

T.C.
BOLU ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

YÜKSEKÖĞRETİMDE ÖRGÜTSEL KÖRLÜK VE ÖRGÜTSEL
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL
DAYANIKLILIĞIN ARACI ROLÜ

GÖZDE SEZEN GÜLTEKİN

BOLU, 2019

T.C.
BOLU ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

**YÜKSEKÖĞRETİMDE ÖRGÜTSEL KÖRLÜK VE ÖRGÜTSEL
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL
DAYANIKLILIĞIN ARACI ROLÜ**

Doktora Tezi

Hazırlayan
Gözde SEZEN GÜLTEKİN

Danışman
Prof. Dr. Türkan ARGON

BOLU, HAZİRAN-2019

DOKTORA TEZİ ONAY FORMU

Gözde SEZEN GÜLTEKİN tarafından hazırlanan “Yükseköğretimde Örgütsel Körlük ve Örgütsel Sürdürülebilirlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Dayanıklılığın Aracı Rolü” adlı çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalında Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir. (13.06.2019)

Akademik Ünvan ve Adı Soyadı

İmza

Üye (Tez Danışmanı)	:Prof. Dr. Türkan ARGON
Üye	:Prof. Dr. Servet ÖZDEMİR
Üye	Prof. Dr. Şenay SEZGİN NARTGÜN
Üye	:Prof. Dr. Osman TİTREK
Üye	:Dr. Öğr. Üyesi Müberra ÇELEBİ

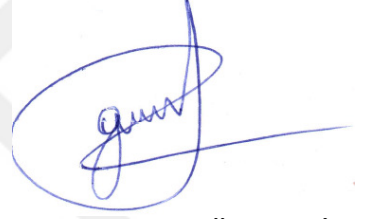
Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün Onayı

Prof. Dr. Türkan ARGON

Eğitim Bilimleri Enstitü Müdürü

ETİK İLKELERE UYULDUĞUNA İLİŞKİN BEYAN

Doktora tezi olarak sunduğum, “Yükseköğretimde Örgütsel Körlük ve Örgütsel Sürdürülebilirlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Dayanıklılığın Aracı Rolü” başlıklı çalışmanın yazılmasında, bilimsel ve etik kurallara uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda aitta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin tamamının ya da bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitede bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim. 14.06.2019



Gözde SEZEN GÜLTEKİN

*M. Kemal ATATÜRK'ün “Uyuyan milletler ya ölür ya da köle olarak uyanırlar.”
sözüne binaen körleşmeyi reddeden, dayanıklı ve sürdürülebilir bir duruş sergileyen
bireylere ve toplumlara ithafen..*

TEŞEKKÜR SAYFASI

Emekçi bir ailenin ferdi, köy enstitüsünden mezun bir dedenin torunu, özenle kendinden katarak eğitim veren öğretmenlerin bir öğrencisi, küçüklük hayallerinde dahi bilimi düşleyen bir çocuğun yetişkin hali olarak bilim yolunda beni destekleyen herkese teşekkürü bir borç bilirim. Yıllardır ideallerimle yürüdüğüm akademi yolunda pek çok şey keşfettim. Bu keşifler sayesinde bugün buralarda olduğumun bilincinde olarak her yaşantının birer deneyim olduğunu kabul ediyor ve bu süre zarfında hayatıma katkı sağlayanları minnetle anıyorum. Biliyorum ki gücüm, kendimi, dostlarımı ve insanları tanımaktan ileri gelmektedir. Bana her daim inanan, benim bugünlere gelmem için kendi hayatlarını feda eden, her an yanımda olan ve onlar olmadan var olamayacağım biricik ailem; sevgili annem Tülay SEZEN, babam Ali SEZEN, ablam Gamze SEZEN, kardeşim Görkem SEZEN, yeğenlerim Utku & Ata SEZEN ve abim Bayram SEZEN'e, bu yolda her daim destekçim olan eşim Emrehan GÜLTEKİN'e, tüm süreçte bana moral ve destek veren dostum Dr. Nazire Burçin HAMUTOĞLU'na; benden emeklerini esirgemeyen, her süreçte bana inanarak bir hocadan çok daha fazlası bir anne edasıyla bana yardımcı olan sayın danışmanım Prof. Dr. Türkan ARGON'a, bütün samimiyeti ve profesyonelliği ile tüm süreçte yardımlarını sunan sayın hocam Prof. Dr. Şenay SEZGİN NARTGÜN'e, deneyimleri ve yüksek enerjisi ile beni motive eden Dr. Öğr. Üyesi Müberra ÇELEBİ'ye, değerli birikimi ve kıymetli metaforlarıyla zihnimde yeni ışıklar yakan değerli büyüğüm ve sayın jüri üyesi Prof. Dr. Servet ÖZDEMİR'e, akademik hayatım boyunca katkılarını ve tezime değerli görüşlerini sunan sayın jüri üyesi Prof. Dr. Osman TİTREK'e, tez süresince mesleki deneyimleri ve değerli görüşleri ile katkı sağlayan kıymetli büyüğüm Prof. Dr. Ömer Faruk TUTKUN'a ve veri toplama sürecinde başta Sakarya Üniversitesi öğretim elemanları olmak üzere desteğini esirgemeyen ve çalışma sonuçlarını merakla bekleyen tüm akademisyenlere ve son olarak beni bu yolda geliştiren, destekçim olan bütün hocalarıma ve dostlarıma teşekkür eder, saygılarımı sunarım. Ayrıca beni bu yolda zinde tuttukları için kalbinde, ruhunda, gönlünde, benliğinde ve eylemlerinde bilim aşkını taşıyan ve bu aşkı yaşatmamı sağlayan tüm idealistlere teşekkürler.

Gözde SEZEN GÜLTEKİN

İÇİNDEKİLER

ETİK İLKELERE UYULDUĞUNA İLİŞKİN BEYAN.....	iii
İTHAF	iv
TEŞEKKÜR.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar DİZİNİ.....	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiii
ÖZET	xiv
ABSTRACT.....	xvii
I. BÖLÜM	
1.Giriş	1
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Araştırmanın Amacı	11
1.3. Araştırmanın Önemi	12
1.4. Sınırlılıklar.....	17
1.5. Sayıtlar	17
1.6. Tanımlar	18
II. BÖLÜM	
2. Kuramsal Çerçeve ve İlgili Araştırmalar	19
2.1. Kuramsal Çerçeve	19
2.1.1. Örgütsel Körlük	19
2.1.1.1. Örgütsel Körlüğün Ortaya Çıkışı	19
2.1.1.2.Örgütsel Körlük Kavramı	23
2.1.1.2.1. Körlük Kavramı	23
2.1.1.2.2. Örgütsel Körlük Kavramı	24
2.1.1.3. Örgütsel Körlüğün Boyutları	27
2.1.1.4. Örgütsel Körlüğün Özellikleri	31
2.1.1.5. Örgütsel Körlüğün Yönetimi	34
2.1.1.6. Eğitim Örgütlerinde Körlük	38

2.1.2. Örgütsel Dayanıklılık	41
2.1.2.1. Örgütsel Dayanıklılığın Ortaya Çıkışı	41
2.1.2.2. Örgütsel Dayanıklılık Kavramı	45
2.1.2.3. Örgütsel Dayanıklılığın Boyutları	49
2.1.2.4. Örgütsel Dayanıklılığın Özellikleri	52
2.1.2.5. Örgütsel Dayanıklılığın Yönetimi	56
2.1.2.6. Eğitim Örgütlerinde Dayanıklılık	59
2.1.3. Örgütsel Sürdürülebilirlik	64
2.1.3.1. Örgütsel Sürdürülebilirliğin Ortaya Çıkışı	64
2.1.3.1.1. Sürdürülebilirliğin Ortaya Çıkışı	65
2.1.3.1.2. Örgütsel Sürdürülebilirliğin Ortaya Çıkışı	66
2.1.3.2. Kavram Olarak Örgütsel Sürdürülebilirlik	68
2.1.3.2.1. Sürdürülebilirlik Kavramı	68
2.1.3.2.2. Örgütsel Sürdürülebilirlik Kavramı	70
2.1.3.3. Örgütsel Sürdürülebilirliğin Boyutları	71
2.1.3.4. Örgütsel Sürdürülebilirliğin Özellikleri	78
2.1.3.5. Örgütsel Sürdürülebilirliğin Yönetimi	81
2.1.3.6. Eğitim Örgütlerinde Sürdürülebilirlik	85
2.2. İlgili Çalışmalar	89
2.2.1. Örgütsel Körlükle İlgili Çalışmalar	90
2.2.1.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar	90
2.2.1.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar	92
2.2.2. Örgütsel Dayanıklılıkla İlgili Çalışmalar	95
2.2.2.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar	95
2.2.2.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar	100
2.2.3. Örgütsel Sürdürülebilirlikle İlgili Çalışmalar	103
2.2.3.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar	103
2.2.3.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar	104

III. BÖLÜM

3. Yöntem 109

3.1. Araştırma Modeli	109
3.2. Evren ve Örneklem	110

3.2.1. Yapısal Eşitlik Modellemesinde Kullanılan Evren ve Örneklem	111
3.2.2. Ölçme Araçlarına İlişkin Geçerlik Ve Güvenirlik Analizleri İçin	
Kullanılan Evren ve Örneklem	112
3.3. Veri Toplama Araçları	113
3.3.1. Örgütsel Sürdürülebilirlik Ölçeği	113
3.3.1.1. Örgütsel Sürdürülebilirlik Ölçeği'nin geliştirilmesine yönelik işlemler	113
3.3.1.2. Örgütsel Sürdürülebilirlik Ölçeği'nin geçerliliğine yönelik işlemler	117
3.3.1.2.1. Aday ölçeğin uzman görüşüne sunulması ve kapsam geçerliği	117
3.3.1.2.2. Uzmanların belirlenmesi	118
3.3.1.2.3. Uzman görüşünün alınması	120
3.3.1.2.4. Uzman görüşlerinin değerlendirilmesi	121
3.3.1.3. Faktöriyel geçerliği	131
3.3.1.3.1. Açımlayıcı faktör analizi	131
3.3.1.3.2. Doğrulamalı faktör analizi	135
3.3.1.3.3. Yakınsama ve ayırt edicilik geçerliği	138
3.3.1.4. Örgütsel Sürdürülebilirlik Ölçeği'nin güvenilirliğine yönelik işlemler	139
3.3.2. Örgütsel Dayanıklılık Ölçeği	142
3.3.2.1. Örgütsel Dayanıklılık Ölçeği'nin geçerliliğine yönelik işlemler	143
3.3.2.1.1. Faktöriyel geçerliği	143
3.3.2.1.1.1. Açımlayıcı faktör analizi	143
3.3.2.1.1.2. Doğrulamalı faktör analizi	145
3.3.2.1.2. Yakınsama ve ayırt edicilik geçerliği	148
3.3.2.2. Örgütsel Dayanıklılık Ölçeği'nin güvenilirliğine yönelik işlemler	148
3.3.3. Örgütsel Körlük Ölçeği	149
3.3.3.1. Örgütsel Körlük Ölçeği'nin geçerliliğine yönelik işlemler	150
3.3.3.1.1. Faktöriyel geçerliği	150
3.3.3.1.1.1. Açımlayıcı faktör analizi	150

3.3.3.1.1.2. Doğrulayıcı faktör analizi	154
3.3.3.1.2. Yakınsama ve ayırt edicilik geçerliği	157
3.3.3.2. Örgütsel Körlük Ölçeği'nin güvenilirliğine yönelik işlemler	157
3.4. Veri Toplama Süreci	159
3.5. Verilerin Analizi	160
IV. BÖLÜM	
4. Bulgular 162	
4.1. Yapısal Eşitlik Varsayımlarının İncelenmesine Yönelik Bulgular	162
4.2. Yapısal Eşitlik Analizine Yönelik Bulgular	166
4.3. Etki Büyüklüğüne Yönelik Bulgular	171
4.4. Güç Analizine Yönelik Bulgular	172
V. BÖLÜM	
5. Tartışma, Sonuç ve Öneriler	174
5.1. Tartışma	174
5.1.1. Ölçek geliştirmeye yönelik tartışma	176
5.1.2. Kurulan yapısal eşitlik modeline yönelik tartışma	177
5.1.2.1. Örgütsel körlük ve örgütsel dayanıklılığa yönelik tartışma	179
5.1.2.2. Örgütsel dayanıklılık ve örgütsel sürdürülebilirliğe yönelik tartışma	184
5.1.2.3. Örgütsel körlük ve örgütsel sürdürülebilirliğe yönelik tartışma	192
5.1.2.4. Örgütsel körlük, örgütsel dayanıklılık ve örgütsel sürdürülebilirliğe yönelik tartışma	198
5.2. Sonuç ve Öneriler	206
5.2.1. Ölçme aracının geliştirilmesine ilişkin sonuçlar ve öneriler	206
5.2.2. Yapısal eşitlik modeline ilişkin sonuçlar ve öneriler	207
5.2.2.1. Kurulan yapısal eşitlik modeline yönelik sonuçlar	207
5.2.2.2. Yapısal regresyon analizine ilişkin sonuçlar	208
5.2.2.2.1. Örgütsel uygulamalar açısından öneriler	211
5.2.2.2.2. İlerleyen çalışmalar açısından öneriler	216
KAYNAKÇA	218

EKLER

EK 1. Uygulama İzni	257
EK 2. Etik Kurul İzni	258
EK 3. Örgütsel Körlük Ölçeği Uygulama İzni	259
EK 4. Örgütsel Dayanıklılık Ölçeği Uygulama İzni	260
EK 5. Örgütsel Sürdürülebilirlik Ölçeği	261
EK 6. Örgütsel Dayanıklılık Ölçeği	263
EK 7. Örgütsel Körlük Ölçeği	264
EK 8. Kapsam Geçerliği Değerlendirme Formu Örneği	265
EK 9. Tutanak.....	266
ÖZGEÇMİŞ	267

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 2.1. Örgütsel körlüğün türleri (Catino, 2013)	28
Tablo 2.2. Örgütsel dayanıklılık modeli (Mallak, 1999)	44
Tablo 2.3. Örgütsel dayanıklılık ortak özellikler havuzu (Robb, 2000)	55
Tablo 3.4. Örgütsel sürdürülebilirliğe ilişkin anahtar kelimeler	114
Tablo 3.5. Örgütsel sürdürülebilirliğe ilişkin oluşturulan madde havuzuna ilişkin bilgiler	117
Tablo 3.6. Kapsam geçerliğine görüşü dahil edilen uzmanlar	120
Tablo 3.7. Örgütsel sürdürülebilirlik ölçeği kapsam geçerlik oranları	122
Tablo 3.8. Kapsam geçerlik ölçütleri (Lawshe, 1975, Yurdugül, 2005)	126
Tablo 3.9. Kapsam geçerlik ölçütüyle kıyaslama sonunda kalan maddeler	126
Tablo 3.10. Kapsam geçerlik indeksleri	129
Tablo 3.11. Kapsam geçerliği sağlanan ölçek maddeleri	130
Tablo 3.12. Örgütsel sürdürülebilirlik ölçeği açımlayıcı faktör analizi sonuçları	133
Tablo 3.13. Modele ilişkin elde edilen uyum indeksleri değerleri	137
Tablo 3.14. Örgütsel sürdürülebilirlik ölçeği ayırt edicilik geçerliği değerleri	139
Tablo 3.15. Örgütsel sürdürülebilirlik ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonrası son hal	141
Tablo 3.16. Örgütsel dayanıklılık ölçeği açımlayıcı faktör analizi sonuçları	144
Tablo 3.17. Modele ilişkin elde edilen uyum indeksleri değerleri	147
Tablo 3.18. Örgütsel dayanıklılık ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonrası son hal ...	149
Tablo 3.19. Örgütsel körlük ölçeği açımlayıcı faktör analizi sonuçları	152
Tablo 3.20. Modele ilişkin elde edilen uyum indeksleri değerleri	156
Tablo 3.21. Örgütsel körlük ölçeği ayırt edicilik geçerliği değerleri	157
Tablo 3.22. Örgütsel körlük ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonrası son hal	159
Tablo 4.23. Verilere ilişkin betimsel bulgular	163
Tablo 4.24. Değişkenlere ilişkin korelasyon değerleri	164
Tablo 4.25. Yapısal regresyon analizine ilişkin elde edilen mükemmel ve kabul edilebilir uyum değerleri	167

Tablo 4.26. Örgütsel sürdürülebilirlik değişkeni üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkiler	168
Tablo 4.27. Araştırma hipotezlerinin kabul ve red durumları	170
Tablo 4.28. Her bir yapısal eşitlik için hesaplanan etki büyüklükleri	171



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Kavramların birbiri ile ilişkisi	10
Şekil 2.2. Sürdürülebilirliğin eğitim sistemine entegrasyonu (Kapitulčinová, AtKisson, Perdue ve Will, 2018)	76
Şekil 2.3. Sürdürülebilirliğin yükseköğretim kurumlarına entegrasyonu (Kapitulčinová, AtKisson, Perdue ve Will, 2018)	77
Şekil 2.4. Sürdürülebilirliğin değişim ajanı yaratmada kolaylaştırıcı faktörler (Kapitulčinová, AtKisson, Perdue ve Will, 2018)	77
Şekil 3.5. Örgütsel sürdürülebilirlik ölçeği özdeğer-faktör sayısı grafiği	134
Şekil 3.6. Örgütsel sürdürülebilirlik ölçeği doğrulayıcı faktör analizine ilişkin elde edilen değerler	136
Şekil 3.7. Örgütsel dayanıklılık ölçeği özdeğer-faktör sayısı grafiği	145
Şekil 3.8. Örgütsel dayanıklılık ölçeği doğrulayıcı faktör analizine ilişkin elde edilen değerler	146
Şekil 3.9. Örgütsel körlük ölçeği özdeğer-faktör sayısı grafiği	153
Şekil 3.10. Örgütsel körlük ölçeği doğrulayıcı faktör analizine ilişkin elde edilen değerler	155
Şekil 4.11. Geliştirilen ve test edilen yapısal regresyon modeli	168
Şekil 4.12. Yapısal regresyon analizi ile elde edilen bulgular	170

ÖZET

YÜKSEKÖĞRETİMDE ÖRGÜTSEL KÖRLÜK VE ÖRGÜTSEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIĞIN ARACI ROLÜ

Sezen Gültekin, Gözde

Doktora Tezi

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Türkan ARGON

Haziran-2019, xix +267 Sayfa

Bu çalışmanın amacı Sakarya Üniversitesi’nde görev yapan akademisyenlerin görüşlerine göre örgütsel körlük, örgütsel dayanıklılık ve örgütsel sürdürülebilirlik arasındaki yapısal ilişkiyi sınavan bir yapısal eşitlik modeli geliştirmektir. Bu model ile örgütsel körlük ve örgütsel sürdürülebilirlik arasındaki ilişkide örgütsel dayanıklılığın aracılık etkisi ele alınmıştır. Bu sebeple bu çalışma, nicel araştırma yöntemlerinden biri olan ilişkisel tarama modeli ile desenlenmiş ve ilişkisel nedenleri test eden yaklaşımlardan biri olan yapısal eşitlik modellemesi tiplerinden yapısal regresyon modeli kullanılmıştır. Böylelikle oluşturulan modelle ilk olarak “H0: Örgütsel körlük örgütsel dayanıklılığı doğrudan açıklamamaktadır. H1: Örgütsel körlük örgütsel dayanıklılığı doğrudan açıklamaktadır.”; ikinci olarak “H0: Örgütsel körlük örgütsel sürdürülebilirliği doğrudan açıklamamaktadır. H1: Örgütsel körlük örgütsel sürdürülebilirliği doğrudan açıklamaktadır.”; üçüncü olarak “H0: Örgütsel dayanıklılık örgütsel sürdürülebilirliği doğrudan açıklamamaktadır. H1: Örgütsel dayanıklılık örgütsel sürdürülebilirliği doğrudan açıklamaktadır.” ve dördüncü olarak ise “H0: Örgütsel körlük örgütsel dayanıklılık aracılığıyla örgütsel sürdürülebilirliği dolaylı olarak açıklamamaktadır. H1: Örgütsel körlük örgütsel dayanıklılık aracılığıyla örgütsel sürdürülebilirliği dolaylı olarak açıklamaktadır.” hipotezleri test edilmiştir.

Bu çalışmada Türkiye Mükemmellikte Süreklilik Ödülünü alan üniversitelerden veri toplamak amaçlanmıştır. Bu amaçla birlikte, bütünsel anlamda ilgili ödüle sahip tek üniversitenin Sakarya Üniversitesi olmasından dolayı bu çalışmanın evrenini Sakarya Üniversitesinde çalışan 2003 akademisyen oluşturmaktadır. Bu evrenden yapısal eşitlik modeli ilkelerine göre seçilen 322 akademisyen ise bu çalışmanın örneklemi oluşturmaktadır. Bu örneklemden veri toplamak amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilen “Örgütsel Sürdürülebilirlik Ölçeği” ile araştırmacı tarafından eğitim örgütüne uyarlaması yapılan “Örgütsel Dayanıklılık Ölçeği” ve “Örgütsel Körlük Ölçeği” kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda bu ölçme araçları yoluyla elde edilen verilerin normallik, doğrusallık, uç değerler, çoklu doğrusal bağlantı ve örneklem hacmi açısından yapısal eşitlik modelinin varsayımlarını karşıladığı görülmüş ve kurulan yapısal eşitlik modeli test edilmiştir.

Yapısal regresyon analizi sonucunda kurulan modelin kabul edilebilir ve mükemmel düzeyde uyum değerlerine sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, örgütsel körlük bağımsız değişkeninin örgütsel dayanıklılık bağımlı değişkenini doğrudan, örgütsel sürdürülebilirlik bağımlı değişkenini ise hem doğrudan hem de dolaylı olarak etkilediği görülürken; örgütsel dayanıklılık bağımsız değişkeninin de örgütsel sürdürülebilirlik bağımlı değişkenini doğrudan etkilediği tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra modelde, örgütsel körlük ve örgütsel dayanıklılık değişkenlerinin yönetsel sürdürülebilirlik, ekonomik sürdürülebilirlik, sosyal sürdürülebilirlik, kültürel sürdürülebilirlik ve çevresel sürdürülebilirlik alt boyutları üzerinde de dolaylı etkileri olduğu gözlemlenmiştir. Her bir yapısal eşitlik için hesaplanan etki büyüklüklerine bakıldığında, örgütsel körlük bağımsız değişkeninin örgütsel dayanıklılık ve örgütsel sürdürülebilirlik üzerinde geniş düzeyde etkiye sahip olurken; örgütsel dayanıklılık bağımsız değişkeninin örgütsel sürdürülebilirlik üzerinde benzer biçimde geniş düzeyde bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, örgütsel körlük ve örgütsel dayanıklılık değişkenlerinin de birlikte örgütsel sürdürülebilirlik değişkeni üzerinde geniş düzeyde bir etkiye sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Son olarak H0 hipotezinin istatistiksel açıdan gerçekten reddedilme durumunu test etmek için yapılan güç analizi sonucunda çalışmanın gücünün oldukça yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel dayanıklılık, örgütsel körlük, örgütsel sürdürülebilirlik, yapısal eşitlik, yükseköğretim.



ABSTRACT**THE MEDIATION ROLE OF ORGANIZATIONAL RESILIENCE IN THE
RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL MYOPIA AND
ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY IN HIGHER EDUCATION**

Sezen Gultekin, Gozde

PhD Thesis

Department of Educational Sciences

Educational Administration and Supervision Program

Thesis Supervisor: Prof. Dr. Turkan ARGON

June-2019, xix +267 Pages

The aim of this study is to develop a structural equation model which tests the structural relationship between organizational myopia, organizational resilience and organizational sustainability according to the opinions of the academicians working at Sakarya University. With this model, the mediation role of organizational resilience in the relationship between organizational myopia and organizational sustainability was discussed. For this reason, this study was designed with relational screening model which is one of the quantitative research methods, and in the study, structural regression model which is one of the structural equation model methods and is one of the approaches to test relational reasons, was used. Therefore, the following hypotheses were tested in the model: Firstly, “H0:Organizational myopia does not directly explain organizational resilience. H1:Organizational myopia directly explains organizational resilience.”; secondly, “H0:Organizational myopia does not directly explain organizational sustainability. H1:Organizational myopia directly explains organizational sustainability”; thirdly, “H0:Organizational resilience does not directly explain organizational sustainability. H1:Organizational resilience directly explains organizational sustainability”; fourthly, “H0:Organizational myopia does not directly explain organizational sustainability through organizational resilience.

H1:Organizational myopia directly explains organizational sustainability through organizational resilience.”

In this study, it was aimed to collect data from the higher education organizations which had Turkey Excellence in Sustainability Award. For this purpose, because of the fact that Sakarya University is the only university having the relevant award holistically, 2003 academicians working at Sakarya University constitute the population of this study. 322 academicians selected from this population according to the principles of structural equation model constitute the sample of this study. In order to collect data from this sample, “Organizational Sustainability Scale” developed by the researcher, and also “Organizational Resilience Scale” and “Organizational Myopia Scale” which were adapted to educational organizations by the researcher were used. As the results of the analyzes, it was seen that the data obtained by these measurement tools met the assumptions of the structural equation model in terms of normality, linearity, extreme values, multiple linear connection and sample size, and the established structural equation model was tested. As a result of the structural regression analysis, it was found that the established model had acceptable and excellent compliance values. In addition, it was determined that organizational myopia independent variable directly affected organizational resilience dependent variable, while it both directly and indirectly organizational sustainability dependent variable. It was also seen that organizational resilience independent variable directly affected organizational sustainability dependent variable. In addition, it was observed that organizational myopia and organizational resilience variables had indirect effects on the sub-dimensions of administrative sustainability, economic sustainability, social sustainability, cultural sustainability and environmental sustainability. Considering the effect sizes calculated for each structural equation, it was observed that the organizational myopia independent variable had a large effect on organizational resilience and organizational sustainability, while organizational resilience independent variable had a large effect on organizational sustainability similarly. In addition, it was found that organizational myopia and organizational resilience variables together had a large effect on organizational sustainability variable. Finally, the power of the study was found to be quite high as the

result of the power analysis which is done to test the statistical rejection of H_0 hypothesis.

Keywords: Higher education, organizational myopia, organizational resilience, organizational sustainability, structural equality.



I. BÖLÜM

1. Giriş

Bu bölümde çalışmada ele alınan kavramlara yönelik problem durumu, yapılan araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın sınırlılıkları ve varsayımları ile ilgili kavramların tanımları yer almaktadır.

1.1. Problem Durumu

Hızla gelişen ve değişen dünya düzeninde örgütler varoluşlarını sürdürmek için amaçlarına uygun stratejileri ve politikaları takip etmek ve bunları davranış haline getirmek zorundadır. Söz konusu süreçte örgütlerin, amaçları doğrultusunda hayatta kalmaları, hatta bu amaçların daha da ötesine geçmeleri sadece belirlenen bu strateji ve politikaları izlemelerini değil aynı zamanda bunları gerçekçi temellere dayandırmalarını zorunlu kılmaktadır. Bunun için örgütler, varoluşlarını sürdürmenin yanı sıra, hedeflerine olumlu yönde katkı sağlayacak biçimde mevcut pozisyonlarının daha da ilerisine geçmek için, planladıkları stratejilerde ve politikalarda hem geçmişlerini, hem şu anki durumlarını hem de geleceklerini aynı anda işe koşmalıdır. Zira gelecek, geçmişin ve bugünün bir uzantısıdır.

Tüm örgütlerin amacı varlıklarını sürdürmektir (Helvacı, 2010). Bireysel düşünceleri ve özgürlükleri temel alan varoluşçuluk, insan varoluşundan yola çıkarak kendine yabancılaşmadan uzaklaşmaya ve kendini gerçekleştirmeye atıfta bulunmaktadır (Akarsu, 1997). Bu hususta örgütsel varoluş, bir örgütün kendini tanıma temelinde örgütsel amaçlarının ötesine geçerek, kendini gerçekleştirme ve varlığını sürdürme olarak ele alınabilir. Kendini tanıma; sınırlamaların farkına varma, olumsuz

yönlerle yüzleşebilme, davranışların anlamını büyük ölçüde farkedebilme, fiziksel, felsefi, çevresel, psişik etkileri bilme, beden, düşüncelerin, duyguların birbirleri ile ilişkilerini kurabilme, duygusal, düşünsel, davranışsal süreçlerle ilgili anlayış geliştirme anlamına gelmektedir (Üstün, Akgün ve Parlak, 2005). Bu kapsamda, örgütler varoluşlarını sürdürebilmek adına kendilerini tanımalı; böylece güçlü, zayıf yönlerini, fırsat ve tehditleri bilerek ve bunları hep birlikte işe koşarak eylemlerini tasarlamalı ve eyleme geçirmelidir. Bu durum örgütler için doğru bir vizyon eşliğinde stratejik bir bakış açısını mecbur kılmakta, aynı zamanda bu da stratejik yönetimi gündeme getirmektedir.

Taylor'a (1962) göre, insanlık meselelerini anlamak için bireyler, netliğe ve vizyonun dolgunluğuna güvenmek zorundadır. Örgütler açısından bu dolgunluğa ulaşmak ancak stratejik yönetim ile mümkündür. Strateji, bir örgütün öngörülemez bir ortamda, örgüte fırsat sağlanacak biçimde istenen sonuçlara ulaşmasını amaçlar (Drucker, 1999). Bu sebeple stratejik yönetim, geleceği karşılamak yerine onu öngörülen şekilde biçimlendirmek, kendi geleceğine sahip olmaktır (Güçlü, 2003). Bu doğrultuda bir örgütün kendi geleceğine hakim olması geçmişini, şu anki pozisyonunu ve geleceğini bir arada kullanarak varlığını sürdürülebilir hale getirmesine bağlıdır. Bunun için ise örgütler öncelikle güçlü ve zayıf yönlerini tespit edip, sahip oldukları fırsatları sürdürerek olası zayıflıklara ve tehditlere yönelik eylemlerde bulunmalı; devamında ise gelecek vaat eden ve sürdürülebilir bir yapıya ulaşmak için politikalar izleyerek eyleme geçmelidir.

