuğu ve bunların bireysel etkenler, örgüt yapısı, sektör yapısı ve işin rutinlik derecesi şeklinde karşılık bulduğu görülmektedir. Çalışmanın örneklemini enerji sektöründen 231 ile sağlık sektöründen ise 231 kişiyle toplamda 462 iş gören oluşturmaktadır. Çalışmadan elde edilen verilerden hareketle, sağlık sektöründe çalışanların enerji sektöründeki iş görenlere göre daha fazla körlük riski taşıdığı belirtilmektedir.

Özgül ve Mengi (2018) işletme körlüğünü ele aldıkları çalışmalarında kavramsal analiz yapmışlardır. Çember sendromu ve silo sendromu kavramları üzerinde durarak işletme körlüğünü açıklamışlardır. Bunun yanında körelmenin önüne geçmeye ilişkin alternatifler bulmayı amaçlamışlar, nitekim iç denetimin işletme körlüğüne çözüm bulma noktasında fayda sağlayacağı fikrini savunmuşlardır.

Kartal (2018) eğitim örgütlerinde gerçekleştirdiği yüksek lisans tezi çalışmasında hizmetkâr liderliğin, örgütlerde körlük davranışını azaltmada etkili olduğunu dile getirmiştir. Söz konusu çalışmada "Örgütsel Miyopi Ölçeği" Bursa ili Orhangazi ilçesinde 52 öğretmene uygulanarak veriler elde edilmiştir. Bu bağlamda iş görenlerin hizmetkâr lider etkisi altında içsel motivasyonlarının daha yoğun olduğu görülmüş ve bunun körlüğe ket vurabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçtan yola çıkarak örgütsel körlüğü tamamen sona erdirmede hizmetkâr liderliğin rolü üzerine yoğunlaşmıştır. Empati kurma, farkındalığın yüksek olması, dinleme ve anlama becerilerine sahip olma, iş görenlerin gelişimini destekleme gibi özellikleri bünyesinde barındıran hizmetkâr liderlik ile örgütlerde önemli bir tehdit unsuru olan körlük eğiliminin ilişkisi dikkate alınmıştır. Nitekim hizmetkâr liderlik ve örgütsel körlük ölçeği kullanılarak elde edilen bulgulardan hareketle iş görenlerin hizmetkar lider etkisi altında içsel motivasyonlarının daha yoğun olduğu görülmüştür. Böylelikle

hizmetkâr liderliğin örgütsel körlük eğilimini engelleyici rol üstlenebileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Sezen Gültekin (2019) tarafından eğitim alanında yürütülen araştırmanın evrenini -mükemmellikte süreklilik ödülünü alarak bu anlamda ülkemizde ilk ve tek üniversite olan- Sakarya Üniversitesinde görev yapan 2003 akademisyen oluşturmaktadır. Çalışmada üniversitede çalışan akademisyenlerin görüşleri alınarak sürdürülebilirlik, dayanıklılık ve körlük kavramlarının örgütsel düzeyde ilişkisini test eden bir yapısal eşitlik modelinin elde edilmesi amaçlanmıştır. Yapısal regresyon analizi değerlendirildiğinde örgütsel dayanıklılık, örgütsel sürdürülebilirlik ve örgütsel körlüğe yönelik yordayıcı ilişki saptanmıştır. Bununla birlikte örgütsel dayanıklılık ile örgütsel körlük ilişkisinin negatif yönde olduğu görülmüştür. Örgütsel körlüğün örgütsel sürdürülebilirliğin %44'ünü yansıtması ise araştırmanın bir diğer sonucudur. Ayrıca akademisyenler arasında iş birliğinin olması ya da arttırılmasının farklı bakış açılarının işe koşulması bakımından körlükle mücadelede önemli bir rol oynayacağı öneriler kısmında ifade edilmektedir.

Eğitim alanında yer alan araştırmalardan biri de Soydan'a (2022) ait yüksek lisans tez çalışmasıdır. İlişkisel desenle gerçekleştirilen bu araştırma İstanbul ili Zeytinburnu ilçesinde gerçekleştirilmiş olup ilk ve ortaokullarda çalışan 369 öğretmenle yürütülmüştür. Araştırmanın verilerine "Örgütsel Körlük Ölçeği" ve "Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti Ölçeği" ile ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel körlük ve örgütsel yenileşme arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğu görülmüştür. Bu ilişki dikkate alınarak yenileşme adımlarında karşılaşılabilecek olumsuz durumlarda örgütsel körlüğün akla getirilmesi ve incelenmesi önerilmektedir.

Özateş'e ait (2023) yüksek lisans tezi eğitim alanında yapılan karma desende gerçekleştirilmiş araştırmada okullarda örgütsel körlüğün dinamiğinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini oluşturan Bingöl ili Merkez ve Genç ilçelerinde görev yapmakta olan öğretmenlere "Örgütsel Körlük Ölçeği" ve "Görüşme Anketi" uygulanmıştır. Araştırma sonucunda körlük algısının eğitim düzeyinin artmasına bağlı olarak negatif yönde ivme kazandığı görülmüştür. Özellikle devlet okullarında çalışan öğretmenler için körlüğün önüne geçmeye yönelik yenilik planları yapılması tavsiye edilmiştir. Kurumlar arası rotasyonun önemi üzerinde durulmuştur.

1.2.6.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Laverty (1993) tarafından ele alınan araştırmanın temeli, Amerika’da var olan ekonomik sıkıntıların yaşanmasında körlüğün önemli etkiye sahip olduğu görüşüne dayanmaktadır. Bu bağlamda körlük kavramı, nedenleri, ortaya çıkışı gibi başlıklar altında incelenmiştir. Araştırma sonucunda özellikle yönetici körlüğünün örgütte başarı performansının düşmesine neden olduğu ifade edilmiştir. Nitekim yanlış kararlar alma bakımından kör bir döngüye girildiği ve bunun sonucunda da örgütün körlük yaşamalarının kaçınılmaz olduğu vurgulanmıştır.

Catino (2013) ortaya çıkardığı eserinde örgütsel körlüğün tek bir kaynakta bütünüyle yer edinmesini sağlamıştır. Söz konusu eserde örgütsel körlük beş ayrı başlıkta ele alınmıştır. Birinci kısımda toplumun ve örgütün körlüğü üzerinde durulmuş; ikinci kısımda örgütlerde ani gelişen durumlar, tehdit ve riskler körlük çerçevesinde ele alınmış; üçüncü kısımda farklı körlük türleri ele alınmış; dördüncü kısımda ise öğrenme körlüğü üzerinde durulmuştur. Kitabın en son kısmında ise güvenilir örgütlerin körlüğü engelleme yollarından söz edilmiştir.

Sato (2015) araştırmasında örgüt çerçevesinde örgütsel değişimi ve zamansal miyopiyi incelemiştir. Bu bağlamda, Japon bir otomobil şirketinde vaka incelemesi yapılmıştır. Şirkette aynı yönetim pozisyonunda görev yapan iki bayi müdürünün örgütsel değişim süreçleri karşılaştırılmıştır. Nitekim vaka analizi değerlendirildiğinde, yakın ve uzak hedeflere sahip olan ve sürece odaklanan yöneticinin örgütsel değişimde başarıyı yakaladığı, kısa süreli hedefleri olan yöneticinin bulunduğu bayilerin zamanla körelmeye maruz kaldığı görülmüştür.

1.3. Örgütsel Dayanıklılık

Bu bölümde örgütsel dayanıklılık kavramının tanımı, örgütsel dayanıklılığın boyutları, örgütsel dayanıklılığın özellikleri, eğitim örgütlerinde örgütsel dayanıklılık ile örgütsel dayanıklılık ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan çalışmalar yer almaktadır.

1.3.1. Örgütsel Dayanıklılık Kavramı

Var olan başarının devam ettirilmesi bakımından en çok karşılaşılan terimlerden biri olan dayanıklılık kavramı; (Perrings vd. 1995, Kates vd. 2001, Foley

vd. 2005) ingilizcede “resilience” kelimesi olarak karşılık bulmakta ve iyi olma becerisi, uyumluluk manâlarını içermektedir (Redhouse, 1986). Dayanıklılık, karmaşık yapıdan düzene geçmek, tehditlere yönelik çözüm bulmak, sorunlarla etkili bir şekilde mücadele etmek için ortaya koyulan gayret şeklinde açıklanmaktadır (O’Hare ve White, 2013). Dayanıklılık kavramı, yakın ya da uzak çevreden gelen zorluklara karşı boyun eğmeden, mevcut denge içerisinde devamlılığını korumak ve bunun yanında fırsatlardan istifade etme yetisine sahip olmaktır (Kumbalı, 2018). Bununla birlikte kişinin zor şartlar altında dahi sorumluluklarının gereklerini yapması ve örgüte uyum sağlaması olarak da açıklanabilir (Masten ve Reed, 2002).

Dayanıklılık kavramı birçok disiplinde ele alınıp incelenmekte ve bu nedenle farklı alanlarda çeşitli anlamlar ifade edebilmektedir. Genel bir değerlendirmeye ifade edilmek istenirse örgütlerin, ekonomilerin ve bireylerin tutum ve tavırlarını açıklayan önemli bir kavram olduğu söylenebilir (Gerçek ve Börekçi, 2017). Bununla birlikte bilimsel açıdan bakıldığında dayanıklılık kavramının kapsamı ve ifadesi değişerek, pek çok alanda incelenerek literatürde oldukça fazla yer edindiği görülmektedir (O’Hare ve White, 2013; Akgün ve Keskin, 2014; Sezen Gültekin, 2019). Bununla birlikte dayanıklılık kavramı ile ilgili araştırmaların ilk olarak doğa bilimi alanında yapıldığı bilinmektedir (Holling, 1973). Dayanıklılık kavramı, çeşitli alanlarda karşılaşılan bir terim olmakla beraber çoğunlukla mukavemet, esneklik anlamlarını taşır. Ayrıca sosyoloji, ekonomi, işletme gibi toplum bilimleri alanlarında örgütlerin öngörülmeleyen olaylar karşısında mücadele yetisi ve uyum becerisi olarak karşılık bulmaktadır. Tıp, psikoloji gibi alanlarda ise insanların yaşadıkları olumsuz durumlar neticesinde içsel motivasyonlarını korumaları ve kendilerini bırakmamaları olarak da bireysel bir özellik şeklinde açıklanmaktadır (Gerçek ve Börekçi, 2019). Dayanıklılık kavramının kullanıldığı farklı disiplin alanlarına bakıldığında, tahmin edilemeyen değişimlere karşı geliştirilen çözümlerle birlikte sürece ayak uydurma yeteneğini ifade etmektedir (Erol, Sauser ve Mansouri, 2010). Dayanıklılık hem bireylerin hem de örgütlerin güç ve karmaşık durumlarda başarılı olma yeteneklerini anlamada hayati bir kavramdır. Dayanıklılığı artırmak için örgütlerin esneklik, uyum sağlama kapasitesi ve sürekli yenilenme gibi niteliklere sahip olması gerekir. Bu nitelikler; etkin liderlik, sağlam bir örgüt kültürü, stratejik uyum ve kaynakların etkin yönetimi gibi unsurlarla desteklenir. Bunun yanı sıra Hillmann ve Guenter’e göre (2021) dayanıklılığın temel

unsuru kararlılıktır. Dayanıklılık, örgütlerin ani gelişen durumlara karşı hazırlıklı olmasını ve sıkıntılı dönemlerden güçlenerek çıkmasını mümkün kılar (Sutcliffe & Kathleen, 2003).

Bilim ve teknoloji çağının getirisi olarak yenileşme ve değişim hareketinin örgütleri de etkisi altına aldığı görülmektedir. Bu bağlamda rekabetin ve globalleşmenin kaçınılmaz gerçekliğiyle yüzleşen örgütler her türlü riske karşı koyabilme gücünü görmek istemekte ve bu durum dayanıklılık kavramının önemini arttırmaktadır (Öztürk, 2018). Ancak, dayanıklılığa sahip olmak isterken eski düzeni tekrar oluşturma çabasından ziyade yeni bir denge kurma eğilimine gidilmeli, bozulan bir sistemde tekrara düşülmemelidir (Béné, Wood, Newsham ve Davies, 2012). Bireylerin yürüttüğü çalışmalar, işlerin sınırları veyahut bireylerin kendileri zaman içinde değişim gösterebilmektedir. Nitekim bu durum örgütlerin işleyişinin zorlaşmasına, çevresel faktörlerle de anlaşmazlıkların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Böylece örgütlerin hem yakın hem de uzak çevresindeki sorunlarla başa çıkabilme eyleminde dayanıklılık kavramı akla gelmektedir (Mallak, 1998).

Örgütlerdeki dayanıklılık sistemi, yeniliklerin ve değişimlerin öngörülmesi, değerlendirilmesi ve stratejik kararların alınabilmesi için uygun ortamı sağlayacak bir hareket planı çizmektedir. Örgütsel dayanıklılık; kurumlarda beklenmedik anda meydana gelen durumları idare etme, hoş karşılanmayan olayları engelleme ve ayakta kalma yetisine fayda sağlamaktadır. Örgütün devamlılığı açısından önsezi, anlama, ölçme, geliştirme gibi değerlendirme yöntemlerinin geliştirilmesinin, ortaya çıkabilecek risklere karşı alınan tedbirlerden olduğu söylenebilir (McManus, 2008). Bunun yanında örgütsel dayanıklılık; zorluklar, riskler, kaygı veya değişime engel olan olumsuzluklara rağmen işletmelerin gerçekleştirmesi beklenen hedeflere ulaşabilmesine yardımcı olmaktadır (Sutcliffe ve Vogus, 2003).

Bir örgütün dayanıklılığına ilişkin karar verebilmek için liderliğin ele alınış biçimine, ani gelişen durumlar karşısında planlama yetisine, değişimin gerektirdiği dönüşümü sağlayabilme becerisine bakılabilir. Bu açıdan bireylerin kendi kararlarını kendilerinin alabilecek duruma gelmeleri ve gerekli donanıma sahip olabilmeleri önem arz etmektedir. Örgütlerin önlerine çıkan fırsatlardan istifade etmeleri, panik anlarında etkili bir şekilde davranmaları ve mantıklı karar almaları bakımından bireylerin dayanıklı yaklaşımı beklenmektedir (Lee, Vargo ve Seville, 2013).

Koçel (2017), örgütsel dayanıklılığın kurum bünyesinde sergilenen tavırlarla ilişkili olduğunu ifade etmekle beraber bireysel boyutta, grup ve de örgüt boyutunda ortaya çıkabileceğini belirtmektedir. Örgütsel dayanıklılık, bir kurumun kompleks ve dinamik bir iklime uyum sağlama becerisiyle ilişkilidir (Leflar ve Siegel, 2013). Kumbalı (2018)' ya göre örgütsel dayanıklılık, örgütün ani gelişen olaylara karşı etkin bir şekilde hazır olma durumunu ifade etmektedir. Dayanıklı örgütler, en zor şartlar altında dahi başarıyı yakalamaktadır (Lengnick-Hall, Beck ve Lengnick-Hall, 2011). Örgütsel dayanıklılık çoğu zaman karşılaşılan güçlüklerle mücadele ederek ve kriz anlarında doğru şekilde hareket ederek ayakta durma becerisi olarak ifade edilebilir (Ingram ve Glód, 2018). Bunun yanı sıra dayanıklı örgütler, iş görenlerin yaşadığı duygusal güçlükleri görmezden gelmeyip anlayışla karşılamakta ve bu zorluklarla baş edebilme sürecine destek olmak için gayret göstermektedir. Sürdürülebilir bir kavrayışa sahip dayanıklı örgütlerde geleneksel tarzda işleyişten ziyade yenilikçi anlayışlar benimsenmesi daha muhtemel görülmektedir. Örgütlerin dayanıklılığına olan güven duygusu, farklılıklara ve yeniliklere daha özgüvenle bakabilmeyi mümkün kılmaktadır (Robb, 2000).

1.3.2. Örgütsel Dayanıklılığın Boyutları

Literatür incelendiğinde ortaya konulan araştırmalarda dayanıklılık kavramının farklı farklı şekillerde değerlendirildiği görülmektedir; buna bağlı olarak da konusuna göre değişkenlik gösteren boyutlar ortaya çıkmaktadır. Nitekim örgütsel dayanıklılığı inceleyen araştırmaların yoğunlaştıkları içeriklerin farklı olması, boyutların da aynı kalmamasına yol açmaktadır. Bu bakımdan incelenebilen boyutlar aşağıda belirtildiği gibidir.

Sağlık sektöründeki kurumların dayanıklılığını ölçmek için bir test aracı geliştiren Mallak (1998), örgütsel dayanıklılığa ilişkin altı boyuttan bahsetmektedir. Bu boyutlar, amaca yönelik yol arayışı, imtina etme, eleştirel bakış, rolü sahiplenme, kaynak bağımlılığı ve kaynak erişimi şeklindedir. Bu bağlamda örgütsel dayanıklılık, beklenen amaçlar çizgisinde ilerlemek için çözüm odaklı olma, tehlike getirebilecek işlerden uzak durma, örgüte farklı perspektiften bakmayı sağlayacak eleştirel bir yaklaşım geliştirme, iş gören açısından sorumluluk ve görevlerine bağlı olma, kaynakları kurum yararına çalışanların erişimine sunma şeklinde incelenebilmektedir.

Diğer yandan örgütsel dayanıklılığın ustalık, dayanıklılık, hızlilik ve yedeklilik olmak üzere dört boyutta incelendiği çalışmalar da bulunmaktadır (Bruneau, Chang, Eguchi, Lee, O'Rourke, Reinhorn ve Von Winterfeldt, 2003). Bu boyutlar kriz anlarında karar verme becerisine sahip olan ve riskli durumlarla ilgili sorumlulukları yerine getirebilen kurumların işlevselliğini belirtmektedir. Nitekim sağlamlık örgütün zor durumlar karşısında sarsılmazlığını; beceriklilik kaynakları doğru ve verimli kullanabilme yetisini; çabukluk belirlenen amaçlara en kısa sürede erişebilme durumunu; yedeklilik ise alternatif bulabilme kabiliyetini öne çıkarmaktadır.

Akgün ve Keskin (2014) yaptıkları araştırmada örgütsel dayanıklılık potansiyelini üç boyutta incelenmektedir. Bunlar, örgütün bilgiye ulaşmasında izlediği yolları ele alan ve bilgiyi nasıl kullandığını inceleyen bilişsel sağlamlık yeteneği boyutu; örgüte ait becerilerin, alışkanlıkların ön planda olduğu davranışsal dayanıklılık yeteneği boyutu; ve örgütün sosyal çevre ilişkilerini, hesap verebilirliğini, kaynak yönetimini ele alan bağlamsal dayanıklılık yeteneği boyutudur.

Kantur ve İşeri-Say (2015) tarafından öne sürülen araştırmalarda örgütsel dayanıklılığı ölçmeye yönelik bir değerlendirme aracının tasarlandığı görülmektedir. Sağlamlık, çeviklik ve bütünlük bu ölçme aracının boyutlarını oluşturmaktadır. Bu bağlamda sağlamlık boyutu, olumsuz şartlara rağmen örgütlerin ayakta kalma ve silklenme durumlarını; çeviklik boyutu, örgütlerin vakit kaybetmeden faaliyete geçme durumlarını ve bütünlük boyutu zor şartlar altında çalışıyor olsa dahi iş görenlerin kurum içindeki birlik ve beraberliklerine yönelik durumlarını ölçmektedir. Bu bakımdan örgütsel dayanıklılık için elverişsiz şartlar karşısında dahi dik durabilme, hızla eylemde bulunabilme ve bireylerin örgüt içindeki karşılıklı uyum sağlayabilmelerini öngören bir yapı olduğu ifade edilebilir.

Yılmaz-Börekçi, İşeri Say ve Rofcanin (2015) tarafından yapılan çalışmada araştırmacılar tarafından literatüre yeni bir ölçme aracı kazandırıldığı görülmektedir. Bu ölçme aracına göre ise örgütsel dayanıklılık ise yapısal güven, örgütsel yetenek ve süreç sürekliliği adı altında üç boyutta ele alınmaktadır. Yapısal güven boyutu bir şeyi uygun biçimde yapabilme yeterliliğine olan inanç şeklinde açıklanmaktadır. Örgütsel yetenek boyutu, işletmelerin pazar kabiliyetine ve dayanıklılığın zorunlu çeşitliliğine dikkat çekmektedir. Pazar kabiliyeti kurumun önüne çıkan fırsatları en doğru biçimde ele almasını, ürün ya da hizmetleri başarılı bir yöntemle pazarlama becerisini

kapsamaktadır. Dayanıklılığın zorunlu çeşitliliği ifadesiyle ise örgütün olumlu olumsuz her türlü gelişmelere karşı temkinli olması anlaşılmaktadır. Son olarak süreç sürekliliği boyutunda ise girdi sürekliliği ve kaynak yeterliliği kavramları üzerinde durulmaktadır. Bunlardan girdi sürekliliği örgütün ihtiyaç duyduğu malzemelerin düzenli bir şekilde karşılanması sağlamakla ilgiliyken kaynak yeterliliği ise kuruma kaynakların, işlerin sürdürülebilirliği için uygun olup olmadığını analiz etmektedir. McManus vd. (2008) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel dayanıklılığın boyutlarının uyum potansiyeli, çevresel farkındalık ve zayıf noktaların kontrolü şeklinde ele alındığı görülmektedir.

Alan yazındaki çalışmalar göz önüne alındığında örgütsel dayanıklılığın boyutları bağlamında ortak bir bakışın olmadığı söylenebilir. Bu bakımdan araştırmalarda ele alınan konunun türüne göre boyutların şekillenebileceği ifade edilebilir. Diğer taraftan örgütsel dayanıklılık genel bir ifadeyle, bir örgütün değişken şartlar karşısında ortaya koyduğu yeteneklerin bir kapasitesi olarak düşünülebilir.