Örgütsel politikaların amacına ulaşması, belirlenen bu politikaların ne derece gerçekçi olduğu ve davranış haline getirildiği ile yakından ilgilidir. Örneğin, uzun soluklu bir başarı elde etmek isteyen bir kurumun yalnızca gündelik politikalarla işlerini yürütmesi hedefe ulaşmada yeterli olmayacaktır. Nitekim kendi gidişatının farkında olmayan, planlarını eyleme geçirmeyen, geçirse dahi eylemlerini gerçeklik ve amaçla uygunluk temeline dayandırmayan, yalnız günü kurtarma odaklı hareket eden örgütlerin uzun vadede varlığını sürdürebilmeleri mümkün gözükmemektedir. Bu sebeple, örgütler öncelikle amaçlarını ortaya koyup, mevcut durumlarını analiz etmelidir. Ancak durum değerlendirmesi, sadece SWOT analizi (güçlü ve zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler)

biçiminde kalmamalıdır. Unutulmamalıdır ki gerçekçi bir durum analizi ve gelecek vaat eden bir stratejik planlama, sadece var olanın tespiti değil; mevcut durumlara yönelik örgütün sergilediği kolektif ve bireysel tutumları da içine alan bütüncül nitelikte olmalıdır. Nihayetinde kişisel ve örgütsel değişkenler bir arada stratejinin oluşturulması, uygulanması, değerlendirilmesi ve kontrol edilmesi aşamalarının yanı sıra çevreyle ilişkilerde de stratejik yönetimin seyrini etkileyebilmektedir. Örneğin, kaynak eksikliği, düşük seviyede örgütsel bağlılık, siyasi istikrarsızlık, yönetim becerilerinde eksiklik, nitelikli insan kaynağı eksikliği gibi pek çok faktör stratejik yönetim uygulamalarını engelleyebilmektedir (Hmaid, 2011). Bu sebeple, varoluşunu sürdürülebilir hale getirmek isteyen bir örgüt için, yalnızca mevcut bir durumun ‘varlığından’ söz edilmesi, o durumun örgütsel çıkarlara katkı sağlayacak biçimde stratejik biçimde üstesinden gelinmesinde yeterli olmayacaktır. Nitekim Türk eğitim sistemine yönelik yapılan çalışmalara göz atıldığında, çalışmaların neredeyse tamamının yalnız mevcut sorunları ve bu sorunlara yönelik çözüm önerilerini ele aldığı görülmektedir. Örneğin, bu çalışmalarda (Akbaba Altun, 2009; Gedikoğlu, 2005; Hareket, Erdoğan ve DüNDAR, 2016; Kartal, 2013; Kesik ve Bayram, 2015; Sarıbaş ve Babadağ, 2015; Yılmaz ve Altinkurt, 2011) ele alınan sorunlar genel olarak *ailelerin eğitime olan ilgisizlikleri, partiler üstü bir eğitim politikasının olmaması, ezberci eğitim, mevcut öğretim programları, üniversite ve okul ortamları, yönetim yaklaşımları, akademisyen yeterlilikleri, öğretmen tutumları ve becerileri, sınav sistemi, ölçme değerlendirme yaklaşımları, yetersiz maddi destek, meslek liselerinin durumu, teorik bilgidan ziyade uygulamaya ağırlık verilmesi, yöneltme eksikliği, toplumsal dönüşüm sorunları, eğitim felsefesi, eğitim yöneticisi ve finansman sorunları, öğretmen yetiştirme sistemi, yükseköğretim sisteminin sorunları vb.* şeklinde sıralanmış ve bu sorunlara yönelik ilgili çözüm önerileri sunulmuştur.

Yukarıda bahsi geçen çalışmaların genelinde, sorunların var olup olmadığı sorgulanmış; ancak, bu sorunların neden ortaya çıkmış olabileceği üzerine çok fazla gidilememiştir. Oysa Türk eğitim sisteminde yaşanan bu sorunların gerçekçi çözümlere ulaştırılması için yalnızca durum tespiti yapılarak, problemlerin alt alta sıralanması yeterli olmayacaktır. Aksine gerçekçi çözümlere ulaşmak için var olan durumu ortaya koymanın haricinde, ortaya çıkan sorunlu davranışlara yönelik bireysel

ve kolektif tutumların, normların ve niyetlerin da hesaba katılması önem arz etmektedir. Nitekim insanların eyleme geçmeye ilişkin kararları, o eyleme yönelik tutumları, kişisel normları ve algılanan davranış kontrolü tarafından belirlenmektedir (Ajzen, 1991). Bu durumda problemin var olup olmadığının tespitinin yanı sıra problemli davranışın altında yatan faktörlerin de göz önünde bulundurulması o sorunu çözüme kavuşturulmak isteyen bir örgüte yardımcı olacaktır. Ancak kimi zaman her örgüt ortaya çıkan sorunların üstesinden gelmede aynı çabayı göstermemektedir.

Huczynski ve Buchanan'a (1991) göre örgütler gündelik yaşantılarında, sorunların kendiliğinden ortadan kalkacağı umuduyla görmezden gelme, sorunları bekletme, çatışmayı bastırmak için işleri yavaşlatma, sorunlarla yüzleşmemek için çatışmaları gizleme ve çatışmaları çözmek için bürokratik kurallara başvurma gibi bazı kaçınma yolları izleyebilmektedir (Akt. Uras-Başer ve Kaya, 2010). Bu durumda, örgütler açısından asıl problem, sorunların varlığı değil, bu sorunlardan kaçılmasıdır. Bu tür kaçınma yollarından belki de örgütü körleştirip ilerlemesini en fazla tehlikeye sokacak olanı *'farkında olunmasına rağmen sorunlara alışılarak yaşanması'*dir. Nitekim Sezen-Gültekin ve Argon'un (2017) yaptıkları araştırmada ortaya koydukları bulgular olan, katılımcıların görüşlerine dayalı olarak Türk eğitim sisteminde eğitim politikalarının sürdürülmesi ve eğitimde teoriden pratiğe geçiş kapsamında tarafsızlık, sayısallaşma, güç oyunları, sadece ulusal değerlere odaklanma, geleneklere takılı kalma, erken uzmanlaşma, geçmiş bilgilere takılı kalma ve öğrenilen bilgilerin uygulamaya aktarılmasındaki sorunlar ile yaşanan bu sorunların rutinleştiği, kanıksandığı ve bunlara adapte olunduğu sonuçları bu durumu belgelendirmektedir. Sezen-Gültekin ve Argon'un (2017) araştırma sonucuna dayalı olarak, Türk eğitim sisteminin sürdürülebilir bir varoluşa sahip olması için asıl problemin sorunların çözülememesinden mi, yoksa eğitim örgütlerinin ve ilgili paydaşların bu sorunlara alışarak yaşamasından mı kaynaklandığının tespit edilmesinin önem arz ettiği söylenebilir. Nitekim sorunların altında yatan gerçek nedenleri ortaya çıkarmada etkili bir tutum sergilemeyen ve tasarılarını davranışa dönüştürmeyen bir eğitim örgütünde amaçlarına uygun biçimde ayakta kalarak, gelecekte de varoluşunu sürdürme konusunda sorunlar yaşanabileceği öngörülebilir. Bu kapsamda örgütlerin yaşadığı sorunlara yönelik eylemlerini ve bu eylemlerin örgütün dününe, bugününe ve yarınına

etkisini daha iyi ortaya koyacak olan ‘*örgütsel körlük, örgütsel dayanıklılık ve örgütsel sürdürülebilirlik*’ kavramlarının ele alınması faydalı olacaktır. Çünkü değişime ve denetime kapalılık, çevre ilişkilerinde zayıflık, çalışanların fikir ve düşüncelerine saygı göstermemezlik, aşırı kuralcılık, otokratik yönetim odaklılık, yüksek örgütsel çatışma (Döş, 2013), tek bir alana odaklanma ya da durumları kanıksamadan dolayı fırsat ve tehditleri algılamama (Aytemiz Seymen, Kılıç ve Kinter, 2016) gibi özellikler taşıyan örgütlerde, körlük meydana gelmektedir. Bu durumda, bahsi geçen özellikleri taşıyan bir eğitim örgütünün, hedeflerine uygun biçimde ayakta kalarak varoluşunu sürdürme konusunda tehlikeye açık hale geleceği söylenebilir. Çünkü sorunlara alışan, onları görmezden gelen, tek yöne odaklanan, gelişmelere kapalı, çevresinden kopuk, çalışanlarını karara katmayan, demokratik tutum sergilemeyen ve çatışmaları fırsata çeviremeyen bir örgütün sistem bütünlüğünü sağlamada ve sorunlarla mücadele edebilmede sıkıntılar yaşayacağı öngörülebilir. Tüm bu gerekçelerden dolayı, örgütsel körlükten doğabilecek varlığını koruma ve sürdürme sorunlarının ele alınması için örgütsel dayanıklılık ve örgütsel sürdürülebilirlik kavramlarının birlikte ele alınması fayda sağlayacaktır. Bu şekilde, yaşanan bir durumun örgütün mevcut gününe ve geleceğine yönelik etkisine ilişkin bütüncül bir bakış açısı yakalanması da mümkün olacaktır.

İlgili problem durumu yükseköğretim açısından değerlendirildiğinde farklı durumların ortaya çıktığı görülmektedir. Örgütler, amaçları gereği her daim varoluş çabası içerisinde. Bu sebeple, kimi zaman varlığını korumak kimi zaman da varlığını diğer örgütlerin önüne geçirmek için birtakım çabalar sarf ederler. Kamu sektörü ve özel sektör açısından değerlendirildiğinde bu durumun, özel sektörde daha fazla ortaya çıktığı söylenebilir. Çünkü özel sektör doğası gereği örgütleri rekabete, bu sebeple de bu rekabet içerisinde var olma savaşına sürüklemektedir. Öte yandan, kamu sektöründe kaynaklar devlet tarafından sağlandığı ve devlet adına işler yapıldığı için özel sektörde yaşanan rekabet durumu, bu sektörde kendini daha az seviyede gösterebilmektedir. Bu durum ise kamu sektöründe yer alan örgütlerin var olmakla ilgili kaygı ve eylemlerini daha sınırlı hale getirmektedir. Çünkü genel bir düşünce olan “devlet varsa, kamu kurum ve kuruluşları da var olacaktır” iddiası var olmayı kamu örgütlerinde bir mesele olmaktan çıkarır gibi görünmektedir. Bu iddianın bir bakımdan yerinde olduğu

söylenebilir. Zira özel sektörde finans kaynakları bireyler bazında olduğu için sürdürülebilirliği daha sınırlıyken, kamu sektöründe kaynak sağlayıcı büyük oranda devletin kendisi olduğu için sürdürülebilirlik meselesi devletin bekası veya yönetimin politikası ile doğru orantılı olarak ilerleyebilmektedir. Ancak, küreselleşmenin etkisi ile rekabetin ve girişimciliğin her alana yansıdığı düşünülürse, kamu sektörlerinde dahi var oluşun günümüzde bir mesele haline geldiği söylenebilir.

Dünya çapında genel olarak yükseköğretim kurumlarının, diğer kamu kurum ve kuruluşları ile kıyaslandığında, daha özerk bir yapıya sahip oldukları söylenebilir. Örneğin, Türkiye’de Yükseköğretim Kurulu, T.C. Milli Eğitim Bakanlığı teşkilat şemasında (<http://www.meb.gov.tr/meb/teskilat.php>) doğrudan milli eğitim bakanı ile ilişki içerisinde yer alan bir kurul olarak görülse de, tüm yükseköğretimi düzenleyen ve yükseköğretim kurumlarının faaliyetlerine yön veren, bu kanunla kendisine verilen görev ve yetkiler çerçevesinde özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip, bir kuruluştur (T.C. Resmi Gazete, 1981). Bu durum, Türkiye’de diğer eğitim öğretim kademelerine kıyasla yükseköğretimde eğitim öğretim, araştırma ve geliştirme, bilimsel çalışma, topluma hizmet, insan kaynağının yönetimi ve yönetsel açılardan daha özerk bir yapının oluşmasını sağlamaktadır.

Türk yükseköğretim kurumlarının temel amaçları yüksek düzeyde bilimsel çalışma ve araştırma yapmak, bilgi ve teknoloji üretmek, bilim verilerini yaymak, ulusal alanda gelişme ve kalkınmaya destek olmak, yurt içi ve yurt dışı kurumlarla işbirliği yapmak suretiyle bilim dünyasının seçkin bir üyesi haline gelmek, evrensel ve çağdaş gelişmeye katkıda bulunmaktır (T.C. Resmi Gazete, 1981). Bu sebeple, Türkiye’de yer alan üniversitelerinden hem ulusal hem de uluslararası düzeyde ülke kalkınmasına katkı sağlamaları beklenmektedir. Bu bağlamda, üniversitelerin bir yandan kamu kuruluşu olarak devlet desteği ile birlikte sürdürülebilir bir yapıya sahip olabilecekken, öte yandan ulusal ve özellikle de uluslararası arenadaki çalışmaları göz önüne alındığında kamu tüzel kişiliğiyle birlikte sürdürülebilirlik açısından daha riskli bir oluşum içinde kaldıkları görülmektedir. Zira özerk yapıları ve işlevsel doğaları gereği üniversitelerin rekabetçi bir yapıya sahip oldukları öngörülebilir. Bu rekabetçiliğin ise beraberinde var oluş çabasını getirdiği iddia edilebilir. 2004 yılında kurulan ve dünyanın en iyi

üniversitelerinin listelerini yayınlayan bir kurum olan The Times Higher Education World University Rankings ile Orta Doğu Teknik Üniversitesi Enformatik Enstitüsü bünyesinde 2009 yılında kurulan Türkiye ve dünya üniversite sıralamalarını yapmayı toplumsal hizmet olarak gören (<http://tr.urapcenter.org>) bir kurum olan University Ranking by Academic Performance (URAP) gibi farklı kurumlar tarafından ortaya konulan ulusal ve uluslararası çaptaki üniversite sıralamaları, bu iddiayı destekler niteliktedir.

Benzer biçimde rekabetin giderek artmasıyla, uzun yıllardır özellikle özel sektör tarafından benimsenen kalite kavramı kendini, kamu kurum ve kuruluşlarında da göstermiştir. Öyle ki kalite konusunun ister özel kuruluş ister kamu kuruluşu olsun örgütsel işleyişin nabzını tutmasından dolayı hem ulusal hem uluslararası düzeyde kalite kuruluşları oluşturulmuş; bu kuruluşlar sayesinde kurumların kalite açısından nerede oldukları ve sahip oldukları kalitenin dünya rekabetinde onları nereye taşıdığı incelenmeye başlanmıştır. Örneğin, 1956 yılında kurulan European Organization for Quality, 40 ülkeden yaklaşık 70.000 üyeye sahip olan ve yaklaşık 500.000 kuruluşun kalite eylemlerini inceleyen bir kuruluştur (<http://www.eoq.org/home.html>). Benzer biçimde, 1990 yılında Türkiye’de kurulan Türkiye Kalite Derneği (KalDer) üyelerine kalite ve mükemmellik konularında eğitimler, hizmetler veren, kalite eylemlerini analiz eden ve kaliteye yönelik belirli alanlarda ödüller veren bir kuruluştur (<http://www.kalder.org>). KalDer başlarda yalnızca sanayi odaklı eylemler yaparken, yıllar ilerledikçe ve kaliteye yönelik bakış açısı değiştikçe hizmetlerini yalnız özel sektöre değil aynı zamanda kamu kurum ve kuruluşlarını içine alan geniş çaplı aktiviteler sergilemeye başlamıştır. Bu aktivitelerin son yıllarda hem özel sektör hem de kamu sektörü tarafından en çok önem kazananlardan birisi, mükemmellikte süreklilik ödülüdür. Bu ödülün amacı, performansını sürekli iyileştirdikleri ve stratejiyi eyleme dönüştürerek tartışmasız üstün başarı gösterdikleri için daha önce Türkiye Mükemmellik Ödülü’nü alan kurum ve kuruluşları, aradan geçen zamana karşın mükemmel performanslarını ve sürekli gelişimlerini sürdürdükleri için yeniden tanımak; böylece başarı ve kazanımlarının kalıcılığını ve mükemmellik yolculuklarındaki sürekliliğini göstermektir. Belirtilen mükemmellik ödülüne bakıldığında, hem özel şirketlerin hem de devlet okulları ve üniversiteler gibi farklı

örgütlerin mükemmelliğin sürdürülmesi alanında ödüller aldığı görülmektedir. Bu alanda yükseköğretim kurumlarına bakıldığında ise üniversite bazında bütünsel olarak ödül alan tek üniversitenin Sakarya Üniversitesi olduğu, birim bazında ise Anadolu Üniversitesi Mühendislik Fakültesi ile Uludağ Üniversitesi Gemlik Asım Kocabıyık Meslek Yüksek Okulu olduğu, bu sebeple oldukça sınırlı kalındığı görülmüştür.

Bu sebeple, günümüzde yükseköğretim örgütlerinin ulusal ve uluslararası politikalar kapsamında varoluşlarını sürdürme çabalarını giderek daha rekabetçi bir temele dayandırdıkları görülebilir. Nihayetinde Türk yükseköğretiminde şu an için üniversitelerin açılıp kapanmaları devlet politikalarına göre şekillendirilse de; örgütsel performans, krizi yönetimi, başarı, sorun çözümleri gibi pek çok örgüt içi işleyişin üniversitelerin varoluşsal geleceğini hazırladığı söylenebilir. Bu doğrultuda Türk yükseköğretiminde örgütlerin varoluşlarını koruyabildikleri, bu varoluşu ulusal ve uluslararası arenada diğer örgütlerin önüne geçirebildikleri sürdürülebilir bir yapıya sahip olmalarına zemin hazırlayan etmenlerin incelenmesi Türk eğitim politikalarına yön verilmesi açısından önem arz etmektedir. Bu sebeple, bu çalışmada Türk yükseköğretimi kapsamında üniversiteler göz önünde bulundurularak örgütsel sürdürülebilirlik kavramı irdelenmektedir. Bu kavramın ortaya çıkarılmasında ise örgütsel körlük ve örgütsel dayanıklılık kavramlarından yararlanılarak, bu üç kavramın birbirleri ile olan ilişkisi ele alınmaktadır. Bu ilişkilerin anlaşılması için araştırmada kullanılan kavramlara yönelik, literatürde yapılan tanımların sunulması faydalı olacaktır.

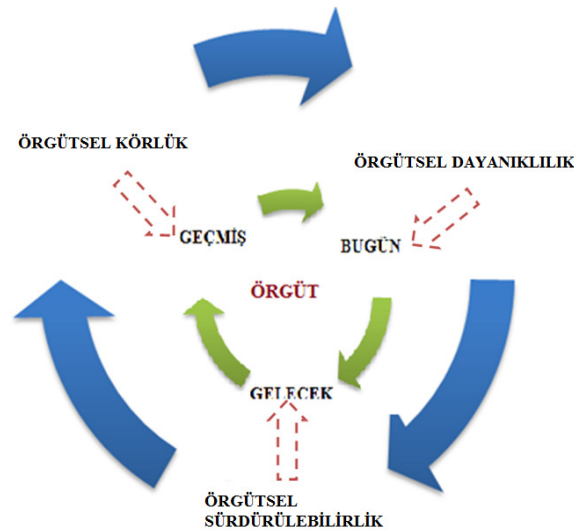
Körlük kavramı bireylerin kasıtlı olarak ve olmayarak tasfiye ettikleri, tahrip ettikleri ve kendi çıkarları için çok katmanlı teşhis kabiliyetleri oluşturma olasılığını ortadan kaldırdıkları bir dünyada yaşamak anlamına gelmektedir (Chikudate, 2002a; 2002b). Öte yandan örgütsel körlük kavramı, bir örgütte kullanılan yöntem ve uygulamalardaki hataların ve gelecekteki olası fırsatların ve risklerin çalışanlar tarafından algılanamaması sorunudur (Altınay, Mercan, Aksanyar ve Sert, 2012). Örgütsel körlük, gerçekleri olduğu gibi değerlendirmede ve olası gelişmeleri görmede örgütün kısıtlı bir kapasite ile hareket etmesidir (Catino, 2013).

Dar anlamıyla dayanıklılık duygusal, kişisel, ilişkisel ve örgütsel işleyiş çerçevesinde psikolojik, davranışsal ve bilişsel düzenlemeyi içeren geniş bir kavramı ifade ederken (Day ve Gu, 2014); geniş kapsamda dayanıklılık devletlerin, toplumların ve küresel örgütlerin insanları güçlendirmek ve korumak amacıyla çalışmalarını sağlamaktır (Malik, 2014). Örgütsel dayanıklılık ise bir örgütün olumsuz ve stresli durumlara karşı direnme gücü, mevcut konumlarını koruma kabiliyeti ve olumsuz şartlardan yararlanarak onlardan fayda sağlayabilme kapasitesi (Kantur ve İşeri-Say, 2015) olarak ele alınmaktadır.

20. yüzyılın başlarından bu yana "*1972 Stockholm Çevre ve İnsan Konferansı, 1980 Dünya Koruma Stratejisi, 1987 Ortak Geleceğimiz (Brundtland) Raporu, 1992 Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Konferansı, Rio Deklarasyonu, İklim Değişikliği Sözleşmesi, Biyolojik Çeşitlilik Sözleşmesi, Orman Prensipleri Antlaşması, Çölleşme Sözleşmesi, Gündem 21, 2002 Johannesburg Zirvesi*" gibi pek çok mecrada ele alınan *sürdürülebilirlik* kavramı (Eş, 2008), ilk yıllarda çevre politikalarının ve kalkınma stratejilerinin entegrasyonu için bir çerçeve oluşturarak (Brundtland, 1987) sadece ekonomik kapsamda ele alınırken sonraki yıllarda bu bakış açısı değişmiş ve ortaya daha geniş kapsamlı bir sürdürülebilirlik tanımlaması çıkmıştır. Bu yeni tanımda sürdürülebilirlik uzun vadede bir örgütün ekonomik, sosyal ve çevresel etkileri ile ilgiliyken (Jeong, 2015); örgütsel sürdürülebilirlik, sadece kârlılığı koruyarak kendini devam ettiren bir tutumu değil; aynı zamanda, dinamik bir denge arayarak insanları, refahı ve gezegeni (3P/people-prosperity-planet) başarıyla dengeleyen eylemi (Wals ve Schwarzin, 2012) ifade eden bir kavram olarak alanyazında yerini almıştır. Bu bağlamda örgütlerin sürdürülebilir olması, sadece çıkar amaçlı olarak varoluşlarını devam ettirmeleri değil; kendi varlıklarını hedefleri doğrultusunda yaşatmaya çalışırken, sürdürülebilirlik mantığını örgütün bütün seviyeleri ile ait olduğu dış dünyaya taşıyarak dengeli bir biçimde hareket etmesi ve gelecek kurması çabası olarak tanımlanabilir.

Nitekim geniş kapsamda ele alındığında örgütsel körlük, örgütsel dayanıklılık ve örgütsel sürdürülebilirlik kavramlarının her birinin bir örgütün dünü, bugünü ve yarını ile ilgili olduğu söylenebilir. Ancak, sınırlı bir bakış açısı ile yaklaşıldığında bu durum değişiklik gösterebilmektedir. Hammond'a göre gerçek sürdürülebilirlik, yapılan işin

gelecekte nasıl büyütüldüğü ile ilgiliyken; dayanıklılık, sahip olunan şeylerin nasıl korunacağı ve sorunlardan nasıl önleneceğini ifade etmektedir. Bu sebeple sürdürülebilirlik, dayanıklılık kavramını da içine alması gereken daha genel ve kapsamlı bir stratejidir (Lattimore, 2016). Öte yandan örgütsel körlük, dar anlamda bugünü kurtarmayı ifade etmektedir (Baş, 2013). Bu gerekçelerden hareketle, örgütsel körlük ve örgütsel dayanıklılığın daha ziyade örgütün bugününe ağırlık verirken, örgütsel sürdürülebilirliğin doğrudan gelecek odaklı bir kavram olduğu söylenebilir. Ancak bir örgütün yapmış olduğu eylemlerinden dolayı bakış açısında sınırlılık yaşamasını ifade etmesinden dolayı örgütsel körlüğün bir ayağının esasen geçmişe dayalı olduğu; yaşanan olaylarda ayakta kalma ve eski durumuna kavuşmayı ifade etmesinden dolayı dayanıklılığın ağırlıklı olarak bugünün eylemlerini yansıttığı ve bir örgütün varlığının artırılarak gelecekte de devam ettirmesini ifade etmesinden dolayı örgütsel sürdürülebilirliğin gelecek temelli olduğu söylenebilir. Bu noktada belirtilmesi gereken, kavramların zaman dilimleri açısından elbette kesin bir biçimde ayrılamayacağıdır. Çünkü fırsat çerçevesinden bakıldığı takdirde körlük ve dayanıklılık kavramları bir örgüt için her daim geleceğe yatırımdır. Aynı şekilde, sürdürülebilirlik temellerini geçmişten ve bugünden almaktadır. Ancak yapılan bu ayrım ile vurgulanmak istenen, bu çalışma kapsamında ele alınan bu üç konunun bir örgütün “geçmişi, bugünü ve geleceği” biçiminde birbirlerini destekleyici nitelikte kurgulanmış olmasıdır. Bu hususta, bu çalışma kapsamında izlenen model aşağıdaki gibidir.



Şekil 1.1. Kavramların birbiri ile ilişkisi

Şekil 1.1'e göre, örgütsel körlük, örgütsel dayanıklılık ve örgütsel sürdürülebilirlik kavramları bir örgütün geçmişi, bugünü ve geleceği ile ilgili döngüsel olarak sürekli ilişki içindedir. Hammond'a göre sürdürülebilirlik iyimserliğe, dayanıklılık ise gerçekçiliğe atıf yapmaktadır ve her ikisini de ihtiyaç duyulmaktadır (Lattimore, 2016). Bu doğrultuda örgütsel körlük kavramı olumsuz bir durum olarak ele alınırsa aslında bu çalışmada örgüt yaşamında olumsuz bir durumdan (örgütsel körlük) iyimser bir tabloya (örgütsel sürdürülebilirlik) kavuşmada gerçekçiliğin (örgütsel dayanıklılık) etkisi ele alınmaktadır. Bu kapsamda, bu çalışmanın amacı bu üç kavramın birbirleri ile olan ilişkisini ele alarak; akademisyen görüşlerine dayalı olarak örgütsel körlüğün örgütsel dayanıklılık aracılığıyla örgütsel sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinin ortaya konmasıdır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı Sakarya Üniversitesinde çalışan akademisyenlerin görüşlerine göre örgütsel körlük, örgütsel dayanıklılık ve örgütsel sürdürülebilirlik arasındaki yapısal ilişkiyi sınavan bir yapısal eşitlik modeli geliştirmektir. Bu model ile örgütsel körlük ve örgütsel sürdürülebilirlik arasındaki ilişkide örgütsel dayanıklılığın aracılık etkisi olarak ele alınmıştır. Bu doğrultuda çalışma kapsamında yapısal regresyon ile oluşturulan modelle test edilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

1. hipotez

H0: Örgütsel körlük, örgütsel dayanıklılığı doğrudan açıklamamaktadır.

H1: Örgütsel körlük, örgütsel dayanıklılığı doğrudan açıklamaktadır.

2. hipotez

H0: Örgütsel körlük, örgütsel sürdürülebilirliği doğrudan açıklamamaktadır.

H1: Örgütsel körlük, örgütsel sürdürülebilirliği doğrudan açıklamaktadır.

3. hipotez

H0: Örgütsel dayanıklılık, örgütsel sürdürülebilirliği doğrudan açıklamamaktadır.

H1: Örgütsel dayanıklılık, örgütsel sürdürülebilirliği doğrudan açıklamaktadır.

4. hipotez

H0: Örgütsel körlük, örgütsel dayanıklılık aracılığıyla örgütsel sürdürülebilirliği dolaylı olarak açıklamamaktadır.

H1: Örgütsel körlük, örgütsel dayanıklılık aracılığıyla örgütsel sürdürülebilirliği dolaylı olarak açıklamaktadır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Bu çalışmada ulaşılmak istenen hedeflerden en temeli Türk eğitim sisteminin dünü, bugünü ve geleceğine ışık tutmaktır. Çalışmanın çıkış noktasını oluşturan bu düşünce doğrultusunda, yurt içi ve dışı alanyazında son yıllarda daha fazla önem kazanan örgütsel körlük, dayanıklılık ve sürdürülebilirlik kavramları ele alınmıştır. Bu kapsamda, gerçekleştirilecek olan bu çalışmanın önem arz edeceği düşünülen noktalar şu şekildedir:

Örgütsel körlük kavramı, yurt dışında pek çok çalışmada (Balmer, 2011; Bechtel Jayanti, 2011; Bennett, 2005; Brummet, Flamholtz ve Pyle, 1969; Costea, 2013; Fotaki ve Hyde, 2015; Hase ve Galt, 2011; Hill ve Lee, 2009; Hitt, 1995; Jan, 2003; Knudsen, 2011; Laverty, 1993; Levinthal ve March, 1993; McHugh ve Brotherton, 2000; Taylor, 1962; Youngwirth, 2008) incelese de, yurt içi alanyazında fazlaca ele alınmamıştır. Yurt içinde yapılan çalışmalar (Altınay, Mercan, Aksanyar ve Sert, 2012; Baş, 2013) daha ziyade işletme düzeyinde kalmış; eğitim örgütleri açısından çok sınırlı sayıda çalışma (Aytemiz Seymen, Kılıç ve Kinter, 2016; Döş, 2013) olduğu görülmüştür. Oysa örgütler bireysel başarı, zihinsel modeller, ortak vizyon, grup içinde öğrenme ve sistemli düşünme yoluyla öğrenen örgüt haline gelmektedir (Senge, 1991) ve bu yapıları sayesinde eğitimsel körlüklerini (Taylor, 1962) aşmaları eğitim örgütleri için daha olası

hale gelebilecektir. Bu bağlamda, örgütsel körlüğün eğitim örgütleri açısından ele alınması önem taşımaktadır. Öte yandan hem yabancı hem de Türk alanyazınına bakıldığında, örgütsel körlük kavramının kuramsal çerçevesinin planlanan araştırmaya göre şekil aldığı; körlük kavramının oldukça genel bir kavram olmasından dolayı “*uzağı görememe/nearsightedness, kısa süreli ufuk/short time horizon, kısa vadecilik/short-termism (Laverty, 1993); körlük/blindness (Knudsen, 2011), kör nokta/blind spots (Youngwirth, 2008; Fotaki ve Hyde, 2015), miyopi/myopia (Bennett, 2005; Brummet, Flamholtz ve Pyle, 1969; Costea, 2013; Hitt, 1995; Laverty, 1993; Levinthal ve March, 1993; Taylor, 1962)*” gibi farklı terimlerle ifade edildiği görülmektedir. Bu gerekçeler göz önüne alındığında, yapılacak çalışmanın örgütsel körlük kavramını Türk alanyazınına kazandırılması, kavramın kuramsal temelinin detaylı ortaya koyması, eğitim örgütleri açısından ele alınarak alanyazındaki eksikliklerin giderilmesi ve yeni bakış açılarının getirilmesi adına önem arz edeceği düşünülmektedir.

Örgütsel dayanıklılık kavramı ise, yurt dışında pek çok çalışmada (Arsovski, Arsovski, Stefanović, Tadić ve Aleksić, 2017; Borekci, Rofcanin ve Sahin, 2014; Brock, Mäler ve Perrings, 2001; Day ve Gu, 2014; Malik, 2014; Sharma ve Sharma, 2016; Sterling, 2010; Wicker, Filo ve Cuskelly, 2013) uzun yıllardır yer alsa da, Türk alanyazınında oldukça sınırlı sayıda çalışmada (Akgün ve Keskin, 2014; Gerçek ve Yılmaz Börekçi, 2017; Gerçek, 2017; Kantur ve İşeri-Say, 2012; Kantur ve İşeri-Say, 2015; Şentürk, 2013) ele alınmıştır. Alanyazın taraması sonucunda, bu kavrama yönelik yapılan bu çalışmaların tamamının işletme odaklı olduğu ve özellikle Türkiye’de eğitim örgütlerinde ele alınmadığı; bundan dolayı da, örgütsel dayanıklılık kavramının daha ziyade geleneksel bir yaklaşımla “işletme çatısı altında kriz durumuna yönelik bir kavram” olarak vurgulandığı görülmektedir. Diğer yandan, Türkiye’de “dayanıklılık” kavramı üzerine pek çok çalışma olmasına rağmen neredeyse tamamının “bireysel dayanıklılık” üzerine odaklandığı görülmektedir. Bu gerekçeler göz önüne alındığında, bu çalışmanın örgütsel dayanıklılık kavramını Türk alanyazınına kazandırması, dayanıklılığa yönelik modern yaklaşım izleyerek, kavramın eğitim örgütleri açısından ele alıp alanyazındaki eksikliklerin giderilmesi ve yeni bakış açılarının getirilmesi adına önem arz edeceği düşünülmektedir. Öte yandan, dayanıklılığa ilişkin alanyazın daha önceki yıllarda geleneksel ve baskın biçimde verimlilik, kontrol, sabitlik ve

öngörülebilirlik üzerine yoğunlaşmaktayken; güncel alanyazın artık karmaşık, doğrusal olmayan, çok dengeli ve kendinden örgütlenmiş olarak görülen sistemlerdeki kalıcılık, uyumluluk, değişkenlik ve öngörülemezlik üzerine odaklanmaktadır (Gunderson ve Holling, 2002'den akt. Sterling, 2010). Geleneksel yaklaşım örgütsel dayanıklılığı, mevcudu koruma yönünde görürken; modern yaklaşım örgütsel dayanıklılığa günümüz karmaşık düzenindeki belirsizliklerden kendini koruyup varoluşunu devam ettirmesi gözüyle bakmaktadır. Bu hususta, yapılacak olan bu çalışmada örgütsel dayanıklılık modern bir açısı ile ele alınarak, eğitim örgütlerinin doğasına uygun biçimde ortaya konulmaya çalışılmıştır. Böylece, örgütsel dayanıklılık kavramı Türk alanyazınına kazandırılmasının yanı sıra, dayanıklılığının kuramsal temeli modern bakış açısıyla eğitim örgütleri açısından ortaya konulacaktır.

Örgütsel sürdürülebilirlik kavramı 1970'lerden bu yana pek uluslararası raporda yer alsa da özellikle Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı kapsamında ortaya konulan 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (OECD, 2015) ile birlikte uluslararası arenada ülkeler düzeyinde daha fazla önem kazanmıştır. Öte yandan, araştırma düzeyinde ise örgütsel sürdürülebilirlik kavramı hem yurt dışında hem de yurt içi alanyazında yine oldukça sık ele alınmıştır. Ancak bu kavrama yönelik yapılan çalışmalar (Carayannis, Sindakis ve Walter, 2015; Costanza, 1992; Cuthill, 2010; Dobson, 2007; Florea, Cheung ve Herndon, 2013; Paulraj, 2011; Pearce ve Warford, 1993; Shrivastava, 1995) kavram genellikle kalkınma kapsamında ele alındığı için daha ziyade çevresel ve ekonomik anlamda sürdürülebilirlik açısından tartışılmıştır. Özellikle Türkiye'de yapılan çalışmalarda ele alınan sürdürülebilirlik (Kuşat, 2012; Kuter ve Ünal, 2014; Mısırdalı Yangil, 2016; Özçelik ve Öztürk, 2015; Yiğit ve Yiğit, 2016) daha ziyade işletme odaklı kalmıştır ve eğitim açısından bazı çalışmalarda (Çelikbaş, 2016; Gökmen, 2014; Keleş, 2007; Özlü, 2011) yer alsa da, erişilebildiği ölçüde doğrudan örgütsel sürdürülebilirlik kavramı üzerine çalışmaya rastlanmamıştır. Bu gerekçeler göz önüne alındığında, bu çalışmanın örgütsel sürdürülebilirlik kavramının eğitim örgütlerinde ele alınarak yalnız çevresel ve ekonomik yönlerinin değil aynı zamanda sosyal ve kültürel yönlerinin de ele alınması; sürdürülebilirliğin, bir örgütün varoluşunu devam ettirmesi açısından örgütsel manada vurgulanması ve değişen dünya düzeninde bilhassa okulların birer eğitim örgütü olarak sürdürülebilir kılınmasında veriler

sağlanması açısından önem arz edeceği düşünülmektedir. Ayrıca, Székely ve vom Brocke (2017) çalışmalarında 1999-2015 tarihleri arasında örgütsel sürdürülebilirliğe ilişkin yayımlanmış 9514 raporu incelemiş ve bu raporların değindiği 42 ortak nokta tespit etmişler ve gözlem ve önerilerini 10 kategoride toplamışlardır. Tespit edilen bu ortak noktalara ve kategorilere bakıldığında, sürdürülebilirlik kavramının örgüt kapsamında ele alınsa da çoğunlukla çevresel, ekolojik, ekonomik, sosyal, bio-çeşitlilik gibi konulara yönelik sürdürülebilirliğin ayrı ayrı ele alındığı görülürken; öte yandan, kavram olarak örgütsel sürdürülebilirliğin doğrudan daha az ele alındığı, ele alınan çalışmalarda da işin kendisi, çalışan, yönetim, birim, kurum, ödül, inisiyatif, politika, performans, paydaş, gelişme, büyüme ve süreç gibi konulara odaklanıldığı tespit edilmiştir. Bu kapsamda bu çalışma, örgütsel sürdürülebilirliğe bir bütün olarak yaklaşması ve çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirliği ifade eden Triple Bottom Line (TBL) yaklaşımını bünyesinde barındırıp, bunun daha da ötesine geçerek sürdürülebilirliği çevresel, kültürel, sosyal, ekonomik ve yönetsel bağlamda ele alınması ile Székely ve vom Brocke (2017) tarafından sunulan çalışmaların büyük çoğunluğundan farklılık gösterdiği söylenebilir. Bu sebeple, bu çalışma alanyazın açısından sürdürülebilirlik bağlamında örgütlere bütünsel bir açıdan yaklaşması ile farklılık yaratmaktadır.

Diğer yandan ulaşılabildiği ölçüde hem yurt içi hem de yurtdışı alanyazın taraması sonucunda erişilebildiği ölçüde *örgütsel körlük*, *örgütsel dayanıklılık* ve *örgütsel sürdürülebilirlik* kavramlarının tamamını birden ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu sebeple yapılan çalışma bu üç kavram arasındaki olası ilişkiye dayalı olarak bir arada ele alınması açısından bir ilk olacaktır.

Bu çalışmanın hedeflenen diğer önemi ise yeni kavramsal ifadelerin alanyazına kazandırılmasından ziyade, Türk eğitim sistemine yönelik bütüncül bir bakış açısı sergilenerek, körlüğün dünü, dayanıklılığın bugünü, sürdürülebilirliğin geleceği ifade edişinden yola çıkılarak eğitim örgütünün “*dünü, bugünü ve yarını*” ortaya koymaktır. Bu hususta, araştırma modeli yalnız kavramlar arası olası ilişki düşünülerek değil, daha tümünden gelimci biçimde kavramları örgütün “geçmişi, bugünü ve geleceği” ile ilişkilendirerek ortaya konmuştur. Bu sebeple aslında seçilen kavramlar, Türk eğitim

sisteminin bütününe bakabilmenin yanında, geleceği için yol çizmek adına özellikle bu kurguya dayalı olarak ele alınmıştır. İzlenen bu yaklaşımla, eğitim sistemine yönelik gerçekçi ve gelecek vaat eden bir bakış açısının ortaya konması hedeflenmekte; bu bağlamda, bu çalışmanın alanyazına araştırmada bütüncül yaklaşım getirmek adına önem arz edeceği düşünülmektedir.

Ayrıca bu çalışmanın ana noktası Türk eğitim sisteminin yükseköğretim basamağının değerlendirilmesi olduğundan özellikle kalite sürecinde olan kurumlara odaklanılmış, böylelikle kalite kapsamında mükemmellikte sürdürülebilirliği sağlayan bir üniversiteden elde edilen sonuçlar ile stratejik yönetim temelinde bir örgütün dün, bugün ve yarını işe koşan planlı çalışmaların örgütsel körlük, örgütsel dayanıklılık ve örgütsel sürdürülebilirlik bağlamında nasıl bir zemin hazırladığı gösterilmiştir. Bu hususta yapılan bu çalışma, böyle bir evreni ele alan ilk çalışma niteliğinde olması açısından ulusal ve uluslararası alanyazına katkı sağlamaktadır. Öte yandan salt ulusal nitelikte değerlendirildiğinde, böyle bir evren üzerinde çalışılarak elde edilen sonuçlar ile bu çalışmanın Türkiye yükseköğretim politikalarındaki son eylemleri ve yakın vadede kendini gösterecek olan eğilimleri önceden takip ettiği söylenebilir. Zira Yükseköğretim Kalite Kurulu'nun henüz kurulmuş olması ile şu anda gönüllü bir süreç olarak yürütülen kalite çalışmalarının, ilerleyen aşamalarda yükseköğretim politikalarında daha fazla kendini göstererek her kurum için zorunlu hale gelebileceği öngörüldüğünde bu çalışmanın alanyazına katkı açısından öncü bir fayda sağlayacağı dile getirilebilir.

Tüm bu gerekçelerden dolayı yapılan bu çalışmanın;

- Son dönemde dünya çapında her alanda kendini gösteren ve önemleri kanıtlanan örgütsel körlük, örgütsel dayanıklılık ve örgütsel sürdürülebilirlik konularını ele almasından ve bu konuları özel olarak kalite kapsamında mükemmellikte sürdürülebilirliği tanınan bir kurum üzerinde incelemesinden dolayı *güncel*,
- Örgütsel körlük, örgütsel dayanıklılık ve örgütsel sürdürülebilirlik kavramlarına yönelik daha önceden çalışmalar yapılsa da üçünün ilişkisini

daha önce nicel olarak ve yapısal eşitlik kapsamında inceleyen herhangi bir çalışma olmamasından dolayı *özgün*,

- Yükseköğretim kurumlarının gelecek planlamasında kurumların dününü, bugünün ve yarınını aynı anda işe koşacak biçimde bütüncül bir yaklaşım sergilenmesi adına *gerekli*,
- Alanyazına sağladığı katkılar ve ilerleyen araştırmalar için sunduğu öneriler açısından *işlevsel* olduğu söylenebilir.

1.4. Sınırlılıklar

1. Bu çalışmanın evreni Türkiye Mükemmeliğe Süreklilik Ödülü'nü alan tek yükseköğretim kurumu olan Sakarya Üniversitesi ile sınırlıdır.
2. Bu çalışmada Sakarya Üniversitesinde çalışanlarından yalnızca akademik personelin görüşleri alınmış, idari personelin görüşleri çalışmaya dahil edilmemiştir.
3. Bu çalışmada Sakarya Üniversitesinde çalışan akademisyenlerden 2018-2019 eğitim öğretim yılında toplanan verilerle sınırlıdır.
4. Bu çalışmada elde edilen veriler araştırma kapsamında geliştirilen ve çevresel, kültürel, sosyal, ekonomik ve yönetsel sürdürülebilirlik alt boyutlarından oluşan “Örgütsel Sürdürülebilirlik Ölçeği”, eğitim örgütlerine uyarlanan ve örgütsel, mesleki ve bireysel körlük alt boyutlarından oluşan “Örgütsel Körlük Ölçeği” ve eğitim örgütlerine uyarlanan “Örgütsel Dayanıklılık Ölçeği” ile sınırlıdır.

1.5. Sayıtlar

Araştırmaya katılan akademisyenlerin ölçeklere verdikleri yanıtlar gerçek görüşlerini yansıtmaktadır.

1.6. Tanımlar

Örgütsel Körlük: Bir örgütün, hatalarından öğrenmeye vakit ayırmak yerine, mevcut rutinleri ve alışkanlıkları aynen sürdürmek; tek bir konumdan örgütü değerlendirerek ilerisini düşünmeden, sadece kısa vadeli bir bakış açısı sergilenmesinden dolayı stratejik hareket edememek, bu sebeple de var olan fırsat ve tehditleri görememek anlamına gelmektedir.

Örgütsel Dayanıklılık: Bir örgütün olumsuz durumlar karşısında yalnız örgütün o anki durumunu korumaktan öteye geçerek, bu olumsuzlukların fırsata çevrilmesi anlamına gelmektedir.

Örgütsel Sürdürülebilirlik: Bir örgütün sadece çıkar amaçlı olarak varoluşunu devam ettirmesi yerine, kendi varlığını hedefleri doğrultusunda yaşatmaya çalışırken, sürdürülebilirlik mantığını örgütün bütün seviyeleri ile ait olduğu dış dünyaya taşıyarak dengeli bir biçimde hareket etmesi ve gelecek kurması çabası anlamına gelmektedir.

II. BÖLÜM

2. Kuramsal Çerçeve ve İlgili Araştırmalar

Bu bölümde çalışmada ele alınan kavramlara ilişkin kuramsal çerçeve ve ilgili araştırmalar sunulmaktadır.

2.1. Kuramsal Çerçeve

Bu bölümde çalışmada ele alınan örgütsel körlük, örgütsel dayanıklılık ve örgütsel sürdürülebilirlik kavramlarına yönelik kuramsal çerçeve sunulmaktadır.

2.1.1. Örgütsel körlük

Bu bölümde örgütsel körlüğün ortaya çıkışı, örgütsel körlük kavramı, örgütsel körlüğün boyutları, örgütsel körlüğün özellikleri ve örgütsel körlüğün yönetimi ele alınmaktadır.

2.1.1.1. Örgütsel körlüğün ortaya çıkışı

Örgütler, açık sistem yaklaşımına göre çevreleriyle etkileşim halinde olan ve birbirleriyle etkileşim içindeki bireylerden oluşan canlı ve sosyal bir yapılardır. Bu canlı ve sosyal yapı dahilinde örgütler çevrelerini değerlendirmekte; ancak, bu süreçte, zamanla iç ve dış çevrelerindeki değişimin getirdiği fırsatların, tehditlerin ve risklerin tümünü gerektiği gibi algılayamayıp zamanla adeta körleşebilmektedir (Aytemiz

Seymen, Kılıç ve Kinter, 2016a). Diğer yandan örgüt yöneticileri de kimi zaman yıllardır alışlagelmiş düzen içerisinde hatalı ya da eksik uygulamaların farkına varamamakta; kurumlar ise değişime adeta direnç göstererek, bu gerçeği görmezden gelmekte; bir nevi rutin işleyen süreci değiştirmeye cesaret edememektedir (Özgül ve Mengi, 2018). Bu durumda ortaya örgütsel körlük çıkmakta ve körlük, değişimin hat safhada olduğu 21. yüzyıla ayak uydurma, çağın gereklerine göre yeniden yapılanma, yenileşme ve gelecek yıllara hazırlanma konusunda örgütleri varoluşsal açıdan riske sokmaktadır.

Eylem çeşitliliği, siyasi karar alma, iklim değişikliği ve küresel ısınma, teknolojik ve finansal yenilikler gibi uzun vadeli sonuçlar gibi bir dizi sosyal, ekonomik ve politik olayları içerecek şekilde yüksek riskli kuruluşların ötesine geçtiği ve sonuçları her örgütü etkilediği için örgütsel körlük olgusu, örgütlerle ilgilenen herkese, potansiyel olarak ilginç gelmektedir (Catino, 2013). Bu sebeple, örgütsel körlüğün ortaya çıkışı, kavram olarak ne anlam ifade ettiği, ne tür faktörlerden oluştuğu ve nasıl yönetilmesi gerektiğinin açıklanması önem arz etmektedir.

Değişen koşullardan dolayı büyük stratejik değişimin gerekli olduğu örgütlerde, yöneticiler stratejik açıdan körlük yaşamaktadır (Lorsch, 1986). Bu sebeple, örgütler geçiş ortamlarında körlük yaşamakta ve bu yaşadıkları körlükten dolayı kısa vadede hayatta kalabilmeye odaklanıp, uzun vadeli etkili planlar yapamamaktadır (Castellano ve Ivanova, 2017). Bu durum ise, kurumsal rekabet avantajının uzun vadeli yatırımlara bağlı olabileceği bir dünyada, özellikle de uzun vadeli değer yaratan yönetim davranışı teşvik edilmek istendiğinde (Edmans, Fang ve Lewellen, 2013) bir problem teşkil etmekte ve örgütsel körlük önem arz eden bir kavram haline gelmektedir. Son yıllarda ise alanyazındaki gelişmeler, uzun vadeli hedeflere ve büyük resme odaklanma kaybına işaret etmektedir ve sadece yakın zamana odaklanma işi, örgütsel girişimler açısından büyük bir tehdit olarak görülmektedir (Turka, 2007). Bu durum ise alanyazında örgütsel körlük kavramı ile kendini göstermektedir. Şirketlerin yenilikçilik, çalışanların gelişimi ve örgütsel gelişim gibi alanlara yatırım yapmaları gerektiği ihtiyacını hissettikleri 1990'lı yıllarda eş zamanlı olarak yönetim akademisyenleri yönetsel açıdan körlük teorisini geliştirmeye başlamıştır (Edmans, Fang ve Lewellen, 2013).

Eraut'a (2000) göre, örgütsel körlük temel bir yönetim sorunu ve hatta yönetsel öz-farkındalık eksikliğinin nedenidir (Akt. Martinez, 2009). Örgüt yöneticileri örgütün geleceği ile ilgili karar alırken çok çeşitli alternatif stratejilere sahiptirler (Kaygın, Demirel ve Şahinkaya, 2017), ancak yönetsel körlüğün özündeki farkındalık eksikliği, gelecekteki fırsatların tanınmasını ve karar vericilerin çevreyi stratejik alternatifler için tarama yöntemlerini kısıtlamaktadır (Ridge, Kern ve White, 2014). Bu noktada örgütsel körlük ile kastedilen, gerçekleri olduğu gibi ve muhtemel evrimleşmeleri açısından değerlendirmede bir örgütün sınırlı bir kapasite ile hareket etmesi anlamına gelmektedir (Catino, 2013).

Chikudate'ye (2002a; 2002b) göre, belirli toplulukların veya örgütlerin üyelerinin, yaşadıkları her bağlamı yakalamalarına rağmen ortaya çıkan düzeni veya kalıpları izleyemedikleri durumlarda toplu bir körlük durumu ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda körlük, yoğun bir normalleşme anlamına gelmektedir ve körlük durumunda örgütler sadece kendi üyeleri ile sınırlı kaldıkları için çevrelerine yönelik yansıtıcı bir eylem sergileyebilmektedirler. Bu sebeple, körlük, birçok felaketin temelinde yer almakta ve yüksek olasılıkla olumsuz bir olayın gerçekleşmesi ihtimaliyle sonuçlanan kararlara yol açan inanç ve uygulamaların örgütte kalıcı hale gelmesine neden olmaktadır (Catino, 2013).

Örgütsel körlük aynı zamanda geçiş ortamlarında gelişen kuruluşların meşruiyetini tehdit eden bir yükümlülük biçimidir. Bartlett ve Ghoshal'a (2000) göre geçiş ortamlarındaki örgütler özellikle (1) yerel ve dünya çapındaki standartlar arasındaki yetersizlik; (2) bir şirketin küresel potansiyelinin farkında olmayan yöneticiler ve (3) şirketlerin yeteneklerine aşırı güvenmelerini ya da potansiyellerinde kör olmalarını sağlayan küresel rekabete sınırlı maruz kalma şeklinde üç temel durumla karşı karşıya kalmaktadır (Akt. Castellano ve Ivanova, 2017). Bu durumlar, yükümlülüklerin yerine getirilmesini engelleyerek örgütsel körlüğü tetikleyebilmektedir.

Kısa vadeli düşünmenin uzun vadeli etkisi ciddi bir stratejik yönetim hatasıdır ve bu hata düzenli bir örgütsel düşüşe neden olacak olan körlüğü ortaya koymaktadır

(Crawford, 2008). Örgütsel körlük özellikle bir örgütün veya örgütler arası bir sistemin (a) hayatta kalmasını zedeleyebilecek veya normal çalışmasını tehlikeye atabilecek olası tehlike işaretlerini tespit etmede ve (b) uzun vadeli sağkalımı ve çevresel değişimlere uyumu sağlayabilecek şekilde örgütsel sistemin güvenilirliğini ve dayanıklılığını artırabilecek olan potansiyel fırsatları tespit etmede yetersizliği kaldığı durumlarda kendisini göstermektedir (Catino, 2013). Bu sebeple, örgütsel körlük neyin doğru olduğunu görme konusunda vizyonu kısıtlamakta (Harris, 2011) ve yön kaybı yaratarak değişim ihtiyacına işaret eden faktörlerin gözden kaçırılmasına neden olmaktadır (Harmer, 2016).

Day ve Schoemaker'e (2004) göre de örgütler, dışsal eğilimlere karşı tek boyutlu, dar görüşlü, miyop bakış açısı sergileyerek kör olma tehlikesiyle karşı karşıya kalmakta ve zaman içinde değişmektedirler (Akt. Heger ve Boman, 2015). Zira körlük yaşayan bir örgüt paydaşlarına yabancı, kapalı örgütler haline gelmektedir ve bu durum yaşayan, öğrenen, uyarlayan, gelişen, büyüyen canlı organizmalar olduklarında sürdürülebilir hale gelen işletmeler için büyük bir tehlike arz etmektedir (Altınay, Mercan, Aksanyar ve Sert, 2012).

Geçmişteki korkutucu deneyimler de farklı dış kaynakları kullanma potansiyeline yönelik bir körlük yaratabilmekte ve sonuç olarak, bu deneyim, onların yeni ürünler geliştirmek için kendi kaynaklarına ve yeteneklerine güvenerek içeriye dönmelerine neden olabilmektedir (Laursen ve Salter, 2006; Levinthal ve March, 1993). Dış kaynaklara açıklık, firmaların kendileri için mevcut olan teknolojik fırsat havuzunu derinleştirmek için dışarıdan gelen fikirleri çizmelerini sağlamaktadır. Chesbrough'un önerdiği gibi inovasyona ulaşmak için gereken birçok bilgi kaynağının yalnızca firmanın dışında bulunmasından dolayı içeriye çok fazla odaklanmış firmalar, fırsatları kaçılabilmektedir. Firmaların dış çevrelerine açık olmadaki eksiklikleri, yöneticilerin iç kaynakları fazla vurgulayabildiği ve dış kaynakları yeterince vurgulamadığını belirten bir örgütsel körlüğü yansıtabilmektedir (Laursen ve Salter, 2006).

Kimi zaman da örgütlerin başarıları kendi yıkımlarına yol açabilmektedir. Çünkü örgütler, aşırı özgüven ile kısır bir döngü içine girebilmekte ve sonucunda

zaferleri ve güçlü yönleri o örgütlerin yıkımına yol açan zaaflara dönüşebilmektedir. Güçlü örgüt kültürleri hastalıklı bir hale gelebilmekte ve güçlü gelecek vizyonları kör noktalara yol açabilmektedir (Morgan, 1998). Bu noktada ise geleceğe ilişkin eylemleri ve varoluşları tehlike altına girebilmektedir. Bu sebeple, Catino'nun (2003) da belirttiği gibi örgütsel körlük karmaşık, belirsiz, muğlak ve değişken olan bağlamlarda örgütlerin geleceği nasıl ön görebileceği sorunuyla ilgilidir ve son yıllarda örgütsel körlük konusu, yönetim uygulamalarında ve örgüt çalışmaları alanında giderek daha önemli hale gelmiştir.

2.1.1.2. Örgütsel körlük kavramı

Körlük araştırmaları her ne kadar örgütün davranış teorisinin önemli bir bileşeni olarak görülse de, teorik olarak ampirik çalışmaya kolayca çevrilecek şekilde tanımlanmamıştır (Greve ve Zhang, 2016). Bu sebeple, alanyazında körlüğe ve örgütsel körlüğe ilişkin pek çok farklı tanım mevcuttur. Bu tanımlamalara aşağıda yer verilmiştir.

2.1.1.2.1. Körlük kavramı

Körlük kavramı, Lebenswelt veya yaşam dünyası adı verilen dünyanın belirli bir epistemolojiden üretilmiştir. Yaşam dünyası, ikamet edenin merceği, çerçeveleri veya bakış açısı ile var olmaktadır. Bu sebeple, körlük durumundaki sakinler kasıtlı olarak ve olmayarak tasfiye ettikleri, tahrip ettikleri ve kendi çıkarları için çok katmanlı teşhis kabiliyetleri oluşturma olasılığını ortadan kaldırdıkları bir dünyada yaşamaktadırlar (Chikudate, 2002a; 2002b). Bu bağlamda 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 eylemi olarak tanımlanabilir. Nitekim Catino'ya (2013) göre körlük yaşayan birey, uzun vadeli bir vizyona ve anlayışa sahip olmayan bir kişi olarak nitelendirilmektedir.

2.1.1.2.2. Örgütsel körlük kavramı

Aytemiz Seymen, Kılıç ve Kinter'e (2016; 2016a) göre canlıların maruz kaldığı görememe, algılayamama, duyamama gibi problemlerden hareketle örgütlere uyarlanan örgütsel körlük kavramı, çoğunlukla dilimizde nesneleri görememe durumu ile ilgili olarak kullanılsa da; mecazi olarak gerçeği görememek, işlevini yerine getirememek, kapalı kalmak gibi anlamlarını da kapsamaktadır.

Bulchandani'ye (2005) göre körlük, bir örgütün kısa vadeli bir odak noktası olduğu anlamına gelmektedir ve bu tür örgütlerin zamanlarının kısa olduğunu söylemektedir. Körlük davranışı durumu analiz etmeye, hatalardan ders almaya ve hangi yöne gidileceğine karar vermeye yeterli zaman ayrılmamasından kaynaklanmaktadır. Aldrich'e (2005) göre örgütsel körlük, örgütleri rakiplerine dikkat etmekten veya onlara cevap vermekten alıkoyan bir unsurdur. Benzer biçimde Walrave, van Oorschot ve Romme'ye (2011) göre stratejilere odaklanamama davranışı, körlük veya yönetsel yetersizlikle ilgilidir. Bu durumda, körlük davranışının bir yönetsel yetersizlik durumu olarak algılandığı söylenebilir. Hardin ve Looney (2012) ile Edmans, Fang ve Lewellen'e (2013) göre ise örgütsel yönetim açısından körlük, bazı durumlarda yöneticilerin, uzun vadeli faydalar için kısa vadeli lehte düşük optimal yatırım kararları alma fikirleridir.

Örgütsel körlük aynı kişilerin aynı ekiple uzun zaman aynı işi yapmalarından kaynaklanan bir durumdur. Bu durumda rutinlere, alışkanlıklara öylesine bağımlı hale gelinir ki, sonuçta birey tarafından değerlendirilmeyi bekleyen en açık fırsatlar bile ya görünmez ya da görülse bile rutini bozmamak adına değerlendirmekte tereddüt edilmeye başlanılmaktadır. Bu tereddütün sonucu da genellikle rutini bozmama yönünde gerçekleşmektedir (Altınay, Mercan, Aksanyar ve Sert, 2012). Örgütlerde de belli bir düzenin kurulmasından sonra çalışanlar bu düzen ve işleyişe alışmakta, bu alışkanlıklarını devam ettirmek isteyip zaman içerisinde yaptıkları işi çok iyi yaptıklarını düşünmektedirler. Çünkü çalışanlar yaptıkları işte uzmanlaşmış ve otomatikleşmişlerdir. Bu noktada örgütsel körlük, fırsatları görememeyi,

değerlendirememeyi, gemiyi yürütmenin başarı olduğu algısının oluşmasına neden olabilmektedir (Döş, 2013).

Senge'e (1990) göre, başkalarını suçlamak aslında yalnızca kişinin kendisine odaklanmasından kaynaklanmaktadır. Senge (1990) bölgesel körlük olarak ele aldığı bu olaya, bütün durum içindeki dinamik konuma yönelik sistemik bir bakış açısına sahip olmayan "benim konumum sendromu (I'm my position' syndrome)" demektedir. Bireyin sadece kendi konumuna odaklanması, kendi eylemlerinin o konumun sınırlarının ötesine nasıl uzandığını görmemesine neden olmaktadır. Bu eylemlerin bireye zarar veren sonuçları ortaya çıktığında, bu yeni sorunlar dış kaynaklı gibi düşünüp yanlış algılanmaktadır. Bu durumda, kendi gölgesi tarafından kovalanan kişi gibi, bu sonuçlar onları pek de önemsemez hale gelmektedir (Akt.Christensen, 2005). Belirtilen körlük davranışı, örgütlerin çevrelerine ve olan olaylara sınırlı açıyla bakmalarına neden olmaktadır. Zira Levinthal ve March'a (1993) ve Jayanti'ye (2013) göre örgütsel körlük, örgütlerin bilişsel kutusunun dışında düşünmek için yeni çevresel koşullara adapte olmada zayıf kararlar almaya yönlendirildiği yerdir.

Walrave, van Oorschot ve Romme'ye (2011) göre yönetsel körlük, çevresel değişim zamanlarında kritik stratejik karar süreçlerini yavaşlatabilmektedir. Çevreyi dikkatli bir şekilde taramada başarısızlık genellikle örgütsel gerilemenin temel nedeni olarak belirtilmektedir. Muhtemelen bu durum, üst düzey yöneticilerin gerektiğinde stratejik yönü uyarılama becerilerini kısıtlayan körlük eğilimlerinden kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda Morroni'ye (2007) göre örgüt yönetimi, körlük nedeniyle hatalı kararlar verebilmekte ve bu durum mevcut bilgilerin, yeteneklerin ve becerilerin kullanımı ile yeni olasılıkların ve alternatiflerin keşfi arasında doğru dengenin bulunmasını zorlaştırmaktadır.

Ridge, Kern ve White'a (2014) göre de körlük, örgüt için merkezi olmayan teknolojilerin, süreçlerin, rutinlerin ve pazarların yararının inkar edilmesi ya da bu yararların farkında olunmamasıdır. Forman ve Selly (2004'ten akt. Ölçüm, 2015) de kritik kararlar verilirken yapılan yaygın hatalardan birisi körlük çerçevesi olduğunu belirtmektedirler. Körlük çerçevesi, kişinin yanlış problemi çözmeye çalışmasına,

çalışma taslağının kişiyi çekici seçeneklere yöneltmesine ya da önemli hedefleri fark edememesine sebep olmasıdır. Bu bağlamda Simon'a (1957) göre yönetim açısından körlük, karar vericiler tarafından değerlendirilen alternatifler kümesini daraltan ve sınırlı rasyonelliğe bağlı temel teorilere dayanan istikrarlı bir perspektiftir (Akt. Ridge, Kern ve White, 2014).

Marshall, Baden ve Guidi'ye (2013) göre körlük, kurnaz liderliğin, karanlık bir tarafıdır ve içinde tedbirsizliği barındırmaktadır. Benzer şekilde Castellano ve Ivanova (2017) da örgütsel körlüğün kararsız ortamlara özgü olup ve güvenilmez performansa, güvenilirlik eksikliğine ve düşük ürün-hizmet kalitesine yol açan bir unsur olduğunu belirtmektedirler. Bu bağlamda, Rumelt'e (1995) göre örgütsel körlük çarpık algı, donuk motivasyon, yaratıcı olmayan cevaplar, siyasi çıkmazlar ve eylem kesintilerden dolayı atalet yaşayan bir örgütün (Akt. Scholl, 2002) vardığı muhtemel sonuçtur.