1.3.3. Örgütsel Dayanıklılığın Özellikleri

Literatüre bakıldığında örgütsel dayanıklılığa ilişkin çok çeşitli tanımların ve boyutların olduğu görüldüğü gibi örgütlerdeki dayanıklılığın özelliklerine yönelik de farklı yaklaşımlar yer almaktadır. Conner (1993), dayanıklılığın özelliklerini pozitiflik, örgütlülük, esneklik, proaktiflik ve odaklılık şeklinde ifade etmektedir. Hayatın kompleks durumlarla çevrili olduğu kadar fırsatların da oldukça mümkün olduğuna inanılması ve bu bağlamda güven hissinin ön plana çıkması pozitiflik; beklentilerin ne olduğunun tüm gerçekliğiyle belirlenmesi odaklılık; karmaşık durumlara ilişkin esneklik barındırılması esneklik; belirsizliğin kontrol edilebilmesi için çeşitli kuramlar belirlenmesi örgütlülük ve değişime direnç göstermek yerine değişimi yaşama proaktiflik olarak açıklanabilir (Conner 1993'ten akt. O'Neal, 1999). Buna göre dayanıklılığı önemseyen örgütler bu niteliklere uygun iş görenlere çatısı altında yer verebilir.

Pulley (1997), dayanıklılık kavramının örgütler ve bireylerdeki karşılığının ortak yanları olsa da tam olarak aynı olmadıklarını savunmaktadır. Bu nedenle dayanıklılık özelliklerinin örgütler için ayrıca değerlendirilmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu bağlamda örgütsel dayanıklılığa yönelik özellikler, örgütsel

öğrenme, personel esnekliği, kurumsal görev, ortaklık ve stratejik ittifaklar, örgüt kültürü ve örgütsel performansa ilişkin ödeme başlıkları ile karşılık bulmaktadır. Bununla birlikte örgütsel dayanıklılık özelliklerinin içeriğine aşağıda yer verilmektedir (Pulley 1997'den akt. Sezen Gültekin, 2009).

1.3.3.1. Örgütsel Öğrenme

Örgütlerde iş görenlerin değişimi noktasında sirkülasyonun artması örgüt hafızasında kayıplara neden olmaktadır. Bu durum, örgütün elde ettiği bilgi ve tecrübelerin yitip gitmesine sebep olabilmektedir. Nitekim örgütler bilgiyi koruma, saklama ve paylaşma noktasında teknolojiye yararlanabilir. Ayrıca bireyler uzmanlık alanlarına ilişkin bilgilerini ve becerilerini örgüt havuzuna kazandırabilir.

1.3.3.2. Kurumsal Görev

Örgütün hedeflerine ulaşması ve var olma sebebini ifade eden misyon beyanının etkililiği için harekete geçilmesi gereklidir. Misyon beyanı ile bireylerin amaca yönelik motivasyonu arasındaki ilişkinin güçlü olması örgütün var olmasına olumlu yönde etki etmektedir.

1.3.3.3. Örgüt Kültürü

Dayanıklı örgütler bireyleri bir arada tutan bir kurum kültürüne sahiptir. Fakat söz konusu örgütlerin dayanıklı iş görenlerle de desteklenmesi gerekmektedir. Bu nedenle örgüt kültürü ile uyum sağlayan iş görenlerin olması önem arz etmektedir.

1.3.3.4. Ortaklıklar ve Stratejik İttifaklar

Ortaklıklar, kurumlar arasındaki birlikteliği kuvvetlendirmektedir. Bunun yanında işletmelere yeni sektörleri tanıma olanağı sunmakta ve örgütlerin kendine güvendiği alanlarda birbirleriyle tecrübe paylaşımı yapmalarına imkân sağlamaktadır. Örgütler arasında kurulan ittifaklar; maliyetleri azaltmak, farklı pazarlara açılım yapmak ve rekabeti ileriye taşımak gibi düşüncelerle oluşturulabilir.

1.3.3.5. Personel Esnekliği

Örgütlerde esneklik, iş görenlerin gereksinimlerini belirleme ve gidermeyle ifade edilebilir. Dayanıklı örgütlerin esnek bir yapıda olduğu görölmektedir. Örgütlerde aniden ortaya çıkan iş gücü ihtiyaçları noktasında esneklik avantajından yararlanılabilir. Diğer taraftan durgun dönemlerde işten çıkarma gibi eylemlerden kaçınılması da örgüt dayanıklılığı için önemlidir.

1.3.3.6. Örgütsel Performansa Bağlı Tazminat

İş görenlerin başarı çıktılarını anında değerlendirmek ya da performansı takdir etmek, bireylerin iş yerindeki motivasyonunu arttırmakta; bu durum örgüte bağlılığın artmasıyla işleyişin daha verimli yürütölmesini sağlamaktadır. Bu noktada örgütün iş görenlere amaçları ve istendik davranışları açık bir şekilde yansıtmaları gerekmektedir. Ayrıca performans değerlendirmesinin tarafsız ve kurallara uygun bir şekilde yapılması önem arz etmektedir. Bununla birlikte performansa ilişkin tazminatın yalnızca maddi olarak sunulmadığı, mesleki gelişim ya da kademe ilerletme gibi ödüllerle de karşılanabileceğı belirtilmektedir.

Pulley (1997) tarafından ifade edilen bu özelliklere sahip örgütlerde dayanıklılık kapasitesinin günden güne olumlu yönde değişebileceğı öne sürölmektedir. Örgütsel öğrenmeye alışmış örgütler geçmiş yaşantılarından ders çıkararak kazandıkları tecrübeyi sonraki kuşaklara aktarabilir. Misyon beyanını açıkça ifade eden ve ortak hedef bünyesinde iş birliği içinde çalışan örgütler kurumsal görev anlamında başarı göstererek dayanıklılığa olumlu yönde etki edebilir. Örgüt ikliminin bir arada çalışma motivasyonuna katkı sağlıyor olması ve ortak bir kültür etrafında bütönlük gösteren bir uyumun var olması örgütlerde dayanıklılığı arttırabilmektedir. Kurulan stratejik ittifaklar ve ortaklıklar sayesinde örgütler bir araya gelerek paydaşlık yapabilir ve belirlenen amaçlar doğrultusunda birlikte daha güçlü yol alarak dayanıklılığa katkıda bulunabilir. Özellikle iş gücü üzerinde etkili olan esneklik anlayışı örgüte olan bağlılığı ve güveni arttırarak örgütsel dayanıklılık üzerinde de fark oluşturabilir. Performansın doğrudan ödeme şeklinde ele alındığı örgütlerde iş gören verimliliğı artabilir bu da dayanıklılığa olumlu yönde yansıyabilir. Bunun yanında iş gören motivasyonunu arttıran bir etken olduğu için örgütsel bağlılığın güçlenmesine katkıda bulunabilir.

Altman-Dautoff (2001) ise örgütlerde dayanıklılığın özelliklerini açıklarken ortak alanlara dikkat çekmektedir. Bu özellikler, kurumun ana hedeflerini ve değerlerini benimseyerek bütünlük sağlayan “ortak misyon ve amaç anlayışı”; değişen şartlara paralel olarak gelişim göstermeye ve stratejik planların zamanında oluşturulmasını işe koştan “etkileşimli proaktif örgütsel planlama”; kurum içinde düzenli bilgi alışverişini sağlayan “iletişim”; çağın getirdiklerine adapte olmak için değişim, gelişim ve yeni becerileri konu edinen “sürekli öğrenme”; son olarak ise değişen düzene ayak uydurmayı kolaylaştıracak “yeni stratejiler oluşturma yeteneği” şeklinde açıklanabilmektedir.

Örgütlerin dayanıklılık özellikleri açısından tıpkı boyutlarında görüldüğü gibi ortak bir görüşün olmadığı aşîkârdır. Bu nedenle ele alınan çalışmanın konusu hangi özellikler ile uyum sağlıyor ise o özellikler çerçevesinde ilerlemenin faydalı olacağı söylenebilir.

1.3.4. Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Dayanıklılık

Dayanıklılık bireysel açıdan incelendiğinde tehlikeden kaçınmak için bilgi ve becerinin kullanılması, ani gelişen süreçlere uyum gösterebilme, krizlerle baş edebilme ve örgüt için hayati öneme sahip eylemlere devam edebilme becerisi olarak ele alınmaktadır (UNESCO-IIEP, 2011). Dayanıklılık kavramının zor koşullara karşı güçlü durabilme, ayakta kalabilme, özünü koruyabilme, olumsuzluklara karşı direnç gösterme şeklinde incelendiği görülmektedir. Bununla birlikte örgütsel dayanıklılığın çevresel felaketler, doğa olaylarının ortaya çıkardığı olumsuzluklar, afetler, insan kaynaklı kazalar, işletmelerde karşılaşılan riskli durumlar bazında incelendiği gözlemlenmektedir. Nitekim ilk başlarda yapılan araştırmalarda daha çok dayanıklılığın örgütleri tehlike boyutlarından arındırma amacına hizmet ettiği dikkat çekmektedir. Eğitim kurumları açısından da dayanıklılık kavramı gerek öğrenciler gerekse öğretmenler için önem arz etmektedir.

Dayanıklılık kavramının eğitim örgütlerinde ele alınışı değerlendirildiğinde yalnızca kötü gidişatı durdurmaya veya önlemeye yönelik olmadığı dahası şok durumlarında etkili bir biçimde tepki vermeye ve akademik başarıya destek olacak şekilde sistem geliştirmeye yönelik olduğu görülmektedir (Wang, Haertel ve Walberg, 1993). Diğer bir deyişle, eğitim örgütlerinde dayanıklılık kavramı bir takım olumsuz

şartlarla mücadele edebilme ve sonuç olarak bunların üstesinden gelebilme yeteneğini ifade etmektedir.

Bir ülkenin kalkınmasına olumsuz yönde etki eden faktörler arasında meydana gelen afetlerin ve arbedelerin yarattığı sarsıcı etkiler yer almaktadır. Böyle zamanlarda eğitimin aksamaması, öğrencilerin mağduriyet yaşamaması ve müfredattan geri kalınmaması için toplumlar bu ve buna benzer kriz durumlarında eğitim kurumlarının işleyişinin devam etmesi için çabalamaktadır. Bunun yanı sıra eğitim örgütlerinin olağan dışı gelişmelere karşı hazırlıklı olmasına ortam hazırlamak da hedeflenen amaçlardan birisidir (UNESCO-IIEP, 2011).

Eğitim kurumları devletin sahip olduğu misyon anlayışından, eğitim sistemini ele alış prensibinden, eldeki kaynakların kullanılış biçiminden ve bunun gibi birçok unsurlar etkilenebilmektedir. Aniden gelişebilecek olumsuz durumlardan ve maarif politikalarında yapılan değişikliklerden oldukça etkilenmesi, eğitim kurumlarının dayanıklılık anlamında risk altında olduğunu düşündürmektedir (Sezen Gültekin, 2019). Eğitim örgütlerindeki dayanıklılık insan vücudunun doğası gereği var olan bağışıklık ve direnç sistemine benzetilebilir. Bağışıklık sistemi güçlü olduğu taktirde bakteri ve virüs gibi organizmalara karşı direnç gösterebilecek güçte olabilmektedir. Hastalığın sona ermesi durumunda da iyileşme süreci dayanıklılık ile bağdaştırılabilir. Bu bakımdan güvenli olarak addedilen eğitim örgütlerinde dahi birtakım risklerin mevcut olduğu ve fakat bu tehlikelerin üstesinden gelebilecek gücün ve direncin var olduğu da söylenebilir (UNICEF, 2008).

Örgütsel dayanıklılık ile ilgili alanyazında yer alan araştırmalar ele alındığında ulusal ve uluslararası çalışmalarda kavramın (Brock, Mäler ve Perrings, 2001; Sterling, 2010; Wicker, Filo ve Cuskelly, 2013; Akgün ve Keskin, 2014; Borekci, Rofcanin ve Sahin, 2014; Day ve Gu, 2014; Malik, 2014; Kantur ve İşeri-Say, 2015; Sharma ve Sharma, 2016; Arsovski, Arsovski, Stefanović, Tadić ve Aleksić, 2017) çoğunlukla işletme kurumları bünyesinde incelendiği görülmektedir. Bunun yanı sıra eğitim alanında inceleme yapıldığında ise erişilen ulusal ve uluslararası çalışmalarda (Morrison ve Allen, 2007; Sharkey, You ve Schnoebelen, 2008; Yılmaz ve Sipahioğlu, 2012; Çelik, 2013) bireysel kapasiteye ilişkin dayanıklılık üzerinde durulduğu görülmektedir. Diğer taraftan eğitim örgütlerinin etki yelpazesinin genişliği göz önüne

alındığında dayanıklılık kavramının bireysellikten ziyade örgütsel bağlamda ele alınması gerektiği düşünülmektedir (Sezen Gültekin, 2019).

Alan yazında yer alan çalışmalara göre okul yöneticileri stratejik planlar hazırlayarak ve tehdit oluşturabilecek durumlar için önlemler alarak ani gelişebilecek olumsuz durumlara karşı güçlü bir duruş sergileyebilmektedir. Okul yöneticileri proaktif bir yaklaşım sergileyerek riskli durumları tehlikeli boyutlara ulaşmadan kontrol altına alabilmek için bir sistem oluşturabilir. Psikolojik açıdan çocukların dayanıklılık kazanmalarına destek olmak ve eğitim kurumlarının örgütsel dayanıklılık kapasitelerini arttırarak olumsuz durumlara karşı koymak okul yöneticilerine düşen önemli bir sorumluluklar arasındadır (Smith, Kress ve Fenstemaker, 2001).

1.3.5. Örgütsel Dayanıklılık ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Bu bölümde örgütsel dayanıklılık ile ilgili alanyazında ulaşılan yurt içinde ve yurt dışında yapılan çalışmalara yer verilmektedir.

1.3.5.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Şentürk (2013) dirençliliğe katkı sağlayan faktörler üzerinde durduğu çalışmasında araştırmacılar tarafından ortaya koyulan boyutlar ve ölçeklerden istifade edilerek 33 maddeden oluşan bir ölçme aracı geliştirilmiştir. Bu ölçekle yaşanan bir olayın öncesi ve sonrasındaki dirençlilik boyutunun karşılaştırılması ve dirençliliği etkileyen etmenlerin ortaya koyulması amaçlanmıştır. Yaşanan olay sonrasında örgütün karşı karşıya kaldığı değişimlerin gözlemlenmesi de yine geliştirilen ölçeğin amaçlarından sayılmaktadır. Ele alınan çalışma Samsun ilinde 03.07.2012 tarihinde meydana gelen sel afetinden etkilenen 106 işletme örneklemini ile sınırlıdır. Bulgular değerlendirildiğinde işletmelerin karşı karşıya kaldıkları ani gelişen olumsuz olaylar sonrasında dirençliliği sağlayan unsurların başında iktisadi ve teknik yeterlilik ile örgüt içindeki birliğe dayalı olguların yer aldığı gözlemlenmiştir.

Börekçi, Rofcanin ve Şahin (2014) araştırmalarında taşeron tehdidine ilişkin örgüt kültürü ve örgütsel dayanıklılığı çeşitli argümanlarla ele almışlardır. Örgüt kültürünün ve örgütsel dayanıklılığın, taşeronların gruplaşmalarında riskli veya risksiz değerlendirilmelerine ilişkin etkinin araştırılması bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Bu bağlamda farklı zaman dilimlerinde veri toplanmış; küme

yöntemi uygulanan çalışma sonucunda birtakım veriler elde edilmiştir. Geleceğe odaklanan, muammadan uzak duran, performansı üst düzeyde olan taşeronlar risksiz grupta yer almıştır. Bununla birlikte güvene dayalı ilişkiler kuran ve örgütsel kabiliyeti üst düzey olan taşeronlar da bu grupta izlenmiştir. Başka taşeronlarla sürdürülen geçerlik çalışmasının da bu durumu destekleyici şekilde sonuç verdiği görülmektedir.

Kantur ve İşeri-Say (2015) araştırmalarında, örgütlerde dayanıklılığı ölçmeyi amaçlayan bir ölçme aracı geliştirmişlerdir. Bu amaç doğrultusunda literatürü ele alarak inceleme yapmışlar; hem nitel hem de nicel yöntemlerle veri toplamışlardır. Neticede üç boyutun olduğu 9 maddeyi içeren bir ölçme aracı ortaya çıkararak, alanyazına katkıda bulunmuşlardır.

1.3.5.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Duckek (2019) tarafından alanyazına kazandırılan çalışmada örgütsel dayanıklılığı oluşturan temel olgulara genel bir görüş kazandırılmaktadır. Bu bağlamda uyum sağlama, başa çıkma ve önceden tahmin etme şeklinde dayanıklılık basamakları sunulmaktadır. Bu basamakların birbirleriyle ilişkisi incelenerek önermeler ortaya koyulmaktadır.

Barasa, Mbau ve Gilson (2018) tarafından ortaya koyulan çalışmada dayanıklılığın tanımının yapılması, ortaya çıkışının incelenmesi ve bu hususta ampirik alanyazının sistematik bir derlemesi üzerine yoğunlaşmıştır. Bu düşünceden hareketle belirli veri tabanlarında ve Google Akademik'te incelemeler yapılmıştır. Önceden belirlenen ölçütlere uyum sağlayan 34 makale ele alınarak tematik yolla analiz edilmiştir. Nitekim araştırma sonucunda elde edilen verilerden hareketle dayanıklılık kavramının yalnızca bir güçlük karşısında verilen tepki olmadığı aynı zamanda adaptasyon ve dönüşümle de ilgili olduğu sonucuna varılmıştır. Bunun yanı sıra, örgütsel dayanıklılığın; liderlik modelleri, örgüt kültürü, insan kaynakları, bilgi yönetimi gibi unsurlardan etkilendiği de ifade edilmiştir.

2. YÖNTEM

Araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları ve istatistikî açıklamalar araştırmanın bu bölümünde yer almaktadır.

2.1. Araştırmanın Modeli

İlişkisel tarama modeli kullanılarak hazırlanan bu çalışmada, değişkenlerin derecesini belirlemek hedeflenmiştir. İki ya da daha fazla değişkenin derecesini bulmak için kullanılan bu model sebep sonuç ilişkisi vermese de değişkenlerle ilgili ipuçları vermektedir (Karasar, 2020, s. 114). Buna bağlı olarak, öğretmenlerin örgütsel DNA, örgütsel körlük ve örgütsel dayanıklılık algıları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amaçlanmıştır.

2.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

2023-2024 Eğitim Öğretim yılında Denizli ili ve ilçelerindeki resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenler bu araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmanın belli bir zaman aralığında yapılması ve evren büyüklüğü nedeniyle örneklem üzerinde çalışmak tercih edilmiştir. Evreni temsil etme hususunda diğer yöntemlerden daha yüksek ihtimale sahip olan basit seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılarak Denizli ili ve ilçelerinde bulunan okul listelerinden. Denizli İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli izinler alınarak örneklem seçilmiştir.

2.2.1. Araştırma Örneklemine Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan Denizli il ve ilçelerinde ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenlerin cinsiyet, yaş, çalıştığı kurum, hizmet yılı ve öğrenim durumu değişkenlerine yönelik ilişkin bilgilerine bakılmıştır. Araştırmanın örnekleminde yer alan öğretmenlerin demografik özellikleri Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1. Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerine göre dağılımı

Değişken	Kategori	N (339)	%
Cinsiyet	Kadın	185	54,6
	Erkek	154	45,4
Yaş	21-40	136	40,1
	41-60	140	41,3
	61 ve üzeri	63	18,6
Medeni Durum	Bekar	59	17,4
	Evli	280	82,6
Mesleki Hizmet Yılı	1-10 Yıl	82	24,2
	11-20 Yıl	138	40,7
	21 ve üzeri Yıl	119	35,1
Çalışılan Okuldaki Hizmet Yılı	1-5 Yıl	203	59,9
	6-10 Yıl	87	25,7
	11 ve üzeri Yıl	49	14,5
Okul Türü	Anadolu Lisesi	132	38,9
	Anadolu İmam Hatip Lisesi	131	38,6
	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	76	22,4
Öğrenim Durumu	Lisans	261	77,0
	Lisansüstü	78	23,0

Tablo 1 incelendiğinde cinsiyet dağılımına göre, kadın öğretmenler %54,6 oranında (185 kişi) ile çoğunluğu oluştururken, erkek öğretmenler %45,4 (154 kişi) ile daha az sayıdadır. Yaş kategorisinde, 21-40 yaş aralığındaki öğretmenler %40,1 (136 kişi), 41-60 yaş aralığındaki öğretmenler %41,3 (140 kişi) ve 61 yaş üstü öğretmenler %18,6 (63 kişi) ile temsil edilmiştir. Medeni Durum açısından bakıldığında, bekar öğretmenler %17,4 (59 kişi) iken, evli öğretmenler %82,6 (280 kişi) ile büyük bir çoğunluğu oluşturmuştur. Mesleki Hizmet Yılına göre, 1-10 yıl arasında hizmet veren öğretmenler %24,2 (82 kişi), 11-20 yıl arasında hizmet verenler %40,7 (138 kişi) ve 21 yıl ve üzeri hizmet verenler %35,1 (119 kişi) olarak belirlenmiştir. Çalışılan Okuldaki Hizmet Yılında, 1-5 yıl arasında hizmet veren öğretmenler %59,9 (203 kişi), 6-10 yıl arasında hizmet verenler %25,7 (87 kişi) ve 11 yıl ve üzeri hizmet verenler %14,5 (49 kişi) ile sıralanmıştır. Okul Türüne göre, Anadolu Lisesi'nde çalışan öğretmenler %38,9 (132 kişi), Anadolu İmam Hatip Lisesi'nde çalışanlar %38,6 (131 kişi) ve Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi'nde çalışanlar %22,4 (76 kişi) oranında bulunmuştur. Son olarak, Öğrenim Durumuna göre, lisans mezunu öğretmenler %77,0 (261 kişi), lisansüstü mezunu öğretmenler ise %23,0 (78 kişi) ile temsil edilmiştir.

2.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin algılarına göre örgütsel DNA, örgütsel körlük ve örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişkinin saptanması amaçlanmıştır

2.3.1. Örgütsel DNA Ölçeği

Bu çalışmada, Nacar ve Demirtaş (2021) tarafından geliştirilen “Okulların Örgütsel DNA Özellikleri Ölçeği” kullanılarak okulların örgütsel DNA özelliklerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu ölçek, 5’li Likert tipinde olup, 14 madde ve dört boyuttan oluşmaktadır. Likert ölçeği, 1: Hiçbir zaman, 2: Çok Nadir, 3: Bazen, 4: Çoğunlukla, 5: Her Zaman ifadelerini içermektedir ve ölçekte aynı şekilde kullanılmıştır. Ölçeğin boyutları şunlardır: İletişime Açık Okul boyutu 5 maddeden oluşmaktadır (1, 2, 3, 4, 5). Aynı şekilde Başboş Okul boyutu 3 maddeden (6, 7, 8), Girişimci Okul boyutu 3 maddeden (9, 10, 11) ve son olarak Bürokratik Okul boyutu ise 3 maddeden (12, 13, 14) oluşmaktadır.

2.3.2. Örgütsel Körlük Ölçeği

Aytemiz Seymen, Kılıç ve Kinter (2016) tarafından tasarlanan “Örgütsel Körlük Ölçeği”, bireysel etkenler, işin rutinlik düzeyi, örgüt yapısı ve sektör yapısı olarak adlandırılan dört boyutta 24 madde içermektedir. Araştırmacılar, güvenilirlik analizi sırasında Crınbach’s Alpha katsayısını 0,83 olarak belirlemişlerdir, bu da ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Ancak, ölçeğin başlangıçta sağlık kurumlarına yönelik olarak tasarlanmış olması nedeniyle, Sezen Gültekin (2019) tarafından eğitim kurumlarına uygunluk ve güvenilirlik açısından yeniden incelenmiştir. Gültekin’in (2019) çalışmasında, ölçek “Yükseköğretimde örgütsel körlük ve örgütsel sürdürülebilirlik arasındaki ilişkide örgütsel dayanıklılığın aracı rolü” başlığı altında kullanılmıştır. Araştırmamızda kullanılan “Örgütsel Körlük Ölçeği” ise bireysel körlük, mesleki körlük ve örgütsel körlük olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek, 5’li Likert türünde uygulanmış ve yanıtlar kesinlikle katılıyorum (1), katılıyorum (2), kararsızım (3), katılmıyorum (4), kesinlikle katılmıyorum (5) şeklinde sıralanmıştır. Ayrıca, ölçeğin 8. ve 15. Maddeleri ters anlamlıdır.

2.3.3. Örgütsel Dayanıklılık Ölçeği

Kantur ve İşeri-Say (2015) tarafından geliştirilen “Örgütsel Dayanıklılık Ölçeği”, işletme örgütlerine yönelik bir değerlendirme aracıdır. Bu ölçek, sağlamlık (4 madde), çeviklik (3 madde) ve bütünlük (2 madde) olmak üzere üç ana boyutta toplanan 9 maddeden oluşur. Ölçek, “Kesinlikle katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), kararsızım (3), katılıyorum (4), kesinlikle katılıyorum (5)” şeklinde 5 dereceli Likert formatında hazırlanmıştır ve işletme örgütlerinde kullanılmak üzere tasarlanmıştır.

2.4. Veri Toplama Araçlarının Güvenirlik ve Geçerlik Analizi

Bu bölümde Örgütsel DNA, Örgütsel körlük ve Örgütsel dayanıklılık ölçeklerinin güvenirlik analizlerine yer verilmiştir. Araştırma sonuçlarını ele alırken, istatistiksel yöntemlerden hangisinin uygun olacağını tespit etmek adına, veri setinin normal dağılımda olup olmadığı değerlendirilmiştir. Normal dağılım, elde edilen verilerin standart bir düzende yayılma derecesini belirtmektedir. Bu nedenle, kullanılan ölçekler aracılığıyla ulaşılan verilen normal dağılıma uygunluk derecesini belirlemek amacıyla çarpıklık ve basıklık ölçütleri hesaplanmıştır. Ulaşılan analiz sonuçları, Tablo 2’de detaylı olarak gösterilmektedir.

Tablo 2. Ölçekler için hesaplanan çarpıklık ve basıklık değerleri

Ölçekler	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
İletişime Açık Okul	-,264	,247
Başiboş Okul	,734	-,099
Girişimci Okul	-,794	,691
Bürokratik Okul	,757	-,142
Örgütsel Körlük	,154	,185
Örgütsel Dayanıklılık	-,489	,151

Tablo 2’ye göre iletişime açık okul için çarpıklık katsayısı -0,264 ve basıklık katsayısı 0,247; başiboş okul için çarpıklık katsayısı 0,734 ve basıklık katsayısı -0,099; girişimci okul için çarpıklık katsayısı -0,794 ve basıklık katsayısı 0,691; bürokratik okul için çarpıklık katsayısı 0,757 ve basıklık katsayısı -0,142; örgütsel körlük için çarpıklık katsayısı 0,154 ve basıklık katsayısı 0,185; örgütsel dayanıklılık için çarpıklık katsayısı -0,489 ve basıklık katsayısı 0,151 olarak

hesaplanmıştır. Ulaşılan sonuçlar doğrultusunda verilerin normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Verilerin analizinde ise parametrik testler kullanılmıştır. Öğretmenlerin demografik verileri incelenmiş ve frekans ile yüzde değerleri hesaplanmıştır. Ardından, okulların yapısal DNA özellikleri ile örgütsel körlük ve dayanıklılık algıları için ortalama ve standart sapma değerleri belirlenmiştir. Ayrıca, bu algıların demografik faktörlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için t-testi ve tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Bununla birlikte, okulların yapısal DNA özellikleri, örgütsel körlük ve dayanıklılık arasındaki ilişkiyi değerlendirmek için korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Son olarak, okulların örgütsel DNA özelliklerinin örgütsel körlük ve dayanıklılık üzerindeki etkisini belirlemek için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmış; örgütsel körlüğün dayanıklılığı tahmin etme yeteneğini incelemek için ise basit doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır.

2.4.1. Örgütsel DNA Ölçeğinin Güvenirlik Analizi

Örgütsel DNA Ölçeğinin boyutlarının ve genel toplamının güvenilirlik katsayı değerleri hesaplanarak Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3. Örgütsel DNA ölçeğinin toplamı ve boyutlarının güvenilirlik katsayı değerleri

Örgütsel DNA Ölçeği	N	α
İletişime Açık Okul	5	,881
Başboş Okul	3	,826
Girişimci Okul	3	,905
Bürokratik Okul	3	,783
Toplam	14	,877

Tablo 3'e göre, örgütsel DNA ölçeğinin toplamı için Cronbach Alpha katsayısı ,877 olarak belirlenmiştir. Buna göre, Örgütsel DNA Ölçeğinin güvenilirlik kat sayısı uygun olarak saptanmıştır.

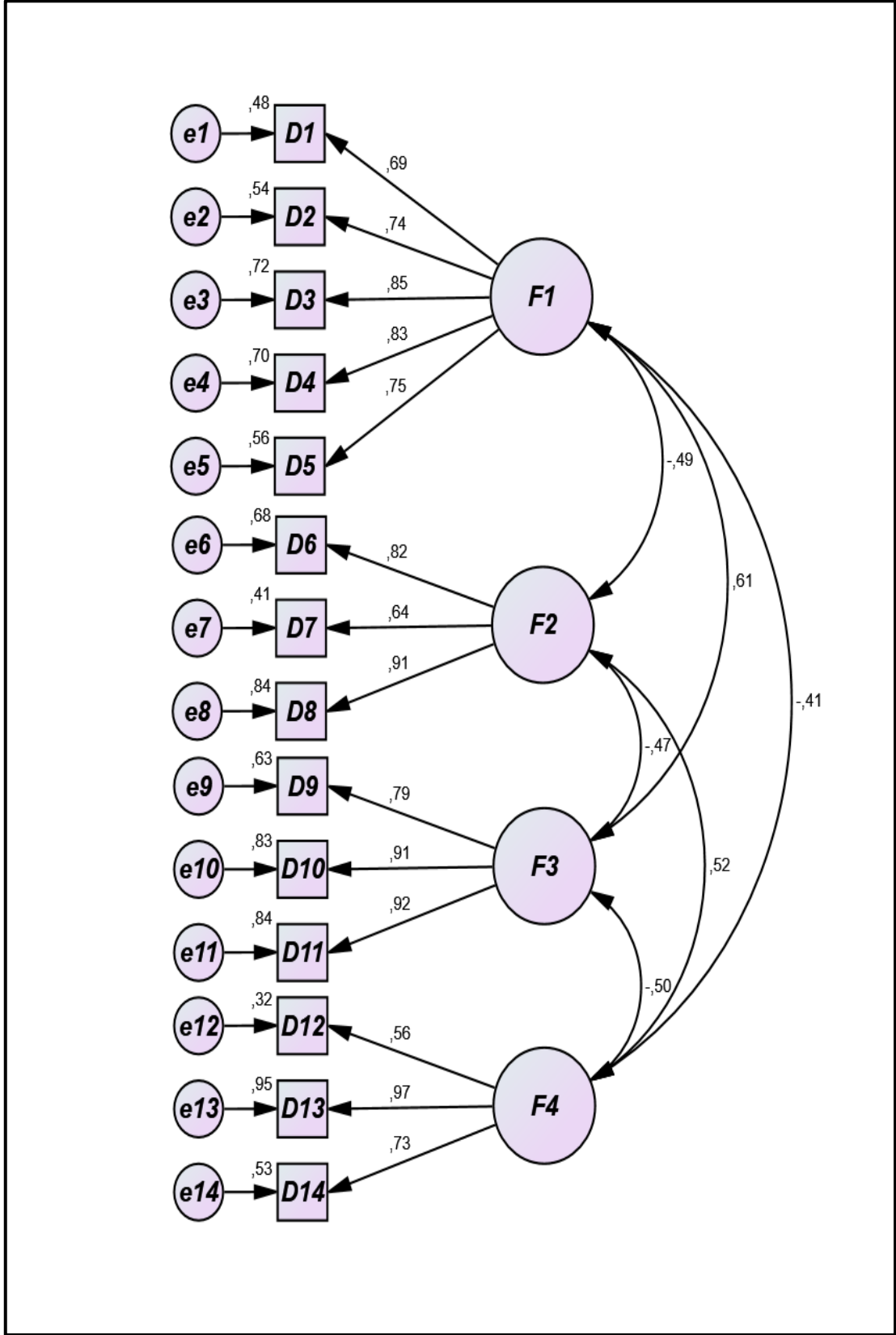
2.4.1.1. Örgütsel DNA Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Örgütsel DNA Ölçeğinin öğretmenlerin DNA algılarını belirlenmesindeki etkileme derecesinin saptanması amacıyla bu çalışmada doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

Tablo 4. Doğrulayıcı faktör analizinde kullanılan uyum indeksleri ve normal değerleri

Uyum İyiliği İndeksi	Normal Değer	Kabul Edilebilir Değer
χ^2	$p>0.05$	-
χ^2/df	<2	<5
CFI	>0.95	>0.90
RMSEA	<0.05	<0.08
SRMR	<0.05	<0.08

Örgütsel DNA ölçeği için yapılmış olan doğrulayıcı faktör analizi Şekil 3'te verilmiştir.



Şekil 3. Örgütsel DNA ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi

Örgütsel DNA ölçeğinin uyum iyiliği değerleri Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5. Örgütsel DNA ölçeğinin uyum iyiliği değerleri

CMIN/DF	GFI	CFI	RMSEA	SRMR
2,908	.920	.951	.075	.0472

Tablo 5’te yer alan sonuçlara göre ölçeğin yapı geçerliliğini belirlemek için ulaşılan uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir olduğu saptanmıştır. Bu bakımdan araştırmaya ilişkin ölçeğin faktör yapılarının doğrulanmış ve geçerli olduğu tespit edilmiştir.

2.4.2. Örgütsel Körlük Ölçeğinin Güvenirlik Analizi

Örgütsel Körlük Ölçeğinin genel toplamının güvenirlik katsayı değerleri hesaplanarak Tablo 6’da gösterilmiştir.

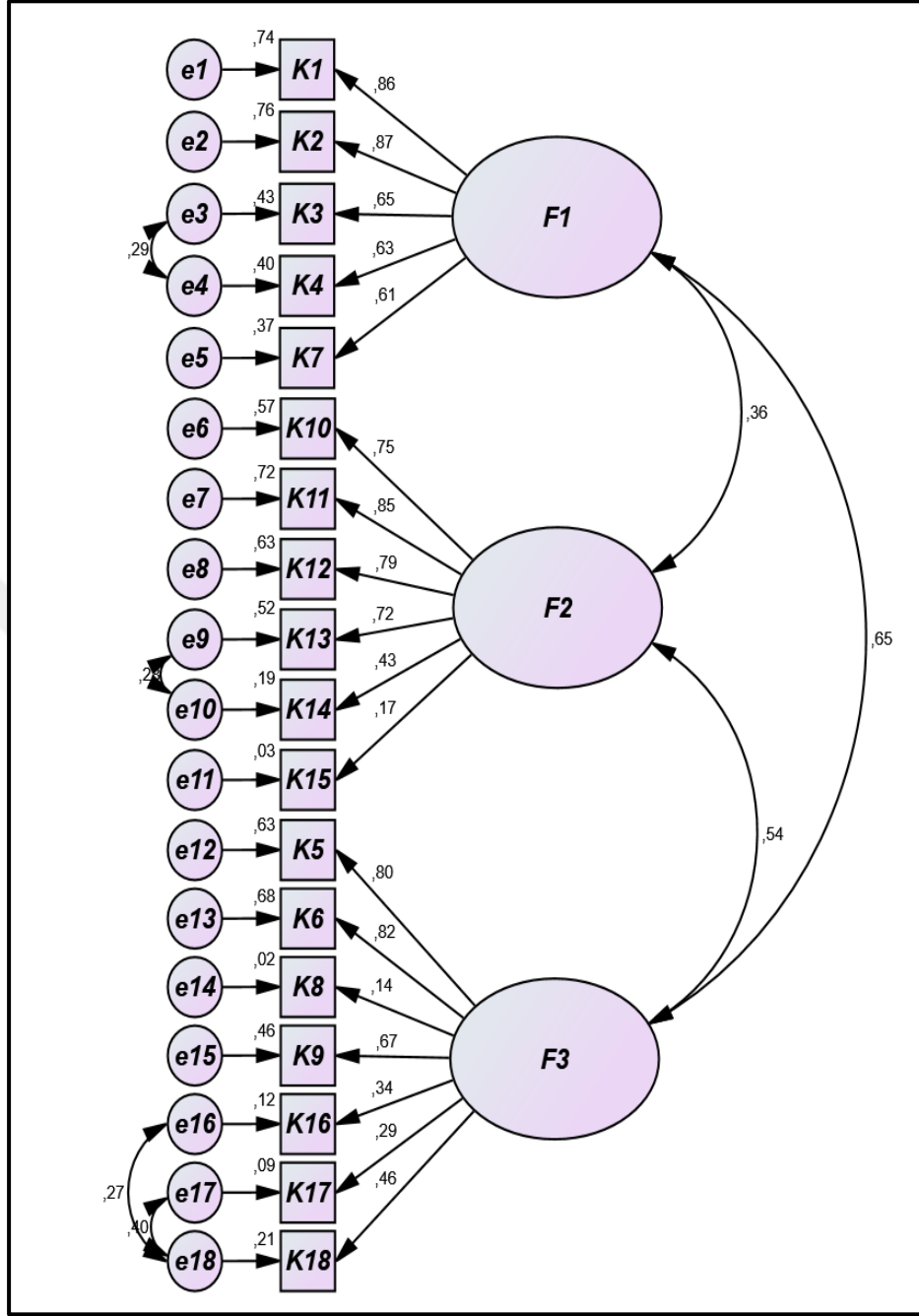
Tablo 6. Örgütsel körlük ölçeğinin toplamının güvenirlik katsayı değerleri

Örgütsel Körlük Ölçeği	N	α
Toplam	18	.840

Tablo 6’ya göre, ölçeğin toplamı için Cronbach Alpha katsayısı ,840 olarak saptanmıştır. Buna göre, Örgütsel Körlük Ölçeğinin güvenirlik kat sayısının uygun olduğu belirlenmiştir.

2.4.2.1. Örgütsel Körlük Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Örgütsel Körlük Ölçeği için elde edilen doğrulayıcı faktör analizi Şekil 4’te gösterilmiştir.



Şekil 4. Örgütsel Körlük Ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi

İndeks sonuçlarına göre Örgütsel Körlük Ölçeğinin uyum iyiliği değerleri Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo7. Örgütsel körlük ölçeğinin uyum iyiliği değerleri

CMIN/DF	GFI	CFI	RMSEA	SRMR
3,178	,886	,909	,080	,0758

Tablo7’de belirtilen sonuçlara ilişkin ölçeğin yapı geçerliliğini tespit etmek üzere elde edilen uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir olduğu sonucuna varılmıştır.

2.4.3. Örgütsel Dayanıklılık Ölçeğinin Güvenirlik Analizi

Örgütsel Dayanıklılık Ölçeğinin genel toplamının güvenirlilik katsayı değerleri hesaplanarak Tablo 8’de gösterilmiştir.

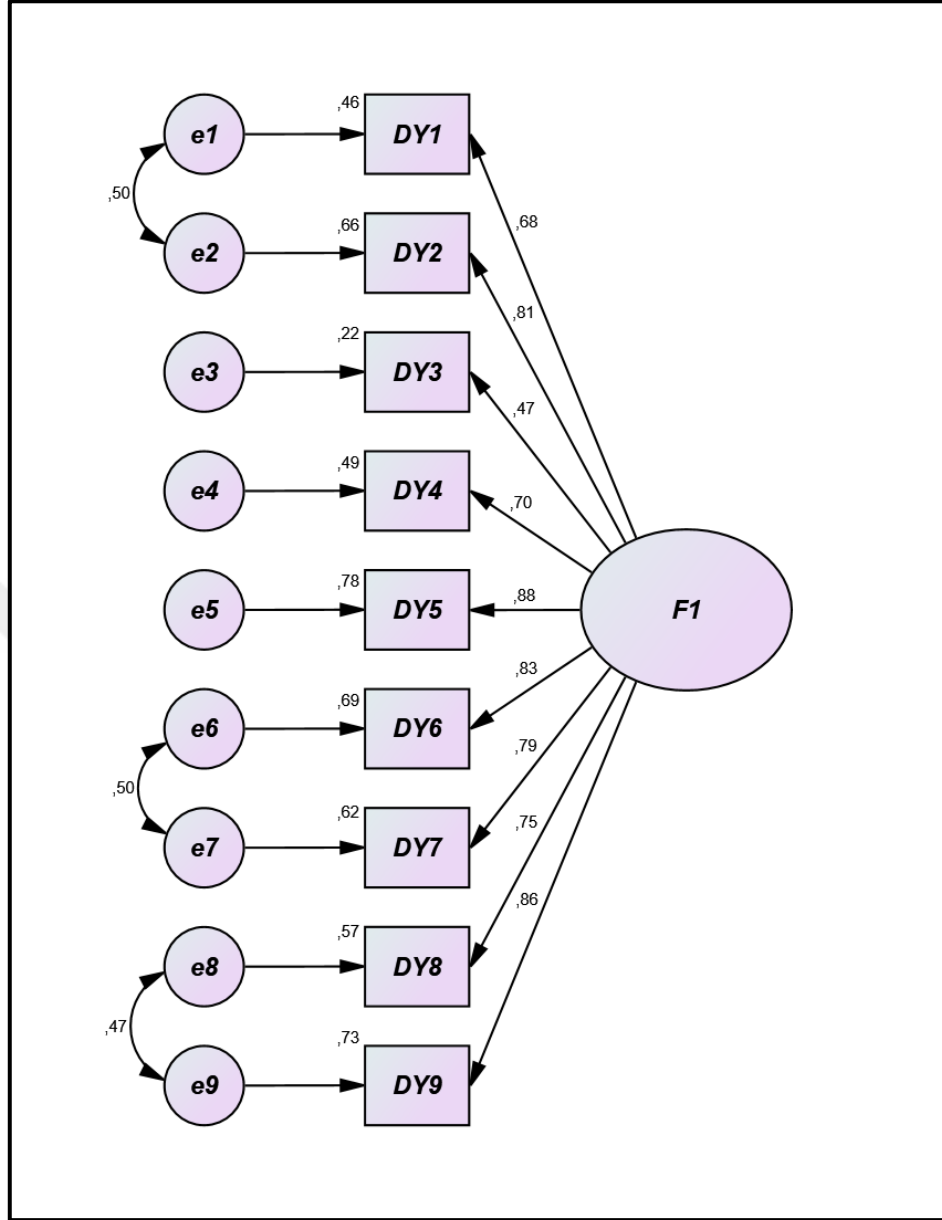
Tablo 8. Örgütsel dayanıklılık ölçeğinin toplamının güvenirlilik katsayı değerleri

Örgütsel Dayanıklılık Ölçeği	N	α
Toplam	9	,915

Tablo 8’e göre, ölçeğin toplamı için Cronbach Alpha katsayısı ,915 olarak saptanmıştır. Buna göre, Örgütsel Dayanıklılık Ölçeğinin güvenirlilik kat sayısı uygun olarak belirlenmiştir.