March ve Simon'a (1958) göre örgüt teorisyenleri, yönetsel açıdan körlüğün hem örgütsel gerilemeyi hem de başarısızlığı etkilediğini öne sürmektedir. Bu tür işlev bozuklukları, hem başarıları hem de başarısızlıkları etkileyen asgari performans seviyesine karşı eşgüdüm mekanizmalarını, iletişim modellerini, güven, geri bildirim ve bilişsel öğrenmeyi bozabilecek karar verme ve performans ayarlamalarını ortaya çıkarmaktadır (Akt. McMillan ve Overall, 2017). Fulop, Scheibl ve Edwards'a (2004) göre de örgütsel körlük, performans düşüşü ve başarısızlığa neden olacak şekilde örgütsel öğrenme süreçlerini olumsuz yönde etkileyen en önemli faktörlerden biridir (Akt. Ravaaghi, Mannion ve Sajadi, 2017). Levinthal ve March'a (1993) ve Costea'ya (2013) göre öğrenme bağlamında körlük uzak zamanları, uzak yerleri ve başarısızlıkları gözden kaçırma eğilimidir. Bu bağlamda Augier ve Marshall'a (2017) göre örgütsel körlük, kuruluşlarda stratejik düşünmeye ve proaktif stratejiler geliştirmeye karşı çalışan faktörler arasındadır.

Örgütsel körlük kavramı, normal koşullarda iç ve dış çevrede algılanabilen; risk, fırsat, tehdit, problem ve değişimlerin; kanıksama, adaptasyon, rutinlik, bir alana odaklanma gibi unsurların bireysel ve örgütsel faktörlerin etkisi ile algılanamaması durumudur (Aytemiz Seymen, Kılıç ve Kinter, 2016; 2016a). Ancak körlük davranışı

kendi başına bir örgüt için problem değildir ve körlük yalnızca belirli koşullarda sorunlu hale gelmektedir (Sato, 2012; Sato, 2015). Örneğin, örgüt üyelerinin işlerinde aldıkları eğitim ve örgüt içinde ve dışında edindikleri deneyimler de körlüğü yaratan unsurlar arasındadır (Greve ve Zhang, 2016). Öte yandan, önyargılar örgütsel körlüğe katkıda bulunabilmektedir (Jayanti, 2011). Yöneticilerin, rekabet ortamındaki olayların farkına vardıkları ve üzerinde hareket ettikleri kendi bakış açıları ve önyargıları vardır (Ridge, Kern ve White, 2014). Nihayetinde, örgütsel düzeyde hangi belirli epistemolojik önyargıların ortaya çıktığını tespit etmek körlüğü azaltmaya ve örgütsel performansı iyileştirmeye yardımcı olabilir (Jayanti, 2013). Bu sebeple, rekabetçi dinamiklerin ve sıkı stratejik eylemin karmaşıklığını gerçekten anlamak için, yöneticilerin önyargılarından doğabilecek körlük eğilimlerinin dikkate alınması gerekmektedir (Ridge, Kern ve White, 2014).

Görüldüğü üzere örgütsel körlük kavramına ilişkin pek çok farklı tanım yapılmaktadır. Bu tanımlardan kimisi körlüğün doğasını kısa vadeli bakış açısı olarak tanımlarken, kimisi rutinlerden dolayı fırsatları kaçırmak olarak ele almaktadır. Bu kapsamda, örgütsel körlüğün hatalarından öğrenmeye vakit ayırmak yerine mevcut rutinleri ve alışkanlıkları aynen sürdürmek; tek bir konumdan örgütü değerlendirerek ilerisini düşünmeden, sadece kısa vadeli bir bakış açısı sergilenmesinden dolayı stratejik hareket edememek; bu sebeple de var olan fırsat ve tehditleri görememek olarak tanımlanabilir. Bu doğrultuda örgütsel körlüğün kısaca geçmişinden ders almak yerine hatalarına ve alışılmış rutinlerine aynen devam ederek, yalnız önündeki ana odaklanma bu yolla da sahip olduğu ve olabileceği potansiyellerini kullanamama olarak ifade edilebilir.

2.1.1.3. Örgütsel körlüğün boyutları

Körlük kavramının doğasının ortaya konulmasına rağmen net olarak bir tanımının yapılmamasının etkisi boyutların belirlenmesinde de görülmektedir. Zira alanyazın tarandığında bugüne körlük üzerine kadar yapılan çalışmaların çoğunun görgül düzeyde kaldığı, körlüğün yapısının tanımlanmasından ziyade sadece kavramsal

olarak ne olduğu ve nelere yol açabileceği hakkında görüşler geliştirildiği tespit edilmiştir. Bu sebeple, örgütsel körlüğe yönelik boyutlar araştırmalara göre farklılık gösterebilmekte; körlüğün kullanım alanlarına göre boyutlar değişiklik göstermekte ve dahası doğrudan örgütsel körlüğe yönelik boyutları ortaya koyan çalışması sayısı oldukça sınırlı kalmaktadır. Bu bağlamda, körlüğün yapısını ortaya koyan boyutlar aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Catino (2013), geliştirmiş olduğu örgütsel körlük boyutlarının yanında tarihte yaşanmış olayları ve alanyazında körlüğe ilişkin yapılan çalışmaları ele alarak, dört tip örgütsel körlük türü ortaya koymaktadır. Bu türler birer boyut niteliğinde değerlendirilebilir ve Tablo 1’de detaylı olarak ele alınabilir.

Tablo 2.1. Örgütsel körlüğün türleri (Catino, 2013)

	Yönetilebilirlik tahmin edilen (ex ante) ve vuku bulan (ex post)	Yönetilebilirlik sadece tahmin edilen veya vuku bulan
Potansiyel olarak tahmin edilebilirlik (işaretler)	İnsan kaynaklı felaketler, örgütsel kazalar, finansal suistimal, tsunami <i>Sistemik körlük</i>	İnsan kaynaklı felaketler, Örgütsel kazalar, Hastalık salgını <i>Öngörüsels körlük</i>
Çok zor tahmin edilebilirlik (işaret yok, belirsiz işaretler, etkinlik modeli yok)	Terör saldırıları, ani yangınlar, depremler <i>Koruyucu ve reaktif körlük</i>	Normal kazalar <i>Kaçınılmaz körlük</i>

Tablo 2.1’de Catino (2013), örgütsel körlüğü yönetilebilirlik ve tahmin edilebilirlik temelinde ele alarak bir matris biçiminde değerlendirmektedir. Bu kapsamda örgütsel körlük, hem tahmin edilip hem de vuku bulan yönetilebilirlik, sadece tahmin edilen ya da vuku bulan yönetilebilirlik, potansiyel olarak tahmin edilebilirlik ve çok zor tahmin tahmin edilebilirlik şeklinde dört boyutta tanımlanmaktadır. Bu boyutların kesim noktalarında ise ne anlama geldikleri ifade edilerek, alt boyutlar tanımlanmaktadır. Bu durumda, potansiyel olarak tahmin edilebilirliğin ve hem tahmin edilip hem de vuku bulan yönetilebilirliğin birleşiminden sistemik körlük alt boyutu doğmakta ve bu körlük insan kaynaklı felaketler, örgütsel kazalar, finansal suistimal, tsunami gibi işaretlerden dolayı tahmin edilen ve vuku bulan bir körlük biçimi olarak

ele alınmaktadır. Potansiyel olarak tahmin edilebilirliğin ve sadece tahmin edilen ya da vuku bulan yönetilebilirliğin birleşiminden öngörüsöl körlük alt boyutu doğmakta ve bu körlük insan kaynaklı felaketler, örgütsel kazalar, hastalık salgını gibi işaretlere sahip olan, ancak sadece tahmin edilebildiği ya da vuku bulduğu için yönetilebilir olan bir körlük türü olarak tanımlanmaktadır. Çok zor tahmin tahmin edilebilirliğin ve hem tahmin edilip hem de vuku bulan yönetilebilirliğin birleşiminden koruyucu ve reaktif körlük alt boyutu doğmakta ve bu körlük terör saldırıları, ani yangınlar, depremler gibi önceden bir işarete sahip olmayan ancak tahmin etme ve vuku bulma yoluyla yaşanan bir körlük çeşiti olarak tanımlanmaktadır. Son olarak, çok zor tahmin edilebilirliğin ve sadece tahmin edilen ya da vuku bulan yönetilebilirliğin birleşiminden kaçınılmaz körlük alt boyutu doğmakta ve bu körlük normal kazalar gibi önceden bir işarete sahip olmayan ve sadece tahmin etme ya da vuku bulma yoluyla yaşanan bir körlük çeşiti olarak ele alınmaktadır.

Catino (2013), alanyazındaki bilgilere ve tarihsel olaylara dayalı olarak yukarıda belirtilen örgütsel körlük türlerinin tezahürünün analiz edilebileceği ayrıca üç farklı seviye tanımlayarak, bunları boyut olarak nitelendirmektedir. Bu boyutlar bireysel seviye, tekli örgütün seviyesi ve tekli örgütlerin faaliyet gösterdiği ağ veya örgüt alanının seviyesi şeklindedir. Bu boyutlarla birlikte Catino (2013) örgütsel körlüğün bireysel, örgütsel ya da örgütün ait olduğu ağ veya alan düzeyinde ortaya çıktığını belirtmektedir.

Aytemiz Seymen, Kılıç ve Kinter (2016; 2016a) çalışmalarında, Catino'nun (2013) görüşünden yararlanmakta ve kendileri de bir boyut daha ekleyerek örgütsel körlüğü bireysel (sosyo-psikolojik) etkenler, örgütsel etkenler, sektörel etkenler ve yapılan işin rutinlik derecesi şeklinde dört alt boyutta ele almaktadır. Bu bağlamda, örgütsel körlük bireysel, örgütsel, sektörel ve işin doğasından kaynaklanan etkenlerden bir yapıda tanımlanmaktadır.

Öte yandan Ebrahim (2003; 2005) çalışmalarında, hesap verebilirlik açısından körlüğü değerlendirerek iki tip örgütsel körlük tanımlamaktadır. İlk körlük tipinde örgütler, bir üst kademeye yönelik hesap verebilirliği önemseyip, daha alt

kademelerdeki hesap verebilirliği göz ardı ettiğinde ortaya çıkmaktadır (Ebrahim, 2003; 2005). Örneğin, bir kurumun yasal ve finansal destekçilerine karşı sorumlu tutan mekanizmalar, o kurumun topluma ya da kendi görevlerine karşı sorumluluklarını gölgeleyebilmekte ve bunun sonucunda örgütün kendi temel değerlerine odaklanmak yerine dış paydaşlarının taleplerine önem verdiği için körlük ortaya çıkmaktadır. İkinci körlük tipinde ise hesap verebilirlik, daha geniş bir ilişki sistemi olarak değil, ikili ve bağlantısız ilişkiler dizisi olarak görülmektedir (Ebrahim, 2003; 2005) ve bireyler her kararı ayrı ve bağımsız bir olay olarak değerlendirmektedir (Hardin ve Looney, 2012). Diğer bir ifade ile örgütsel ilişkilerin ve alınan kararların yalnızca ikili ve birbirinden bağımsız olarak görülmesi, örgütsel açıdan körlük yaratmaktadır. Çünkü, hesap verebilirlik açısından ilişkiler sadece ikili ya da bağımsız değil, daha geniş ve bağlantılıdır. Bu doğrultuda ilgili görüşlere dayalı olarak, örneğin, kendi ve çevresine yönelik misyonlarını görmezden gelip sadece üst yönetimin taleplerini önemseyen bir kurumun veya paydaşları ile ilişkilerini bağımsız ve sadece iki yönlü olarak düşünerek kapsayıcı ve bağlantılı ilişki ağlarını gözden kaçıran bir örgütün körlük yaşadığı söylenebilir.

İşletmeler açısından ele alındığında, Abernathy ve Clark (1985) kısa vadeli odağı üç boyut halinde ele almakta, böylece körlüğün üç temel boyutunu pazarlama körlüğü, teknolojik körlük ve yönetsel körlük olarak ele almaktadır (Akt. Crawford, 2008). Öte yandan öğrenme ve eğitim açısından ele alındığında Taylor (1962), eğitim açısından körlüğü ele alarak tarafsızlık, yönetsel bürokrasi, güç oyunları, erken uzmanlaşma, sadece kendi ülke değerlerine takılı kalma, geçmiş bilgilere takılı kalma, geleneklere takılı kalma, teoriden pratiğe geçiş olmak üzere sekiz tip körlük ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, özellikle eğitimle ilgili çalışmalarda körlüğün bu sekiz boyutu işe koşulabilir.

Benzer bir konuda ise Levinthal ve March (1993) örgütsel öğrenme açısından üç tür örgütsel körlükten bahsetmektedir. Birincisi zamansal körlük, kısa vadeli problemleri çözme amaçlı olan öğrenme sürecinde uzun vadeli zorlukların görülmesi kaybedildiğinde veya ağırlaştığında ortaya çıkmaktadır. İkincisi uzamsal körlük, kendi çıkarlarını örgütün çıkarlarının üstüne koyan alt sistemlerin veya alt grupların

sonucunda ortaya çıkmaktadır. Üçüncüsü ise başarısızlık körlüğü olup örgütün, hatalarını analiz etmek ve ondan ders çıkarmaktan ziyade başarılarını analiz etmeye daha fazla önem vermesi durumunda ortaya çıkmaktadır (Cooke, 2007; Leuci, 2005; Levinthal ve March, 1993; Ridge, Kern ve White, 2014; Sato, 2012; Walrave, van Oorschot ve Romme, 2011).

Görüldüğü üzere örgütsel körlüğe yönelik ele alınan boyutlar, körlüğün incelenme amaçlarına göre farklılık göstermektedir. Bu sebeple, örgütsel körlüğe yönelik ortak bir boyuttan söz edilemeye de ilgili boyutların ortak olarak, örgütsel körlüğün ortaya çıkmasına neden olan faktörlere odaklandığı söylenebilir. diğ er bir ifade ile örgütsel körlük hangi alanda ele alınıyorsa örgütsel körlüğün boyutları da ona göre şekillenmekte; örneğin, yönetim alanında yönetsel körlük, teknoloji alanında teknoloji körlüğü ortaya çıkabilmektedir. Bu kapsamda, örgütsel körlüğün hangi çalışma alanında ele alınacaksa o alana uygun boyutların oluşturulabileceği görülmektedir.

2.1.1.4. Örgütsel körlüğün özellikleri

Bazı çalışmalarda örgütsel körlüğün bir hastalık veya bir hata olarak ele alındığı ve bu kapsamda belirtileri ile neden ortaya çıktığının açıklandığı görülürken; bazı çalışmalarda ise örgütsel hastalık doğrudan olumsuz bir kavram olarak değil, oluştuğu ortamlara göre şekil alan bir kavram olarak tanımlandığı görülmektedir. İlgili görüşler aşağıda detaylı olarak sunulmaktadır.

Ravaaghi, Mannion ve Sajadi (2017) kamu kuruluşlarına ilişkin örgütsel hataları ele aldıkları çalışmalarında, örgütsel körlüğü kamu hizmetlerinde örgütsel başarısızlığa neden olan içsel faktörlerden birisi olarak ele almaktadır. Öte yandan Simonin (2017) işbirliğinin karanlık yönünü ele aldığı çalışmasında genel on iki hatadan bahsetmektedir ve örgütsel körlüğü kaçırılan öğrenme fırsatları kapsamında ilgili on iki hatadan biri olarak değerlendirilmektedir. Bu kapsamda, işbirliğinin bir öğrenme fırsatı olduğu ve bu fırsattan yararlanılmadığında, fırsatlar dikkate alınmadığında kaçırılan öğrenme

fırsatları örgüte yerleşebileceği ve bu durumun örgütsel körlüğün bir habercisi olacağını iddia etmektedir.

Bulchandani (2005) ve Özgül ve Mengi (2018), örgütsel körlüğü bir hastalık olarak nitelendirilmektedir. Bu hastalığa yönelik semptomlar Bulchandani (2005) tarafından “(a) Günlük meselelerle uğraşmak, örgütün enerjisinin çoğunu alır. (b) Üst yönetim, zamanının çoğunu spesifik ve ayrıntılı hedefleri tanımlamak, denetlemek ve kontrol etmek için harcar. (c) Örgüt, sektördeki uzun vadeli eğilimleri değerlendirmekte başarısız olur. (d) Örgüt, geçmiş hatalarını tekrarlamaya meyillidir.” şeklinde tanımlanmaktadır. Bu kapsamda, vaktinin çoğunu günlük işlere ayıran, detaylara aşırı derecede takılı kalan, çevresindeki eğilimleri değerlendiremeyen ve geçmiş hataları tekrar etme eğiliminde olan örgütlerin, körlük hastalığına yakalandıkları söylenebilir.

Baş (2013) alanyazından özetle örgütlerin körlüğe yakalanma nedenlerini geleceğe yönelik çalışmalar yapmamak, yenilik faaliyetleri gerçekleştirmemek, değişime kapalı olmak ya da gerçekleştirememek ve performans yetersizliği şeklinde ele almaktadır. Bu kapsamda, müşteri istek ve ihtiyaçlarını görme eksikliği, departmanlar arası eşgüdüm yetersizliği ve ürünleri araştırma-geliştirme ataletinden dolayı örgütler yenilik yapamamakta; yeni pazarlara yönelim hatası, sektörü doğru kavrama eksikliği, sınırlı değişiklikler üzerinde durma ısrarından dolayı değişimi yönetememekte; stratejik vizyon bulanıklığı, gelecek düşüncesinden uzaklaşmak ve alternatif ürünleri keşfedememekten ötürü geleceğe ilişkin çalışmalar yapamayıp geride kalmasından dolayı körlük yaşayabilmektedir.

Rumelt’e (1995) göre çarpık algı, yüksek yönetim devir hızı ve planlama sistemleri tarafından insan dürtüsünün dengelenmesindeki yetersizliklerden dolayı örgütsel körlük oluşabilmektedir (Akt. Scholl, 2002). Döş’e (2013) göre ise örgütsel körlüğe neden olan faktörler değişime kapalı olmak, denetime kapalı olmak, aşırı statükoculuk/aşırı kuralcılık, otokratik yönetim, örgütsel çatışma, örgütsel vizyon veya hedefin olmayışı şeklindedir. Bulchandani’ye (2005) göre de örgütsel körlüğün oluşmasında diğer nedenler mevcuttur. Bu nedenler aşağıdaki gibi ele alınabilir:

- Acil sonuçlar sunulması için dışarıdan gelen güçlü baskılar;
- Örgütün genetiği ile ilgili olarak, örgütün kurucularının hayata daha pratik ve gerçekçi bir yaklaşımla yaklaşması, diğer bir ifade ile tipik 'yapıcılar' olması;
- Örgütün doğuşu ile ilgili olarak; örgütteki işleyişin çoğunun sürekli olarak yalnızca bir grup yönetici tarafından gerçekleştirilmesi;
- Örgütün çevresi ile ilgili olarak; kararsız sosyal koşullar altında, kısa vadeli başarı ve hayatta kalma üzerinde daha fazla odaklanması.

Bu bağlamda işlerin hızlı yapılmasına yönelik dış baskılar; örgütün genetiğinde ağırlıklı olarak pragmatist bakış açısına sahip kurucuların olması; örgütün kuruluşunda işlerin çoğunluğunun tek bir grup tarafından sürdürülmesi ve belirsiz koşullar altında hayatta kalmak adına kısa vadeli bakış açısının sergilenmesinin örgütsel körlüğe yol açtığı söylenebilir.

Chikudate'ye (2002a; 2002b) göre, körlük hemen ortaya çıkan bir durum değildir, süreç içerisinde gelişmektedir. Catino'ya (2013) göre örgütsel körlük, analizdeki başarısızlıklar (seçici dikkat, gürültü - yanlış alarm, bilgi yüklemesi), koordinasyon ve entegrasyondaki başarısızlıklar (bölümleme odağı, bileşen odaklama, yetersiz iletişim, özel dil), kontrolde başarısızlıklar, sorumlulukların dağılımı, sosyal fazlalığın yanlışlığı, karar vermede başarısızlıklar (grup düşüncesi) gibi faktörler olduğunda ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda Sato'ya (2015) göre körlük, bir örgüt için her zaman bir sorun değildir, ancak sonuçların kolayca ölçülebilir ve geri bildirimlerin hızlı olduğu zamanlarda örgütsel bir değişikliği engellemektedir.

Körlük doğası gereği olumsuz bir kavram olarak algılansa da, iyi bir şekilde yönetildiğinde örgütlere fayda sağlayabilecek bir araca dönüştürülebilmektedir. Nitekim Baş (2013) çalışmasında körlüğün yeni alanları görmeyi sağlama, temel pazarlama yeteneklerini fark etmek, sektör doyumu sağlama, tehdit yaratan sektörleri fark etme, fırsatları değerlendirebilme, müşteriye gözleme ve yaratma, etkili yaratıcılık ve etkileyici yenilik önerme, ürün üstünlüğünü değerlendirme ve gelecekte hangi ürünlerin öldürüleceğini öngörmek şeklinde çok yönlü ve çok boyutlu işlevleri olduğunu belirtmektedir. Benzer biçimde Catino'ya (2013) göre de, örgütsel körlük kuruluşların

tehditleri analiz etme, bilgiyi bütünleştirme, eylem için teşvik oluşturma ve deneyimlerden öğrenme şeklindeki yetersizliklerden faydalanmayı sağlamaktadır.

Nihayetinde örgütsel körlüğün kimi zaman bir hastalık, bir hata olarak doğası gereği olumsuz bir kavram olarak değerlendirildiği görülürken; kimi zamansa olumsuzluğunun doğasından değil, içinde olduğu ortamlardan kaynaklı olduğu yönündeki görüşlerin varlığı dikkat çekmektedir. Bu hususta örgütlerin körlüğe yönelik yaklaşımlarının, örgütsel körlüğün doğasının olumsuz mu yoksa olumsuza dönebilecek bir yapıda mı olduğu yönündeki anlayışlarını belirleyeceği söylenebilir.

2.1.1.5. Örgütsel körlüğün yönetimi

Yöneticilerin kısa vadeli sonuçlara odaklanarak kısa vadeli kazanımları destekleyen kararlar vermesi, örgütün uzun vadeli değeri ile ilgilenen paydaşlar için sorun oluşturmaktadır ve bu durumu sergileyen yöneticiler, kör olarak hareket etmektedir (Edmans, Fang ve Lewellen, 2013). Yöneticilerin körlüğünden oluşan bu durum, örgütün uzun vadeli etkinliklerini tehlikeye düşürerek örgütü gelecek yapılanmasında tehlikeye sokmaktadır. Örgütsel körlük, değerlendirilmeyi bekleyen en açık fırsatların bile ya görülmemesine ya da görölse bile rutini bozmamak adına değerlendirilmesinde tereddüt yaşanmasına neden olmaktadır. Dahası örgütsel körlük, örgütü bir nevi giden gemiye el sallama konumunda bırakmaktadır (Döş, 2013). Bu sebeple örgütsel körlüğün yönetimi önem arz etmektedir. Çünkü örgütsel körlüğün sınırlarını aşmak, aydınlanmayla eşdeğerdir (Sottolano, 2002).

Yöneticiler birtakım inançlara sahip oldukları için, örgütte meydana gelen olayları bu prizmadan görmektedir. Bu prizma, dış koşulların değiştirilmesinin önemini göremediğinde ya da belli inançları körü körüne savunduğunda ortaya stratejik bir körlük çıkmaktadır (Lorsch, 1986). Ancak stratejik yönetim literatürü tek boyutluluk, dar görüşlülük ve kapalı örgütsel süreçlerden doğan örgütsel körlüğün, dış kaynaklarla üstesinden gelineceğini öne sürmektedir (Heger ve Boman, 2015). Bu kapsamda, körlüğünü yenme isteyen örgütlerin dış paydaşlarının desteklerini almaları önerilebilir.

Körlükten kaynaklı strateji hataları giderildiğinde örgütsel büyüme gerçekleşecektir (Morrone, 2007). Bu sebeple Carver'a (1990) göre, bir kurumun örgütsel körlük üzerinde yükselmesine yardımcı olmanın en etkili yolu, kurumun daha geniş bağlamdaki görkemli genişliğin tadına bakmasıdır. Örgütün misyonuna anlam veren ve örgütün varlığını mümkün kılan şey bu daha geniş bağlamdır (Akt. Becker, 1997; Christensen, 2005; Lampton, 2002; Price, 2005). Bu kapsamda, bir örgütün körlüğün üstesinden gelmek için misyon ve vizyon gibi yönetsel uygulamalarını etkili bir biçimde kullanması gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel körlükten kaçınmak için yüksek seviyeli güvenilir örgütler tasarlanmalıdır. Bu tasarım körlüğe yönelik zayıf sinyallerin yakalanması; hayal kurmanın desteklenmesi, sürprizlerin engellenmesi ve belirsizliğin yönetilmesi ile oluşturulan bir örgütsel tasarım örgütsel körlüğün giderilmesine yardımcı olacaktır (Catino, 2013). Bundan dolayı yöneticiler, güvenilir örgütler kurmada ve uzun vadeli istikrarı sağlamada kısa vadeli performansta düşüşe izin vermesi gerekmektedir (Sato, 2015). Jones (2007) mesleki körlüğün giderilmesine dikkat çekmek için yaptığı çalışmasında uygulanan eğitim vizyonunun, sadece üretim ve anlık sonuçlara odaklanıp taktik düzeyde kontrol edildiği için kör olduğunu; bu körlüğü aşmak için sadece teori ve pratiği uzlaştırmakla kalmayıp, aynı zamanda stratejik düşünceler geliştirilmesi gerektiğini de belirtmektedir. Bu bağlamda körlük, salt üretmeye ve anlık sonuçlara odaklanıp stratejik düşüncelerden yoksun hale gelinerek ulaşılan bir vizyon eksikliği olarak tanımlanabilir.

De Geus'a (1988) göre, bir firmanın stratejik planlama diyalogları içinde işlevsel olmayan örgütsel körlükten kaçınması için, muhaliflerin stratejik seçimlerinden rahatsız olan inanç, varsayım ve beklentileri su yüzüne çıkarmaya ve sorgulamaya odaklanan bir öğrenme moduna geçmeleri teşvik edilmelidir (Akt. Allbright, 2000). Öğrenmeye açık olma, akademik çevrelerden yardım alma veya işbirliği yapma, etkin liderlik, farklı değerlendirme sistemlerini uygulama örgütsel körlüğün aşılmasını sağlayacak önlemlerden (Döş, 2013) bazıları olarak ele alınmaktadır. Örgütün birçok yönü ve firma içindeki çeşitli fonksiyonların rolü hakkında bilgili olan çalışanlar, farklı alanlarda

büyük fırsatlar tespit etmede daha iyi başarıya ulaşabilirler ve uzmanlaşmanın getirebileceği örgütsel körlüğün mağduru olmazlar (Merhi, 2015).

Örgütün bütün alanlarında düzenli bilgi paylaşımı yapılması, örgütsel işlerin körleşmesinden, yani tek bir tanımlayıcı varsayımlar seti ile görülmesinden kaçınmaya yardımcı olabilir (Sottolano, 2002). Öte yandan, basitleştirilmiş öğrenme örgüt performansı artırırken, aynı zamanda körlüğe de yol açmaktadır (Chen ve Garg, 2018). Bu bağlamda örgütsel körlüğün aşılmasında, örgütlerin bilgi yönetimini etkili biçimde sağlaması, bilgi akışı, örgütsel öğrenme gibi konuları dikkatli bir şekilde tavsiye etmesi gerekmektedir.

Bütün bunların yanında liderlerin bir kez bir örgütü başarıya götüren bir yeterlilik veya kural keşfetmesi, örgütü daha da bu gelişim yoluna sokmaya çalışmasına neden olduğu gibi bu durum körlüğe sebep olacaktır. Çünkü geçmişten gelen başarı derslerini abartılı biçimde sömüren liderler, kendi başarı tuzaklarına düşerek körlük yaşamaktadır (Costea, 2013). Johnson (2005) yaptığı çalışmada katılımcılarla görüşmüş ve bu kişilerden iki iş geliştiricinin yöneticilerinin körlük odağından çok rahatsız oldukları ve bu dar bakış açısının departmanlarının en büyük problemi olduğu için işten istifa ettiklerini belirtmiştir. Ancak istifa eden bu iki kişinin en eğitimli ve deneyimli kişiler olmasından dolayı bölümleri elemansız kalmıştır. Bu çalışanların gitmesinin ardından bölümde iş yükü artmış, müşterilerden gelen tepkiler üzerine de empatik davranarak bir üst düzey kadın yönetici de istifa etmiştir. Bu yönetici de istifasının nedeni olarak yönetimi, müşterilerin uzun vadeli çıkarlarını göz ardı etmesinden dolayı dar vizyonunu (körlüğünü) sergilemesini göstermiştir. Bu bağlamda, tek bir yetkilinin körlüğünden dolayı bir örgütün aynı anda birden fazla değerli elemanını kaybetmesinin mümkün olduğu söylenebilir. Bu sebeple, ilerleyen çalışmalarda örgütsel körlük incelenirken farklı değişkenlerle de bakılması, bu değişkenler arasında kurumdan ayrılan personellerin sayısı, niteliği ve ayrılma gerekçelerinin de eklenmesi gerekli görülmektedir. Bu sayede örgütsel körlüğün düzeyi ve yönetsel körlüğün işten ayrılma niyetine etkileri de ortaya çıkarılabilir.

Ayrıca Johnson'ın (2005) çalışmasında, WorkOpts çalışanlarının çoğu, yönetim stratejik körlüğüne şiddetle karşı çıkmış ve onlara göre, sayılara verilen tekil dikkatin müşterilerin ihtiyaçları ile çeliştiğini belirtmişlerdir. Bu bağlamda, yönetsel ve bütününde örgütsel körlüğün üstesinden gelinmesi için yalnızca maddi unsurlara, niceliğe ya da finansal faktörlere odaklanılmasından ziyade çalışanların kendilerini o örgütün gerçek bir parçası hissedecekleri, o örgütte söz sahibi olabilecekleri işbirlikli bir kültür yaratılmasının daha etkili olacağı söylenebilir. Bu sebeple, örgütlerde meydana gelen bütünsel ve yönetsel körlüğün giderilmesinde çalışanları ortak biçimde yönetime katan, onları önemseyen, takım çalışmasına imkan tanıyan bir örgüt iklim ve örgüt kültürü yaratılmasının önemli olduğu söylenebilir.