2.4.3.1. Örgütsel Dayanıklılık Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Örgütsel dayanıklılık ölçeği için elde edilen doğrulayıcı faktör analizi Şekil 5’te gösterilmiştir.



Şekil 5. Örgütsel dayanıklılık ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi

İndeks sonuçlarına göre Örgütsel dayanıklılık ölçeğinin uyum iyiliği değerleri Tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 9. Örgütsel dayanıklılık ölçeğinin uyum iyiliği değerleri

CMIN/DF	GFI	CFI	RMSEA	SRMR
3,378	,947	,975	,084	,0362

Tablo 9’da yer verilen sonuçlara göre ölçeğin yapı geçerliliğini tespit etmek için ulaşılan uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir olduğu sonucuna varılmıştır. Bu bakımdan araştırmaya ilişkin ölçeğin faktör yapılarının doğrulanmış ve geçerli olduğu görülmüştür.

2.5. Verilerin Toplanması

Araştırma kapsamında kullanılan ölçme araçları (Örgütsel DNA Ölçeği, Örgütsel Körlük Ölçeği ve Örgütsel Dayanıklılık Ölçeği), Denizli İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nden gerekli izinler alındıktan sonra, Merkezefendi ve Pamukkale ilçelerinde bulunan ortaöğretim kapsamındaki resmi okullara araştırmacı tarafından dağıtılmış ve toplanmıştır. Bu kapsamda dağıtılan 470 tane ölçeğin 350 tanesinden dönüş sağlanmış olup; 11 tanesinin eksik veya yanlış doldurulması sebebiyle araştırmaya alınmamıştır. Sonuç olarak araştırmada toplam 339 ölçek analizler için araştırmada kullanılmıştır.

3. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde verilerin analizi neticesinde elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Bu çalışma, şu başlıklar altında detaylı bir şekilde sunulmuştur: İlk olarak, araştırmanın katılımcılarına dair elde edilen demografik verilere yer verilmektedir. İkinci olarak, okulların örgütsel DNA özellikleri, örgütsel körlük ve örgütsel dayanıklılık seviyeleri üzerine öğretmen algılarına dayalı analizler yapılmıştır. Üçüncü olarak, bu algıların demografik faktörlerle nasıl ilişkilendirildiği açıklanmaktadır. Sonrasında okulların örgütsel DNA özellikleri ile örgütsel körlük ve örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişkileri incelenmektedir. Son olarak ise, okulların örgütsel DNA özelliklerinin örgütsel körlük ve örgütsel dayanıklılığı nasıl yordadığına dair bulgular sunulmaktadır. Ayrıca, örgütsel körlüğün örgütsel dayanıklılığı nasıl yordadığına ilişkin sonuçlar da raporlanmıştır.

3.1. Öğretmenlerin Demografik Bilgileri

Çalışmada yer alan öğretmenlerin demografik bilgileri, Tablo 10 içerisinde ayrıntılı olarak sunulmuştur.

Tablo 10. Öğretmenlerin demografik bilgileri

Değişken	Kategori	N (339)	%
Cinsiyet	Kadın	185	54,6
	Erkek	154	45,4
Yaş	21-40	136	40,1
	41-60	140	41,3
	61 ve üzeri	63	18,6
Medeni Durum	Bekar	59	17,4
	Evli	280	82,6
Mesleki Hizmet Yılı	1-10 Yıl	82	24,2
	11-20 Yıl	138	40,7
	21 ve üzeri Yıl	119	35,1
Çalışılan Okuldaki Hizmet Yılı	1-5 Yıl	203	59,9
	6-10 Yıl	87	25,7
	11 ve üzeri Yıl	49	14,5
Okul Türü	Anadolu Lisesi	132	38,9
	Anadolu İmam Hatip Lisesi	131	38,6
	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	76	22,4
Öğrenim Durumu	Lisans	261	77,0
	Lisansüstü	78	23,0

Tablo 10 incelendiğinde cinsiyet dağılımına göre, kadın öğretmenler %54,6 oranında (185 kişi) ile çoğunluğu oluştururken, erkek öğretmenler %45,4 (154 kişi) ile daha az sayıdadır. Yaş kategorisinde, 21-40 yaş aralığındaki öğretmenler %40,1 (136 kişi), 41-60 yaş aralığındaki öğretmenler %41,3 (140 kişi) ve 61 yaş üstü öğretmenler %18,6 (63 kişi) ile temsil edilmiştir. Medeni Durum açısından bakıldığında, bekar öğretmenler %17,4 (59 kişi) iken, evli öğretmenler %82,6 (280 kişi) ile büyük bir çoğunluğu oluşturmuştur. Mesleki Hizmet Yılına göre, 1-10 yıl arasında hizmet veren öğretmenler %24,2 (82 kişi), 11-20 yıl arasında hizmet verenler %40,7 (138 kişi) ve 21 yıl ve üzeri hizmet verenler %35,1 (119 kişi) olarak belirlenmiştir. Çalışılan Okuldaki Hizmet Yılında, 1-5 yıl arasında hizmet veren öğretmenler %59,9 (203 kişi), 6-10 yıl arasında hizmet verenler %25,7 (87 kişi) ve 11 yıl ve üzeri hizmet verenler %14,5 (49 kişi) ile sıralanmıştır. Okul Türüne göre, Anadolu Lisesi'nde çalışan öğretmenler %38,9 (132 kişi), Anadolu İmam Hatip Lisesi'nde çalışanlar %38,6 (131 kişi) ve Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi'nde çalışanlar %22,4 (76 kişi) oranında bulunmuştur. Son olarak, Öğrenim Durumuna göre, lisans mezunu öğretmenler %77,0 (261 kişi), lisansüstü mezunu öğretmenler ise %23,0 (78 kişi) ile temsil edilmiştir.

3.2. Öğretmenlerin Okulların Örgütsel DNA Özelliklerine, Örgütsel Körlüğe ve Örgütsel Dayanıklılığa İlişkin Algıları

Ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okulların örgütsel DNA özelliklerine, örgütsel körlüğe ve örgütsel dayanıklılığa ilişkin algılarını belirlemek için hesaplanan ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 11'de sunulmuştur.

Tablo 11. Öğretmenlerin okulların örgütsel DNA özelliklerine, örgütsel körlüğe ve örgütsel dayanıklılığa ilişkin algı düzeyleri

Ölçekler	N	$\bar{X}$	Ss
İletişime Açık Okul	339	3,93	0,62
Başboş Okul	339	2,05	0,93
Girişimci Okul	339	3,85	0,87
Bürokratik Okul	339	1,98	0,87
Örgütsel Körlük	339	2,12	0,46
Örgütsel Dayanıklılık	339	3,86	0,74

Tablo 11'e göre iletişime açık okul boyutunda, öğretmenlerin algı düzeyi ortalama 3,93 (SS=0,62) olarak bulunmuş, bu da okulların genel olarak iletişime açık olduğunu göstermektedir. Başlıboş okul boyutunda ise algı düzeyi ortalama 2,05 (SS=0,93) olup, okulların düşük düzeyde başlıboş olduğu algısını yansıtmaktadır. Girişimci okul boyutunda öğretmenlerin algı düzeyi ortalama 3,85 (SS=0,87) iken, Bürokratik okul boyutunda bu düzey ortalama 1,98 (SS=0,87) olarak tespit edilmiştir. Örgütsel körlük ölçeğinde öğretmenlerin algı düzeyi ortalama 2,12 (SS=0,46) olup, bu da öğretmenlerin okullarında örgütsel körlüğün düşük düzeyde olduğu algısını göstermektedir. Örgütsel dayanıklılık ölçeğinde ise öğretmenlerin algı düzeyi ortalama 3,86 (SS=0,74) olarak bulunmuş, bu da okulların yüksek düzeyde örgütsel dayanıklılığa sahip olduğu algısını yansıtmaktadır. Genel olarak, öğretmenlerin okulların örgütsel DNA özelliklerine yönelik algıları pozitif yönde olup, örgütsel körlük ve bürokrasiye ilişkin algılarının daha düşük olduğu görülmektedir.

3.3. Demografik Değişkenler Açısından Öğretmenlerin Okulların Örgütsel DNA Özelliklerine, Örgütsel Körlüğe ve Örgütsel Dayanıklılığa İlişkin Algıları

Bu kısımda, öğretmenlerin okulların örgütsel DNA özelliklerine, örgütsel körlüğe ve örgütsel dayanıklılığa ilişkin algılarının cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki hizmet yılı, çalışılan okuldaki hizmet yılı, okul türü ve öğrenim düzeyi gibi değişkenlere göre nasıl değiştiği incelenmiştir. Elde edilen bulguların ayrıntılı açıklaması aşağıda yer almaktadır.

3.3.1. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkeni Açısından Örgütsel DNA, Örgütsel Körlük ve Örgütsel Dayanıklılık Algıları

Öğretmenlerin, okulların örgütsel DNA özelliklerine, örgütsel körlüğe ve örgütsel dayanıklılığa ilişkin algılarını cinsiyet değişkeni açısından değerlendirmek için gerçekleştirilen t-testi analizinin sonuçları Tablo 12'de sunulmuştur.

Tablo 12. Cinsiyet değişkeni açısından öğretmenlerin okulların örgütsel DNA özelliklerine, örgütsel körlüğe ve örgütsel dayanıklılığa ilişkin algıları

Ölçekler	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	t	SD	p
İletişime Açık Okul	Kadın	185	3,88	0,62	-1,604	337	,110
	Erkek	154	3,98	0,61			
Başboş Okul	Kadın	185	2,10	0,96	1,081	337	,281
	Erkek	154	1,99	0,90			
Girişimci Okul	Kadın	185	3,85	0,84	-,017	337	,986
	Erkek	154	3,85	0,91			
Bürokratik Okul	Kadın	185	2,01	0,94	,742	337	,459
	Erkek	154	1,94	0,78			
Örgütsel Körlük	Kadın	185	2,12	0,43	,112	337	,911
	Erkek	154	2,11	0,49			
Örgütsel Dayanıklılık	Kadın	185	3,85	0,75	-,438	337	,662
	Erkek	154	3,88	0,73			

Tablo 12’ e göre iletişime açık okul boyutunda, erkek öğretmenlerin algı düzeyi kadınlara göre daha yüksek bulunmuş ($\bar{X}=3,98$, $SD=0,61$) ancak bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir ($t=-1,604$, $p=.110$). Başboş okul boyutunda kadın öğretmenlerin algı düzeyi erkeklerden biraz daha yüksek çıkmış ($\bar{X}=2,10$, $SD=0,96$) fakat bu fark da istatistiksel olarak anlamsızdır ($t=1,081$, $p=.281$). Girişimci okul boyutunda her iki cinsiyet için de algı düzeyleri eşit olarak bulunmuş ($\bar{X}=3,85$) ve istatistiksel olarak bir fark saptanmamıştır ($t=-0,017$, $p=.986$). Bürokratik okul boyutunda kadın öğretmenlerin algı düzeyi erkeklerinkinden biraz daha yüksek olmasına rağmen ($\bar{X}=2,01$, $SD=0,94$), bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir ($t=0,742$, $p=.459$). Örgütsel körlük ölçeğinde kadın ve erkek öğretmenler arasında algı düzeyleri benzerdir ($\bar{X}=2,12$, $SD=0,43$ kadınlar için; $\bar{X}=2,11$, $SD=0,49$ erkekler için) ve istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur ($t=0,112$, $p=.911$). Örgütsel dayanıklılık ölçeğinde ise, erkek öğretmenlerin algı düzeyi kadınlardan biraz daha yüksek bulunmuş ($\bar{X}=3,88$, $SD=0,73$) ancak bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir ($t=-0,438$, $p=.662$). Bu sonuçlar, cinsiyet açısından öğretmenlerin okulların örgütsel DNA özelliklerine, körlüğüne ve dayanıklılığına ilişkin algılarının benzer olduğunu göstermektedir.

3.3.2. Öğretmenlerin Yaş Değişkeni Açısından Örgütsel DNA, Örgütsel Körlük ve Örgütsel Dayanıklılık Algıları

Öğretmenlerin, okulların örgütsel DNA özelliklerine, örgütsel körlüğe ve örgütsel dayanıklılığa ilişkin algılarını yaş değişkeni açısından değerlendirmek için gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizinin sonuçları Tablo 13'te sunulmuştur.

Tablo 13. Yaş değişkeni açısından öğretmenlerin okulların örgütsel DNA özelliklerine, örgütsel körlüğe ve örgütsel dayanıklılığa ilişkin algıları

Ölçekler	Yaş	N	$\bar{X}$	Ss	Varyansın Kaynağı	kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	P
İletişime Açık Okul	21-40	136	3,85	0,69	Gruplar Arası	1,606	2	,803	2,090	,125
	41-60	140	3,95	0,57	Grup İçi	129,071	336	,384		
	61 üzeri	63	4,03	0,54	Toplam	130,677	338			
	Toplam	339	3,93	0,62						
Başboş Okul	21-40	136	2,13	0,95	Gruplar Arası	4,838	2	2,419	2,773	,064
	41-60	140	2,09	0,96	Grup İçi	293,097	336	,872		
	61 üzeri	63	1,80	0,80	Toplam	297,935	338			
	Toplam	339	2,05	0,93						
Girişimci Okul	21-40	136	3,83	0,84	Gruplar Arası	,094	2	,047	,061	,941
	41-60	140	3,87	0,91	Grup İçi	258,665	336	,770		
	61 üzeri	63	3,86	0,86	Toplam	258,759	338			
	Toplam	339	3,85	0,87						
Bürokratik Okul	21-40	136	1,99	0,91	Gruplar Arası	,036	2	,018	,023	,977
	41-60	140	1,97	0,88	Grup İçi	260,278	336	,775		
	61 üzeri	63	1,96	0,78	Toplam	260,313	338			
	Toplam	339	1,98	0,87						
Örgütsel Körlük	21-40	136	2,15	0,43	Gruplar Arası	,459	2	,230	1,083	,340
	41-60	140	2,11	0,50	Grup İçi	71,237	336	,212		
	61 üzeri	63	2,05	0,39	Toplam	71,696	338			
	Toplam	339	2,12	0,46						
Örgütsel Dayanıklılık	21-40	136	3,78	0,74	Gruplar Arası	1,823	2	,911	1,655	,193
	41-60	140	3,95	0,76	Grup İçi	184,972	336	,551		
	61 üzeri	63	3,85	0,68	Toplam	186,795	338			
	Toplam	339	3,86	0,74						

Tablo 13'e göre iletişime açık okul boyutunda, 61 yaş ve üzeri öğretmenler ($\bar{X}$ =4,03, SD=0,54) en yüksek algıya sahipken, 21-40 yaş arası öğretmenler ($\bar{X}$ =3,85, SD=0,69) en düşük algıyı bildirmiştir; ancak bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir (F=2,090, p=.125). Başboş okul boyutunda, 21-40 yaş arası öğretmenler ($\bar{X}$ =2,13, SD=0,95) en yüksek algıya sahip olmasına rağmen, bu fark istatistiksel olarak anlamsızdır (F=2,773, p=.064). Girişimci okul boyutunda yaş grupları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (F=0,061, p=.941). Bürokratik okul boyutunda da, yaş

grupları arasında anlamlı bir fark gözlenmemiştir ($F=0,023$, $p=.977$). Örgütsel körlük ölçeğinde, 21-40 yaş arası öğretmenler ($\bar{X}=2,15$, $SD=0,43$) en yüksek algıya sahipken, 61 yaş ve üzeri öğretmenler ($\bar{X}=2,05$, $SD=0,39$) en düşük algıyı bildirmiş, fakat bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir ($F=1,083$, $p=.340$). Örgütsel dayanıklılık ölçeğinde, 41-60 yaş arası öğretmenler ($\bar{X}=3,95$, $SD=0,76$) en yüksek algıya sahip olup, 21-40 yaş arası öğretmenler ($\bar{X}=3,78$, $SD=0,74$) en düşük algıyı bildirmiştir; bu fark da istatistiksel olarak anlamlı değildir ($F=1,655$, $p=.193$). Sonuç olarak, yaş gruplarına göre öğretmenlerin algılarında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir, ancak genel eğilim olarak daha yaşlı öğretmenlerin iletişime açık okul ve örgütsel dayanıklılık algılarının biraz daha yüksek olduğu söylenebilir.

3.3.3. Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkeni Açısından Örgütsel DNA, Örgütsel Körlük ve Örgütsel Dayanıklılık Algıları

Öğretmenlerin, okulların örgütsel DNA özelliklerine, örgütsel körlüğe ve örgütsel dayanıklılığa ilişkin algılarını medeni durum değişkeni açısından değerlendirmek için gerçekleştirilen t-testi analizinin sonuçları Tablo 14'te sunulmuştur.

Tablo 14. Medeni Durum değişkeni açısından öğretmenlerin okulların örgütsel DNA özelliklerine, örgütsel körlüğe ve örgütsel dayanıklılığa ilişkin algıları

Ölçekler	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	Ss	t	SD	P
İletişime Açık Okul	Bekar	59	3,77	0,68	-2,059*	337	,040
	Evli	280	3,96	0,60			
Başboş Okul	Bekar	59	2,24	1,01	1,687	337	,093
	Evli	280	2,01	0,92			
Girişimci Okul	Bekar	59	3,70	0,95	-1,528	337	,128
	Evli	280	3,89	0,85			
Bürokratik Okul	Bekar	59	2,23	0,88	2,494*	337	,013
	Evli	280	1,92	0,86			
Örgütsel Körlük	Bekar	59	2,20	0,47	-2,025*	337	,044
	Evli	280	2,10	0,45			
Örgütsel Dayanıklılık	Bekar	59	3,68	0,68	1,639	337	,102
	Evli	280	3,90	0,75			

* $p<.05$

Tablo 14'e göre iletişime açık okul boyutunda, evli öğretmenler ($\bar{X}=3,96$, $SD=0,60$), bekar öğretmenlere ($\bar{X}=3,77$, $SD=0,68$) göre daha yüksek algıya sahiptir ve bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($t=-2,059$, $p=.040$). Başboş okul boyutunda,

bekar öğretmenler ($\bar{X}=2,24$, $SD=1,01$), evli öğretmenlerden ($\bar{X}=2,01$, $SD=0,92$) daha yüksek algıya sahip olmasına rağmen, bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir ($t=1,687$, $p=.093$). Girişimci okul boyutunda, evli öğretmenler ($\bar{X}=3,89$, $SD=0,85$), bekar öğretmenlere ($\bar{X}=3,70$, $SD=0,95$) göre daha yüksek algıya sahip olup, bu fark istatistiksel olarak sınırda anlamlıdır ($t=-1,528$, $p=.128$). Bürokratik okul boyutunda, bekar öğretmenler ($\bar{X}=2,23$, $SD=0,88$), evli öğretmenlerden ($\bar{X}=1,92$, $SD=0,86$) daha yüksek algıya sahip olup, bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($t=2,494$, $p=.013$). Örgütsel körlük ölçeğinde, bekar öğretmenler ($\bar{X}=2,20$, $SD=0,47$), evli öğretmenlerden ($\bar{X}=2,10$, $SD=0,45$) daha yüksek algıya sahip olup, bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($t=-2,025$, $p=.044$). Örgütsel dayanıklılık ölçeğinde ise, evli öğretmenler ($\bar{X}=3,90$, $SD=0,75$), bekar öğretmenlere ($\bar{X}=3,68$, $SD=0,68$) göre daha yüksek algıya sahip olmasına rağmen, bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir ($t=1,639$, $p=.102$). Sonuç olarak, evli öğretmenlerin iletişime açık okul, girişimci okul ölçeklerinde daha yüksek algıya sahip olduğu, bürokratik okul ve örgütsel körlük ölçeğinde ise bekar öğretmenlerin daha yüksek algı bildirdiği görülmektedir.

3.3.4. Öğretmenlerin Mesleki Hizmet Yılı Değişkeni Açısından Örgütsel DNA, Örgütsel Körlük ve Örgütsel Dayanıklılık Algıları

Öğretmenlerin, okulların örgütsel DNA özelliklerine, örgütsel körlüğe ve örgütsel dayanıklılığa ilişkin algılarını mesleki hizmet yılı değişkeni açısından değerlendirmek için gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizinin sonuçları Tablo 15’te sunulmuştur.

Tablo 15. Mesleki hizmet yılı değişkeni açısından öğretmenlerin okulların örgütsel DNA özelliklerine, örgütsel körlüğe ve örgütsel dayanıklılığa ilişkin algıları

Ölçekler	Mesleki Hizmet Yılı	N	$\bar{X}$	Ss	Varyansın Kaynağı	kareler Toplamı	SD	Kkareler Ortalaması	F	p	LSD
İletişime Açık Okul	1-10 (1)	82	3,900,71		Gruplar Arası	5,206	2	2,603	6,971*	,0013	>1
	11-20 (2)	138	3,800,61		Grup İçi	125,471	336	,373			3>2
	21 + (3)	119	4,090,52		Toplam	130,677	338				
	Toplam	339	3,930,62								
Başboş Okul	1-10 (1)	82	2,041,05		Gruplar Arası	8,365	2	4,182	4,853*	,0082	>3
	11-20 (2)	138	2,220,89		Grup İçi	289,570	336	,862			
	21 + (3)	119	1,860,87		Toplam	297,935	338				
	Toplam	339	2,050,93								
Girişimci Okul	1-10 (1)	82	3,900,83		Gruplar Arası	3,934	2	1,967	2,594	,076-	
	11-20 (2)	138	3,730,89		Grup İçi	254,825	336	,758			
	21 + (3)	119	3,970,86		Toplam	258,759	338				
	Toplam	339	3,850,87								
Bürokratik Okul	1-10 (1)	82	1,940,89		Gruplar Arası	1,256	2	,628	,815	,444-	
	11-20 (2)	138	2,050,89		Grup İçi	259,057	336	,771			
	21 + (3)	119	1,920,85		Toplam	260,313	338				
	Toplam	339	1,980,87								
Örgütsel Körlük	1-10 (1)	82	2,170,48		Gruplar Arası	5,002	2	2,501	4,622*	,0101	>3
	11-20 (2)	138	2,160,44		Grup İçi	181,793	336	,541			2>3
	21 + (3)	119	2,020,44		Toplam	186,795	338				
	Toplam	339	2,120,46								
Örgütsel Dayanıklılık	1-10 (1)	82	3,770,80		Gruplar Arası	1,545	2	,772	3,699*	,0263	>1
	11-20 (2)	138	3,770,74		Grup İçi	70,151	336	,209			3>2
	21 + (3)	119	4,030,67		Toplam	71,696	338				
	Toplam	339	3,860,74								

*p<.05

Tablo 15'e göre iletişime açık okul boyutunda, 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip öğretmenler ($\bar{X}$ =4,09), 1-10 yıl arası hizmet süresine sahip öğretmenlere ($\bar{X}$ =3,90) göre daha yüksek algıya sahipken, 11-20 yıl arası olanlar ($\bar{X}$ =3,80) en düşük algıyı bildirmiştir. F testi sonuçlarına göre, bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır

($F=6,971$, $p=.001$). Başboş okul boyutunda ise, 11-20 yıl arası hizmet süresine sahip öğretmenler ($\bar{X}=2,22$), 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip öğretmenlerden ($\bar{X}=1,86$) daha yüksek algıya sahipken, 1-10 yıl arası olanlar ($\bar{X}=2,04$) orta düzeyde algı bildirmiştir ve bu farklar da istatistiksel olarak anlamlıdır ($F=4,853$, $p=.008$). Girişimci okul boyutunda, 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip öğretmenler ($\bar{X}=3,97$), diğer hizmet süre gruplarına göre daha yüksek algıya sahip olmasına rağmen, bu fark istatistiksel olarak sınırda anlamlıdır ($F=2,594$, $p=.076$). Bürokratik okul boyutunda ise, hizmet süresi grupları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=.815$, $p=.444$). Örgütsel körlük ölçeğinde, 1-10 yıl arası hizmet süresine sahip öğretmenler ($\bar{X}=2,17$), 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip öğretmenlerden ($\bar{X}=2,02$) daha yüksek algıya sahipken, 11-20 yıl arası olanlar ($\bar{X}=2,16$) orta düzeyde algı bildirmiştir ve bu farklar istatistiksel olarak anlamlıdır ($F=4,622$, $p=.010$). Örgütsel dayanıklılık ölçeğinde, 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip öğretmenler ($\bar{X}=4,03$), diğer hizmet süre gruplarına göre daha yüksek algıya sahip olup, bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($F=3,699$, $p=.026$). Sonuç olarak, öğretmenlerin mesleki hizmet yılları arttıkça, özellikle iletişime açık ve örgütsel dayanıklılık algılarının daha yüksek olduğu, ancak örgütsel körlük algısının azaldığı görülmektedir.

3.3.5. Öğretmenlerin Çalışılan Okuldaki Hizmet Yılı Değişkeni Açısından Örgütsel DNA, Örgütsel Körlük ve Örgütsel Dayanıklılık Algıları

Öğretmenlerin, okulların örgütsel DNA özelliklerine, örgütsel körlüğe ve örgütsel dayanıklılığa ilişkin algılarını çalışılan okuldaki hizmet yılı değişkeni açısından değerlendirmek için gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizinin sonuçları Tablo 16'da sunulmuştur.

Tablo 16. Çalışılan okuldaki hizmet yılı değişkeni açısından öğretmenlerin okulların örgütsel DNA özelliklerine, örgütsel körlüğe ve örgütsel dayanıklılığa ilişkin algıları

Ölçekler	Çalışılan Okuldaki Hizmet Yılı	N	$\bar{X}$	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p	LSD
İletişime Açık Okul	1-10 (1)	203	3,98	0,60	GruplarArası	2,837	2	1,419	3,729*	,025	1>2
	11-20 (2)	87	3,77	0,63	Grup İçi	127,840	336	,380			
	21 + (3)	49	3,97	0,63	Toplam	130,677	338				
	Toplam	339	3,93	0,62							
Başboş Okul	1-10 (1)	203	1,96	0,91	GruplarArası	6,055	2	3,027	3,485*	,032	2>1
	11-20 (2)	87	2,27	0,93	Grup İçi	291,880	336	,869			
	21 + (3)	49	2,06	0,98	Toplam	297,935	338				
	Toplam	339	2,05	0,93							
Girişimci Okul	1-10 (1)	203	4,00	0,84	GruplarArası	13,879	2	6,940	9,522*	,000	1>2
	11-20 (2)	87	3,53	0,92	Grup İçi	244,880	336	,729			
	21 + (3)	49	3,81	0,72	Toplam	258,759	338				
	Toplam	339	3,85	0,87							
Bürokratik Okul	1-10 (1)	203	1,85	0,83	GruplarArası	8,323	2	4,162	5,549*	,004	2>1
	11-20 (2)	87	2,18	0,93	Grup İçi	251,990	336	,750			
	21 + (3)	49	2,15	0,88	Toplam	260,313	338				
	Toplam	339	1,98	0,87							
Örgütsel Körlük	1-10 (1)	203	2,09	0,48	GruplarArası	,428	2	,214	1,009	,366	-
	11-20 (2)	87	2,17	0,45	Grup İçi	71,268	336	,212			
	21 + (3)	49	2,11	0,37	Toplam	71,696	338				
	Toplam	339	2,12	0,46							
Örgütsel Dayanıklılık	1-10 (1)	203	3,98	0,71	GruplarArası	10,761	2	5,380	10,270*	,000	1>2
	11-20 (2)	87	3,56	0,79	Grup İçi	176,034	336	,524			
	21 + (3)	49	3,88	0,62	Toplam	186,795	338				
	Toplam	339	3,86	0,74							

*p<.05

Tablo 16'ya göre iletişime açık okul boyutunda, 1-10 yıl arasında hizmet veren öğretmenler ($\bar{X}$ =3,98, SD=0,60) en yüksek algıya sahipken, 11-20 yıl hizmet veren

öğretmenler ($\bar{X}=3,77$, $SD=0,63$) en düşük algıyı bildirmiştir ve bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($F=3,729$, $p=.025$). Başboş okul boyutunda, 11-20 yıl hizmet veren öğretmenler ($\bar{X}=2,27$, $SD=0,93$) 1-10 yıl hizmet veren öğretmenlerden ($\bar{X}=1,96$, $SD=0,91$) daha yüksek algıya sahip olup, bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($F=3,485$, $p=.032$). Girişimci okul boyutunda, 1-10 yıl hizmet veren öğretmenler ($\bar{X}=4,00$, $SD=0,84$) en yüksek algıya sahip olup, bu fark istatistiksel olarak oldukça anlamlıdır ($F=9,522$, $p<.001$). Bürokratik okul boyutunda da, 11-20 yıl hizmet veren öğretmenler ($\bar{X}=2,18$, $SD=0,93$) 1-10 yıl hizmet veren öğretmenlerden ($\bar{X}=1,85$, $SD=0,83$) daha yüksek algıya sahip olup, bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($F=5,549$, $p=.004$). Örgütsel körlük ölçeğinde, hizmet yılı grupları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=1,009$, $p=.366$). Örgütsel dayanıklılık ölçeğinde ise, 1-10 yıl hizmet veren öğretmenler ($\bar{X}=3,98$, $SD=0,71$) en yüksek algıya sahip olup, bu fark istatistiksel olarak oldukça anlamlıdır ($F=10,270$, $p<.001$). Sonuç olarak, çalıştıkları okuldaki hizmet yılları arttıkça öğretmenlerin iletişime açık okul ve örgütsel dayanıklılık algılarının daha yüksek olduğu, ancak başboş ve bürokratik okul algılarının azaldığı görülmektedir.

3.3.6. Öğretmenlerin Okul Türü Değişkeni Açısından Örgütsel DNA, Örgütsel Körlük ve Örgütsel Dayanıklılık Algıları

Öğretmenlerin, okulların örgütsel DNA özelliklerine, örgütsel körlüğe ve örgütsel dayanıklılığa ilişkin algılarını okul türü değişkeni açısından değerlendirmek için gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizinin sonuçları Tablo 17’de sunulmuştur.

Tablo 17. Okul türü değişkeni açısından öğretmenlerin okulların örgütsel DNA özelliklerine, örgütsel körlüğe ve örgütsel dayanıklılığa ilişkin algıları

Ölçekler	Okul Türü	N	$\bar{X}$	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p	LSD
İletişime Açık Okul	AL(1)	132	4,00	0,58	Gruplar Arası	3,355	2	1,678	4,427*	,013	1>3 2>3
	AİHL(2)	131	3,96	0,61	Grup İçi	127,322	336	,379			
	MTAL(3)	76	3,74	0,66	Toplam	130,677	338				
	Toplam	339	3,93	0,62							
Başboş Okul	AL(1)	132	1,94	0,91	Gruplar Arası	2,840	2	1,420	1,617	,200	-
	AİHL(2)	131	2,10	0,93	Grup İçi	295,095	336	,878			
	MTAL(3)	76	2,16	0,98	Toplam	297,935	338				
	Toplam	339	2,05	0,93							
Girişimci Okul	AL(1)	132	3,96	0,84	Gruplar Arası	3,101	2	1,550	2,038	,132	-
	AİHL(2)	131	3,82	0,90	Grup İçi	255,658	336	,761			
	MTAL(3)	76	3,72	0,86	Toplam	258,759	338				
	Toplam	339	3,85	0,87							
Bürokratik Okul	AL(1)	132	1,86	0,90	Gruplar Arası	2,972	2	1,486	1,940	,145	-
	AİHL(2)	131	2,06	0,89	Grup İçi	257,341	336	,766			
	MTAL(3)	76	2,03	0,79	Toplam	260,313	338				
	Toplam	339	1,98	0,87							
Örgütsel Körlük	AL(1)	132	2,04	0,43	Gruplar Arası	1,283	2	,641	3,061*	,048	2>1
	AİHL(2)	131	2,16	0,48	Grup İçi	70,413	336	,210			
	MTAL(3)	76	2,16	0,46	Toplam	71,696	338				
	Toplam	339	2,12	0,46							
Örgütsel Dayanıklılık	AL(1)	132	3,95	0,75	Gruplar Arası	2,006	2	1,003	1,824	,163	-
	AİHL(2)	131	3,84	0,70	Grup İçi	184,788	336	,550			
	MTAL(3)	76	3,75	0,77	Toplam	186,795	338				
	Toplam	339	3,86	0,74							

*p<.05 **Not:** AL: Anadolu Lisesi, AİHL: Anadolu İmam Hatip Lisesi, MTAL: Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi

Tablo 17'ye göre iletişime açık okul boyutunda, Anadolu Liselerinde (AL) çalışan öğretmenlerin algı düzeyi ortalama 4,00 (SS=0,58) olarak en yüksek bulunurken, Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde (MTAL) çalışan öğretmenlerin algı düzeyi ortalama 3,74 (SS=0,66) ile en düşük bulunmuştur ve bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır (F=4,427, p=.013). Başboş okul boyutunda, okul türleri arasında algı düzeyleri açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır (F=1,617, p=.200). Girişimci okul boyutunda da, Anadolu Liselerinde çalışan öğretmenlerin algı düzeyi ortalama 3,96 (SS=0,84) olup, diğer okul türlerine göre daha yüksek olmasına rağmen, bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir (F=2,038, p=.132). Bürokratik Okul boyutunda, okul türleri arasında algı düzeyleri açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır (F=1,940, p=.145). Örgütsel Körlük ölçeğinde, Anadolu İmam Hatip Liselerinde (AİHL) ve Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde (MTAL) çalışan öğretmenlerin algı düzeyleri ortalama 2,16 olup, Anadolu Liselerinde çalışan öğretmenlerden daha yüksek bulunmuştur ve bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır (F=3,061, p=.048). Örgütsel Dayanıklılık ölçeğinde, okul türleri arasında algı düzeyleri açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır (F=1,824, p=.163). Sonuç olarak, öğretmenlerin okul türlerine göre algıları incelendiğinde, Anadolu Liselerinde çalışan öğretmenlerin iletişime açık okul ve girişimci okul özelliklerine daha yüksek düzeyde algıya sahip olduğu, örgütsel körlük algısının ise Anadolu İmam Hatip Liseleri ve Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde daha yüksek olduğu görülmektedir.

3.3.7. Öğrenim Durumu

Öğretmenlerin, okulların örgütsel DNA özelliklerine, örgütsel körlüğe ve örgütsel dayanıklılığa ilişkin algılarını öğrenim durumu değişkeni açısından değerlendirmek için gerçekleştirilen t-testi analizinin sonuçları Tablo 18'de sunulmuştur.

Tablo 18. Öğrenim durumu değişkeni açısından öğretmenlerin okulların örgütsel DNA özelliklerine, örgütsel körlüğe ve örgütsel dayanıklılığa ilişkin algıları

Ölçekler	Öğrenim Durumu	N	$\bar{X}$	Ss	t	SD	P
İletişime Açık Okul	Lisans	261	3,95	0,62	1,073	337	,284
	Lisansüstü	78	3,86	0,60			
Başboş Okul	Lisans	261	2,02	0,94	-1,279	337	,202
	Lisansüstü	78	2,17	0,92			
Girişimci Okul	Lisans	261	3,86	0,87	,288	337	,773
	Lisansüstü	78	3,83	0,88			
Bürokratik Okul	Lisans	261	1,96	0,86	-,421	337	,674
	Lisansüstü	78	2,01	0,91			
Örgütsel Körlük	Lisans	261	2,12	0,46	,007	337	,995
	Lisansüstü	78	2,11	0,45			
Örgütsel Dayanıklılık	Lisans	261	3,89	0,71	1,126	337	,261
	Lisansüstü	78	3,78	0,81			

Tablo 18'e göre iletişime açık okul boyutunda, lisans düzeyinde eğitim almış öğretmenlerin algı düzeyi ortalama 3,95 (SS=0,62) iken, lisansüstü eğitim almış öğretmenler için bu değer ortalama 3,86 (SS=0,60) olarak bulunmuştur; ancak bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir ($t=1,073$, $p=.284$). Başboş okul boyutunda, lisansüstü eğitim almış öğretmenlerin algı düzeyi ortalama 2,17 (SS=0,92) olup, lisans düzeyinde eğitim almış öğretmenlerden (ortalama 2,02 (SS=0,94)) yüksek bulunmuş, fakat bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir ($t=-1,279$, $p=.202$). Girişimci okul boyutunda her iki öğrenim durumu için de algı düzeyleri benzerdir (lisans için ortalama 3,86 (SS=0,87), lisansüstü için ortalama 3,83 (SS=0,88)) ve istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=0,288$, $p=.773$). Bürokratik okul boyutunda, lisansüstü eğitim almış öğretmenlerin algı düzeyi ortalama 2,01 (SS=0,91) olup, lisans düzeyinde eğitim almış öğretmenlerden (ortalama 1,96 (SS=0,86)) biraz daha yüksek bulunmuş, ancak bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir ($t=-0,421$, $p=.674$). Örgütsel körlük ölçeğinde, her iki öğrenim durumu için de algı düzeyleri neredeyse aynıdır (lisans için ortalama 2,12 (SS=0,46), lisansüstü için ortalama 2,11 (SS=0,45)) ve istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur ($t=0,007$, $p=.995$). Örgütsel dayanıklılık ölçeğinde, lisans düzeyinde eğitim almış öğretmenlerin algı düzeyi ortalama 3,89 (SS=0,71) olup, lisansüstü eğitim almış öğretmenlerden (ortalama 3,78 (SS=0,81)) biraz daha yüksek bulunmuş, fakat bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir ($t=1,126$, $p=.261$). Sonuç olarak, öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre okulların

örgütsel DNA özelliklerine, örgütsel körlüğe ve örgütsel dayanıklılığa ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

3.4. Okulların Örgütsel DNA Özellikleri, Örgütsel Körlük ve Örgütsel Dayanıklılık Arasındaki İlişki

Öğretmenlerin, okulların örgütsel DNA özelliklerine, örgütsel körlüğe ve örgütsel dayanıklılığa yönelik algıları arasındaki ilişkiyi değerlendirmek için gerçekleştirilen korelasyon analizinin sonuçları Tablo 19’da sunulmuştur.

Tablo 19. Okulların örgütsel DNA özellikleri, örgütsel körlük ve örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişki

Ölçekler	İletişime Açık Okul	Başboş Okul	Girişimci Okul	Bürokratik Okul	Örgütsel Körlük	Örgütsel Dayanıklılık
İletişime Açık Okul	1					
Başboş Okul	-,443**	1				
Girişimci Okul	,557**	-,384**	1			
Bürokratik Okul	-,306**	,455**	-,403**	1		
Örgütsel Körlük	-,453**	,358**	-,497**	,373**	1	
Örgütsel Dayanıklılık	,409**	-,431**	,523**	-,343**	-,472**	1

**p<.01

Tablo 19’a göre iletişime açık okul ile girişimci okul arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki bulunurken ($r=.557$), iletişime açık okul ile başboş okul ve örgütsel körlük arasında negatif yönde güçlü bir ilişki saptanmıştır ($r=-.443$ ve $r=-.453$). Girişimci okul, örgütsel dayanıklılık ile pozitif yönde güçlü bir ilişkiye sahipken ($r=.523$), bürokratik okul ile negatif yönde güçlü bir ilişki göstermiştir ($r=-.403$). Ayrıca, başboş okul ile bürokratik okul ve örgütsel körlük arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki tespit edilmiştir ($r=.455$ ve $r=.358$). Örgütsel dayanıklılık, başboş okul

ve örgütsel körlük ile negatif yönde güçlü bir ilişki içinde bulunurken ($r=-.431$ ve $r=-.472$), iletişime açık okul ile pozitif yönde güçlü bir ilişki göstermiştir ($r=.409$).

3.5. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

3.5.1. Okulların Örgütsel DNA Özelliklerinin Örgütsel Körlüğü Yordamasına İlişkin Bulgular

Öğretmen algılarına göre okulların örgütsel DNA özelliklerinin örgütsel körlüğü yordamasına ilişkin yapılan çoklu doğrusal regresyon analizinin sonuçları Tablo 20’de sunulmuştur.

Tablo 20. Örgütsel körlüğün yordanmasına ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	B	t	P	Tolerans	VIF
Sabit	3,063	,192		15,933	,000	,628	1,591
İletişime Açık Okul	-,155	,042	-,209	-3,690	,000	,687	1,456
Başıboş Okul	,042	,027	,085	1,566	,118	,626	1,597
Girişimci Okul	-,150	,030	-,286	-5,031	,000	,732	1,366
Bürokratik Okul	,081	,028	,155	2,952	,003		
	$R=.570$	$R^2=.325$	$F(4,334)=40,243$			$p=.00$	

* $p<.01$

Tablo 20’ye göre örgütsel körlüğün yordanmasına ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, model, örgütsel körlüğü anlamlı bir şekilde yordamakta olup, açıklanan varyans oranı $R^2=0,325$ olarak bulunmuştur, bu da modelin örgütsel körlüğün %32,5’ini açıkladığını göstermektedir. Regresyon modelindeki sabit değer $B=3,063$ ($t=15,933$, $p<.001$) olarak hesaplanmıştır. İletişime açık okul değişkeninin örgütsel körlük üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi bulunmakta ($B=-0,155$), ($\beta =-0,209$) ve bu etki istatistiksel olarak anlamlıdır ($t=-3,690$, $p<.001$). Girişimci okul değişkeni de örgütsel körlük üzerinde negatif ve daha güçlü bir etkiye sahip olmakla birlikte ($B=-0,150$), ($\beta =-0,286$) bu etki yine istatistiksel olarak anlamlıdır ($t=-5,031$, $p<.001$). Bürokratik okul değişkeninin pozitif yönde ve

anlamlı bir etkisi vardır ($B=0,081$), ($\beta=0,155$) ($t=2,952$, $p=.003$). Başiboş okul değişkeninin etkisi ise istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($B=0,042$), ($\beta=0,085$) ($t=1,566$, $p=.118$).

3.5.2. Okulların Örgütsel DNA Özelliklerinin Örgütsel Dayanıklılığı Yordamasına İlişkin Bulgular

Öğretmen algılarına göre okulların örgütsel DNA özelliklerinin örgütsel dayanıklılığı yordamasına ilişkin yapılan çoklu doğrusal regresyon analizinin sonuçları Tablo 21’de sunulmuştur.

Tablo 21. Örgütsel dayanıklılığın yordanmasına ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p	Tolerans	VIF
Sabit	2,743	,306		8,967	,000	,628	1,591
İletişime Açık Okul	,107	,067	,090	1,603	,110	,687	1,456
Başiboş Okul	-,175	,042	-,221	-4,131	,000	,626	1,597
Girişimci Okul	,306	,048	,360	6,424	,000	,732	1,366
Bürokratik Okul	-,059	,044	-,070	-1,356	,176		
	$R=,587$	$R^2=,344$	$F_{(4.334)}=43,784$			$p=.00$	

* $p<.01$

Tablo 21’e göre örgütsel dayanıklılığın yordanması üzerine yapılan analiz, modelin örgütsel dayanıklılığı anlamlı bir şekilde yordadığını ve toplam varyansın %34,4’ünü açıkladığını göstermektedir ($R^2=0,344$). Modeldeki sabit değer $B=2,743$ ($t=8,967$, $p<.001$) olarak belirlenmiştir. İletişime açık okul değişkeninin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisi pozitif ancak istatistiksel olarak anlamlı değildir ($B=0,107$), ($\beta=0,090$) ($t=1,603$, $p=.110$). Başiboş okul değişkeninin negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır ($B=-0,175$), ($\beta=-0,221$) ve bu etki istatistiksel olarak anlamlıdır ($t=-4,131$, $p<.001$). Girişimci okul değişkeni, örgütsel dayanıklılık üzerinde pozitif ve en güçlü etkiye sahiptir ($B=0,306$), ($\beta=0,360$) ve bu etki istatistiksel olarak anlamlıdır ($t=6,424$, $p<.001$). Bürokratik okul değişkeninin negatif etkisi ise istatistiksel olarak anlamlı değildir ($B=-0,059$), ($\beta=-0,070$) ($t=-1,356$, $p=.176$).