Kültür de bir örgüte ait olma hissi ve açıkça anlaşılan değerler gibi birçok olumlu etkiye sahip olsa da, negatif açıdan bakıldığında aynı zamanda bir tür bilişsel içselleştirme veya örgütsel körlük olarak düşünülebilir (Sottolano, 2002). Çünkü kültürün bir örgüt üzerindeki etkisi izlenmezse, yalnızca beklenen ve umulan şeyler görülmekte ve bu durumda bir tür örgütsel körlüğe yol açabilmektedir. Bu nedenle lider, örgütün kültüründen kaynaklanabilecek olası durgunluk veya kısıtlayıcı körlüğü engellemek için gözetleme yükümlülüğüne sahiptir. Çünkü lider örgüt üzerinde güce ve etkiye sahiptir (Welleford, 1998). Örgüt üyeleri açısından değerlendirildiğinde de çalışanlar kiliselerin kilise konuşması ve işletmelerin iş konuşması yaptığı ortamların daha güvenli, daha az tehdit edici olduğunu savunup, bu arenalarda çalışmayı tercih etseler de kültürün böylesi bir örgütsel körlüğe direndiği doğrudur. Çünkü kültür, duyulma ihtiyacı hissedip ve düzenli, dilimlere ayrılmış yaşamlara karışmaktadır. Bu sebeple örgütsel söylemin cevap vermekten başka seçeneği yoktur (McMillan, 1983). Bu doğrultuda, örgütsel konuşmaları gerçekleştiren kişiler her ne kadar güvenli kalmak adına alanları birbirine karıştırmamayı tercih etse de bu bir körlük başlangıcıdır ve onlar bu durumu fark etmese bile örgütün kültürü bu durumu görmezden gelmeyecektir. Aksine örgüt kültürü sözde düzenli gibi görülen örgütsel yaşamın her alanına müdahil olup, bu körlüğe cevap verecektir. Bu noktada, örgüt kültürünün körlüğe yardımcı olan türde mi yoksa onu engelleyen türde mi olacağı örgütlerin yönetimine bağlı olduğu söylenebilir. Ayrıca örgüt kültürü örgütleri içinden çıkamayacakları tuzaklara düşürebilmekte ve bu durum da gelişmelerin engelleneceği örgütsel körlüğe yol

açabilmektedir (Castro Gonzalez Rubio, 2013). Allbright'a (2000) göre de, örgüt içinde düşünceleri açık bir şekilde ifade edememek körlüğe neden olabilmektedir. Bu sebeple, örgüt için de açık bir iletişim ortamı, bu ortamı destekleyecek bir güvene bir iklim ve kültür oluşturulması örgütsel körlüğün yönetilmesi etkili olacağı söylenebilir.

Örgütsel körlüğün yönetiminde bir örgüt için geçerli olabilecek bir yöntemin bir başka örgüt için de her zaman aynı olması beklenmemelidir. Aksi durumda kültürel renk körlüğünün ortaya çıkma olasılığı yüksektir. Demir'e (2008) göre kültürel renk körlüğü; yüksek düzeyli ışığa maruz kalan gözlerin kısa süreli olarak işlev görmemesine benzetilebilir. Örgütler açısından ele alındığında ise kültürel renk körlüğü, kültürel dokusuna uygun yapılara sahip ülkelerde başarıyla uygulanan; ama başka birçok ülkede başarısı kısıtlı olan, yönetim uygulamalarıdır. Bu kapsamda, örgütsel körlüğün yönetimi için her örgütün kendi karakteristiğine uygun olan etmenleri izlemesinin körlüğün aşılması açısından maksimum başarı sağlayacağı söylenebilir.

2.1.1.6. Eğitim örgütlerinde körlük

Örgütsel körlük üzerine yapılan teorik eleştiriler sayesinde toplumun materyalistik ihtiyaçlarına odaklanan uzun vadeli pek çok strateji geliştirilse de, bu stratejiler, güç ve kaynakların yeniden dağıtımı ve bütünsel çatışma yönetimi gibi toplumsal konularda yapısal değişikliklerin takip edilmesinde çok nadir uygulanmaktadır (Diddams, 2011). Bugüne kadar yapılan çalışmaların çoğunluğunun daha ziyade işletme düzeyinde ve körlüğün belli türlerine odaklanması, bu durumun bir göstergesidir. Bu sebeple körlüğün, bütünsel ve toplumsal bir çalışma olarak eğitim örgütlerinde irdelenmediği söylenebilir. Oysa bütün eğitimciler, 21. yüzyılda tüm eğitim düzeylerinde körlük eğilimine karşı durmak zorundadırlar (Staples, 1988). Bu sebeple eğitim örgütleri açısından körlüğün göz önünde bulundurulmasının, her kademedede hem örgüt yöneticilerinin hem de tüm eğitimcilerin birer sorumluluğu olduğu düşünülebilir.

Mercer ve Evans (1991) mesleki doyum ve öğretmenlerin yönetimini ele alan çalışmalarında, körlüğün öğretmenlerin en üst kalitede performans göstermelerini

sağlayacak üst düzey çalışanların sergilediği dar görüşlülük ile ortaya çıktığını dile getirmekte; bu sebeple, hem finansal hem de profesyonel açıdan kayıplar doğurdukları için öğretmenlik mesleğini yöneten kişileri mesleki körlük ile suçlamaktadır. Benzer biçimde yönetici akademisyenlerin, sorumluluk almak yerine körlük yaratan bir pozisyon olan iktidarı talep ettikleri ve yükseköğretim kurumlarının ana müşterisi olan öğrencilere yönelik çok az eğilim gösterdikleri için Dunne, Harney ve Parker (2008) ile Rosça (2015) tarafından körlükle suçlanmaktadır. Bu sebeple, eğitim örgütleri açısından körlüğün yaşanmasında hem okul hem de üniversite yöneticilerine büyük görevler düştüğü söylenebilir. Zira eğitim örgütlerinin sahip oldukları güç ve kapasite ile topluma katkı açısından rolleri düşünüldüğünde, kör bir eğitim örgütünün yayılım etkisinin oldukça büyük olacağı tahmin edilebilir. Bundan dolayı bu yayılım etkisinden ötürü, örgütsel körlük özellikle eğitim örgütlerinde engellenmesi gereken bir konu olarak kendini göstermektedir. Nitekim öğrenen örgütler bireysel başarı, zihinsel modeller, ortak vizyon, grup içinde öğrenme ve sistemli düşünme yoluyla (Senge, 1991) kendilerini geliştirmekte ve bu yapıyı kurabilen eğitim örgütlerinin yaşadıkları körlüğü aşmaları daha olası hale gelebilmektedir. Bu bağlamda, örgütsel körlüğün eğitim örgütleri açısından ele alınması önem taşımaktadır.

Taylor (1962), eğitim açısından körlüğü ele alarak tarafsızlık, yönetsel bürokrasi, güç oyunları, erken uzmanlaşma, sadece kendi ülke değerlerine takılı kalma, geçmiş bilgilere takılı kalma, geleneklere takılı kalma, teoriden pratiğe geçiş olmak üzere sekiz tip körlük ortaya koymaktadır. Bu bağlamda bahsedilen noktalarda sorunlar yaşayan örgütlerin, körlük yaşama olasılıklarının daha olası olduğu düşünülmektedir. Sezen-Gültekin ve Argon (2017) çalışmalarında, Taylor (1962) tarafından ortaya konulan bu sekiz noktayı ele alarak Türk eğitim sisteminin sorunlarını detaylı olarak incelemişlerdir. Bu bağlamda, belirtilen bu sekiz noktanın tamamında Türk eğitim sisteminde sorunlar olduğu, dahası bu sorunların artık birer rutin haline gelerek ülkede kanıksandığı, insanların artık bu sorunlara uyum sağlayarak yaşadıkları ortaya konulmuştur.

Gündelik rutinlerine alışan ve bu rutinlerden dolayı değişimi hissedemeyen, geleceğini ön göremeyen eğitim örgütleri körlük tehlikesi ile karşı karşıyadır. Zira

Döş'e (2013) göre her şeyiyle kendisini rutin işine kaptırmış eğitim çalışanları, yakınındaki hatayı algılayamadığında örgütleri, geleceği ve atacağı bir sonraki adımı görememekte veya yanlış hesaplamaktadır. Bu sebeple kökleşmiş, statükocu, kabuğunu kıramayan ve değişimi yönetemeyen bir örgüt konumuna gelen eğitim kurumlarında körlük kendini göstermeye başlamaktadır. Zira eğitim örgütlerinin temel amaçları düşünüldüğünde bireylerin, toplumun ve ülkenin şekillendirilmesinde kendini bu körlüğe kaptıran bir eğitim örgütünün, geleceğini tasarlamada da etkili hareket edemeyerek körlük derecesini daha da artıracığı düşünülebilir. Örneğin, Karadağ ve Özdemir (2015) tarafından eğitim fakültelerinin vizyon ve misyonlarının karşılaştırmalı olarak incelendiği çalışma sonucunda, eğitim fakültelerinin eğitimde bir ekol yaratma, ülkeye ve dünyaya ilham kaynağı olma derecesinde iddialı bir vizyona sahip olmadığı görülmüştür. Bu doğrultuda, Türk yükseköğretiminde öğretmen yetiştiren temel kurumlar olan eğitim fakültelerinin geleceği tasarlamada oldukça sınırlı ve dar bir bakış açısıyla hareket ettikleri söylenebilir. Bu durum, Türk yükseköğretiminde var olan körlük tehlikesi için önemli bir uyarı niteliğinde ele alınabilir. Bu sebeple alışlagelmiş kelimeler arasına sıkıştırılan ve dar bakış açısıyla hazırlanan misyon ve vizyonların, örgütü doğru bir etkili ve doğru bir yöne götüremeyeceğinin olası olduğu düşünülebilir. Çünkü gideceği yönü bilmeyen bir örgüt öncelikle yerinde saymaya, sonrasında körleşmeye, daha sonrasında ise zorluklar yaşayarak kaybolmaya mahkum olabilecektir.

Rosça'ya (2015) göre, yükseköğretim sistemleri dış ve iç çevrelerinden gelen bir dizi zorlukla karşı karşıya kalmaktadır. Lise mezunlarının sayısındaki önemli düşüş, yeni nesillerin çalışma fikrinden giderek kopmaları ve üniversite yönetimin hareketlerinden doğan körlük, politika yapıcılar yeni bir yönetim felsefesi benimsemeye zorlamaktadır. Ancak her eğitim örgütü aynı biçimde hareket etmemekte, her örgütte ortaya çıkan süreç aynı kalitede olmamaktadır. Eğitim örgütleri açısından kalite ele alındığında daha çok sonuçların değerlendirilmesi açısından çıktı kalitesi ile müfredatın oluşturulması açısından tasarım kalitesine dikkat edilirken, süreç kalitesi geri planda bırakılmaktadır (Özdemir, 2002). Bu durumda sürecini iyi değerlendirmeyen bir yükseköğretim kurumunun entropi yaşayarak, iç ve dış zorluklar karşısında kör bir şekilde hareket edeceği düşünülebilir. Bu durumda iyi nitelikte girdi alamayan, yalnızca sonuca ve kullanılan kaynaklara odaklanarak süreç

değerlendirmesini iyi bir şekilde yürütemeyen bir yükseköğretim kurumunun sınırlı bir bakış açısıyla kör bir şekilde hareket ettiği, açık bir örgütün öğelerini görmezden geldiği için körlük yaşadıkları, bu sebeple de kalite açısından düşük standartlarda olacağı öngörülebilir. Nitekim bu düşük standartlar yarattığı entropiyle yükseköğretim kurumlarını sürekli etkileyecektir. Bu sebeple yükseköğretim örgütleri açısından açık sistemin öğeleri takip edilerek ve negatif entropi uygulanarak körlükten kaçınma yolunda hareket etmenin önemli olduğu düşünülebilir.

2.1.2. Örgütsel dayanıklılık

Bu bölümde örgütsel dayanıklılığın ortaya çıkışı, örgütsel dayanıklılık kavramı, örgütsel dayanıklılığın boyutları, örgütsel dayanıklılığın faydaları, örgütsel dayanıklılığın özellikleri ve örgütsel dayanıklılığın yönetimi ele alınmaktadır.

2.1.2.1. Örgütsel dayanıklılığın ortaya çıkışı

Örgütsel ortam giderek daha karmaşık, belirsiz ve öngörülemez hale geldiği için bu durumun, bir kuruluşun faaliyetlerini nasıl etkileyeceğini belirlemek ve tahmin etmek artık mümkün değildir (Yılmaz-Börekçi, İşeri-Say ve Rofcanin, 2015). Bu sebeple örgütler, günümüzün iş dünyası tarafından giderek daha fazla zorlanmaktadır. Terör saldırıları, ekonomik düşüşler, küresel finansal krizler, rekabetçi piyasadaki belirsizlikler, siyasi ve sosyal koşullar gibi pek çok değişken bir örgütlerin rekabet gücünü ve hayatta kalmasını daha fazla tehdit eder duruma gelmiştir. Bu koşulların başarılı bir şekilde üstesinden gelinmesinde örgütlerin dayanıklılık için bir kapasite geliştirmeleri zorunlu koşullardan biri haline gelmiştir (Bouaziz ve Smaoui Hachicha, 2018). Bunun yanında liderler, artan maliyetleri kontrol etme, artan kalite beklentilerini temin etme, artan sayıda müşteriye hizmet etme ve bakım sistemlerini yeniden tasarlama konusunda sürekli bir baskıyla karşı karşıya kaldıklarından, artık örgütsel dayanıklılığa daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır (Bowen, 2018). Belirtilen gerekçeler doğrultusunda, günümüz iş dünyası bağlamında örgütler, hızla değişen iş koşullarından

dolayı dış çevreden gelen baskı düzeyiyle karşı karşıya kalmakta, rekabet her geçen gün yoğunlaşma ve kriz, felaket durumlarında artış yaşanmaktadır. Böyle bir bağlamda ise dayanıklılık, hem uygulayıcılar hem de akademisyenler için yüksek bir endişe haline gelmektedir (Kantur ve İşeri-Say, 2015). Bu sebeple, örgütsel dayanıklılık hem örgüt için karmaşıklığı, belirsizliği, krizleri yönetmede, baskıların üstesinden gelmede ve rekabet savaşlarında galip gelmede en önemli dayanak halini almıştır.

Dayanıklılık kavramının tam olarak ortaya ne zaman ortaya çıkarıldığı ve ilk kim tarafından tanımlandığına yönelik net bir bilgi olmasa da, alanyazında yer alan çalışmalar dayanıklılığın ele alındığı konu alanına göre erişilen ilk kaynakları sunmaktadır. Buna göre terim olarak dayanıklılık başlangıçta “malzemenin bir darbeye karşı koyabilme ölçüsü” (Merriman, 1885) ve “esnek iyileşme gücü” (Mallet, 1856) olarak ilk kez malzeme biliminde kullanılmaya başlanmıştır (Akt. Şentürk, 2013). Ancak dayanıklılık bilimsel alanlar için bir kavram niteliğinde ele alınmaya başladıkça anlamı ve çerçevesi değişmiş; farklı alanlarda farklı çalışmalarla ilk adımları atılmaya ve alanyazında yayılmaya başlamıştır.

Dayanıklılık kavramı başlangıçta alanyazında çocuk psikolojisi ve ekoloji alanlarında kullanılmıştır (Kantur ve İşeri-Say, 2012); ardından Holling (1973) tarafından ekoloji ve çevre alanında ele alınmış ve bir ekosistemin dayanıklılığı, değişimi absorbe etme ve hala var olma yeteneğinin ölçüsü olarak tanımlanmıştır (Akt. Bouaziz ve Smaoui Hachicha, 2018). Devamında kavram psikoloji, çevre bilimi, mühendislik ve örgütsel çalışmalar gibi çeşitli alanlara yayılmıştır. Bertalanfly’nin genel sistem teorisi ile ortaya çıkan açık sistem kavramının etkisiyle dayanıklılık, bazı yazarlara temel oluşturması ve zaman içerisinde Miles ve Snow’un (1978) uyarlanabilir döngü anlayışını ortaya koyması ile birlikte örgüt ortamında örgütsel dayanıklılık kavramı ortaya çıkmaya başlamıştır (Altman-Dautoff, 2001).

Dayanıklılık örgütsel anlamda ilk olarak Staw, Sandelands ve Dutton (1981) ile Timmerman (1981) tarafından bahsedilse de doğrudan örgütsel dayanıklılık kavramı olarak ilk kez Meyer (1982) tarafından kullanılmıştır. Staw, Sandelands ve Dutton (1981) çalışmalarında, örgüte yapılan dış tehditlerin bilginin işlenmesini ve kontrolünü

kısıtladığını öne sürerek esneklik ve katılığın önemini tartışmışlardır. Bu kavramlar daha sonraki çalışmalarda dayanıklılığın temelini oluşturdıkları için Staw, Sandelands ve Dutton'un (1981) çalışmaları örgütsel dayanıklılığa temel oluşturan ilk çalışmalardan kabul edilmektedir (Akt. Wokutch, Singal, Gerde ve Naar, 2016). Öte yandan Timmerman (1981), dayanıklılık kavramını çalışmasında kullanarak, bir sistemin ya da parçasının yıkıcı bir olayın ardından hayatta kalma becerisinin bir ölçütü olabilmesi için dayanıklılığın sağlanması gerektiğini belirtmiştir (Yılmaz Börekçi ve Gerçek, 2018). Bu bağlamda Timmerman'ın (1981) çalışması ile birlikte, dayanıklılığın sistemsel çalışmalara dahil edilerek örgütsel dayanıklılık kavramı haline gelmesine bir adım daha yaklaşıldığı görülmektedir. Meyer (1982) ise çalışmasında hastanelerin ve çevrelerinin arasındaki bağlantıları, örgütsel yapıların bütünlüğü ve dayanıklılığını test ederek, doktorların grevleri karşısında ortaya çıkan sarsıntılı durumların hastaneler tarafından nasıl yönetildiğini incelemiştir. Bu yolla, örgütlerin ortaya çıkan sarsıntılara nasıl uyum sağladığını ve bunların nasıl üstesinden geldiğini göstererek çalışmasında örgütsel dayanıklılık kavramının temellerini atmıştır.

Mallak (1999), dayanıklılık kavramına yönelik ilginin giderek artması ve bu kavramın örgütsel yaşama aktarımının desteklenmesi için örgütsel dayanıklılığı bir teori olarak ele almıştır. Bu kapsamda, dayanıklılığın bireysel, örgütsel ve mühendislik ölçümleri açısından karşılaştırmalı olarak ele alınmasını sağlayacak altı boyuttan oluşan bir şema oluşturmuştur. İlgili boyutlar Tablo 2.2'te gösterilmiştir.

Tablo 2.2. Örgütsel dayanıklılık modeli (Mallak, 1999)

Örgütsel Dayanıklılık	
Vizyon	• Formülasyon • İletişim • Tutumluluk
Değerler	• Dayanıklılığı destekleyen temel örgütsel değerler (dayanıklılık kültürü)
Esneklik	• Kısıtlayıcı politikadan ve prosedürlerden özgürlük • “Kırmadan bükebilme” yeteneği
Güçlendirme	• Karar verme sınırları • Eşitlik • Kaynak erişimi • Güçlendirme, davranış modellemesi
Başa çıkma	• Eğitim • Farkındalık • Olumlu ve istenen başa çıkma stratejileri örneklerinin paylaşılması • Güçlendirme, davranış modellemesi
Bağlantılar	• Etkili ekipler oluşturma • Kişilerarası davranışlar • Düzenli ağ oluşturma fırsatları kurma (ödül etkinlikleri, öğle yemekleri, toplantılar)

Mallak (1999) oluşturduğu tablo ile bireylere ve örgütlere vizyon, değerler, esneklik, güçlendirme, başa çıkma ve bağlantılar başlıkları altında kendilerini değerlendirmelerine imkanı tanımıştır. Mallak’ın (1999) örgütsel dayanıklılık teorisine göre, bu altı bileşeni etkili bir şekilde uygulayan bir örgütün hem bireysel hem de örgütsel düzeyde, daha yüksek seviyede dayanıklılık yaşaması beklenmektedir. Bu yolla, örgütsel dayanıklılığın teorik temelleri, teoriyi belirleyecek faktörler üzerinden ele alınmaya başlamıştır.

Hamel ve Välikangas (2003) çalışmalarında başarılı örgütlerin rakipler, teknoloji, finansman mevcudiyeti ve maliyeti, vergilendirme, devlet politikası ve müşterilerinin ihtiyaç ve beklentileri gibi iş ortamlarının dinamik yapısını anlayabilen, bunlara uyum sağlayabilen, çevresel ani ve büyük değişikliklere istekli olabilen ve buna uyum gösteren örgütler olduklarını savunmuşlardır. Bu yolla, başarılı örgütlerin sürekli değişen dış çevreyi yansıtacak şekilde adapte olan dayanıklı ekosistemler gibi evrimleşmeleri gerektiğini dile getirerek (Akt. McAslan, 2010) örgütsel dayanıklılık teorisinin önemi vurgulamışlardır. Benzer biçimde Sutcliffe ve Vogus (2003) da örgütlere yönelik negatif bakış açısından uzaklaşarak, olumsuz koşullar altında dahi bir örgütün nasıl istenilen sonuçlara ulaşabileceğini göstermek için dayanıklılık kavramını

ele almışlardır. Onlara göre örgütsel dayanıklılık, bir örgütün bütünsel kabiliyetini ve gelişimini (özellikle hatalardan öğrenme) artıran ve süreçlere çabuk dönüt verme yeteneğini geliştirerek ve bulunduğu durumla başa çıkmada bilgi ve kaynak transferini esnek biçimde yeniden düzenleyerek etkililiği artırmayı amaçlayan örgütsel süreçlere dayanmaktadır. Farklı araştırmacıların bulguları ile oluşturulan bu kavram halen araştırılmaya devam edilmekte ve örgütler açısından önemli bir kavram olarak yerini korumaktadır.

2.1.2.2. Örgütsel dayanıklılık kavramı

Alanyazın incelendiğinde dayanıklılık kavramının sosyal bağlamda bireysel dayanıklılık (Hoşoğlu, Kodaz, Bingöl ve Batık, 2018; Werner, 2000), psikolojik dayanıklılık (Gizir, 2016; Tugade, Fredrickson ve Feldman Barrett, 2004), psikososyal dayanıklılık (Rutter, 1987; Tusaie, Puskar ve Sereika, 2007), işgören dayanıklılığı (Amir ve Standen, 2012, Shoss, Jiang ve Probst, 2018); örgütsel dayanıklılık (Kantur ve İşeri-Say, 2012; Sutcliffe ve Vogus, 2003) gibi farklı kavramlarla ele alındığı görülmektedir. Bu bağlamda, temel yaklaşımın anlaşılması için dayanıklılık kavramının açıklanması faydalı görülmektedir.

Dar anlamıyla dayanıklılık duygusal, kişisel, ilişkisel ve örgütsel işleyiş çerçevesinde psikolojik, davranışsal ve bilişsel düzenlemeyi içeren geniş bir kavramı ifade ederken (Day ve Gu, 2014); geniş kapsamda dayanıklılık devletlerin, toplumların ve küresel örgütlerin insanları güçlendirmek ve korumak amacıyla çalışmalarını sağlanmasını (Malik, 2014) ifade etmektedir. Dayanıklılık kavramı ilk kullanıldığı dönemlerde zorluklar karşısında dayanma, direnme ve toparlanıp eski haline dönebilme anlamı ön plandayken, sonraki dönemlerde stratejik bir perspektifle gerektiğinde değişim, dönüşüm ve başkalaşım anlamını da içermeye başlamıştır (Yılmaz Börekçi ve Gerçek, 2018).

Horne ve Orr'a (1998'den akt. Kantur ve İşeri-Say, 2012) göre dayanıklılık uzun bir regresif davranış sürecine girmeden, beklenen olay düzenini bozan önemli

değişikliklere verimli bir şekilde yanıt vermek için bir bütün olarak bireylerin, grupların, organizasyonların ve sistemlerin temel kalitesidir. Masten ve Reed'e (2002'den akt. Sutcliffe ve Vogus, 2003) göre ise dayanıklılık, temeli iyi sonuçlara tehdit oluşturan unsurların hafifletilmesinin yanı sıra beklenen davranış örüntüleri kapsamında "iyisini" ya da "daha da iyisini" yapacak biçimde bir düzenleme yapmaktır.

Kendra ve Wachtendorf (2003'ten akt. Özer, 2017) dayanıklılığı, şok edici bir durumdan sonra çok tahrip olmadan yapıyı sürdürme yeteneği olarak tanımlarken; Sutcliffe ve Vogus (2003), zorlu koşullar altında pozitif ayarlamaların sağlanması şeklinde ele almışlardır. Christopher ve Peck (2004'ten akt. Yılmaz Börekçi ve Gerçek, 2018) ise göre dayanıklılığın, beklenmedik oluşumlar ve değişimler karşısında hem ayakta kalabilme, esneme, küllerinden yeniden doğma, toparlanabilme hem de sürekli öğrenme, dönüşme, kendini tekrar oluşturmaya hazır olmayı içerdiğini belirtmişlerdir. Yapılan çalışmalarda ortak olarak ele alınan nokta dayanıklılık kavramının, bir sistemin zorluklar karşısında hedeflerine ulaşmaya devam etme kabiliyeti anlamına geldiği ve yalnızca sistemin şoklara dayanma kapasitesini değil aynı zamanda uyum sağlama ve dönüştürme kapasitesini de vurguladığı (Barasa, Mbau ve Gilson, 2018) görülmektedir.

Öte yandan bu çalışmada örgüt temelli bir yaklaşım sergilenilmesi, diğer bir ifade ile parçalardan, bireylerden ziyade bütüne, örgüte odaklanması nedeniyle dayanıklılık kavramı örgütsel dayanıklılık bağlamında ele alınmıştır. Duchek (2019) çalışmasında, 1998'den 2015'e kadar örgütsel bağlamdaki önemli dayanıklılık tanımlarını incelemiş ve bu tanımların ana vurgularını göstermiştir. Bu inceleme sonucunda çalışmada, örgütsel dayanıklılığa ilişkin genel olarak üç ana bakış açısının olduğu ortaya konulmuştur. İlk bakış açısında dayanıklılık, bir kuruluşun olumsuz durumlar veya rahatsızlıklardan sonra iyileşme ve normal bir duruma geri dönme kabiliyeti olarak görülürken; ikinci bakış açısında, örgütsel işlevselliğin sürdürülmesi ve restorasyonunun ötesine bakma ve örgütsel süreç ve yeteneklerin geliştirilmesine odaklanma olarak ele alınmaktadır. Öte yandan yeni bir yaklaşım olarak üçüncü bakış açısında ise dayanıklılık bir adım daha öteye taşınarak, beklenti kavramı ile ele alınmaktadır (Duchek, 2019). Bu doğrultuda, örgütsel dayanıklılığa yönelik bakış açılarının zamanla geliştirilerek, başlarda yalnızca olumsuz durumlardan sonra

toparlanma eylemi olarak görülürken, daha sonrasında örgütsel yeteneklerin geliştirilmesi, sürdürülmesi, örgüt için beklenti oluşturulması gibi daha gelecek vaad eden bir kavram haline geldiği söylenebilir. Bu sebeple, alanyazında örgütsel dayanıklılığa yönelik yapılan tanımlar farklı şekilde yer almaktadır.

Örgütsel dayanıklılık Holling'e (1973'ten akt. Bouaziz ve Smaoui Hachicha, 2018) göre, değişimi absorbe etme ve hala var olma yeteneğinin bir ölçüsüdür. Horne III'e (1997) göre örgütsel dayanıklılık, çevresel baskı streslerine karşı koyabilen sistem yeteneği ve üretken sonuçlar doğurarak, beklenen olaylar değişimine zarar veren önemli değişimlere pozitif cevap sunan bir kavramdır. Mallak'a (1999) göre ise, dayanıklı bir örgüt nosyonu, günümüzdeki değişimin hızı ve buna bağlı olarak beliren iş stresi ile başa çıkmak için ortaya çıkan bir kavramdır.

Porac (2002'den akt. Sutcliffe ve Vogus, 2003) metaforik bir yaklaşımla dayanıklılığın, gerilimi emebilen ve hala şeklini koruyabilen bir tür süper malzeme olduğunu belirtmektedir. Çünkü Altman-Dautoff'a (2001) göre örgütsel dayanıklılık, belirsizlik ya da öngörülemeyen durumlara en az stresle hızlı bir şekilde uyum sağlama veya bu durumlarla pozitif olarak baş etme becerisidir. Bu sebeple Paton ve Johnston (2001'den akt. Yılmaz-Börekçi, İşeri Say ve Rofcanin, 2015) örgütsel dayanıklılığı, örgütün varlıklarının bozulma öncesi koşullara kıyasla aynı yapıyı ve ilişkileri koruyabilmesi için sıkıntı durumunda kendini yeniden inşa edebilmesi olarak nitelendirmektedir.

Sutcliffe ve Vogus'a (2003) göre örgüt teorisinde dayanıklılık, genel anlamda bir bireyin ya da bir örgütün kapasitelerini veya özelliklerine atıfta bulunur; daha spesifik anlamda ise sıkıntıların varlığına rağmen gayret etme ve koruma, geliştirme işlevini yerine getirme becerisini veya istenmeyen olaylardan sıçrama, eski haline geri dönme yeteneğini ifade eder. McAslan (2010) ise örgütsel dayanıklılığın, günlük yaşam mücadelesinin temel özellikleri ve temel hayatta kalma içgüdüleri olan farkındalık, tespit, iletişim, tepki (ve mümkünse kaçınma) ve toparlanma kavramlarını içeren; anormal, endişe verici ve genellikle beklenmedik bir tehditle karşı karşıya kaldıktan sonra normale ve eski haline dönme sıkıntısı ile başa çıkma kabiliyetini yansıtan ve

zaman içinde değişen, potansiyel olarak da tehdit edici olan bir ortama adapte olma isteğini ortaya koyan bir kavram olduğunu belirtmektedir.

Ulusal alanyazında yapılan tanımlar incelendiğinde ise Şentürk'ün (2013) örgütsel dayanıklılığı, genel anlamda bir örgütün iç ya da dış çevresinden kaynaklanan tehditlere karşı göğüs germe gücü olarak değerlendirilebileceği gibi olumsuz çevresel olaylara karşı örgütün öngörme, önlem alma, müdahale etme ve sonrasında mümkün olan en hızlı ve en etkin şekilde toparlanma kabiliyeti olarak da tanımladığı görölmektedir. Benzer şekilde Kantur ve İşeri-Say'a (2015) göre de örgütsel dayanıklılık, bir örgütün olumsuz ve stresli durumlara karşı direnme gücü, mevcut konumlarını koruma kabiliyeti ve olumsuz şartlardan yararlanarak onlardan fayda sağlayabilme kapasitesidir.

Yapılan tanımlamalar dışında dayanıklılık psikoloji alanında çoğunlukla olumsuz koşullar yaşıyan bireylerin pozitif uyum kapasitesi olarak algılanırken, ekoloji alanında çoğunlukla sürdürülebilirliğin sağlanması için sistemlerin direnç ve esneklik kapasitesi olarak algılanmaktadır. Örgüt teorisi alanyazınında ise, esneklik terimi kriz yönetimi, afet yönetimi, yüksek güvenilirlik örgütlerinde ve pozitif örgütsel davranış literatürlerinde çalışılmaktadır (Kantur ve İşeri-Say, 2012; Kantur ve İşeri-Say, 2015). Bir örgütü ya da sistemi içsel veya dışsal olarak etkileyen herhangi bir sarsıntı, travmatik olay veya felaket karşısında direnme ve bunun üstesinden gelme yeteneği dayanıklılık olarak adlandırılırken, örgütün yaşıyan felaketin ardından eski haline ve hatta eskisinden daha iyi bir hale dönebilmesi örgütün dayanıklılık düzeyinin göstergesi olmaktadır (Çoban Kumbalı, 2018).

Sonuç olarak bu kavramsallaştırmalar, dayanıklılığın yıkıcı bir olay için olay öncesi hazırlığı, uygun ve zamanında iyileşme için olay sonrası yanıtı ve doğaçlama yoluyla yaratıcı yenileme kapasitesini ima ettiğini göstermektedir. Dolayısıyla, bir yandan olay öncesi durumuna geri dönmeye etkin hazırlık ve etkin cevap verme zorunluluğu varken, diğer taraftan da etkilenen tarafın sistemini ya da örgütün etkinlik öncesi koşulların bile ötesinde geliştirmesi için yaratıcı cevap kapasitesine ihtiyaç vardır (Kantur ve İşeri-Say, 2012).

Nihayetinde örgütsel dayanıklılık birçok araştırmacı tarafından farklı farklı tanımlanmaktadır. Bu sebeple, örgütsel dayanıklılık pek çok sayısız ve farklı temayı barındırdığı için şemsiye kavram olarak adlandırılabilir (Hirsch ve Levin, 1999'dan akt. Duchek, 2019). Bu doğrultuda örgütsel dayanıklılığın özetle, değişim ve kriz dönemlerinde ortaya çıktığı, örgütte doğrudan ve dolaylı etkilere yol açtığı, bir örgütün başarıya ulaşmasında bir araç olduğu ve olumsuz durumlar karşısında yalnız örgütü korumaktan öteye geçerek bu olumsuzlukların fırsata çevrilmesini sağlayabilen, bu sebeple de örgüte umut vaat eden bir kavram olduğu söylenebilir.

2.1.2.3. Örgütsel dayanıklılığın boyutları

Alanyazında dayanıklılığa yönelik yapılan çalışmalar dayanıklılığı farklı açılardan ele almakta, bu kapsamda dayanıklılığın boyutlarını da bu bakış açılarına göre oluşturmaktadırlar. Bu çalışmaların konu alanları birbirinden farklılık göstermekte ve yalnızca sınırlı sayıda çalışma doğrudan örgütsel dayanıklılığı ele almaktadır. Dahası örgütsel dayanıklılığı ele alan çalışmaların odaklandıkları alanların da değişmesi, örgütsel dayanıklılığa yönelik boyutların farklılaşmasına neden olmaktadır. Alanyazında geçen bu boyutlar aşağıda sunulmaktadır.

Mallak (1998b) çalışmasında sağlık örgütleri için dayanıklılığı ölçen bir ölçme aracı geliştirmiştir ve bu ölçme aracında hedefe yönelik çözüm arayışı, kaçınma, eleştirel anlayış, rol bağımlılığı, kaynak bağımlılığı ve kaynak erişimi olmak üzere altı boyut ortaya koymuştur. Bu kapsamda örgütsel dayanıklılığın, örgütün hedefleri doğrultusunda hareket etmek için çözüm geliştirme, örgütü sıkıntıya sokacak şeylerden kaçınma, örgüte farklı bir bakış açısı sunacak eleştirel bir anlayış geliştirme, örgüt üyelerinin rollerine sadık olması, örgütsel kaynaklara erişimin olması ve bu kaynaklara olan bağlılık şeklinde ele alındığı söylenebilir.

Bruneau, Chang, Eguchi, Lee, O'Rourke, Reinhorn ve Von Winterfeldt (2003) çalışmalarında, örgütsel dayanıklılığın sağlamlık, yedeklilik, beceriklilik ve çabukluk şeklinde dört boyutta ele alınabileceğini belirtmektedir. Bu boyutlar karar alma

sürecinde kritik durumları yönetebilen ve felaketlerle ilgili işlevleri yerine getirme sorumluluğuna sahip olabilen örgütlerin kapasitesini ifade etmektedir. Bu kapsamda özetle sağlamlık örgütün olan şeylere dayanma kabiliyetini, yedeklilik örgütün ikame gücünü, beceriklilik kaynakları harekete geçirme yeteneğini ve hızlılık ise zamanında hedeflere ulaşma kapasitesini ifade etmektedir.

Akgün ve Keskin (2014) çalışmalarında örgütsel bağlamda dayanıklılık kapasitesini bilişsel, davranışsal ve bağlamsal olmak üzere üç boyutta ele almaktadır. Bu bağlamda bilişsel dayanıklılık kabiliyeti kavramsal yönelimi ve yapıcı duysal değişkenleri içermekte; davranışsal dayanıklılık kabiliyeti öğrenilmiş beceriklilik, pratik alışkanlıklar ve davranışsal hazırlık değişkenlerini kapsamakta ve bağlamsal dayanıklılık kabiliyeti de psikolojik güvenlik, derin sosyal sermaye, dağıtılmış güç, hesapverebilirlik ve geniş kaynak ağlarını ele almaktadır. Bu doğrultuda örgütsel dayanıklılığın, bir örgütün bilgi, davranış ve bağlam kapasitesini ne oranda etkili kullandığına bağlı olduğu söylenebilir.

Özkan ve Börekçi (2015) çalışmalarında örgütsel dayanıklılık boyutlarının yapısal güven (hem eski haline getirme hem de yeniden yapılanma için), örgütsel yetenek (hem restore etmek hem de yeniden keşfetmek için) ve süreç sürekliliği (hem restorasyon hem de yeniden yapılanma için) olmak üzere üç boyut biçiminde ele alındığı ifade etmektedir. Bu kapsamda yapısal güven boyutu süreç yönetimi, acil durum planlaması, art arda planlama, teknik geliştirme, ürün geliştirme/iyileştirme, kalite kontrol prosedürleri, nakit akışlarını; örgütsel yetenek boyutu farklı müşteriler, çeşitli ürün yelpazesi, beklenmeyen talepleri karşılamak için envanter, finansal risk; süreç sürekliliği boyutu ise üretimin kalitesi ve sürekliliği için seçilen tedarikçiler, uygun şekilde eğitilmiş personel, çalışan geliştirme programı ve finansmanı içermektedir. Bu hususta örgütsel dayanıklılığın, örgütü hem eski haline getirilmesinde, restore edilmesinde hem de yeniden yapılandırılmasında, keşfedilmesinde yapısal güvenin kurulduğu, örgütsel yeteneklerin sergilendiği ve süreç sürekliliğinin korunduğu bir yapıya sahip olduğu söylenebilir.

Kantur ve İşeri-Say (2015) örgütsel dayanıklılığı ele aldıkları çalışmalarında örgütsel dayanıklılığı ölçen bir ölçme aracı geliştirmiştir. Bu ölçme aracında örgütsel dayanıklılık sağlamlık, çeviklik ve bütünlük olarak üç boyuttan oluşmaktadır. Bu kapsamda sağlamlık boyutu, örgütlerin elverişsiz koşullara karşı koyma ve toparlanma kapasitelerini; çeviklik boyutu, örgütlerin hızla harekete geçme kapasitelerini ve bütünlük boyutu, olumsuz koşullarla karşı karşıya kalan örgütün çalışanları arasındaki uyumu ölçmektedir. Bu bağlamda örgütsel dayanıklılığın, olumsuz durumlar karşısında toparlanma, hızlıca harekete geçme ve bu süreçte çalışanların birbirleri ile uyumlu olmalarına yönelik kapasitelerden oluşan bir yapı olarak ele alındığı söylenebilir.

Yılmaz-Börekçi, İşeri Say ve Rofcanin (2015) dayanıklılığı inceledikleri çalışmalarında örgütsel dayanıklılığa yönelik bir ölçme aracı geliştirmişler ve bu ölçme aracında yapısal güven, örgütsel yetenek ve süreç sürekliliği olmak üzere üç boyut yer almaktadır. Bu kapsamda yapısal güven boyutu, neyin nasıl yapılacağına yönelik ustalık bilgisine olan güven ve ikame mantığından oluşmakta; örgütsel yetenek boyutu, örgütlerin pazar kabiliyetine ve dayanıklılığın zorunlu çeşitliliğine odaklanmakta ve süreç sürekliliği boyutu ise örgütlerin girdi sürekliliği ve kaynak yeterliliğini ele almaktadır. Bu bağlamda örgütsel dayanıklılığın örgütsel işleyişin uzmanlığına güvenme, sektörel yeteneklere sahip olma ve sürdürülebilir bir girdi sistemi oluşturma şeklinde tanımlandığı ifade edilebilir.

Bouaziz ve Smaoui Hachicha (2018) ve Kantur ve İşeri-Say (2012; 2015) dayanıklılığı ele aldıkları çalışmalarında örgütsel dayanıklılığa yönelik “örgütsel bağlılık, değişim kapasitesi, sosyal ilişkiler, takım bütünlüğü, gerçeklik algısı, yapısal kapasite, bilişsel kapasite, ilişkisel kapasite ve duygusal kapasite, brikolaj, bilgelik tutumu, sanal rol sistemi, hedefe yönelik çözüm arama, kaçınma veya şüphecilik, eleştirel anlayış, rol bağımlılığı, kaynağa güven, kaynağa erişim, durum bilinci, temel güvenlik açıklarının yönetimi, uyarlanabilir kapasite, bilişsel boyut, davranışsal boyut ve bağlamsal boyut, planlama, örgütsel öğrenme, dinamik yetenek, kurtarılabirlik, sağlamlık, çeviklik, bütünlük, krize cevap verebilme, riskleri takip edebilme, kültür, işbirliği ve yenilik” gibi boyutların diğer araştırmacılar tarafından ortaya konduğunu belirtmektedir.

İlgili çalışmalar incelendiğinde örgütsel dayanıklılığın, oldukça farklı boyutlarla ele alındığı ve boyutlar açısından bir bütünlük yakalanamadığı görülmektedir. Bu doğrultuda örgütsel dayanıklılığın, hangi konu alanı ile bütünleştiriliyorsa, yapısının o alana yönelik oluşturulduğu, bu sebeple de boyutlarının bu yapıya göre şekillendirildiği söylenebilir. Ancak bu kadar farklı yaklaşımlar arasında dikkat çeken temel nokta örgütsel dayanıklılığın genel anlamda bir kapasite meselesi olduğudur. Bu kapsamda örgütsel dayanıklılığın, farklı koşullar karşısında örgütün her açıdan sergilemiş olduğu yeteneklerinden oluşan bir kapasite olarak ele alınabilir.

2.1.2.4. Örgütsel dayanıklılığın özellikleri

Alanyazında örgütsel dayanıklılığa yönelik farklı tanımlar olduğu gibi örgütsel dayanıklılığın özelliklerine ilişkin de farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Conner'e (1993) göre, dayanıklılığın pozitiflik, odaklılık, esneklik, örgütlülük ve proaktiflik olmak üzere beş özelliği mevcuttur ve dayanıklı bir yapıya sahip olmak isteyen örgütler bu özelliklere sahip bireyleri bünyesinde barındırmalıdır. Bu bağlamda, Conner'e (1993) göre dayanıklı bireyler “yaşamın karmaşık ama fırsat dolu olarak değerlendirilmesine dayanan bir güvenlik ve özgüven duygusu gösterme (pozitif), neye ulaşmak istendiğini net bir şekilde görme (odaklı), belirsizliğe cevap verirken özel bir esneklik gösterme (esnek), belirsizliği yönetmek için yapısal yaklaşımlar geliştirme (örgütlü) ve kendisini değişime karşı savunmak yerine değişimle bütünleşme (proaktif)” özelliklerine sahip olmalıdır (Akt. O'Neal, 1999).

Pulley'e (1997) göre dayanıklı örgütler, dayanıklı bireylerle paralel özelliklere sahiptir, ancak bireysel ve örgütsel dayanıklılık birbirlerini destekleseler de, aynı değildir. Bu sebeple, örgütsel dayanıklılığın özellikleri ayrıca ele alınmalı ve açıklanmalıdır. Bu kapsamda Pulley (1997) örgütsel dayanıklılığın ilişkin örgütsel öğrenme, kurumsal görev, örgüt kültürü, ortaklık ve stratejik ittifaklar, personel esnekliği ve örgütsel performansa bağlı ödeme şeklinde beş farklı özelliğe sahip olduğunu dile getirmektedir. Bu özellikleri Pulley (1997) şu şekilde açıklamaktadır.

- *Örgütsel öğrenme:* Bireyler örgütlere daha hızlı bir şekilde girip çıktıkça, örgüt belleği çoğu zaman kaybolmaktadır. Geçmiş deneyimlerden dersler çıkarmak için, örgütler bireysel uzmanlığı, becerileri ve tecrübeyi örgütsel kaynaklara tanımlamak ve dönüştürmek için sistematik yollar oluşturmalıdır. Bu durum, teknolojinin örgütsel bilgiye ulaşmak, düzenlemek ve erişmek için bir araç olarak kullanılmasını gerektirir.

- *Kurumsal görev:* Birçok örgütte misyon beyanı ile insanları hareket ettiren ve ruhlarını besleyen hissedilen bir amaç duygusu arasında büyük bir kopukluk vardır. Ancak bu ilişki mevcut olduğunda örgüte büyük bir ivme kazandırılır.

- *Örgüt kültürü:* Dayanıklı bireyler güçlü bir iç pusulaya ve örgütten farklı bir benlik algısına sahipken, aynı zamanda dayanıklı örgütler de insanları birbirine bağlayan güçlü bir kültüre veya kimliğe sahiptir. Burada önemli olan bunların aynı anda mevcut olmasıdır. Bu durum, ancak örgütün değerleri ile çalışanlar arasında güçlü bir uyum olduğunda gerçekleşir.

- *Ortaklık ve stratejik ittifaklar:* Tıpkı bireylerin iş güvenliği yerine ağ güvenliği açısından düşünmeleri gerektiği gibi, örgütler de bir ortaklık ağı ve stratejik ittifaklar ağı yaratma konusunda düşünmelidir. Bu durum örgütlerin ortak sistemleridir ve bu sistem firmaların tekliflerini özelleştirmelerini, çeşitliliği arttırmalarını ve çok az bir maliyetle yapmalarını sağlayan dayanıklı kuruluşların ve bireyler ağının yaratılmasını sağlamaktadır.

- *Personel esnekliği:* Dayanıklı örgütler küçük, yassı ve esnek kalmaya yöneliktir. Geçici işçileri, bağımsız girişimcileri, danışmanları ve diğer örgütleri kullanarak, çalışanların moralini aşındıran bir model olan ticari büyüme zamanlarında işe alıma ve düşüş dönemlerinde işten kovmaya yönelik döngüsel kalıplardan kaçınırlar.

- *Örgütsel performansla bağlı tazminat:* Performansı doğrudan ödemeye bağlamak, çalışanların örgüte daha fazla yatırım yapmalarını ve örgütte kalmaya teşvik edilmesini sağlar.

Örgütsel işleyiş açısından Pulley (1997) tarafından belirtilen bu özellikler göz önünde bulundurulduğunda, örgütsel dayanıklılığın giderek güçlendirileceği öngörülebilir. Çünkü örgütsel öğrenmeyi gerçekleştiren bir örgüt deneyimlerinden dersler çıkararak dayanıklı olmak için yeni yollar geliştirecek; örgüt misyonunu benimsetebilen bir örgüt kurumsal görevin yerine getirilmesini sağlayarak dayanıklılığını daha fazla artıracak; örgütsel ve bireysel değerleri ortak bir çerçevede buluşturabilen bir örgüt dayanıklı bir örgüt kültürü yaratabilecek; paydaşları ile işbirliği içinde olan bir örgüt stratejik ittifakları yoluyla dayanıklılığını artıracak; örgütü ayakta tutan personelini motive ederek onlara esnek bir çalışma sistemi yaratan bir örgüt çalışanlarını örgütleriyle bütünleştirerek örgütsel dayanıklılığa zemin hazırlayacak ve ödeme sistemini performansa bağlayan bir örgüt kurum için daha fazla çalışılmasını sağlayarak örgütsel dayanıklılığı daha sağlam hale getirecektir.

Robb'a (2000) göre dayanıklı bir örgüt genel anlamda belirli özellikler gösterir. Bu özellikler yapı oluşturma ve çözme; değişimin ortasında selameti (güvenliği ya da istikrarı değil) sağlamak; kaygı ve keder; öğrenmek, gelişmek ve büyümek gibi sürekli dönüşüm ve değişimin duygusal sonuçlarını yönetmek biçiminde ele alınabilir. Detayına girildiğinde ise Robb (2000) dayanıklı bir örgütün, hibrit bir varlık olduğunu belirtmektedir. Bu hibrit yapı mimari, beceri ve kültür temeli ile birbirine bağlanan performans ve adaptasyon alt sistemlerini aktif ve bilinçli olarak birleştirir. Bu temeller kendi içlerinde performans ve adaptasyon alt sistemlerini ayrı ayrı işe koşarak örgütsel dayanıklılığı oluşturur. Bu bağlamda Robb (2000), örgütsel dayanıklılığa ilişkin özellikleri mimari, beceri ve kültür başlıkları altında performans ve adaptasyon alt sistemlerine göre ayrı ayrı incelemiş ve bu inceleme sonucunda ortak özellikler havuzu ortaya koymuştur. Bu havuz Tablo 2.3'te sunulmuştur.

Tablo 2.3. Örgütsel dayanıklılık ortak özellikler havuzu (Robb, 2000)

	Performans bağlamında	Adaptasyon bağlamında
Örgüt mimarisine yönelik özellikler	Performans Sistemi, aşağıdakileri içeren mevcut performansa odaklanan örgüt yapılarından oluşur: - Müşteri ihtiyaçları ile sıkı bir şekilde uyumlu, etkili ve verimli iş süreçleri - İşlevler, ekipler ve bireyler için açık sınırlar, hedefler ve performans ölçütleri - Bireyler, yöneticiler, ekipler ve örgütler arasındaki açık ilişkiler - Etkili bir performans yönetim sistemi	Adaptasyon sisteminin işlevi, tüm örgüt için yeni bir yaşam oluşturmaktır. Mimari örnekleri, bunlarla sınırlı olmamak üzere, aşağıdakileri içerir: - Yeni iş hücreleri - Yeni ürün ekipleri - Süreç iyileştirme ve yeniden tasarım ekipleri - Bilgi yönetimi mimarileri - Öğrenen örgüt mimarileri - Strateji inzivaları
Örgütsel becerilere yönelik özellikler	- Görev performansı ve işlevsel uygulama - Performans yönetimi: davranış ve hedeflere dar bir aralıkta odaklanmak - Örgütsel uyum ve koordinasyon (iç odak) - Problem çözme - Akılcı, analitik, doğrusal düşünce - Yakınsak düşünme: kapanma ve odaklanma - Somut ve özel odaklanma - Eylem	- Vizyon - Çok çeşitli olası bakış açıları, hedefler, algılar ve davranışlar üretmede çeşitlilik ve bireysellik - Çevresel değişimin araştırılması ve bunun örgütsel odaklanma, yapı ve potansiyel çeşitlendirme için etkileri (dış odaklanma) - Yaratıcılık, deneme, öğrenme ve sorgulama - Duygusal yeterlilik, sezgi, "ruh" çalışması - Farklı düşünce: seçenekleri açma; erken kapanmaya direnme; - Belirsizlik toleransı - Sisteme odaklanma, örgüt ilkeleri, yapıları, değerleri, varsayımları - Kendini yansıtmaya, alçakgönüllülük ("öğretililebilir" olarak kalma)
Örgüt kültürüne yönelik özellikler	- Üretim odaklılık - Mükemmellik: "ilk seferinde doğru yapma" - Hatayı algılama ve düzeltme - Değerlendirme - Görev yönelimi - İnsanların uyumlaştırılması - Koruma eğiliminde olma ("grup içi" ve "grup dışı" arasında büyük ölçüde farklılaşan yüksek ve düşük performans gösterenler için) - Standartlara uygunluk - Planlama ve kontrol: işinizi planlayın ve işiniz sizi planlasın - Uyum odaklılık - Bağımlılık ilişkilerine eğilim gösterme (ebeveyn-çocuk gibi)	- Yenilik odaklılık - Deney ve öğrenme - Takdir etme, merak etme, tahmin etme, yaratma, deneme - Kabul etme; eleştirel olmama - Selamet ortamı yaratma: konuşabilme, özgün olma, duyguları uygun şekilde ifade etme - İlişkilere önem verme, anlam ve oyun yönelimli olma - Çeşitlilik ve bireysellik (seçenekleri genişletmek için çoklu bakış açısı sergileme) - Kapsayıcılık - Standartları sorgulama - Ortaya çıkma: olayların gelişmesine ve gelişmesine izin vermek - Bağlılık odaklılık - Yetişkin, sorumlu ilişkiler kurma: karşılıklı özerklik ve bağımlılık

Tablo 2.3'te sunulan bu özellikler bir örgütün yapısal, kültürel ve yetenek yönlerinin hem performans hem de koşullara uyum açısından dayanıklı hale getirilmesini sağlamaktadır. Bu kapsamda, Robb (2000) tarafından geliştirilen bu özellikler havuzunun bir örgütü, temelinden (örgüt mimarisi) işlevlerine (örgütsel

beceriler) ve ruhuna (örgüt kültürü) kadar bütüncül olarak dayanıklı hale getirmeye çalıştığı söylenebilir. Çünkü ilgili özellikleri taşıyan bir örgüt, iskeletini ve temeini oluşturan mimarisini, bu iskeleti harekete geçirmeye sağlayacak olan becerilerini ve bu becerilerine ruh katacak kültürünü aynı anda işe koşarak örgütsel dayanıklılığını bir bütün halinde sağlama yolunda ilerleyecektir.

Altman-Dautoff'a (2001) göre, örgütsel dayanıklılığın özelliklerine yönelik pek çok farklı sıralansa da, bu özelliklerin ortak unsurları mevcuttur. Bu ortak unsurlar "örgütün ortak bir misyon ve amaç anlayışına sahip olma zorunluluğu, etkileşimli proaktif örgütsel planlama, iletişim, sürekli öğrenme ve örgütün yeni stratejiler oluşturma yeteneği" şeklindedir ve örgütsel dayanıklılığın daha fazla artmasını sağlamaktadır.

Görüldüğü üzere, dayanıklılık alanyazınında bir örgütün dayanıklı hale gelebilmesi için taşıması gereken karakteristiğe yönelik pek çok farklı özellik belirtilmiştir. Bu sebeple, bu özelliklerden hangisinin tam olarak işe yaradığına yönelik bir iddia geliştirmek mümkün olmayabilir. Bunun yerine, örgütsel dayanıklılık araştırma kapsamında hangi bağlamda ele alınıyorsa, araştırmanın bağlamı hangi çerçeveye oturtulmuşsa yukarıda sunulan özelliklerden uygun olanını işe koşmanın etkili olacağı söylenebilir.

2.1.2.5. Örgütsel dayanıklılığın yönetimi

Örgütsel dayanıklılık maddi kaynaklar, hazırlık ve planlama, bilgi yönetimi, teminat yolları ve artıklık, yönetişim süreçleri, liderlik uygulamaları, örgüt kültürü, beşeri sermaye, sosyal ağlar ve işbirliği faktörlerinden etkilenmektedir (Barasa, Mbau ve Gilson, 2018). Bu sebeple, bir örgütün dayanıklı hale gelmesi için dayanıklılığın etkili biçimde yönetilmesi gerekmektedir.

Dayanıklılık, örgütü ortamına adapte etmek için kullanılan süslü bir sözcükten daha fazlasıdır. Örgütün dayanıklı olması için strese maruz kalırken dahi değişime hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verebilecek insanlara ihtiyacı vardır (Mallak, 1998a). Bouaziz

ve Smaoui Hachicha (2018) çalışmalarında personel alımı, çalışan katılımı, performans değerlendirme, eğitim ve ücretlendirme gibi stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütlerin dayanıklılığını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuş; bu sebeple bu uygulamaların, dayanıklılığı arttırmaya yönelik insan kaynakları stratejileri oluşturmak için kullanılabileceğini belirtmiştir. Dolayısıyla, örgütsel dayanıklılığın artırılması için stratejik insan kaynakları uygulamalarının artırılmasının faydalı olacağı söylenebilir.

Dayanıklı bir örgütün üyeleri zamanında ve etkili cevaplara yol açan karar verme gücünü paylaşmaktadır. Conner (1993), dayanıklı bireyleri tehlike odaklı değil, fırsat odaklı olarak görmektedir. Çünkü dayanıklı çalışanlar örgütsel değişimi hazmetmek için daha az çaba harcamakta, bu nedenle de üretkenlikleri ve kaliteyi artırma potansiyelleri daha yüksek olmaktadır (Mallak, 1998a). Böylece en temelde, dayanıklı örgütler bilgiyi yönetmek ve elde tutmak için sistematik yollar geliştirerek rekabet avantajı kazanmalı, öğrenme ve hafızasını kaybetmemelidir. Bu yolla da dayanıklılık ve örgütsel öğrenme bir arada yürütülmelidir (Pulley, 1997).

Örgütsel dayanıklılık açık bir amaç, inisiyatif geliştirme, destek ağına sahip olma ve esnekliği artırma suretiyle güçlendirilebilir (Claudio-Pascua, 2003). Dayanıklı bir örgüt kurmak, bir örgütün çalışma şeklini değiştiren ve rekabet gücünü artıran stratejik bir girişim olmalıdır. Çünkü bir örgütün dayanıklılığı, rekabetçi pozisyonunun ve tedarik zincirinin duyarlılığının bir fonksiyonudur. Bu sebeple, örgütler dayanıklılıklarını arttırmak için yedeklemeler yapmalı ve esnek bir yapı oluşturmalıdır (Sheffi ve Rice, 2005). Çünkü pratik açıdan düşünüldüğünde, birbirine bağlı bir ilişki kümesinde bir tarafın dayanıklılığının başka bir tarafın dayanıklılığını etkilemekte ve şekillendirmektedir. Bu nedenle, bu tarafların her birinin dayanıklılığı, örgütsel ağ sisteminin dayanıklılığını karakterize ederek (Yılmaz Börekçi, Rofcanin ve Gürbüz, 2015) bütünsel bir örgütsel dayanıklılığa hizmet etmektedir. Bu bağlamda, açık bir örgüt sistemi düşünüldüğünde parçalardan birinin dayanıklılığının diğer parçaları da etkileyip şekillendireceği, bu sebeple de örgütsel dayanıklılığın bu parçaların kendi ve birbirleri arasındaki dayanıklılığı belirleyeceği söylenebilir. Bu durumda, bir örgütün parçalarının veya paydaşlarının tek tek kendi dayanıklılıklarının birbirlerini de etkilediği

ve ortaya çıkan bu karşılıklı dayanıklılığının örgütsel dayanıklılığı karakterize ettiği düşünülebilir. Öyleyse, örgütlerde dayanıklılığın yönetilmesi için yalnızca yönetim kademesinde değil örgütün iç ve dış paydaşları dahil bütün örgütsel yapı nezdinde olması gerektiği iddia edilebilir.

Dayanıklı bir örgüt varsa, liderin kendisi de elbette dayanıklı olmalıdır (Pulley, 1997). Örgütlerde dayanıklı liderler, çalışanlarına dayanıklı olmayı öğretebilir ve bu liderlerin davranış ve tutumları, çalışanlarının taklit etmesi için bir model sağlar. Zira dayanıklılık öğrenilebilecek, geliştirilebilecek ve ilerletilebilecek bir olgudur (Stoltz, 2004). Bunun için dayanıklılık örgütlere öğretilmelidir. Mallak (1998a) dayanıklı bir örgüt kurulması yönünde harekete geçilmesi için “yapıcı deneyimleri algılamak, olumlu uyarlanabilir davranışlar gerçekleştirme, yeterli dış kaynakları sağlama, karar verme sınırlarını genişletin, brikolaj uygulayın, belirsizlik için tolerans geliştirme, sanal rol sistemleri oluşturma” şeklinde birkaç prensip sunmaktadır. Ona göre, bu prensiplerin uygulanması örgütte daha fazla dayanıklılığa ihtiyaç duyulduğunda ilk adım olacaktır. Bu sebeple, bir örgüt dayanıklılığını yönetmek için ilk adım olarak bu prensipler işe koşabilir.

Dayanıklılığın yönetilmesinde başka bir yöntem ise örgütsel dayanıklılığın geliştirilmesi için kolaylaştırıcı, değişime açık ve güçlendirici ve güven inşa edecek bir yönetim anlayışının oluşturulmasıdır (Claudio-Pascua, 2003). Çünkü Robb’a (2000) göre bu tür dayanıklı örgütler, iç içe geçmiş olan performans ve adaptasyon alt sistemleri yardımıyla inşa edilebilir. Örgütsel dayanıklılık kapsamında performans sistemi hayatta kalma çıkarlarına yönelik görevlerin yerine getirilmesinden sorumlu iken; adaptasyon sistemi alternatif yollar, fikirler, çalışma şekilleri ve davranış normlarının üretilmesi yoluyla uzun vadeli sürdürülebilirlikten sorumludur. Böylelikle bu alt sistemleri işe koşan örgütler dayanıklılığı sağlama yolunda ilerleyeceklerdir.

2.1.2.6. Eğitim örgütlerinde dayanıklılık

Eğitim örgütleri ülkelerin eğitim ve diğer politikalarından, savundukları düşünceden ve felsefi anlayıştan, sahip oldukları kaynaklardan, mevcut yeterliklerden ve dahası pek çok farklı faktörden etkilenebilen kurumlardır. Bu sebeple eğitim örgütleri, yaşanan herhangi bir kriz durumundan ya da değişen bir politikadan daha kolay etkilenebilmektedir. Bu durum ise dayanıklılık açısından eğitim örgütlerinin tehlikede olduğunu göstermektedir. Çünkü yaşanan ciddi bir olumsuzluk karşısında eğitim örgütlerinin krizleri yönetme becerileri, bu krize nasıl ve ne kadar sürede müdahale ettikleri, sorunları yönetmede farklı yollar izleyip izlemedikleri, bu sorunlar karşısında pes edip etmedikleri, sorunlarda kaynaklı olarak ortaya çıkan değişimi yönetip yönetemedikleri ve tüm bu süre zarfında bir bütün olarak hareket edip etmedikleri, onların dayanıklılık seviyelerini ortaya koyacaktır.

Alanyazında örgütsel dayanıklılık kavramı üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde kavramın hem ulusal hem de uluslararası çalışmalarda (Akgün ve Keskin, 2014; Arsovski, Arsovski, Stefanović, Tadić ve Aleksić, 2017; Borekci, Rofcanin ve Sahin, 2014; Brock, Mäler ve Perrings, 2001; Day ve Gu, 2014; Kantur ve İşeri-Say, 2015; Malik, 2014; Sharma ve Sharma, 2016; Sterling, 2010; Kantur ve İşeri-Say, 2012; Wicker, Filo ve Cuskelly, 2013) daha ziyade işletme süreçlerinin incelenmesi şeklinde kaldığı, eğitim açısından ise yine hem ulusal hem de uluslararası çalışmalarda (Çelik, 2013; Morrison ve Allen, 2007; Sharkey, You ve Schnoebelen, 2008; Yılmaz ve Sipahioğlu, 2012) yalnızca bireysel dayanıklılık kapsamında ele alındığı görülmektedir. Oysa eğitim örgütlerinin bireye, ülkeye ve topluma sağladığı faydalar düşünüldüğünde dayanıklılığın yalnız birey düzeyinde ele alınmasının yeterli olmayacağı söylenebilir. Bu sebeple eğitim örgütlerinin geniş etkileri düşünüldüğünde bir örgüt olarak bütünüyle örgütsel dayanıklılığının irdelenmesi gerekmektedir.