3.5.3. Örgütsel Körlüğün Örgütsel Dayanıklılığı Yordamasına İlişkin Bulgular

Öğretmen algılarına göre örgütsel körlüğün örgütsel dayanıklılığı yordamasına ilişkin yapılan basit doğrusal regresyon analizinin sonuçları Tablo 22’de sunulmuştur.

Tablo 22. Örgütsel körlüğün örgütsel dayanıklılığı yordamasına ilişkin regresyon analizi sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	B	T	P
Sabit	5,482	,168		32,598	,000
Örgütsel körlük	-,762	,078	-,472	-9,828	,000
<i>R</i> = ,472		<i>R</i> ² = ,223	<i>F</i> (1,337) = 96,580	<i>p</i> = .000	

**p* < .01

Tablo 22 göre gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları, örgütsel körlüğün örgütsel dayanıklılığı anlamlı bir şekilde yordadığını göstermektedir. Modelin sabit değeri *B* = 5,482 (*t* = 32,598, *p* < .001) olarak belirlenmiş ve bu oldukça yüksek bir *t* değerine işaret etmektedir. Örgütsel körlük değişkeninin regresyon katsayısı *B* = -0,762 olup, bu değişkenin örgütsel dayanıklılık üzerindeki standartlaştırılmış etkisi β = -0,472 olarak hesaplanmıştır. Bu negatif değer, örgütsel körlüğün artışının örgütsel dayanıklılığı önemli ölçüde azalttığını göstermektedir. Bu etki, *t* istatistiği -9,828 ve *p* < .001 ile istatistiksel olarak oldukça güçlü ve anlamlıdır. Modelin toplam açıklanan varyansı *R*² = 0,223 olup, bu da örgütsel körlüğün örgütsel dayanıklılığın yaklaşık %22,3’ünü açıkladığını göstermektedir.

4. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde yapılan analizler ve bulguların sonucunda alanyazında bulunan araştırmalar ışığında karşılaştırmalar yapılarak yorumlanmış ve öneriler sunulmuştur.

4.1. Örgütsel DNA'ya İlişkin Sonuç ve Tartışma

Örgütün kimliğini, karakterini oluşturan, kültürünü, değerlerinin belirleyen bir nevi örgütün genetik kodları olarak tanımlanan örgütsel DNA kavramı ışığında bu çalışmada öğretmenlerin örgütsel DNA algıları belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada elde edilen bulgular sonucunda öğretmenlerin örgütsel DNA algılarının; iletişime açık boyutunda yüksek, başıboş okul boyutunda düşük, girişimci okul boyutunda yüksek ve bürokratik okul boyutunda ise düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin en yüksek puanı iletişime açık okul boyutuna, en düşük puanı ise bürokratik okul boyutuna verdikleri anlaşılmaktadır. Genel olarak okulların iletişime açık ve girişimci bir yapıya sahip olduğu algıları yüksek oranda iken, başıboş ve bürokratik bir yapıda görme eğilimleri düşük düzeyde kalmaktadır. Bu da öğretmen algılarına göre okullarında herkesin birbiriyle iyi anlaştığı, tutarlı davranışlar sergilediği, iş birliğinin olduğu, görev ve sorumluluk paylaşımlarının yapıldığı bir örgüt türünü (iletişime açık okul) ve girişimci insanların destek gördüğü, yeni fikirlere uygun ortam sağlandığı bir örgüt türünü (girişimci okul) işaret etmekte olup sağlıklı bir yapının olduğunu göstermektedir. Öğretmen algılarına göre okullarda aşırı bir hiyerarşinin olmadığı, gelişime açık kişilerin bürokratik davranışlarla engellenmediği ifade edilebilir.

D. Nacar (2021) tarafından yapılan çalışmada, okulların örgütsel DNA özelliklerinin analiz sonuçlarına göre, on beş okulun iletişime açık okul, on üç okulun ise girişimci okul özelliklerine sahip olduğu belirlenmiştir. Bu çalışmayla benzer şekilde, öğretmenlerin okullarının bürokratik ve başıboş niteliklerine ilişkin algılarının düşük seviyede olduğu görülmüştür. Aynı şekilde, A. Nacar (2022) tarafından gerçekleştirilen ve okulların örgütsel DNA özelliklerinin örgütün sosyalleşmesi üzerindeki etkisini inceleyen araştırmada, öğretmenlerin algılarının iletişime açık okul türünde yüksek, bürokratik okul türünde ise düşük olduğu saptanmıştır. Bu bulgular,

yapılan araştırmanın sonuçlarıyla örtüşmektedir. Çelik (2023) tarafından okulların örgütsel DNA özellikleri ile öğretmenlerin işe tutkunlukları arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada da öğretmenlerin okulların örgütsel DNA özelliklerine yönelik algı düzeylerinin iletişime açık olma alt boyutunda en yüksek, bürokratik okul alt boyutunda ise en düşük olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin bulundukları okullara yönelik iletişime açık ve girişimci bir yapıda olduğu algısına yüksek düzeyde sahip olmakla birlikte başıboş ve bürokratik düzeyde olduğu algısına ise düşük düzeyde sahip olduğu ifade edilmiştir.

Örgüt DNA'sının sahip olduğu belli başlı yapı taşlarına göre alan yazında dördü sağlıklı üçü sağlıklı olmak üzere yedi örgüt tipinden söz edilmiştir. Esnek, askeri ve tam zamanında örgüt tipleri sağlıklı olarak ele alınırken, pasif-saldırgan, gelişigüzel-basıboş, fazla büyümüş ve yönetim ağırlıklı örgüt tipleri ise sağlıklı olarak karşılık bulmaktadır (Kahraman, 2019). Bu bağlamda yapılan araştırmanın sonuçlarına öğretmen algılarına ilişkin okulların daha çok sağlıklı örgüt profiline sahip olduğu ifade edilebilir. Esnek örgütler yeniliklere açık, değişime ayak uydurabilen bir profile sahiptir. Örgüt çalışanları sorumluluk sahibi, davranışlarının bilincinde olan bireylerden oluşmaktadır. Yapılan hiçbir şeyin göstermelik ya da yapılmış olmak için yapılmaması da esnek örgütlerin özelliklerindendir (Neilson vd., 2004). Bu bakımdan esnek örgütler araştırmanın iletişime açık ve girişimci okul kavramlarıyla uyushmaktadır. Çandır (2005) kamu kurumlarında iş görenleri ele aldığı çalışmasında Türkiye'deki örgütlerin çoğunlukla esnek örgüt profiline sahip olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Bununla birlikte Çetin (2014) de okulların DNA profilini incelemek için yaptığı araştırmasında okulların çoğunlukla esnek örgüt profilinde olduğu sonucuna varmıştır. Okullar üzerinde ele alınan diğer araştırmalarda da (Çetin, 2014; Bostancı, Akçadağ, Kahraman ve Tosun, 2016; Tosun, 2017; Bostancı, Çelik, Kahraman, 2017; Kahraman, 2019; Tosun ve Bostancı, 2019; Çelik, 2023) okullarda esnek örgüt profilinin hâkim olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Nitekim genel olarak Türkiye'de ele alınan araştırmalar okulların sağlıklı bir profile sahip olduğu yönündedir. Tüm bu sonuçlar yapılan araştırmadan elde edilen bulgularla da örtüşmektedir.

Yapılan çalışmada, okulların örgütsel DNA özelliklerinin alt boyutları olan iletişime açık okul, başıboş okul, girişimci okul ve bürokratik okul boyutlarına ilişkin öğretmenlerin algılarında cinsiyet, yaş, öğrenim durumu değişkenleri açısından

anlamalı bir farklılık görülmemiştir. Çelik (2023) tarafından yapılan çalışmada da bu araştırmaya benzer şekilde cinsiyet değişkeni açısından bir fark oluşmadığı gözlenmekle beraber yaş değişkeni açısından anlamlı farklılık bulunduğu görülmüştür. Buna göre 52-61 yaş aralığındaki öğretmenlerin okullarına yönelik örgütsel DNA algılarının, iletişime açık okul boyutunda yüksek başıboş okul boyutunda ise diğer yaş aralığındaki öğretmenlere nazaran düşük olduğu ve bu farkın anlamlı olduğu ifade edilmiştir. Çandır (2005) ise çalışmasında bu araştırma verilerinden farklı olarak kadın öğretmenlerin daha fazla yer aldığı örgütlerin sağlıklı DNA profiline, erkek öğretmenlerin çoğunlukta bulunduğu örgütlerin ise sağlıklı DNA profiline sahip olduğu sonucuna varmıştır. Kahraman (2019) tarafından yapılan çalışmanın sonucu da Çandır (2005)'in araştırma sonucuyla örtüşmektedir. Çetin ve Döş (2014) tarafından yapılan çalışmada ise cinsiyetin örgüt DNA'sı için önemli bir değişken olmadığı sonucuna ulaşılmış olup bu araştırma sonuçlarıyla uyumluluk göstermektedir. Çelik (2023) tarafından yapılan araştırmada öğrenim durumuna yönelik sonuçlar da yine yapılan çalışmayı desteklemekle beraber farklı olarak bürokratik okul alt boyutunda anlamlı bir fark ortaya çıktığı görülmektedir. Buna göre yüksek lisans mezunu öğretmenlerin okullarına yönelik bürokratik okul algısının lisans mezunu öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde olduğu ifade edilebilir.

Medeni durum değişkenine göre öğretmen algıları iletişime açık okul, girişimci okul ve bürokratik okul boyutunda anlamlı farklılık göstermektedir. Evli öğretmenlerin bekar öğretmenlere göre iletişime açık okul ve girişimci okul algıları daha yüksek olduğu görülmüştür. Bununla birlikte bekar öğretmenlerin evli öğretmenlere göre bürokratik okul boyutundaki algıları yüksektir. G. Çelik (2023) ve Çetin (2014) tarafından yapılan çalışmalarda medeni durum değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel DNA algılarında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Öğretmen algıları mesleki hizmet yılı değişkenine göre değerlendirildiğinde özellikle iletişime açık algılarının mesleki hizmet yılı arttıkça yükseldiği görülmektedir. Hizmet süresi 21 yıl ve üzeri yıl olan öğretmenler, okullarının iletişime açık bir okul olduğunu hizmet süresi 1-10 yıl olan öğretmenlere göre daha yüksek oranda algılamaktadır. Bununla birlikte hizmet yılı 11-20 yıl arası olanlar en düşük algıyı bildirmiştir. Çelik (2023)'e ait çalışmada ise sadece başıboş okul alt boyutunda farklılık bulunduğu ifade edilebilir. Kahraman (2019) 'un çalışmasında ise bu

araştırma sonucundan farklı olarak öğretmen algılarının mesleki kıdeme göre değişmediği ifade edilmiştir.

Çalışılan okuldaki hizmet yılı değişkeni incelendiğinde aynı okuldaki hizmet yılları arttıkça öğretmenlerin iletişime açık okul ve girişimci okul boyutunda algılarının azaldığı ancak başıboş ve bürokratik okul algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Kahraman (2019) tarafından yapılan çalışmada okuldaki çalışma süresi arttıkça öğretmenlerin okullarına yönelik sağlıklı örgüt profili algıları yükselmektedir. Bu değerlendirme araştırma sonucunu destekler niteliktedir.

Görev yapılan okul türü değişkenine göre öğretmen algıları iletişime açık okul ve girişimci okul alt boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Anadolu Liselerinde çalışan öğretmenlerin iletişime açık okul ve girişimci okul özelliklerine daha yüksek düzeyde algıya sahip olduğu görülmektedir. Çelik (2023)'e ait çalışmada örnekleme ilkokul, ortaokul ve lisede görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Dolayısıyla bu araştırmadan farklı olarak öğretmen algıları okul kademesi değişkenine göre de incelenmiştir. Bu bağlamda ilkokulda çalışan öğretmenlerin ortaokul ve lisede görev yapan öğretmenlere göre iletişime açık okul algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşıldığı belirtilmektedir.

4.2. Örgütsel Körlüğe İlişkin Sonuç ve Tartışma

Örgütsel körlük ölçeğinde öğretmenlerin algı düzeyi ortalama 2,12 olup, bu da öğretmenlerin okullarında örgütsel körlüğün düşük düzeyde olduğu algısını göstermektedir. Örgütsel körlüğün düşük olduğu örgütlerde öğretmenler yenilikleri takip etmekte, çevresindeki gelişmelere karşı ilgi duymakta, kendisine yönlendirilen eleştirileri dikkate almakta, öğretmenlik mesleğini dinamik olarak değerlendirmektedir. Bununla birlikte bu örgütlerde yeni yöntemler kullanılmakla ve kurallar esneklik göstermektedir. Soydan (2022) tarafından yapılan “Okullarda Örgütsel Yenileşmenin Bir Yordayıcısı Olarak Örgütsel Körlük” adlı çalışmada öğretmenlerin örgütsel körlük seviyeleri genel olarak “katılıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” aralığındadır. Buna göre araştırma sonucunda örgütsel körlüğün düşük seviyede bulunması yapılan bu çalışmanın sonuçlarıyla örtüşmektedir.

Yapılan çalışmada, okulların örgütsel körlük özelliklerine ilişkin öğretmenlerin algılarında cinsiyet, yaş, çalışılan okuldaki hizmet yılı, öğrenim durumu değişkenleri

açısından anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Örgütsel körlük ölçeğinde kadın ve erkek öğretmenler arasında algı düzeyleri benzerdir ve istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur. Bu sonuç cinsiyet açısından öğretmenlerin okulların körlüğüne ilişkin algılarının benzer olduğunu göstermektedir. Soydan (2022) tarafından yapılan araştırmada da örgütsel körlük algısının cinsiyet değişkenine göre farklılaşmadığı görülmekte ve bu çalışmayı destekler sonuç ortaya çıkmaktadır. Yavuz (2020)'nin örgütsel körlük ve tükenmişlik sendromunu ele aldığı çalışmasında da cinsiyet değişkeninin örgütsel körlüğe ilişkin anlamlı bir fark oluşturmadığı, Kavurgacı (2020)'ya ait çalışmada da bu sonucu destekler verilerin elde edildiği görülmektedir. Diğer taraftan alanyazında örgütsel körlük algısının erkek öğretmenler lehine değişkenlik gösterdiği çalışmalarda bulunmaktadır (Çayak ve Karsantık, 2021; Özateş, B. 2023).

Örgütsel körlük ölçeğinde, 21-40 yaş arası öğretmenler en yüksek algıya sahipken, 61 yaş ve üzeri öğretmenler en düşük algıyı bildirmiş, fakat bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. Başka bir deyişle öğretmenlerin körlük algılarına yönelik yaş değişkeninin önemli bir farklılığa neden olmadığı ifade edilebilir. Bu sonuç Özateş (2023) ve alanyazındaki diğer çalışmalarla genel olarak örtüşmektedir. Levinthal ve March (1993) tarafından işletmelere yönelik ele alınan araştırmada ise iş görenlerin yaşları arttıkça örgütsel körlük düzeylerinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel körlük ölçeğinde, bekar öğretmenler, evli öğretmenlerden daha yüksek algıya sahip olup, bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna karşın Özateş (2023) tarafından yapılan çalışmada ise medeni durum değişkeninin anlamlı bir fark ortaya çıkarmadığı ifade edilmektedir.

Örgütsel körlük ölçeğinde, 1-10 yıl arası hizmet süresine sahip öğretmenler, 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip öğretmenlerden daha yüksek algıya sahipken, 11-20 yıl arası olanlar orta düzeyde algı bildirmiştir ve bu farklar istatistiksel olarak anlamlıdır. Öğretmenlerin mesleki hizmet yılı arttıkça örgütsel körlük algısının azaldığı görülmektedir. Soydan (2022) tarafından yapılan çalışmada da 16-20 yıl arasında hizmet süresine sahip öğretmenlerin örgütsel körlük bağlamında en düşük algıyı gösterdikleri görülmüş olmakla birlikte bu araştırmanın sonucunu desteklemektedir. Bu durum öğretmenlerin hizmet süresi arttıkça daha çok olgunlaşmaları, belli bir tecrübe kazanmış olmaları, sakince karar alma potansiyeline sahip olmalarından

kaynaklanmış olabilir. Diğer taraftan elde edilen bu sonuç Özateş (2023)'ün çalışmasıyla çelişmektedir.

Örgütsel körlük ölçeğinde, çalışılan okuldaki hizmet yılı değişkeni için anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Örgütsel körlük algısının Anadolu liselerine göre Anadolu İmam Hatip Liseleri ve Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde daha yüksek olduğu görülmektedir. Alanyazında eğitim sektöründe yapılan çok az araştırma olduğu görülmektedir. Okul değişkenine ilişkin bu çalışmalar incelendiğinde Özateş (2023) tarafından yapılan çalışmada okul türü değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel körlük algılarının benzer olduğu görülmüştür.

Örgütsel körlük ölçeğinde, her iki öğrenim durumu için de algı düzeyleri neredeyse aynıdır ve istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur. Soydan (2022)'nin çalışma sonucunda da bu araştırmayı destekler nitelikte öğretmenlerin eğitim durumuna göre örgütsel körlük faktörünün anlamlı bir farklılaşmaya yol açmadığı bulgusu elde edilmiştir. Bununla birlikte Aytemiz, Seymen, Kılıç ve Kinter, (2016)'e ait çalışma da işletmelerde gerçekleştirilmiş olup katılımcıların eğitim düzeyi ile örgütsel körlük algıları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucu elde edilmiştir. Kartal (2018); Bay ve Kavurgacı (2020); Sevim (2022) tarafından yapılan çalışmaların bulguları da bu araştırmanın sonucuyla örtüşmektedir. Diğer taraftan Levinthal ve March (1993) işletmelerde ele aldıkları çalışmalarında iş görenlerin eğitim düzeyi ile örgütsel körlük algılarına yönelik negatif bir ilişkinin var olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Bu sonuç araştırma yapılan evrenin nitelik ve sektör farklılığından ileri gelmiş olabilir.

4.3. Örgütsel Dayanıklılığa İlişkin Sonuç ve Tartışma

Örgütsel dayanıklılık ölçeğinde öğretmenlerin algı düzeyi 3,86 olarak bulunmuş, bu da okulların yüksek düzeyde örgütsel dayanıklılığa sahip olduğunu yansıtmaktadır. Cinsiyet, medeni durum, okul türü, öğrenim durumu değişkenleri için anlamlı bir fark bulunmamıştır. Yüksel, Yabana Kiremit ve Aydın (2021)'in sağlık çalışanları üzerine ele aldıkları çalışmada örgütsel dayanıklılık algılarının bu araştırma sonucuna benzer şekilde cinsiyete göre anlamlı fark göstermediği görülmektedir. Alper Karagözoğlu (2022) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin örgütsel

dayanıklılık algılarının öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir fark oluşturmadığı gözlenmiştir ve bu veriler yapılan çalışmanın sonucuyla da uyumludur. Fakat aynı çalışmada erkek öğretmenlerin örgütsel dayanıklılığa ilişkin görüşleri bu çalışmadan farklı olarak daha olumlu bulunmuştur. Medeni durum değişkeni açısından Yurdunkulu (2023) tarafından yapılan çalışma bu araştırma sonucunu desteklemektedir.

Yaş değişkeni açısından öğretmenlerin örgütsel dayanıklılık algıları ele alındığında 41-60 yaş arası öğretmenlerin en yüksek algıya sahip olduğu görülmüştür. Genel eğilim olarak daha yaşlı öğretmenlerin örgütsel dayanıklılık algılarının biraz daha yüksek olduğu ifade edilebilir.

Mesleki hizmet yılı değişkenine göre örgütsel dayanıklılık ölçeğinde, 21 yıl ve üzeri hizmet veren öğretmenlerin diğer hizmet gruplarına göre daha yüksek algıya sahip olduğu görülmüştür. Bu bakımdan öğretmenlerin mesleki hizmet yılları arttıkça dayanıklılık algılarının daha yüksek olduğu ifade edilebilir. Alper Karagözoğlu (2022) tarafından yapılan “Güçlendirici Liderlik, Örgütsel Dayanıklılık, Öz Yeterlik İlişkisinin İncelenmesi” adlı araştırma sonucunda farklı mesleki kıdemdeki öğretmenlerin örgütsel dayanıklılık algılarının benzer olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışılan okuldaki hizmet yılı değişkeni için örgütsel dayanıklılık ölçeği incelendiğinde, 1-10 yıl hizmet veren öğretmenlerin en yüksek algıya sahip olduğu ve oldukça anlamlı istatistiksel değere sahip olduğu görülmektedir. Bu durumda öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki hizmet yılları arttıkça örgütsel dayanıklılık algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir

Literatürde öğretmenlerin örgütsel dayanıklılık algılarının demografik değişkenlere ilişkin ele alındığı çalışmaların sınırlı olduğu daha çok işletmelerde ele alındığı görülmektedir.

4.4. Örgütsel DNA, Örgütsel Körlük ve Örgütsel Dayanıklılık İlişkisine Yönelik Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmanın genel amacı, resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel DNA, örgütsel körlük ve örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Analizler sonucunda iletişime açık okul ile girişimci okul arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki bulunurken, iletişime açık okul ile başıboş okul

ve örgütsel körlük arasında negatif yönde güçlü bir ilişki saptanmıştır. Bir başka ifadeyle, öğretmenlerin iletişime açık okul algıları arttıkça girişimci okul algıları da artmaktadır. Bununla birlikte öğretmenlerin iletişime açık okul algıları arttıkça başıboş okul ve örgütsel körlük algıları azalmaktadır. Öğretmenlerin girişimci okul algıları örgütsel dayanıklılık algıları ile pozitif yönde güçlü bir ilişkiye sahipken bürokratik okul ile negatif yönde güçlü bir ilişki göstermiştir. Bu durum öğretmenlerin girişimci okul algılarının arttıkça dayanıklılık algılarının da arttığını, bürokratik algılarının ise azaldığını göstermektedir. Öğretmenlerin başıboş okul, bürokratik okul ve örgütsel körlük algıları arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca örgütsel dayanıklılık, başıboş okul ve örgütsel körlük ile negatif yönde güçlü bir ilişki bulunurken, iletişime açık okul ile pozitif yönde güçlü bir ilişki gözlemlenmiştir. Bir başka ifadeyle; öğretmenlerin örgütsel dayanıklılık algıları artarken başı boş okul ve örgütsel körlük algıları azalmaktadır. İletişime açık okul algıları ile örgütsel dayanıklılık algıları ile doğru orantılı olup biri artarken diğeri de artmakta biri azalırken diğeri de azalmaktadır.

Çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel körlük algılarının %32,5'inin örgütsel DNA puanı tarafından açıklandığı görülmektedir. İletişime açık okul değişkeninin örgütsel körlük üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Bununla birlikte girişimci okul değişkeninin de örgütsel körlük üzerinde negatif ve daha güçlü bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bürokratik okul değişkeninin pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinden söz edilebilir. Diğer taraftan başıboş okul değişkeninin anlamlı bir etkisi bulunamamıştır.

Çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel dayanıklılık algılarının %34'ünün örgütsel DNA puanı tarafından açıklanabilmektedir. Buna göre örgütsel DNA algılarının örgütsel dayanıklılığı anlamlı bir şekilde yordadığı ifade edilebilir. Başıboş okul değişkeninin örgütsel dayanıklılık üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır. Girişimci okul değişkeni ise örgütsel dayanıklılık üzerinde pozitif ve en güçlü etkiye sahiptir. Diğer bir ifadeyle öğretmenlerin başıboş okul algısı arttıkça örgütsel dayanıklılık algıları azalmakta, girişimci okul algıları arttıkça örgütsel dayanıklılık algıları güçlü bir şekilde artmaktadır.

Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları, örgütsel körlüğün örgütsel dayanıklılığı anlamlı bir şekilde yordadığını göstermektedir. Örgütsel körlüğün artışı örgütsel dayanıklılığı önemli ölçüde azaltmaktadır. Aynı zamanda örgütsel körlük örgütsel dayanıklılığın %22,3'ünü açıklamaktadır. Sezen, Gültekin G. (2019) tarafından “Yükseköğretimde Örgütsel Körlük ve Örgütsel Sürdürülebilirlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Dayanıklılığın Aracı Rolü” adıyla yapılan çalışmada örgütsel körlüğün örgütsel dayanıklılığı doğrudan etkilediği ve örgütsel körlüğün örgütsel dayanıklılığın %81'ini açıkladığı görülmüştür. Bu sonuca göre örgütsel körlük örgütsel dayanıklılık üzerinde geniş kapsamlı bir etki gücüne sahip olmakla birlikte araştırmanın sonucunu da desteklemektedir.

4.5. Öneriler

Bu bölümde araştırma sonuçlarına göre örgütsel DNA, örgütsel körlük ve örgütsel dayanıklılık ilgili uygulayıcılara ve araştırmacılara sunulan öneriler bulunmaktadır.

4.5.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

1. Okul DNA'sını güçlendirmek için okul yönetimi, örgüt içerisinde güven uyandıracak liderlik potansiyeline sahip ve iletişime açık olabilir. Liderlik, öğretmenlerin okulun amaç ve hedeflerini benimseyerek örgütsel DNA'ya katkı sağlayabilir.
2. Öğretmenlerin algılarının güçlendirilerek, dayanıklılıklarının artırılması göz önünde bulundurulduğunda, okulların örgütsel yapılarının derinlemesine anlaşılması önem arz etmektedir. Bu bağlamda, Millî Eğitim Bakanlığı tarafından okullara yönelik örgütsel profil analizlerinin yapılması, esnek kuralların benimsenmesi ve dayanıklılığı artırıcı politikaların geliştirilmesi için çalışmalar yürütülebilir.
3. Okul yönetimi, karar alma süreçlerine öğretmenlerin etkin katılımını destekleyebilir. Öğretmenlerin düşüncelerine önem verilmesi ve alınan kararlarda rol oynamaları, örgütsel körlük algılarını azaltabilir.
4. Örgütsel körlüğe etki eden bireysel, çevresel ve örgütsel faktörler ele alınarak kurumsal boyutta çözümler üretilebilir.

5. Öğretmenlerin gerek fiziksel gerek duygusal gerekse mesleki ihtiyaçlarına yönelik bir iş ortamı oluşturulabilir. Güven veren bir ortam öğretmenlerin örgütsel dayanıklılık algılarını olumlu yönde etkileyebilir.
6. Öğretmenlere kendilerini geliştirme imkânı sunarak mesleki anlamda becerilerinin artması sağlanabilir. Bu durum öğretmenlerin yeniliğe açık bir atmosferde çalışmalarına ve devamında örgütsel dayanıklılık algılarına olumlu etki edebilir.
7. Okul yönetimi beklenmedik durumlara karşı hazırlıklı olarak, öğretmenlere kriz anlarında öncelikli yapılacaklarla ilgili eğitim verilebilir. Bununla birlikte olumlu yönde değişim aşamalarında öğretmenlerin direnç göstermelerini engellemek için destekleyici uygulamalar geliştirilebilir.
8. Öğretmenlerin, örgütsel süreçle alakalı düşüncelerini ve tespitlerini ulaştırabilecekleri etkili geri bildirim sistemleri oluşturulabilir. Öğretmenlerin görüşlerini paylaşabilmeleri, değişim sürecine dahil olmaları körlük eğiliminin azalması, dayanıklılık kapasitesinin artması bakımından yararlı olabilir.
9. Örgütsel DNA, örgütsel körlük ve örgütsel dayanıklılık adına okulların misyonu, vizyonu ve temel dinamikleri açıkça belirtilerek bu değerler öğretmenlere ulaştırılabilir. Bu, öğretmenlerin okulun amaçlarını kendi amacı gibi görmesi için etkili olabilir.

4.5.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1. Bu araştırma resmi okullarda uygulanmıştır, araştırmanın daha kapsamlı olması adına çalışmaya özel okullar da dahil edilebilir.
2. Araştırmanın ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler üzerinde yapılması sebebiyle daha genellenebilir sonuçlar elde etmek için bundan sonra yapılacak çalışmalara ilköğretim ve ortaokullar da dahil edilebilir.
3. Bu çalışmaya benzer çalışmalar için nitel ve karma araştırma yöntemleri kullanılarak daha derinlemesine araştırma yapılabilir.
4. Araştırmanın Denizli ilindeki öğretmenlerle yapılması nedeniyle benzer çalışmanın başka illerde de yapılarak çalışmaların karşılaştırması yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Akdur, R. (2003). Sağlık ocağı hizmetlerinde izleme değerlendirme ve eğitim kılavuzu. Onur Matbaacılık.
- Akgün, A. E., ve Keskin, H. (2014). Organisational resilience capacity and firm product innovativeness and performance. *International Journal of Production Research*, 52(23), 6918-6937. doi:10.1080/00207543.2014.910624
- Aksanyar, Y., Altunay, A., Mercan, N., Sert, S. (2012). İşletme Körlüğü, Silo Sendromu ve Çözüm Önerisi Olarak Örgütsel Zekâ. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13-19.
- Altan, S. (2018). Eğitim örgütlerinde midye sendromu. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 35-45.
- Altınay, A., Mercan, N., Aksanyar, Y. Ve Sert S. (2012). İşletme körlüğü, silo sendromu ve çözüm önerisi olarak örgütsel zekâ. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 13-19.
- Arslan, E.T. (2006). *Aile Şirketlerinde Profesyonel Yöneticinin İkilemleri* (Yüksek Lisans Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arsovski, S., Arsovski, Z., Stefanović, M., Tadić, D. ve Aleksić, A. (2017). Organisational resilience in a cloud-based enterprise in a supply chain: A challenge for innovative SMEs. *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*, 30(4-5), 409-419.
- Atmaca, E. (2021). *Okul etkililiğini yordayan iki faktör: Teknolojik liderlik ve örgütsel çeviklik*. Yüksek lisans tezi. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Aydın, A. U., ve Sağır, M. (2021). Örgütsel sessizliğin örgütsel körlük üzerindeki etkileri: Antalya örneği. *Çatalhöyük Uluslararası Turizm Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*(7), 90-106.
- Aytemiz, S. O., Kılıç, T., Kinter, O. (2016). Örgütsel körlüğün (Örgüt Miyopisi) ayrıntılı kavramsal analizi ve ölçümü: Geliştirilen bir ölçek yardımıyla değerlendirme. *Eurasian Academy of Sciences Journal*, 212-222.
- Barasa, E., Mbau, R. ve Gilson, L. (2018). Dayanıklılık nedir ve nasıl geliştirilir ? Örgütsel dayanıklılık üzerine ampirik literatürün sistematik bir incelemesi. *Uluslararası sağlık politikası ve yönetim dergisi*, 7(6), 491.
- Baş, A. (2013). *İşletmeleri Dönüştürme Aracı Olarak Pazarlama Miyopisinin Stratejik Değerlendirilmesi: Türkiye Tekstil İşletmelerinde Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

- B    , C., Wood, R. G., Newsham, A., & Davies, M. (2012). Resilience: New Utopia or New Tyranny? Reflection about the Potentials and Limits of the Concept of Resilience in Relation to Vulnerability Reduction Programmes (Cilt 2012). Brighton: IDS Working Paper.
- Bostancı, A. B. ve Koçak, S. (2022). Okul DNA profillerinin örgütsel sinerji üzerindeki rolü. *Milli E  itim*, 51(233), 55-75.
- Bostancı, A. B. Ve Tosun, A. (2019). Relationship Between DNA Profiles of Schools and Organizational Citizenship Levels of Teachers. *Abant   zet Baysal University Journal of Faculty of Education*, 19(3), 1115-1127.
- Bostancı, A.B., Ak  ada  , T., Kahraman,   ., ve Tosun, A. (2016). Okulların DNA profili ile okul içi politik davranışlar arasındaki ilişki. *Journal of Human Sciences*, 13(3), 5693-5705.
- Bozz, A. H. (2013). Web: <https://investors.boozallen.com/news-releases/newsrelease-details/booz-allen-hamiltonannounces-first-quarter-fiscal-2013-results> adresinden 23 Haziran 2024'te alınmıştır.
- Börekçi, D., Rofcanin, Y. ve   ahin, M. (2014). Organizasyon kültürünün ve organizasyonel esnekliğin taşeron riskine etkisi: Boylamsal zaman ortamında çok yöntemli bir   alı  ma. *Avrupa i   inceleme  i*, 26(1), 2-22.
- Brock, WA, Müler, KG ve Perrings, C. (2000). *Dayanıklılık ve sürdürülebilirlik: doğrusal olmayan dinamik sistemlerin ekonomik analizi* . Beijer Uluslararası Ekolojik Ekonomi Enstitüsü.
- Bruneau, M., Chang, S.E., Eguchi, R. T., Lee, G.C., O'Rourke, T. D., Reinhorn, A.M., Shinozuka, M., Tierney, K., Wallace, W.A. & Von Winterfeldt, D. (2003). A framework to quantitatively assess and enhance the seismic resilience of communities. *Eartquake Spectra*, 19(4), 733-752.
- Castellano, S. ve Ivanova, O. (2017). Küresel bağlantılarda meşruiyetin işaretlenmesi: Bulgaristan'daki küçük şarap üreticileri   rne  i. *Avrupa     inceleme  i*, 29 (2), 243-255.
- Catino, M. (2013). *  rg  tsel miyopi: Örgütlerde rasyonellik ve öngörü sorunları*. Cambrige Üniversitesi Yayınları
- Chikudate, N. (2002). Collective Myopia and Defective Higher Educations Behind the Scenes of Ethically Bankrupted Economic Systems: A Reflexive Note from a Japanese University and Taking a Step Toward Transcultural Dialogues. *Journal of Business Ethics*. c. 38 s.3: 205-225
-   andır, E. (2005). *  rg  tsel DNA ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. T.C. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,    letme Anabilim Dalı,    letme Bilim Dalı, Bursa.

- Çayak, S., Karsantık, İ. (2021). Öğretmenlerin örgütsel körlük düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. International Eurasian Educational Research Congress (s. 296-97). Anı Yayıncılık.
- Çelik, E. (2013). Lise son sınıf öğrencilerinin yılmazlık özelliklerinin duygusal dışavurum açısından incelenmesi. *Journal of Graduate School Social Sciences*, 17(2), 221-236.
- Çetin, R. B. (2014). *Okul DNA'sı metaforunun çeşitli değişkenlere göre incelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetin, R. B., & Döş, Ş. (2014). Örgüt DNA'sı ölçeğinin geliştirilmesi ve MEB üzerine bir tarama çalışması. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(31), 560-575.
- Çevik, H. (2006). Örgüt teorileri ve polis teşkilatı, *Türk İdare Dergisi*, 78(451), 139-162.
- Çoban Kumbalı, H. (2018). *Örgüt yapısına göre bilgi yönetimi ve örgütsel dayanıklılık ilişkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dahm, R. (2005). Friedrich Miescher ve DNA'nın keşfi. *Gelişim biyolojisi*, 278(2), 274-288.
- Dautoff, D. C. A. (2001). *Exploring individual and organizational resilience as factors in effective transient work teams*. Pepperdine University.
- Day, C., & Gu, Q. (2013). *Resilient teachers, resilient schools: Building and sustaining quality in testing times*. Routledge.
- Demirkol, A.Y. ve Savaş, A. C. (2012). Okul Müdürlerinin Örgüt Kültürü Algılarının İncelenmesi. Süleyman Demirel Üniversitesi *Sosyal Bilimler Dergisi*, 5, 259-272.
- Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European journal of innovation management*, 11, 539-559.
- Döş, İ. (2013). Örgütsel körlük ve okul. Mustafa Yunus Eryaman, Aziz Kılınç, Necati Cerrahoğlu, Enver Yolcu, Gürkan Ergen (editör) V. Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongresi Tam Metin Bildirileri Kitabı, 150 – 157
- Döş, İ. (2013). School DNA and its transfer *American Journal of Human Ecology*, 2(1), 7-15.
- Duckek, S. (2020). Organizational dayanıklılık: yetenek temelli bir kavramsallaştırma. *İş araştırması*, 13(1), 215-246.

- Erol, O., Sauser, B. J. & Mansouri, M. (2010). A framework for investigation into extended enterprise resilience. *Enterprise Information Systems*, 4(2), 111-136.
- Ertekin, İ. (2017). Klasik örgüt kuramları. *Journal of Emerging Economies and Policy*, 2(2), 64-73.
- Foley, J.A., Defries, R., Asner, G. P., Barford, C., Bonan, G., Carpenter, S. R., ... & Snyder, P. K. (2005). Global consequences of land use. *Science*, 309(5734), 570-574.
- Gerçek, M. Ve Börekçi, D.Y. (2017). Birey Düzeyinde İlişkisel ve Operasyonel Rezilyans (Yine/Yenilenme) Kapasitesi: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(3), 149-176.
- Gerçek, M. Ve Börekçi, D.Y. (2019). "RESILIENCE" Kavramına Örgüt Bağlamında Türkçe Karşılık Önerileri. *Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28(2), 198-213.
- Govindarajan, V. ve Trimble, C. (2005). Organizational DNA for Strategic Innovation. *Californiya Management Review*, 47(3).
- Greve, H. R. Ve Zhang, C. M. (2016). Myopic reactions to performance feedback: Different decision makers, different decisions. *Research Collection Lee Kong Chian School Of Business*, 2016, 1-47.
- Gültekin, G. S. (2019). Yükseköğretimde örgütsel körlük ve örgütsel sürdürülebilirlik arasındaki ilişkide örgütsel dayanıklılığın aracı rolü. Doktora Tezi. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi.
- Gündüz, H. B., Beşoluk, Ş., & Önder, İ. (2011). Karmaşık sistemlerde liderlik bakışıyla: DNA liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1), 520-544.
- Gürçay, G. (2019). Yükseköğretimde örgütsel körlük ve örgütsel sürdürülebilirlik arasındaki ilişkide örgütsel dayanıklılığın aracı rolü. Doktora Tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi.
- Güzel, Ş., Sığırcı, H., (2021). Örgütsel körlük kavramının içerik analizi yöntemiyle incelenmesi. 14. Uluslararası Güncel Araştırmalarla Sosyal Bilimler Kongresi Tam Metinleri (s. 1030-1046). Recent Academic Studies.
- Hamilton, B. (2005). Organizational DNA. Web: <http://www.boozallen.com>
- Hilman, J., & Guenther, E., (2021). Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research? *International Journal of Management Reviews*, 23, 7-44. doi:10.1111/ijmr.12239
- Hoiling, C. S. (1973). Resilience And Stability Of Ecological Systems. *Annual review of ecology and sytematics*, 4(1), 1-23.

- Ingram, T., & Glod, G. (2018). Organizational resilience of family business: case study. *Ekonomia I Prawo. Economics And Law*, 17(1), 57-69.
- Jayanti, E.B. (2011). Through a different lens: A survey of linear epistemological assumptions underlying HRD models. *Human Resource Development Review*, 10(1), 101-114
- Kadıbeşegil, S. (1999). Kuruluşların DNA'sı itibar. <http://www.orsa.com.tr/cgi-bin/asp/content.asp?type=normal&lang=%20TR&id=110> (15.05.2024).
- Kahraman, Ü. (2019). *Okul Yöneticilerinin Yönetim Tarzı, Örgüt Dna'sı ve Örgütsel Değişimin Okullardaki Korku Kültürüne Etkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Kalkan, V. D. (2006). Örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi kesişim ve ayrışma noktaları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* (5), 835-854.
- Kamat, V., & Sardesai, S. (2012). Agile practices in higher education: A case study. In 2012 Agile India (pp. 48-55). IEEE
- Kantur, D. ve İşeri-Say, A. (2015). Measuring organizational resilience: A scale development. *Journal of Business Economics and Finance*, 4(3), 456-472.
- Kartal, Nebiye. (2018). *Örgütsel miyopinin hizmetkâr liderlik ekseninde tahlili: eğitim kurumları çalışanları üzerinde bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Işık Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kates, R. W., Clark, W. C., Corell, R., Hall, J. M., Jaeger, C. C., Lowe, I., ...& Svedin, U. (2001). Sustainability science. *Science*, 292(5517), 641-642.
- Kavurgacı, Naciye. (2020). *Örgütsel Miyopizm ve örgütsel çatışmanın demografik değişkenler açısından değerlendirilmesi: Karaman OSB'de bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kesen, J. (2011). Örgütsel İşlev bozukluklarına psikodinamik yaklaşım ve niteliksel bir araştırma yöntemi olarak psikanaliz. *Journal of Yasar Universty*, 3499-3514.
- Klein, R. J., Nicholls, R. J., & Thomalla, F. (2003). Resilience to natural hazards: How useful is this concept? *Global Environmental Change Part B: Environmental Hazards* (5), 35-45.
- Koçel, T. (2017). Yönetim ve Organizasyonda Metodoloji ve Güncel Kavramlar. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 3-8.
- Kumbalı, H. Ç. (2018). *Örgüt Yapısına Göre Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Dayanıklılık İlişkisi*. Denizli: (Yayımlanmamış doktora tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Laverty, K. J. (1993). *Zaman tercihleri, zaman ufku ve stratejik seçim: Örgütsel miyopluğun anlaşılmasına doğru*. Kaliforniya Üniversitesi, Los Angeles.
- Lee, A. V., Vargo, J., & Seville, E. (2013). Developing a Tool to Measure and Compare Organizations' Resilience. *Natural Hazards Review*(14), 29- 41.
- Leflar, J. ve Siegel, M. (2013). Örgütsel Dayanıklılık. *Bozucu Olayların Risklerini Yönetmek–Bir Uygulayıcının Rehberi*. Boca Raton, FL: CRC PressTaylor ve Francis Group .
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*(21), 243-255.
- Levinthal, D. A., March, J. G. (1993). The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*(14), 95-112.
- Levitt, B. ve March, JG (1988). Örgütsel öğrenme. *Sosyolojinin yıllık incelemesi*, 14 (1), 319-338.
- Lorsch, J. W. (1986). Managing Culture: The Invisible Barrier to Strategic Change. *California Management Review*, 28(2).
- Malik, K. (2014). Human Development Report 2014, Sustainable Human Progress: Reducing Vulnerabilities and Building Resilience. United Nations Development Programme: New York, NY, USA.
- Mallak, L. A. (1998). Measuring Resilience In Health Care Provider Organizations, *Health Manpower Management*. 24(4): 148-152.
- Marshall, A., Baden, D. ve Guidi, M. (2013). Can an ethical revival of prudence within prudential regulation tackle corporate psychopathy? *Journal of Business Ethics*, 117(3), 559-568.
- Masten, A. S., & Reed, M. G. J. (2002). Resilience in Development. C. R. Snyder, & S. J. Lopez, *Handbook of Positive Psychology* (s. 74-88). New York: Oxford University Press.
- McManus, S. T. (2008). Organizational Resilience In New Zealand.
- Mcmanys, S., Seville, E., Vargo, J. & Brundson, D. (2008). Facilitated process for improving organizational resilience. *Natural Hazards Review*, 9(2), 81-90.
- Mercer, D. ve Barbara, Evans. (1991). Professional Myopia: Job Satisfaction and The Management of Teachers. *School Organization*, c. 11 s. 3: 291-301
- Morrison, GM ve Allen, MR (2007). Okul bağlamlarında öğrenci dayanıklılığını teşvik etmek. *Teoriden Pratiğe*, 46 (2), 162-169.