Dayanıklılık kavramı ilk başlarda genel olarak olumsuz durumlar karşısında yıkılmama, zorluklara direnme ve toparlanıp eski formuna dönme olarak ele alınmakta bu sebeple de özellikle doğal afetler, büyük felaketler ve işyerlerindeki krizler kapsamında çevresel ve işletme temelinde ele alınmıştır. Bu durumda, başlarda

dayanıklılık büyük depremlere yönelik dayanıklı binaların yapılması, bir savaştan sonra toparlanma süreci veya ekonomik krizlerden dolayı iflas eden işletmelerin eylemlerinde kendini göstermiştir. Bu sebeple yapılan ilk çalışmalar dayanıklılığı, örgütü mevcut olumsuz durumlardan kurtarma ve stabilize etmeye odaklanmıştır. Ancak dayanıklılığa duyulan ihtiyaç, diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütleri için de önemlidir. Çünkü örgütsel dayanıklılığı arttırmak, daha dayanıklı toplumlar yaratma yönünde kritik bir adımdır (McAslan, 2010).

Türk eğitim sistemi açısından değerlendirildiğinde, millet tarihinde yaşanan pek çok krizin, felaketin ve değişikliğin eğitim sisteminde dayanıklılık mücadeleleri verilmesine neden olduğu söylenebilir. Örneğin, Balcı ve Argon (2011) 1999 depreminin ardından yaşananların okul yöneticilerinin gözünden değerlendirilmesine ilişkin yaptıkları çalışma sonucunda, okul yöneticilerinin sorumluluk duygusu, kendi memleketlerini terk etmemek, zorluklar esnasında ayrılmayı etik bulmamak gibi nedenlerden dolayı yaşadıkları ilden ayrılmayı, verdikleri eğitimi bırakmayı düşünmedikleri, bu sebeple de örgütsel bağlılık gösterdikleri tespit edilmiştir. Bu durum okul yöneticilerinin bireysel dayanıklılıkları yoluyla eğitim örgütlerinin de dayanıklılığı olarak ele alınabilir. Çünkü her ne koşulda olursa olsun yöneticiler örgütlerini terk etmemiş, bu da örgütlerinin de dayanıklı şekilde hareket etmesi için onları motive etmiştir. Bu sebeple, eğitim örgütlerinde dayanıklılığın irdelenmesi, nihayetinde dayanıklı toplumlar ve dayanıklı nesiller yetiştirilmesi açısından da önem arz etmektedir.

İnsan ihtiyacının yıllar içerisinde değişmesi ile birlikte dayanıklılık kavramına yönelik tanımlar da değişmiştir. Başlarda çok büyük olumsuz durumlardan kurtulmak biçiminde tanımlanan dayanıklılık, zaman içerisinde stratejik açıdan ele alınarak, Yılmaz Börekçi ve Gerçek'in (2018) ifadesiyle gerektiğinde değişim, dönüşüm ve başkalaşım anlamını da içermeye başlamıştır. Bu sebeple, dayanıklılığa yönelik bu modern yaklaşım eğitim örgütlerinde dayanıklılığın ele alınmasını daha kolay kılmıştır. Çünkü dayanıklılık konusu artık sadece büyük afetler ve krizlerin ötesine geçerek, stratejik yönetim temelinde eğitim örgütlerinin gündelik işleyişinde kendini daha kolay göstermeye başlamıştır.

Her alanda kendini gösteren rekabet dünyasının özellikle son yıllarda eğitim sektöründe de kendini hissettirmesi, artık eğitim örgütlerinin var olma savaşlarına girmesine neden olmuştur. Bu sebeple, hızla değişen ve gelişen dünya düzeninde pek çok kurum gibi eğitim örgütleri de hem yaşanan krizler karşısında hem de mevcut rekabet dünyasında yerini korumak için stratejik yönetim temelinde hareket etmektedir. Bu temelde hareket edebilen örgütler, kriz yönetimlerinde ya da geleceğe hazırlıklı olmada daha dayanıklı hale gelmektedir. Çünkü dayanıklılık genellikle bir örgütün hareket etmesini sağlayan stratejik yeteneklerinin bir parçasıdır (Lengnick-Hall, Beck ve Lengnick-Hall, 2011). Bundan dolayı stratejik yönetim belirsiz, değişken ve oldukça riskli bir çevrede örgüte belirli bir yön kazandırmaktadır (Güçlü, 2003). Bu sebeple örgütsel dayanıklılığın kriz yönetiminin ötesine taşınarak stratejik yönetim temelinde ele alınması ile birlikte, eğitim örgütlerine hareket alanı yaratacağı söylenebilir.

Bu hareket alanı özellikle yükseköğretim kurumları tarafından daha aktif olarak kullanılmaktadır. Örneğin, son dönemlerde dünya çapında üniversite sıralamalarının önem kazanması, özellikle Türk yükseköğretiminde öğretim elemanı atamalarında bu sıralamaların önemszenmesi, üniversite öğrencilerinin tercihlerini bu sıralamalara göre yapması yükseköğretim kurumlarını, sahip oldukları yerlerin korumaları için mücadele etmeye yönlendirmektedir. Bu kapsamda, üniversiteler stratejik planlar temelinde güçlü ve zayıf yönlerini, fırsatları ve tehditleri tespit etmeye çalışarak olası bir kriz durumlarını yönetebilmeye, bu durumlardan mümkünse fırsatlar kazanarak çıkabilmeye çalışmaktadır. Bu hususta sergilenen tüm davranışlar aslında örgütsel dayanıklılık için atılan birer adımdır. Çünkü Kantur ve İşeri-Say'a (2015) göre örgütsel dayanıklılık, bir örgütün olumsuzluklara karşı direnme gücünü, konumunu koruma yeteneğini ve olumsuz şartlardan fayda sağlayma kapasitesi anlamına gelmektedir. Bu sebeple, her ne kadar yapılan çalışmalarda doğrudan ele alınmasa da stratejik yönetimi izleyen yükseköğretim kurumlarının, örgütsel dayanıklılık temelinde hareket etmeye çalıştıkları söylenebilir.

Dayanıklılığın stratejik yönetimle bu ilişkisi göz önüne alındığında, dayanıklılığın örgüte yayılmasında stratejik insan kaynakları yönetiminden de yararlanılabilir. Çünkü stratejik insan kaynakları yönetimi, dayanıklı çıktılar elde

edilmesi için gerekli bilgi, beceri, yetenek ve diğer özelliklerin geliştirilmesinde ve uygun süreçlerin işletilmesinde önemli bir role sahiptir (Lengnick-Hall, Beck ve Lengnick-Hall, 2011). Bu sebeple örgüt çalışanlarına nasıl dayanıklı olunacağını, diğer bir ifade ile en kısa sürede en az strese maruz kaldığı zamanlarda dahi mevcut duruma uygun olumlu uyumlu davranışları nasıl tasarlayacakları ve uygulayacakları öğretilmelidir. Bu yolla yaşanan olumsuz durumlarda çalışanların dayanıklı davranışlar sergileyerek, örgütlerin fırsatları yakalamalarına ve kriz durumlarında hızlı ve etkili bir şekilde hareket ederek felaketlerin önlemelerine yardımcı olacaklardır (Mallak, 1998a). Bu noktada eğitim örgütlerinde çalışanlara yönelik verilen eğitimler, stratejik insan kaynakları yönetimi temelinde dayanıklılığa atılan adımlar olarak değerlendirilebilir. Örneğin, Türk eğitim sistemi düşünüldüğünde, çalışanlara verilen hizmet içi eğitimler ile son dönemde yasal bir zorunluluk olarak uygulanan İş Sağlığı ve Güvenliği eğitimleri örgütsel dayanıklılığı artırabilecek etkinlikler olarak görülebilir. Çünkü verilen bu eğitimler sayesinde çalışanların herhangi bir olumsuz durumu daha kolay yönetmeleri kolaylaşacak, bu yolla da örgütün bütünsel dayanıklılığı artabilecektir.

Dayanıklı örgütler, örgütün normal işleyiş prosedürlerine ilişkin değişim gerektiren noktalarını tespit edebilmektedir (Anderson, Weinstein, Strykowski ve Walberg, 1994). Örneğin, beklenmedik durumlardan ötürü kriz ile karşılaşan bir örgüt, bu krizi yönetirken farklı yollar izleyecektir. Bu süre zarfında bir yandan denediği yollardan hangisinin örgüt için en faydalı olduğunu bulmaya çalışırken, diğer yandan örgütte hangi noktaların değişmesi gerektiğini de keşfedecektir. Bundan dolayı, dayanıklılık mekanizmaları hem örgüte farklı bir görme biçimi sağlamakta, hem de bu farklı bakış açısı ile kendi temelini geliştirmektedir. Nihayetinde de dayanıklı örgütler, örgütsel işleyişin resmini sürekli koruyarak, güncelleyerek ve daha da detaylı hale getirerek örgütte yer alan zayıf sinyalleri daha iyi anlayabilmektedirler. Bir anlamda dayanıklı örgütler, mevcut zayıf sinyalleri daha çabuk fark edebilmektedirler. Çünkü bu örgütler daha geniş bir olaya yanıt vermek için daha fazla yetenek geliştirmiştir (Vogus ve Sutcliffe, 2007).

Christopher ve Peck'e (2004) göre yalnız dayanıklı örgütler, krizlerde ve stres koşullarında orijinal formlarına ya da arzu ettikleri formlara dönebilmektedir. Bundan dolayı da, sorunlu durumlara karşı durarak hayatta kalabilmekte ve belirlenmiş fırsatları kullanarak varlıklarını sürdürebilmektedirler (Akt. Özkan ve Yılmaz-Börekçi, 2015). Çünkü herhangi bir negatif bir bozulma örgütün normal işleyişinde de bir bozulmaya neden olduğunda dayanıklılık, örgütün beklenmeyen veya tehdit edici bir olaydan iyileşmesini, değişen koşullara uyum sağlamasını, çalışmaya devam etmesini ve birçok durumda örgüt içinde ve çevresinde bir yenilenme oluşturmasını sağlamaktadır (Kantur ve İşeri-Say, 2012). Hatta dayanıklı bir örgüt, mevcut hedeflere karşı mükemmel performans sağlamak; etkili bir şekilde yenilikçilik yapmak ve pazarlarda ve teknolojilerdeki hızlı, türbülanslı değişikliklere uyum sağlamak gibi aynı anda iki şeyi yapma yeteneği sayesinde zaman içinde rekabet avantajını sürdürebilmektedirler (Robb, 2000). Bu sebeple, içinde bulundukları olumsuz koşulları iyi tanımlayabilen ve bu koşulları doğru yönetebilen bir eğitim örgütünün dayanıklı bir yapıya sahip olması beklenir. Nihayetinde özellikle kalite sürecini takip eden yükseköğretim kurumlarında yapılan SWOT analizleri, kendilerini ve çevrelerini tanımak için yapılan paydaş analizleri, hedeflenen ve gerçek eylemler arasındaki takibi için yapılan dönemsel değerlendirmeler içinde bulunan ya da olası olumsuz durumların tespitinde oldukça büyük avantaj sağlamaktadır. Bu sayede mükemmeliyetçi yapılarını korumak isteyen yükseköğretim kurumları, ilgili analizlerden yararlanarak aslında örgütsel dayanıklılıkları için zemin hazırlamaktadır.

Dolayısıyla örgütsel dayanıklılık pozitif bir örgütsel davranış eylemidir (Luthans, 2002). Bu sebeple örgütsel açıdan dayanıklılık, yalnızca olumsuz durumlara odaklanılmasından ziyade örgütü olumsuz durumun üstesinden gelebileceği, hatta bu durumdan karla çıkabileceği durumlara odaklanılmasını sağlamaktadır. Bu bağlamda örgütsel dayanıklılık, örgütsel davranış kapsamında negatife saplanmaktan pozitifte odaklanarak harekete geçme eyleminin yerine getirilmesini sağlayabilecek önemli bir süreci ele alan bir kavramdır. Bu sebeple de tepede eğitim örgütlerinin ve özelde de yükseköğretim kurumlarının pozitif örgütsel davranış kapsamında özellikle ele alınması gereken bir konudur.

2.1.3. Örgütsel sürdürülebilirlik

Bu bölümde örgütsel sürdürülebilirliğin ortaya çıkışı, örgütsel sürdürülebilirlik kavramı, örgütsel sürdürülebilirliğin boyutları, örgütsel sürdürülebilirliğin özellikleri ve örgütsel sürdürülebilirliğin yönetimi ele alınmaktadır.

2.1.3.1. Örgütsel sürdürülebilirliğin ortaya çıkışı

Sürdürülebilir kalkınma kavramının 1987 yılında Ortak Geleceğimiz Raporu'nda tanımlanmasından bugüne kadar geçen zaman içinde sürdürülebilirlik ilkeleri ulusal, bölgesel ve organizasyonel düzeylerde etkili olmaktadır. Dolayısıyla, sürdürülebilir kalkınmanın, organizasyonel boyuttaki yansıması olarak nitelendirilen kurumsal sürdürülebilirlik, pek çok kurum ve kuruluş açısından, stratejik bir hedef olarak değerlendirilmektedir (Turhan, Özen ve Albayrak, 2018). Bu sebeple, sürdürülebilirlik bir yandan kar odaklı işletmeler diğer yandan hizmet odaklı sektörlerde ciddi bir mesele haline gelmiştir.

Nitekim Thomas ve Lamm'a (2012) göre, sürdürülebilirlikle ilgili endişeler her geçen gün kar maksimizasyonu, maliyet azaltma, gelir artışı ve kalite iyileştirme gibi geleneksel işletme zorunluluklarının yanı sıra stratejik ve operasyonel karar alma süreçlerine de entegre edilirken; Barnard ve Van der Merwe'ye (2014; 2016) göre, ülkelerin eğitim sistemleri refahları, dürüstlükleri, gelişimleri ve hepsinden önemlisi sürdürülebilirliklerinin en önemli ve hassas barometreleri haline gelmiştir. Hele ki bilgi odaklı olan yükseköğretim kurumlarının sürdürülebilirliğin sağlanmasında ayırt edici bir öneme sahip oldukları söylenebilir. Yükseköğretim kurumlarının, toplumdaki sorunları tanıma ve bu sorunlara çözüm bulma konusunda öğrencilerini teşvik etmeleri, onları bu konuda eğitmeleri gerektiği düşünüldüğünde, sürdürülebilirlik ruhunun yakalanmasında kilit konumundadır. Çünkü sürdürülebilir bir girişimci ruhun doğması dikkatlice ve etkin bir şekilde yetiştirilmeli, bir var olma mücadelesinin kökenlerini yansıtmalıdır. Bu noktada iş yükseköğretim kurumlarına düşmektedir.

2.1.3.1.1. Sürdürülebilirliğin ortaya çıkışı

Sürdürülebilir kalkınma ve sürdürülebilirlik kavramları, mevcut ve potansiyel olarak gelecekteki ekonomik eşitsizliklerin, çevresel bozulmanın ve sosyal rahatsızlıkların anlaşılmasına, ele alınmasına ve azaltılmasına yardımcı olacak alternatifler olarak ortaya çıkmıştır (Lozano, 2008). Kavram, 20. yüzyılın başlarından bu yana 1972 Stockholm Çevre ve İnsan Konferansı, 1980 Dünya Koruma Stratejisi, 1987 Ortak Geleceğimiz (Brundtland) Raporu, 1992 Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Konferansı, Rio Deklarasyonu, İklim Değişikliği Sözleşmesi, Biyolojik Çeşitlilik Sözleşmesi, Orman Prensipleri Antlaşması, Çölleşme Sözleşmesi, Gündem 21, 2002 Johannesburg Zirvesi gibi pek çok raporda ele alınmaktadır (Eş, 2008). Bu raporların bir sonucu olarak çoğu hükümet, sürdürülebilir kalkınmayı ulusal bir amaç olarak benimsemiştir (Atkinson, 2000).

Bugüne kadar sürdürülebilirlik alanında işyerinde, temel ilkeler ve haklar konusunda ILO beyanı, BM İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi, Çocuk Hakları ve İş İlkeleri, BM'nin Yolsuzlukla Mücadele Sözleşmesi, OECD Yeşil Büyüme Ölçüm Çerçevesi, Küresel Raporlama Girişimi (GRI) çerçevesi, SS 854000: 2014 topluluklarda sürdürülebilirlik için yönetim sistemi, ISO 14001: 2015 çevre yönetim sistemleri, OHSAS 18001: 2007 iş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemleri ve ISO 9001: 2015 kalite yönetim sistemleri gibi pek çok önemli girişim gerçekleşmiştir (Ranängen, Cöster, Isaksson ve Garvare, 2018). Bu girişimlerden en güncel olanı 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Gündeminde yer alan hedeflerdir.

Tüm Birleşmiş Milletler Üye Devletlerinin katılımı ile 2015 yılında gerçekleşen toplantı sonucunda 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Gündemi belirlenmiştir. Bu gündem, şimdi ve gelecekte insanlar ve gezegenler adına barış ve refah için ortak bir taslak sunarak, küresel bir ortaklık içinde tüm ülkelerin geliştirdiği acil eylem çağrıları olan 17 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefini ortaya koymuştur. OECD (2015) tarafından yayımlanan belirtilen sürdürülebilir kalkınma hedefleri sıfır yoksulluk, sıfır açlık, iyi sağlık ve refah, kaliteli eğitim, cinsiyet eşitliği, temiz su ve sağlık hizmetleri, uygun fiyatlı ve temiz enerji, iyi iş ve ekonomik büyüme, sanayi, yenilik ve altyapı, azaltılmış

eşitsizlikler, sürdürülebilir şehirler ve topluluklar, sorumlu tüketim ve üretim, iklim eylemi, su altındaki yaşam, karada yaşam, barış, adalet ve güçlü kurumlar ve hedefler için ortaklıklar (OECD, 2015) şeklindedir.

Görüldüğü gibi sürdürülebilirlik kavramı 20. yüzyılın başlarından itibaren öncelikle çevresel ve ekonomik düzeyde, sonrasında ise sosyo-kültürel alanları da kapsayacak biçimde alanyazında kendisini her alanda göstermektedir. Sürdürülebilirliğin bu denli geniş alanlarda ve uluslararası raporlar kapsamında ele alınması, kavramın insanlık adına tüm dünya çapında önemli olduğunun bir göstergesi olarak nitelendirilebilir. Bu sebeple, kavramın örgütsel alanda nasıl ortaya çıktığı ve ne denli önemli olduğunun ele alınması iş yaşamındaki yerinin gösterilmesinde fayda sağlayacaktır.

2.1.3.1.2. Örgütsel sürdürülebilirliğin ortaya çıkışı

Örgütlerin sürdürülebilirlikle ilişkili raporlama işlemleri; 1970’lerde sosyal denge kağıtları ile birlikte başlarda çalışanlara yapılan ödemelerin sosyal faydaları ile tartışılmaya başlanmış; ardından 1980’lerde yaşanan doğal afetlerden dolayı raporlamalar çevresel mevzuları ele almaya başlayarak yavaş yavaş rekabet konularına girmeye başlamış; günümüzde ise artık birer pazarlama unsuru haline gelmiştir (Székely ve vom Brocke, 2017). Bu sebeple, sürdürülebilirliğin örgütler açısından ilk başlarda sosyal, ekonomik ve çevresel meseleler iken, sonraki yıllarda rekabet odağında varolma meselesi haline geldiği söylenebilir.

Sürdürülebilirlik kavramının ortaya çıkışı, iş alanındaki yoğun rekabet nedeniyle araştırmacılar ve ticari kuruluşlar, özellikle insan sermayesi kavramı tarafından büyük ilgi görmüştür (Alnidawi, Alshemery ve Abdulrahman, 2017). Uluslararası girişimlerle dünya çapında ses getiren raporlar sayesinde sürdürülebilir kalkınmanın ülkelere benimsenmesinin ardından ekonomik sektörlerin veya işletmelerin bu hedefe nasıl katkıda bulunacakları tartışılmaya başlanmış; bu bağlamda da örgütsel sürdürülebilirlik kavramı ve bu kavrama doğru nasıl ilerleneceğine ilişkin listeler ortaya çıkmıştır

(Atkinson, 2000). Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin 130 ülkeden 7.700'den fazla şirket tarafından imzalanması, kurumsal sektörün sürdürülebilirliğe olan ilgisini kanıtlamıştır (Lozano, 2015). Bu sebeple örgütler, sürdürülebilir koşullar oluşturmak için uygun bir araç olarak kabul edilmiştir (Wikström, 2010).

Sürdürülebilir kalkınma anlayışı, kurumsal düzeye örgütsel sürdürülebilirlik ifadesiyle aktarılmaktadır. Örgütsel sürdürülebilirlik bir örgütün, doğrudan ve dolaylı paydaşlarının (ortaklar, çalışanlar, müşteriler, baskı grupları, toplum vb.) ihtiyaçlarını, gelecekteki paydaşlarının ihtiyaçlarını karşılayabilme olanağını tehlikeye atmadan sağlanan kalkınma olarak tanımlanabilir (Dyllick ve Hockerts, 2002'den akt. Turhan, Özen ve Albayrak, 2018). Örgütsel sürdürülebilirlik, çevresel, ekonomik ve sosyal sürdürülebilirliğin uzun vadeli temel değerler ve evrensel ilkelere dayanan davranışlara göre düzenlenmesini esas almaktadır. Bu kapsamda örgütsel sürdürülebilirlik, örgütün ve ağ ortaklarının yapısı ile eylemlerini yönlendirmekte ve farklılıklara saygı duyulup, onların desteklenmesini sağlamaktadır (Cagnin, Loveridge ve Butler, 2005).

Sürdürülebilirlik söz konusu olduğunda bazı araştırmacılar sürdürülebilirliğin benimsenmesi için, şirket yapısındaki küçük değişikliklerin ve ödül sistemleri gibi süreçlerin yeterli olduğunu iddia ederken; bazıları ise büyük bir paradigma değişimine ihtiyaç olduğunu öne sürmektedir. Bu sebeple araştırmacıların, örgütlerin sürdürülebilirliği faaliyetlerine nasıl entegre edebilecekleri konusunda bir fikir birliğine varamadıkları (Ulus, 2018) söylenebilir. Ancak fikir birliği yolundaki çabalar günümüzde sürdürülebilirliğin örgütler için kaçınılmaz bir hal almaya başlamasını ve örgütsel sürdürülebilirliğe ilişkin yeni modeller ve bakış açılarının ortaya çıkmasını sağlamıştır.

Jennings ve Zandbergen (1995), örgütsel teoriyi uygulayan ilk sürdürülebilirlik araştırmacıları arasındadır. İlgili araştırmacılar, örgütsel sürdürülebilirliği destekleyen kavram ve uygulamaların kuruluşlar arasında nasıl geliştirildiğini ve dağıldığını açıklayan bir model geliştirmiş (Akt. Horak, Arya ve Ismail, 2018), bu yolla sürdürülebilirliğe yönelik örgütsel bakış açısının gelişmesine katkıda bulunmuşlardır. Jennings ve Zenbergen'den sonra farklı modeller geliştirilmiştir. Örneğin,

sürdürülebilirliğin tasvir edilmesine, böylece örgütsel açıdan daha da iyi anlaşılmasına yönelik farklı araştırmacılar tarafından Venn şeması, eş merkezli daireler ve sürdürülebilirlik altıgeni gibi geliştirilen farklı modeller mevcuttur (Lorenzo, 2008). Bu modeller, örgütlerin sürdürülebilirliğe yönelik yaklaşımlarını nasıl şekillendirdikleri, sürdürülebilirliği nasıl algıladıkları ve onu nasıl yönettiklerinin birer sembolü olarak ele alınabilir. Bu sebeple, örgütsel sürdürülebilirliğin temelini anlaşılmasına ve iletmesine yardımcı olmaktadır.

Örgütsel sürdürülebilirliğin amacı bir örgütün ürün ve hizmet yaşam döngüleri boyunca gerçekleştirdiği faaliyetlerin altında yatan doğal çevresel ve sosyal kısıtlamaları iş fırsatlarına dönüştürmek ve böylece sürdürülebilir refahın ilkelerine uygun şekillerde ekonomik zenginlik oluşturmaktır (Cagnin, Loveridge ve Butler, 2005). Bu kapsamda artık günümüzde örgütsel sürdürülebilirlik, olağandışı bir kavram olmaktan çıkıp çok sayıda şirket, devlet kurumu ve sivil toplum kuruluşu tarafından benimsenen kilit bir ilkeye dönüşmüştür (Wang ve Lin, 2007). Bu doğrultuda, 20. yüzyılda başlayan sürdürülebilirlik yolculuğu, tüm alanlarda hızla devam etmektedir.

2.1.3.2. Kavram olarak örgütsel sürdürülebilirlik

2.1.3.2.1. Sürdürülebilirlik kavramı

Mog'a (2004) göre sürdürülebilirliğin değişen arka plan koşullarına, uzun vadeli bakış açısına, soyut karakterine ve rekabetçi politik çıkarlara bağlı olarak farklı şekillerde yaklaşılmasından dolayı, sürdürülebilirlik kavramının tanımlanması oldukça zordur (Akt. Wikström, 2010). Alanyazına bakıldığında bu durum, araştırmacılar tarafından ortaya konulan farklı tanımlarla kendini göstermektedir.

Ramsey (2015) sürdürülebilirlik kavramının tanımlanmasına yönelik ortaya konan çabaları ele aldığı çalışmada, bugüne kadar sürdürülebilirlik kavramı üzerine yaklaşık 2000 tanım geliştirildiğini; ancak sürdürülebilirlik kavramının ele alındığı

faktörlerden dolayı tek bir tanıma sığdırılamayacağını ifade etmektedir. Diğer bir ifade ile sürdürülebilirlik kavramı çevresel, ekonomik, kültürel vb. hangi bağlamda ele alınıyorsa tanımı da ona göre değişmektedir. Bu sebeple, Ramsey'e (2015) göre sürdürülebilirlik kavramına yönelik doğru ya da sahte bir tanım bulunmamaktadır.

Uzmanlar tarafından “sürdürülebilirlik” teriminin tek bir tanımı olmadığı kabul edilse de, sürdürülebilirliğin kalbinde şirketten şirkete, sanayiden sanayiye ve ülkeden ülkeye değişen çevresel, sosyal ve yönetim uygulamalarının öneminin yer aldığı belirtilmektedir (Smith, 2017). Bu kapsamda sürdürülebilirlik, insanlığın çevresel, sosyal ve ekonomik boyutlarda uzun vadeli istikrarın sağlanacağı bir noktaya geldiği; yani ihtiyaçlarını karşılamak için gelecek nesillerin yeteneklerinden ödün vermeyen nesillerin bulunduğu bir dünya devleti (Kapitulčinová, AtKisson, Perdue ve Will, 2018) olarak tanımlanmaktadır.

Sürdürülebilir uygulamaların tanımları, faaliyet gösterilen sektöre göre farklılık gösterse de genellikle çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilir uygulamalara ayrılabilir (Székely ve vom Brocke, 2017). Elkington'a (1998) göre sürdürülebilirlik “karar verirken çevresel ve sosyal konuların ekonomik hususlarla bütünleştirilmesi ve düzleştirilmesi” dir (Akt. Ulus, 2018). Bu bağlamda, ilgili tanımların sürdürülebilirliği genel olarak çevresel, sosyal ve ekonomik açıdan ele aldığı görülmektedir. Bu durumun esas nedeni, sürdürülebilirliğin temelinde yatan olan çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik (TBL) yaklaşımı olarak ele alınabilir.

Özetle, bazı durumlarda görüşler arasındaki sınırlar bulanık olsa da, farklı sürdürülebilirlik tanımlarını (1) geleneksel ekonomistlerin bakış açısı; (2) çevresel olmayan bozulma perspektifi; (3) bütünleştirici bakış açısı, yani ekonomik, çevresel ve sosyal yönleri kapsayan; (4) nesiller arası bakış açısı; ve (5) bütünsel bakış açısı şeklinde kategorilere ayırmak mümkündür (Lozano, 2008).

Bu hususta, sürdürülebilirliğe yönelik tanımların farklılık götserse de ilk başlarda ağırlıklı olarak çevresel ve ekonomik anlamda ele alınan kavramın, zamanla sosyal yönleri de vurgu yaparak, hangi çalışma alanında ele alınıyorsa o alan

doğrultusunda açıklandığı görülmektedir. Bu sebeple, sürdürülebilirlik kavramının TBL yaklaşımı çerçevesinde değerlendirildiği söylenebilir.

2.1.3.2.2. Örgütsel sürdürülebilirlik kavramı

Sürdürülebilirliğe benzer biçimde örgütsel sürdürülebilirlik teriminin kesin anlamı da oldukça tartışmalıdır (White, 1999). Örgütsel sürdürülebilirlik en yalın anlatımıyla; sürdürülebilir kalkınma kavramının örgüt düzeyine indirgenmesi olarak ifade edilebilir (Turhan, Özen ve Albayrak, 2018). Yeni bir terim olan örgütsel sürdürülebilirlik, bir örgütün sosyal veya çevresel yönlerine atıfta bulunmanın yanı sıra o örgütün var oluşuna odaklanarak, iş uygulamaları ve paydaşlar arasındaki ilişkileri de ele alma fırsatlarını sunmaktadır (Lozano, 2015).

Sürdürülebilirlik, devam etmek demektir. Bu kapsamda örgütsel sürdürülebilirlik bir örgüt için, tanımlanmış bir misyon peşinde faaliyetlerini sürekli olarak geliştirmek ve örgüt adına ilerlemek için gerekli unsurlara sahip olmak anlamına gelmektedir (Coblentz, 2002). Bu sebeple örgütsel sürdürülebilirlik, bir örgütü yönetmek için gerekli eylemler ve örgütün ilişkiler ağı ve etkisi boyunca ekonomik, sosyal ve çevresel olarak uyumlu performans iyileştirme arayışında olan ilişkileri olarak tanımlanabilir (Cagnin, Loveridge ve Butler, 2005). Diğer yandan, örgütsel sürdürülebilirlik kavramı, kurumsal sektör ve çevre ile ilgili çeşitli sorulara yanıt veren birleştirici bir standardın sağlanmasının ötesinde bir anlama sahiptir (Atkinson, 2000). Sürdürülebilir bir örgüt, kârlılığı koruyarak devam etmeyi sürdürmekte başarılı olan bir örgüt değil, dinamik bir denge arayışı gerçekleştirip insanları, refahı ve gezegeni başarılı bir şekilde dengeleyen bir örgüttür (Wals ve Schwarzin, 2012).

Wolff, Suttentfield ve Binzen'e (1991) göre sürdürülebilirlik, örgütsel istikrardır ve örgütün dış ortamdaki değişikliklere rağmen zaman içinde hizmet sağlama yeteneği, hizmet talebi yaratma yeteneği ve kaynaklar üzerinde daha fazla kontrol sağlama yeteneği şeklinde üç ana bileşene sahiptir (Akt. Zemke, 2013). Bu kapsamda Alberta Üniversitesine göre örgütsel sürdürülebilirlik, diğer sistemlerin istikrarlı bir şekilde

gelişmesine izin verecek şekilde, elverişli kaynakların sınırları içerisinde gelişen bir örgütü ifade etmektedir (Ulus, 2018).