- Nacar, A. (2022). *Okulların Örgütsel DNA Özelliklerinin Örgüt Sosyalleşmesine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Nacar, D. (2021). *Okulların örgütsel DNA özelliklerinin, öğretmenlerin bürokratik eğilim ve gücün yönetsel kullanım algıları üzerindeki etkileri* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Nacar, D. ve Demirtaş, Z. (2021). Okulların Örgütsel DNA Özellikleri Ölçeğinin Geliştirilmesi Çalışması, OPUS International Journal of Society Researches, 18(44), 7594-7615.
- Nafei, W. (2015). The role of organizational DNA in improving organizational performance: a study on the industrial companies in Egypt. International Business Research, 8(1), 117-131.
- Neilson, G. L., Pasternack, B. A., & Van Nuys, K. E. (2005). The passive-aggressive organization, Harvard Business Review, 83(10), 82-92.
- Neilson, G., Pasternack, B. ve Mendes, D. (2003). The Four Bases of Organizational DNA. Strategy + Business Magazine. Web: <http://strategy-business.com> adresinden 21 Haziran tarihinde alınmıştır.
- Neilson, G., Pasternack, B., & Mendes, D. (2004). The 7 types of organizational DNA Strategy+Business, 35, Retrieved from <http://www.strategy-business.com> 22 Haziran tarihinde alınmıştır.
- O'Hare, P., & White, I. (2013). Deconstructing Resilience: Lessons from Planning Practice Special Edition of Planning Practice and Research. Planning, Practice & Research, 28(3), 275-279. Doi: 10.1080/02697459.2013.787721
- O'Neal, M. R. (1999). Measuring resilience. Paper presented at the annual meeting of the Mid-South Educational Research Association. Point Clear, AL. November 17-19.
- Onay, M., & Ergüden, S. (2012). Yeni bir metafor: Kurum DNA'sı. Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, 4(1), 203-212.
- Özateş, B. (2023). Ortaöğretimde görev yapmakta olan öğretmen görüşlerine göre örgütsel körlük üzerine karma bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi.
- Özgül, B., & Mengi, B. T. (2018). İşletme Körlüğü ve Çözüm Önerisi Olarak Güvenilir Danışman "İç Denetim". Muhasebe ve Denetime Bakış, 18(54), 125-138.
- Öztürk, A. (2018). *Sağlık sektöründe hizmet yenilikçiliğine dair yenilikçi eğilimler ile örgütsel dayanıklılık ilişkilerinin incelenmesi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Perring, T. M., Farra, C. A., Blua, M. J., Wang, H. L., & Gonsalves, D. (1995). Cross protection of cantaloupe with a mild strain of zucchini yellow mosaic virüs: effectiveness and application. *Crop Protection*, 14(7), 601-606
- Rashid, S. A. R., & Chalab, I. D. (2007). The influence of organizational DNA on innovation performance: An empirical study in a sample of Iraqi industrial organizations. *AL- Qadisiya Journal For Administrative and Economic Sciences*. 9(4), 9-22.
- Ridge, J. W., Kern, D. ve White, M. (2014). The influence of managerial myopia on firm strategy. *Management Decision*, 52(3), 602-623.
- Robb, D. (2000). Building Resilient Organizations. *OD Practitioner*, 32(3), 27-32.
- Sabırlı, H. (2020). *Sağlık çalışanlarında iş doyumunun işletme körlüğüne etkisi. Konya ili örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi.
- Sato, H. (2012). Routine-based view of organizational learning and mechanisms of myopia *Annals of Business Administrative Science*. c. 1s. 11: 45-54.
- Sato, H. (2015). Örgütsel değişim ve zamansal miyopi. *İşletme Bilimi Yıllıkları*, 14(6), 323-333.
- Serrat, O. (2010). Bridging organizational silos. *Knowledge Solutions* (88), 1-4.
- Sevim, E. (2022). Sağlık Kurumlarında Örgütsel Körlüğün Tespiti Oluşumu ve Önlenmesi. <https://openaccess.biruni.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/20.500.12445/3154/750175.pdf?sequence=1&isAllowed=y> adresinden alındı.
- Seymen, O. A., Kılıç, T., & Kinter, O. (2016). Örgütsel körlüğün (örgüt miyopisi) ayrıntılı kavramsal analizi ve ölçümü: Geliştirilen bir ölçek yardımıyla değerlendirme. *Eurasian Academy Of Sciences Social Sciences Journal*, 1, 212-222.
- Sharkey, J. D., You, S. ve Schnoebelen, K. (2008). Relations among school assets, individual resilience, and student engagement for youth grouped by level of family functioning. *Psychology in the Schools*, 45(5), 402-418.
- Sharma, S. ve Sharma, SK (2016). Takım dayanıklılığı: ölçek geliştirme ve doğrulama. *Vizyon*, 20 (1), 37-53.
- Smith, S. M., Kress, T. A., & Fenstermaker, E. (2001). Crisis management preparedness of school districts in three southern states in the USA. *Safety Science*(39), 83-92.
- Soydan, B. (2022). *Okullarda örgütsel yenileşmenin bir yordayıcısı olarak örgütsel körlük*. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi.

- Sterling, S. (2010). Learning for resilience, or the resilient learner? Towards a necessary reconciliation in a paradigm of sustainable education. *Environmental Education Research*, 16(5-6), 511-528.
- Sutcliffe, K.M. (2003). Dayanıklılık için örgütlenme. Olumlu örgütsel burs: Yeni bir disiplinin temelleri.
- Sürgevil Dalkılıç, O. & Budak, G. (2010). İşletmecilikte yeni bir metafor: Kurum DNA'sı. *TİSK Akademi*, 5(10), 68-86.
- Şentürk, M. (2013). *Beklenmeyen olumsuz çevresel olaylar karşısında örgütsel dirençlilik ve Samsun ili uygulaması* (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü)
- Taylor, W. (1962). Educational Myopia: Eight Causes and Treatments. *The Journal of Higher Education*, c. 33 s. 9: 491-499.
- Telli, E. (2019). *Çevre türünün liderlik tarzı aracılığı ile örgüt DNA'sına göre örgüt tipleri üzerine etkisi: Tekstil sektöründe bir araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Titone, K. (2017). The DNA of 21st century schools: A mixed methods analysis of teacher and administrator qualities that facilitate innovation. New York, NY: St. John's University.
- Tsang, E. W. (2002). Acquiring Knowledge by Foreign Partners From International Joint Ventures in a Transition Economy: Learning-by-Doing and Learning Myopia. *Strategic Management Journal* (23), 835-854.
- Turka, L. A. (2007). Lost in a dark wood. *The Journal of Clinical Investigation*, 117(7), 1734-1735.
- Uğur Aydın, A. (2019). *İnsan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirmenin örgütsel körlük ve örgütsel sessizliğe etkilerinde örgütsel öğrenmenin aracılık rolü: Turizm sektöründe bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi.
- UNESCO-IIEP. (2011). Guidance Notes Integrating conflict and disaster risk reduction into education sector planning. International Institute for Educational Planning (IIEP). <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000228650> adresinden alınmıştır.
- UNICEF. (2008). Safe Schools In Safe Territories Reflections On The Role Of The Educational Community In Risk Management. NU. Estrategia Internacional para la Reduccion de Desastres (UN/EIRD);, UNICEF; Coordinadora de Educacion y Cultura de Centroamerica (CECC).
- Venkatesh, B. ve Cherui C. (2015). Paradigm Of An Organisation's Dna And Its Impact In An Organization. *Voice of Research*, 4.

- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007, October). Organizational resilience: Towards a theory and research agenda. In *2007 IEEE international conference on systems, man and cybernetics* (pp. 3418-3422). IEEE.
- Walrave, B., Van Oorschot, K. E. ve Romme, A. G. L. (2011). Getting trapped in the suppression of exploration: A simulation model. *Journal of Management Studies*, 48(8), 1727-1751.
- Wang, M. C., Haertel, G. D., & Walberg, H. J. (1993). Educational Resilience in Inner Cities Publication Series #93-5d. Washington: Office of Educational Research and Improvement.
- Welsh, W. N. (2000). The effects of school climate on school disorder. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 567(1), 88-107.
- Wicker, P., Filo, K. Ve Cuskelly, G. (2013). Organizational resilience of community sport clubs impacted by natural disasters. *Journal of Sport Management*, 27(6), 510-525.
- Yavuz, Fatma. (2020). *Sağlık çalışanlarında örgütsel miyopi ve tükenmişlik sendromu ilişkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz Börekçi, D., Rofcanin, Y., & Gürbüz, H. (2015). Üçlü ağlarda örgütsel dayanıklılık ve ilişkisel dinamikler: çoklu vaka analizi. *Uluslararası Üretim Araştırmaları Dergisi*, 53 (22), 6839-6867.
- Yılmaz, H. ve Sipahioğlu, Ö. (2012). Investigating Resilience of Adolescents in Different Risk Groups. *İlköğretim Online*, 11(4), 927-944.
- Yüksel, D., Yabana Kiremit, B. ve Aydın, G. Z. (2021). Covid-19 Pandemisi Süresinde Sağlık Personelinin Örgütsel Dayanıklılık Algısı., *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 7(1), 79-91. doi:1029131/uiibd.943983

EKLER

EK 1: Araştırma İzni



T.C.
DENİZLİ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-16605029-44-76425034
Konu : Anket Uygulama İzni

17/05/2023

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Rektörlüğünün 11.05.2023 tarihli ve 9567 sayılı yazısı.

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetim Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Tuğba AVCI "Öğretmenlerin Algılarına Göre Örgütsel DNA, Örgütsel Körlük ve Örgütsel Dayanıklılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" konulu tez çalışmasına yönelik hazırlamış olduğu anket/ölçek formlarını İlgi yazı gereği Müdürlüğümüze bağlı Denizli ili Merkezefendi ve Pamukkale ilçelerinde bulunan resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlere uygulamak istemektedir.

Yukarıda adı geçen müracaat ile ilgili (Lisans/Lisansüstü/Doktora) öğrencileri ve Öğretim Görevlilerinin ilgi yazıları ekinde belirtmiş oldukları okullarda, (Ortaöğretim/İlköğretim/Okulöncesi) konuları ile ilgili anket çalışmalarının 2020/2 Nolu "Araştırma Uygulama İzinleri" Genelgesinde belirtilen esaslar gereğince; Okul ve kurumların eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde 2022/2023 eğitim-öğretim yılı içinde denetimi ilçe millî eğitim müdürlükleri ve okul/kurum idaresinde olmak üzere, kurum faaliyetlerini aksatmadan, gönüllülük esasına göre, onaylı bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen ve uygulama sırasında da mühürlü ve imzalı örnekten çoğaltılan veri toplama araçlarının uygulanması, ilgili genelgenin 28. Maddesi ve "Araştırma İzni Başvuru Taahhütnamesi"nin 16. Maddesi gereği **sonuç raporunun çalışma bitiminden itibaren 30 gün içerisinde kurumunuz aracılığı ile gönderilmesi** Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Olurlarınıza arz ederim.

Şener BAYRAM
İl Millî Eğitim Müdür V.

OLUR
17/05/2023
Hamit GEÇ
Vali a.
Vali Yardımcısı V.

Ek- 2. Ölçek İzinleri

Ölçek Kullanımı İzin Talebi

Harici Gelen Kutusu x

↕ 🖨️ ✎️



TUĞBA AVCI

4 Şubat Cmt 20:19 (3 gün önce) ☆

Sayın Hocam, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Yönetimi programında yüksek lisans yapmaktayım. "Öğretmenlerin Örgütsel DNA, Ö



Davut Nacar

4 Şubat Cmt 22:45 (3 gün önce) ☆ ↩️ ⋮

Alıcı: ben ▼

MERHABALAR.

Tuğba hanım ölçek maddelerini ekledim. ölçeği çalışmalarınızda kullanabilirsiniz. kolay gelsin iyi çalışmalar.

TUĞBA AVCI <[redacted]> 4 Şub 2023 Cmt, 20:19 tarihinde şunu yazdı:

Sayın Hocam,

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Yönetimi programında yüksek lisans yapmaktayım. "Öğretmenlerin Örgütsel DNA, Örgütsel körlük ve örgütsel dayanıklılık algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi" adlı tez çalışmamda hazırlamış olduğunuz "Okulların Örgütsel DNA Özellikleri Ölçeği"ni izninizle referans göstermek kaydıyla kullanmak istiyorum.

Saygılarımla...

Ölçek Kullanımı İzin Talebi

Harici Gelen Kutusu x

↕ 🖨️ ✎️



TUĞBA AVCI

4 Şubat Cmt 21:22 (3 gün önce)

Sayın Hocam, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Yönetimi programında yüksek lisans yapmaktayım. "Öğretmenlerin Örgütsel DNA, Ö



Taşkın KILIÇ

Alıcı: ben ▼

5 Şubat Paz 23:28 (2 gün önce) ☆ ↩️

Merhaba Tuğba hanım
tabiki kullanabilirsiniz.

Prof.Dr.Taşkın Kılıç
Ordu Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi
Sağlık Yönetimi Bölüm Başkanı

From: TUĞBA AVCI <[redacted]>
Sent: Saturday, February 4, 2023 9:22 PM
To: [redacted]
Subject: Ölçek Kullanımı İzin Talebi

Sayın Hocam,
Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Yönetimi programında yüksek lisans yapmaktayım. "Öğretmenlerin Örgütsel DNA, Örgütsel körlük ve örgütsel dayanıklılık algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi" adlı tez çalışmamda hazırlamış olduğunuz "Örgütsel Körlük Ölçeği"ni izninizle referans göstermek kaydıyla kullanmak istiyorum.

Windows'u Etkinleştir



TUĞBA AVCI

Merhaba Deniz hocam. İsmim Tuğba AVCI. Yüksek lisans tezim için araştırma izni başvuru sürecindeyim. Kullanacağım Örgütsel Dayanıklılık Ölçeği için sizden izin



Deniz Kelekci [redacted]

9 May 2023 Sal

Alıcı: ben ▼

Tugba merhaba,

Seve seve izin veriyorum, ekte anketimi bulabilirsiniz.

Sevgilerimle

Deniz

Ek -3. Kişisel Bilgi Formu

Değerli Katılımcı,

Yürütülen bu çalışmada paylaştığınız bilgiler gizli tutulup, bu araştırmanın dışında herhangi bir amaçla kullanılmayacaktır. İçten vereceğiniz cevaplar araştırma için oldukça önem taşımaktadır. Lütfen her maddeye verilen seçeneklerden size en uygun olanını işaretleyiniz. Araştırmaya yapacağınız katkıdan ötürü teşekkür ederim.

Sosyal Bilgiler Öğretmeni Tuğba AVCI

KİŞİSEL BİLGİ FORMU



Cinsiyetiniz	1) Kadın	☐
	2) Erkek	☐
Yaşınız	1) 21-30	☐
	2) 31-40	☐
	3) 41-50	☐
	4) 51-60	☐
	5) 61 ve üzeri	☐
Medeni Durumunuz	1) Bekar	☐
	2) Evli	☐
Mesleki Hizmet Yılıınız	1) 1-5 yıl	☐
	2) 6-10 yıl	☐
	3) 11-15 yıl	☐
	4) 16-20 yıl	☐
	5) 21 ve üzeri	☐
Çalıştığınız Okuldaki Hizmet Yılıınız	1) 1-5 yıl	☐
	2) 6-10 yıl	☐
	3) 11-15 yıl	☐
	4) 16-20 yıl	☐
	5) 21 ve üzeri	☐
Okul Türünüz	1) Anadolu Lisesi	☐
	2) Anadolu İmam Hatip Lisesi	☐

Ek-4. Örgütsel DNA Ölçeği

	Okulların Örgütsel DNA Özellikleri Ölçeği	5. Her Zaman	4. Çoğunlukla	3. Bazen	2. Çok Nadir	1. Hiçbir Zaman
FAKTÖR (İletişime Açık Okul)						
İ1	Okulda herkes birbiriyle iyi anlaşır.	5	4	3	2	1
İ2	Okulda herkes tutarlı davranışlar sergilemektedir.	5	4	3	2	1
İ3	Okulda çalışanlar genellikle motive olmuş ve yetenekli kişilerdir.	5	4	3	2	1
İ4	Okulda herkes birbiriyle işbirliği içerisinde.	5	4	3	2	1
İ5	Okulda herkes kendi görevini ve sorumluluğunu en iyi şekilde yerine getirmektedir.	5	4	3	2	1
FAKTÖR (Başıboş Okul)						
İ6	Okulda otorite eksikliği vardır.	5	4	3	2	1
İ7	Okulda tutarsızlık ve disiplin eksikliği olduğunda başarısızlık yaşanmaktadır.	5	4	3	2	1
İ8	Okulda otorite eksikliğinden dolayı işler yavaş ilerlemektedir.	5	4	3	2	1
FAKTÖR (Girişimci Okul)						
İ9	Okul girişimci insanları yanına çeker.	5	4	3	2	1
İ10	Okulda yaratıcı bir fikir yakaladığınızda gerçekleştirebileceğiniz uygun bir ortam vardır.	5	4	3	2	1
İ11	Okulda motivasyonu yüksek ve girişimci öğretmenlere yeterince destek verilir.	5	4	3	2	1
FAKTÖR (Bürokratik Okul)						
İ12	Okulda aşırı bir hiyerarşi vardır.	5	4	3	2	1
İ13	Okul, gelişime açık kişileri bürokratik davranışlarla engellemektedir.	5	4	3	2	1
İ14	Okul, öğretmenlerin kariyer gelişimini engellemektedir.	5	4	3	2	1

Ek-5. Örgütsel Körlük Ölçeği

ÖRGÜTSEL KÖRLÜK ÖLÇEĞİ

	Örgütsel körlük: örgütlerin çevreye uyum sağlamalarını zorlaştırmakta ve değişim ve yenileşmeyi zorlaştıran örgüt hastalığıdır.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1	İşimle ilgili yenilikleri takip ederim.					
2	Çevremdeki gelişmeler konusunda meraklıyım.					
3	Kendi eksikliklerimi kolay fark ederim.					
4	Başkalarının eleştirilerini dikkate alırım.					
5	Yaptığım meslek kendimi geliştirmek için uygundur.					
6	Yaptığım meslek yeniliğe açıktır.					
7	İşimde karşılaştığım problemleri çözerken farklı yöntemler ararım.					
8	Yaptığım iş rutinleşmeye uygundur.					
9	Mesleğim dinamiklidir.					
10	İş yerimizdeki birimler arasında etkileşim vardır					
11	Kurum hakkında yapılan geri bildirimler değerlendirilir.					
12	İş yerimizde, işler daima yeni yöntemlerle yapılır.					
13	Yöneticilerim değişime açıktır.					
14	Kurumumuzdaki kurallar esnekler.					
15	Kurumumuzda çok az yenilik yapılır.					
16	Bulunduğumuz sektörde çok hızlı değişiklikler olur.					
17	Bulunduğumuz sektörde farklılıklar kabul görür.					
18	İşimin bulunduğu sektör dinamikler.					

Ek-6. Örgütsel Dayanıklılık Ölçeği

Örgütsel Dayanıklılık Ölçeği

	<i>Çalıştığım kurum beklenmedik/ani gelişen veya kritik/kötü durumlar karşısında</i>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	dik bir duruş sergileyerek konumunu korumayı başarır.					
2	farklı çözüm yolları üretmeyi başarır.					
3	çabuk harekete geçer.					
4	alternatifler geliştirerek olumsuz koşullardan fayda sağlamaya çalışan bir kurumdur.					
5	yapılması gerekenleri hızlı bir biçimde yapar.					
6	yapılması gerekenleri tüm çalışanların kenetlenerek yaptığı bir kurumdur.					
7	tüm çalışanlarıyla bir bütün olarak hareket etmeyi başarır.					
8	kaybetmemek için sonuna kadar direnç gösteren bir kurumdur.					
9	pes etmeden yoluna devam eden bir kurumdur.					

ETİK KURUL RAPORU



T.C.
RECEP TAYYİP ERDOĞAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURULU

DEĞERLENDİRME RAPORU

Toplantı Tarihi : 15/02/2023
Toplantı K. Sayısı : 2023/048

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Lisansüstü Eğitimi Enstitüsü Öğrencisi Tuğba AVCI'nın "Öğretmenlerin Algılarına Göre Örgütsel DNA, Örgütsel Körlük ve Örgütsel Dayanıklılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" isimli projesi kapsamında yürütülecek çalışmalar için izin talebi kurulumuzca değerlendirilmiş olup;

- ☒ Etik açıdan uygun bulunmuştur.
- ☐ Etik açıdan uygun bulunmamıştır.
- ☐ Etik açıdan önerilen değişikliklerin yapılmasıyla uygun bulunmuştur.



Prof. Dr. Nebi GÜMÜŞ
Başkan

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Fener Mah. Zihni Derin Yerleşkesi 53100 RİZE
Tel: 0464 223 81 00 Faks: 0464 223 63 28
www.erdogan.edu.tr