Özetle sürdürülebilirlik, ilk yıllarda çevre politikalarının ve kalkınma stratejilerinin entegrasyonu için bir çerçeve oluşturarak (Brundtland, 1987) sadece ekonomik kapsamda ele alınırken sonraki yıllarda bu bakış açısı değişmiş ve ortaya daha geniş kapsamlı bir sürdürülebilirlik tanımlaması çıkmıştır. Bu yeni tanımda sürdürülebilirlik uzun vadede bir örgütün ekonomik, sosyal ve çevresel etkileri ile ilgiliyken (Jeong, 2015); örgütsel sürdürülebilirlik, sadece kârlılığını koruyarak kendini devam ettiren bir tutumu değil; aynı zamanda, dinamik bir denge arayarak insanları, refahı ve gezegeni (3P/people-prosperity-planet) başarıyla dengeleyen eylemi (Wals ve Schwarzin, 2012) ifade eden bir kavram olarak alanyazında yerini almıştır. Bu bağlamda örgütlerin sürdürülebilir olması, sadece çıkar amaçlı olarak varoluşlarını devam ettirmeleri değil; kendi varlıklarını hedefleri doğrultusunda yaşatmaya çalışırken, sürdürülebilirlik mantığını örgütün bütün seviyeleri ile ait olduğu dış dünyaya taşıyarak dengeli bir biçimde hareket etmesi ve gelecek kurması çabası olarak tanımlanabilir.

2.1.3.3. Örgütsel sürdürülebilirliğin boyutları

Alanyazın incelemesi sonucunda örgütsel sürdürülebilirlik kavramının genel anlamda Triple Bottom Line (TBL) yaklaşımına dayalı olarak ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik olarak üç boyutta ele alındığı (Al Kaabi, 2014; Clark, 2013; Dewangga, Goldsmith ve Pegram, 2008; Florea, Cheung ve Herndon, 2013; Lee ve Ha-Brookshire, 2017; Lee ve Saen, 2012; Nawaz ve Koç, 2018; Paulraj, 2011; Terouhid, 2013; Turhan, 2010; Wang ve Lin, 2007) görülmektedir. Öte yandan bazı çalışmalar (Adams, Martin ve Boom, 2018; Al Kaabi, 2014; Bansi, Macini, Caiado ve Quelhas, 2016; Caldana, 2017; Batista ve Francisco, 2018; Ceptureanu, Ceptureanu, Bogdan ve Radulescu, 2018; Coule, 2008; Emmons, 2013; Lee, 2014; Navickas ve Navickienė, 2011; Savage, Tapics, Evarts, Wilson ve Tirone, 2015; Shafiq, Johnson, Klassen ve Awaysheh, 2017; Singh, Murty, Gupta ve Dikshit, 2007; Uitto ve Saloranta, 2017; Wikström, 2010) TBL yaklaşımının ötesine geçerek örgütsel sürdürülebilirliği

“bütünleşme, davranış, iç-dış, ileriye dönük, insan, insan kaynakları, insan ilişkileri, işletme faktörleri, iş modelleri, işlemler, holistik uygulamalar, hükümet politikası, kapasite yaratma, kişiler arası, kültür, liderlik, normatif, ortaklık çalışmaları, örgütsel dönüşüm, öznel iyi oluş, paydaş ve hesapverebilirlik, paylaşılan amaç, sistem anlayışı, sistem yapısı, strateji, sürdürülebilirlik politikasının doğrulanması, sürdürülebilirlik politikasının uygulanması, teknik, yönetim” gibi yeni boyutları da devreye sokarak ele almaktadır.

Örgütler Triple Bottom Line (TBL) yaklaşımı, finansal, ekolojik ve sosyal sonuçları içeren ölçüm sistemleri geliştirmiştir ve bu yaklaşım, performansı ölçmek, geleneksel parasal ölçütlere sosyal ve çevresel boyutlar eklemek için genişletilmiş bir temel (Wikström, 2010) olarak kabul edilmiştir. TBL yaklaşımı Elkington’ın geliştirdiği 3P (People, Planet, and Profits = İnsanlar, Gezegen, ve Kar) formülasyonunun temel unsurları olarak ele alınmış ve ilk kez 1994 yılında Elkington tarafından isimlendirilmiştir (Elkington, 2004’ten akt. Turhan, Özen ve Albayrak, 2018). Bu sebeple TBL yaklaşımına dayalı örgütsel sürdürülebilirlik, bir örgütün ekonomik, sosyal ve çevresel konularını üç boyutlu bir sisteme entegre etmekedir (Dyllick ve Hockerts, 2002’den akt. Turhan, Özen ve Albayrak, 2018).

Cagnin, Loveridge ve Butler (2005) çalışmalarında, örgütsel sürdürülebilirliğe ilişkin bir olgunluk modeli önererek, bugüne kadar TBL yaklaşımı çerçevesinde kullanılan sosyal, ekonomik ve çevresel sürdürülebilirlik boyutlarının ötesine geçerek alanyazına üç farklı boyut daha önermektedirler. Bu yolla ilgili araştırmacılar çalışmalarında sosyal sürdürülebilirlik, ekonomik sürdürülebilirlik, çevresel sürdürülebilirliğe ek olarak mekansal sürdürülebilirlik, kurumsal-politik sürdürülebilirlik ve kültürel sürdürülebilirlik boyutlarını da örgütsel sürdürülebilirlik kapsamında ele almaktadırlar.

Öte yandan, alanyazında sürdürülebilirliğin kavranmasına ilişkin TBL’den farklı olarak venn şeması, eşmerkezli daireler ve sürdürülebilirlik altıgeni gibi çok farklı grafiksel gösterimler mevcuttur. Ancak Lozano’ya (2008; 2015) göre sürdürülebilirliğin istikrarlı bir durum olarak gösterilmesi, dinamik zaman perspektiflerinin dikkate

alınmaması, farklı yönler arasında tam bir entegrasyon ve birbiriyle ilişki eksikliği gibi nedenlerden dolayı bu modellerin dezavantajları mevcuttur. Bu sebeple Lozano (2008) sürdürülebilirliğe ilişkin İki Aşamalı Sürdürülebilirlik Dengesi adında yeni bir model önermekte, bu model ile insanların bugün ve gelecekte toplumsal sürdürülebilirliği sağlayabilmesi için bütünsel, sürekli ve birbiriyle ilişkili fenomenleri ekonomik, çevresel ve sosyal yönlerde kullanması gerektiği mesajını vermektedir. Geliştirilen bu modelde farklı bir boyutlandırma sunularak sürdürülebilirlik (1) geleneksel ekonomistlerin bakış açısı; (2) çevresel olmayan bozulma perspektifi; (3) bütünleştirici, yani ekonomik, çevresel ve sosyal boyutları kapsayan bakış açısı; (4) nesiller arası zaman boyutunu ele alan bakış açısı ve (5) holistik (bütünsel) bakış açısı boyutları altında ele alınmaktadır (Lozano, 2008; 2015).

Peters ve Wals'a (2013) göre sürdürülebilirliğin kolaylaştırılması ve takip edilmesi basit ya da sadece bilimsel ve teknik bir proje olmayıp; karmaşık etik, felsefi ve politik boyutları vardır. Benzer biçimde Coblenz'e (2002) göre, sürdürülebilir bir örgüt her üçüne de eşit ölçüde ihtiyaç duyduğu için kurumsal, finansal ve ahlaki olarak güçlü olmalıdır. Birindeki istisnai güç bile diğerlerinde zayıflıkların üstesinden gelinememektedir. Bu sebeple örgütsel sürdürülebilirlik, misyon, süreç, stratejik plan, yıllık planlama, proaktif ve esnek bir yönetim süreci gibi maddelerden oluşan kurumsal sürdürülebilirlik; gerekli maddi ve beşeri kaynakların alınmasına yönelik konularını içeren finansal sürdürülebilirlik ve açık vizyon, örgütsel bağlılık, kariyer geliştirme fırsatları, yeterli ücret ve her birinin yeteneklerini daha iyi bir fayda için kullanmasına izin veren dinamik bir çalışma ortamı ile ödüllendirme, etik davranma ve etik algılanmayı ele alan ahlaki sürdürülebilirlik olarak üç boyutta ele alınmaktadır.

Sangwan, Bhakar ve Digalwar (2018) ise çalışmalarında şirketlere ilişkin genel performans ve sürdürülebilirlik performanslarını kıyaslayarak, sürdürülebilirliğin nasıl bir fark yarattığını ortaya koymaktadırlar. Bu kapsamda ilgili araştırmacılar, genel performansın verimlilik, kalite, esneklik, duyarlılık vb. açısından değerlendirilen şirketin performansı ile ilgiliyken; sürdürülebilirlik performansının örgüt ürünlerinin, örgütsel süreçlerin ve örgüt politikalarının sürdürülebilirlik açısından performansına özgü olduğunu söylemektedirler. Bu sebeple, sürdürülebilirlik politikalarının ürünleri

sürdürülebilir bir şekilde tasarlamaya, üretmeye ve teslim etmeye yardımcı olduğu belirtilmektedir. Bu kapsamda ilgili çalışmada, örgütsel sürdürülebilirliğin sürdürülebilirlik politikaları, ürün sürdürülebilirliği ve süreç sürdürülebilirliği şeklinde üç kritik boyuta sahip olduğu dile getirilmektedir.

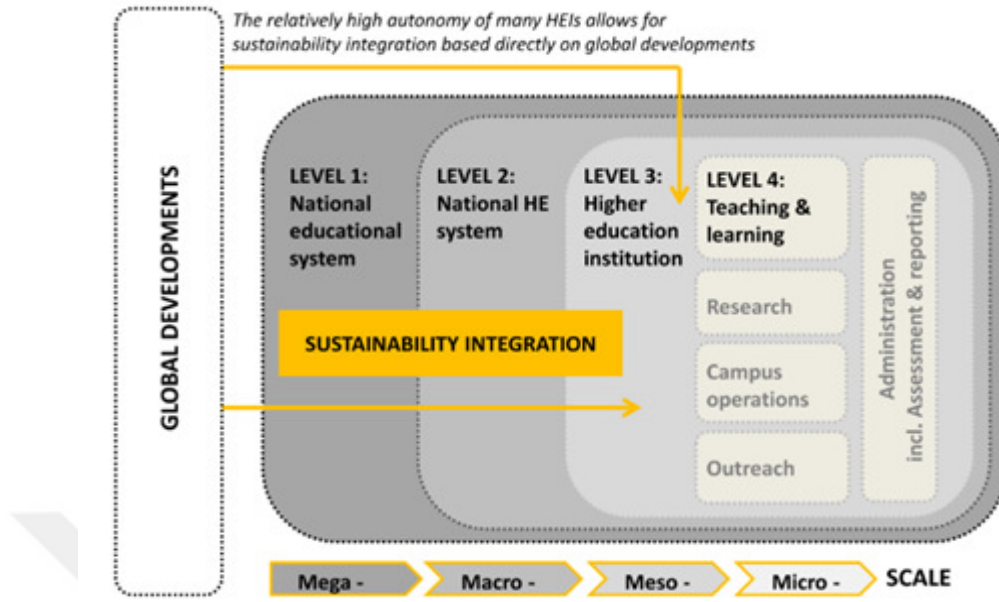
Tosti-Kharas, Lamm ve Thomas (2017) çalışanların örgütlerinin çevresel sürdürülebilirlik için yaptıkları eylemlere ne oranda inandıklarını ele aldıkları çalışmalarında, çevresel sürdürülebilirliğin önemli olduğuna inanan çalışanların diğer çalışanlardan daha fazla sürdürülebilir eylemde bulunacağını düşünerek, çalışanların örgütsel sürdürülebilirlik için geliştirdikleri kişisel gerekçelerini araştırmaktadırlar. Bu kapsamda ilgili araştırmacılar çalışanların, örgütlerin sürdürülebilir bir şekilde davranmasının önemli olduğuna inanması için eko ve örgüt merkezli olmak üzere iki temel gerekçe sunmaktadırlar. Bu bağlamda, Tosti-Kharas, Lamm ve Thomas (2017) eko ve örgüt merkezliliğini örgütsel sürdürülebilirliğe ilişkin iki temel boyut olarak sunmaktadır. Buna göre eko-merkezlilik sürdürülebilirliğin doğal olarak kendi başına bir sonuç olarak önemli olduğu; ekolojik merkezli nedenlerle örgütsel sürdürülebilirliği destekleyen çalışanların bunun doğru bir şey olduğuna yönelik inançları ifade ederken; örgüt merkezlilik, işyerinde sürdürülebilir davranılmasının temel gerekçesinin ahlak veya etik temelli olmadığını, bunun yerine iyi bir iş anlayışının ortaya çıktığı pragmatik bir değerlendirmeye dayandığına yönelik inançları ifade etmektedir. Bu kapsamda Tosti-Kharas, Lamm ve Thomas'a (2017) göre örgütsel sürdürülebilirlik, eko-merkezli çalışanların örgütsel sürdürülebilirliğin yapılmasının en doğru şey olduğuna dair inançları ile örgüt merkezli çalışanların sürdürülebilirliğin yapılacak en akıllı şey olduğuna ilişkin inançlarına yönelik boyutların birleşiminden oluşmaktadır.

Wikström (2010) ise çalışmasında gömülü teori yöntemine dayalı olarak sürdürülebilirliğe ilişkin üç yaklaşım önermektedir. Bu yaklaşımlar geri dönüşüm, sosyal sponsorluk ve toplum katılımı, devlet kurumlarıyla işbirliği, çevre dostu üretim araçlarının kullanımı ve tekliflerini içeren çevresel-sosyal yaklaşım; örgüt perpesktifi temelinde stratejik planlama, güçlü bir örgüt kültürü yönetimi ve örgütsel büyümeye çabasını içeren geleneksel işletme önlemleri ve hem ticari, hem çevresel hem de sosyal yönlerden oluşan bütünsel yaklaşım şeklindedir.

Benzer biçimde Cagnin (2005) tarafından örgütsel sürdürülebilirliğin işletmeler kapsamında ele alınmasına yönelik yapılan çalışmada, örgütsel sürdürülebilirliğe ilişkin bir olgunluk modeli geliştirilmiştir. Bu modelde (Cagnin, 2005; Cagnin, Loveridge ve Butler, 2005), değer aktiviteleri ve olgunluk düzeyleri karşılaştırmalı olarak ele alınarak, bütünleşik bir yapı ortaya konulmaktadır. İlgili modele göre değer aktiviteleri strateji, ortaklık, motivasyon, yeterlikler, iletişim, teknoloji ve işlemlerden oluşurken; olgunluk seviyeleri sırası ile geçici, soyutlanma biçiminde planlanmış, bütünleşme olmadan yönetilmiş, örgüt düzeyinde mükemmellik ve yüksek performans sürdürülebilirlik ağı biçiminde beş aşamadan oluşmaktadır. Bu bağlamda, ilgili modelde sunulan adımlar örgütsel sürdürülebilirliğin uygulanmasında birer boyut niteliğinde ele alınabilir.

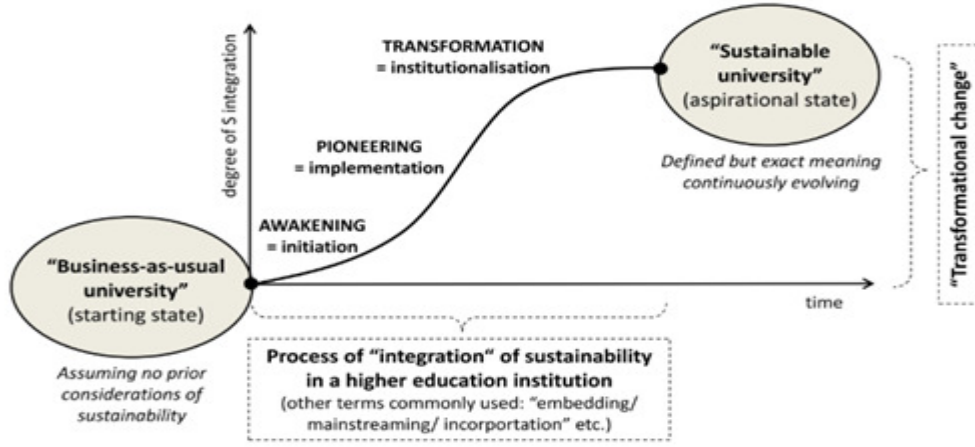
Öte yandan Kapitulčinová, AtKisson, Perdue ve Will (2018) üniversitelerdeki sürdürülebilirlik uygulamalarını hızlandıran faktörleri inceledikleri çalışmalarında, yükseköğretimde sürdürülebilirliğin entegrasyonuna ilişkin farklı modeller sunmaktadır. Bu modellerde örgütsel sürdürülebilirlik bir süreç olarak ele alınmakta ve hangi aşamalardan geçtiği belirtilmektedir. Bu kapsamda, ele alınan her bir aşama örgütsel sürdürülebilirliğe ilişkin birer boyut olarak ele alınabilir.

Kapitulčinová, AtKisson, Perdue ve Will (2018) tarafından sunulan ilk modelde (Şekil 2.2) yükseköğretim kurumlarının özerkliğinin, küresel gelişmelere dayalı olarak sürdürülebilirliğin entegrasyonuna izin verdiği vurgulanmaktadır. Bu kapsamda bu entegrasyonun eğitim sisteminde dört aşamadan oluştuğu belirtilmektedir. Bu aşamalar “Seviye 1: Ulusal eğitim sistemi, Seviye 2: Ulusal yükseköğretim sistemi, Seviye 3: Yükseköğretim kurumları, Seviye 4: Öğretme ve öğrenme” biçiminde sıralanmakta ve bu seviyelerin sonunda değerlendirme ve raporlama basamaklarını içermektedir. İlgili model Şekil 2.2’de sunulmuştur.



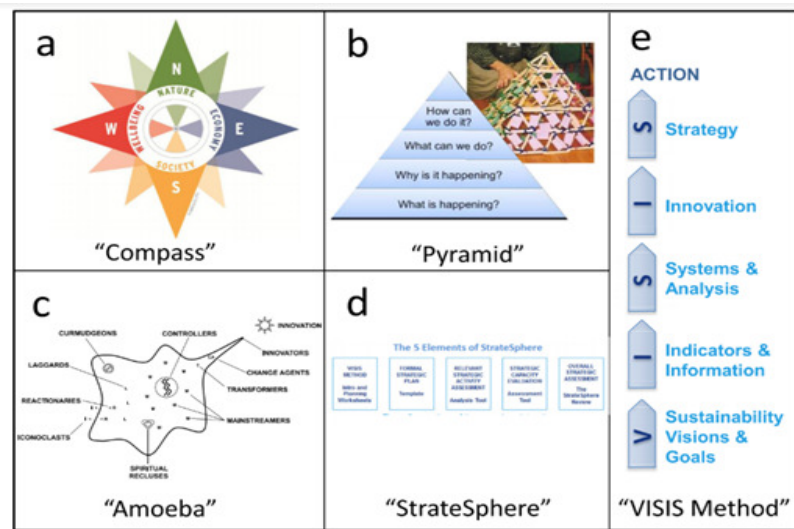
Şekil 2.2. Sürdürülebilirliğin eğitim sistemine entegrasyonu (Kapitulčinová, AtKisson, Perdue ve Will, 2018)

Kapitulčinová, AtKisson, Perdue ve Will (2018) yukarıda sunulan aşamalardan yararlanarak Seviye 2.3'e odaklanmış, yükseköğretimde sürdürülebilirliğin entegrasyonuna ilişkin yeni bir model önerisi sunmuş ve modelde “sürdürülebilirlik olgunlaşma eğrisini” ortaya koymuşlardır. Bu yolla yükseköğretim kurumları sürdürülebilirlik sürecinde hangi noktada oldukları görülebilmektedir. İlgili model önerisinde işletme odaklı üniversite başlangıç noktası olarak ele alınmakta ve bu aşamada sürdürülebilirlik hakkında daha önceden herhangi bir değerlendirme olmadığı varsayılmaktadır. Bu başlangıç noktasından sonra sırasıyla “uyanış=başlangıç, öncülük=uygulama, dönüşüm=kurumsallaşma” basamakları yer almaktadır. Bu basamaklar yükseköğretim kurumlarında sürdürülebilirliğin entegrasyonu süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu basamakların sonunda ise istenilen nokta olarak sürekli olarak dönüşmeyi sağlayan sürdürülebilir üniversite yer almaktadır. Bu kapsamda, ilgili basamaklar sürdürülebilir bir üniversite yapısına ulaşmada ilerlenen boyutlar olarak düşünülebilir. Bu yolla bir üniversite, zaman içerisinde sürdürülebilirliği bünyesine ne oranda entegre ettiğine bağlı olarak olgunlaşma eğrisinde yerine alacaktır. İlgili model Şekil 2.3'te sunulmuştur.



Şekil 2.3. Sürdürülebilirliğin yükseköğretim kurumlarına entegrasyonu (Kapitulčinová, AtKisson, Perdue ve Will, 2018)

Kapitulčinová, AtKisson, Perdue ve Will (2018) sürdürülebilirlik değişimi oluşturulmasında kolaylaştırıcı faktörler geliştirmiş, bu kapsamda değişim ajanı olacak dört faktör ve bir yöntem ortaya koymuşlardır. Bu faktörleri pusula, piramit, amip ve stratosfer adlı dört farklı modelle gösterirken, geliştirmiş oldukları VISIS yöntemini de eylem planı biçiminde sunmaktadırlar. İlgili modeller ve yöntem Şekil 2.4'te detaylı olarak ele alınmaktadır.



Şekil 2.4. Sürdürülebilirliğin değişim ajanı yaratmada kolaylaştırıcı faktörler (Kapitulčinová, AtKisson, Perdue ve Will, 2018)

Şekil 4’te Kapitulčinová, AtKisson, Perdue ve Will (2018) sürdürülebilirliğe yönelik destekleyici bir değişimin oluşturulmasında pusula (compass), piramit (pyramid), amip (amoeba), stratosfer (stratosphere) şeklinde dört model ve eylem (VISIS method) olmak üzere bir yöntemden bahsetmektedir. Pusula modelinde yön olarak “doğa, ekonomi, toplum ve refahı” ele alınmakta; piramit modelinde sırasıyla “ne oluyor, neden oluyor, ne yapabiliriz, nasıl yapabiliriz” soruları sorulmakta, amip modelinde “ruhsal keşifler ve denetleyiciler” yardımıyla “cimrilerin, tembellerin, gericilerin ve ikon düşmanlarının” kontrol altında tutularak “yaygınlaştırıcılar, dönüştürücüler, değişim ajanları ve yenilikçilerin” üstün gelmesi sağlanmakta; stratosfer modelinde “giriş ve planlama çalışmaları, resmi stratejik plan taslağı, ilgili stratejik eylemlerinin değerlendirilmesi için analiz araçları, strateji kapasitesi değerlendirme araçları, bütünsel stratejik değerlendirme” ele alınmaktadır. Öte yandan, bir eylem planı olan VISIS Yönteminde ise sürdürülebilirlik vizyonu ve amaçları (V), belirleyiciler ve bilgi (I), sistemler ve analiz (S), yenilik (I), stratejiyi (S)” adımları ortaya konulmaktadır. Özetle, belirtilen modeller ve yöntem takip edildiği takdirde örgütsel sürdürülebilirliğin daha kolay oluşturulacağı ifade etmektedir. Bu kapsamda örgütsel sürdürülebilirliğin oluşturulması ve ilerletilmesi için gerekli olan değişimin yaratılmasında Kapitulčinová, AtKisson, Perdue ve Will (2018) tarafından sunulan bu modelde yer alan aşamaların her biri bir boyut olarak ele alınabilir ve şekilde belirtilen sıra (a, b, c, d, e) ile uygulanabilir.

2.1.3.4. Örgütsel sürdürülebilirliğin özellikleri

Shrivastava’ya (1995) göre örgütsel sürdürülebilirlik (a) taklit edilemez, yeşil üretim sistemleri yaratmaya yöneliktir; (b) gelişmekte olan yeşil pazarları yakalamak için eyleme geçirici pazar stratejilerine sahiptir; (c) uzun vadeli karlar için ekolojik olarak verimli maliyet yapıları mevcuttur; (d) çevresel ve ürün yükümlülükleri konusunda daha iyi bir yasal sistemi vardır; ve (e) daha iyi halkla ilişkiler ve topluluk imajı için çevresel programlar oluşturmaktadır. Bu bağlamda belirtilen özelliklere bağlı olarak, sürdürülebilir bir örgütün diğerleri tarafından kolaylıkla taklit edilemeyen, öncü

stratejilere, yasal çerçevelere ve cezbedici programlara sahip bir örgüt olduğu söylenebilir.

Coblentz (2002) ise göre sürdürülebilir örgütlerin sahip olması gereken en temel özelliğin finansal yönetim olduğunu belirtmektedir. Nitekim Coblentz'e (2002) göre iki temel özellik mevcuttur. (a) Sürdürülebilir örgütler, finansal olarak kendi kendine yeten varlıklar değildir ve çoğu örgüt, misyonlarını kendi gelirleriyle gerçekleştiremez. Ancak, sürdürülebilir örgütler finansal olarak kendine güvenmektedir. Öte yandan, (b) sürdürülebilir örgütler kısa, orta ve uzun vadeli planlama, yetkin ve yeterli yönetim ve personel, vizyon sahibi liderlik, kuruluşun misyonuna bağlılık, hibe verme becerileri, ağ kurma becerileri, devam eden bir stratejik planlama süreci ve personel arasında olumlu bir tutumla, hangi kaynakların mevcut olduğunu veya potansiyel olarak bu kaynaklardan nasıl yararlanacaklarını bilmekte ve misyonlarına odaklandıkları için sürekli olarak farklı fon kaynakları aramaktadırlar (Coblentz, 2002). Bu bağlamda, örgütsel sürdürülebilirliği sağlayan örgütlerin finansal açıdan kendilerine yetemeseler bile kendilerine olan güvenleri ve sahip oldukları kaynakları etkili şekilde işe koşmaları, bu yetmezliğin üstesinden gelinmesini sağlayacaktır.

Peters ve Wals'a (2013) göre, sürdürülebilirlik konularının bazı temel özellikleri bulunmaktadır. Buna göre sürdürülebilirlik bünyesinde (a) en iyi hareket tarzının ne olduğunu önceden bilmenin imkansızlığını ifade eden belirsizlik; (b) davranışları, yaşam tarzlarını ve sistemleri etkileyen değerlerin kritik konumunu ifade eden değer yüklülüğü; (c) paydaşlar arasında tam anlaşmanın veya fikir birliğinin imkansızlığını yansıtan tartışma; (d) seçilen bir stratejinin veya eylemin kesin veya neredeyse kesin etkisini tahmin edememeyi ifade eden kuşku ve (e) farklı iç içe ölçeklerde çalışan değişkenlerin tümü arasındaki karışık etkileşimleri ifade eden karmaşıklık özelliklerini taşımaktadır. Buna göre sürdürülebilirliğin temel olarak belirsizlik, değer yüklülüğü, tartışma, kuşku ve karmaşıklık özelliklerine sahip olduğu söylenebilir.

Mancini'ye göre sürdürülebilirliğe giden yollar karmaşıktır ve sürdürülebilirlik sorusunu cevaplamak için birden fazla cevap gerekir. Bu sebeple sürdürülebilirliği

uygulayacak uzmanlar, amaçlı adımlarla hareket etmelidir. Bu amaçlı adımlar durumların, koşulların, amaçların, arzuların, statülerin ve rahatsızlığın analizlerini içermelidir (Akt. Zemke, 2013). Bu doğrultuda, sürdürülebilir bir örgütlerin karmaşık ve birden fazla cevap gerektiren bu zorlu yolda örgütsel amaç, arzu, koşullarını net bir biçimde ortaya koyabilen, durumlarını açık bir biçimde tanımlayabilen örgütler olduğu söylenebilir.

Yukarıda sunulan özelliklere bakıldığında sürdürülebilirliğin karmaşık, çok yönlü ve duruma göre farklı nitelikleri de bünyesine alan yapıda bir kavram olduğu görülmektedir. Öte yandan, kimi çalışmalar sürdürülebilirliğin tanımlanmasına yönelik net özellikler vermekten ziyade karakteristiğini ortaya koymada etkilendiği faktörleri çekiciler ve engeller biçiminde sunmaktadır. Örneğin Horak, Arya ve Ismail (2018) devlet müdahalesi, sanayi ve yasal paydaşlar tarafından dayatılan düzenlemeler, sosyal beklentiler, ittifak ortaklarının kültürü ve güç durumu, örgütsel belirsizlik ve kriz, ticari olarak sosyalleşme, üst yönetimin karakteristiği ve kurumsal kültür eğiliminin, örgütsel sürdürülebilirliğin birer belirleyicileri olduğunu, diğer bir ifade ile sürdürülebilirliğin bu faktörlerden etkilendiğini dile getirmektedir. Benzer biçimde Lozano (2015) da örgütsel sürdürülebilirliğin hangi kavramlardan etkilendiğini ortaya koymak için alanyazını taramıştır. Bu tarama sonucunda örgütsel sürdürülebilirliğin dış faktörler kapsamında “rakiplerin kıyaslanması, müşteri memnuniyeti, pazar beklentileri, gelecekteki sürdürülebilir pazarlar, pazara ve müşteriye erişim, ulusal hükümet, kirlenen öder prensibi, düzenleyici baskıyı kolaylaştırmak, uluslararası antlaşmalar, müttefikler ve ortaklar, politik lobiler, sınırlı işlem alanları, doğal kaynaklara erişim, işletme ruhsatı, güven oluşturma, güven sağlama, paydaş beklentileri, sosyal meşruiyetten”; iç faktörler kapsamında ise “yenilik, etik, paydaş beklentisi, güven, üretkenlik, kalite, kirlilik önlemi, kaynak ve maliyet tasarrufu, riskler, paydaş etkinliği, paydaş değeri, kişisel bütünleşme, emeği çekmek ve sürdürmek, çalışanların paylaşılan değerleri, çıkarlar ve büyümeden” etkilendiği ve bu faktörlerin örgütsel sürdürülebilirlik için çekici unsurlar olduğunu tespit etmiştir. Bu bağlamda, örgütsel sürdürülebilirliğin farklı faktörler aracılığıyla daha kolay geliştirilebilen bir yapıya sahip olduğu söylenebilir.

Öte yandan Sangwan, Bhakar ve Digalwar'a (2018) göre, sürdürülebilirliğin ölçülmesi ve iyileştirilmesi için bazı yeni tekniklerin, yöntemlerin, araçların kullanılsa da eğer örgüt bu değişikliklere hazırlıklı değilse, o zaman sürdürülebilirliğin gelişmemesi ihtimali vardır. Bu sebeple Shrivastava'ya (1995) göre, sürdürülebilir örgütler yaratmanın önünde birçok engel mevcuttur. Bu engeller (a) mevcut ekonomik sistemlerin ekolojik faaliyetler sürdürmeyip, birçok kirletici ve israf maddesini çekici bir şekilde ucuz göstermelerinden doğan maliyetlerin gelecek nesle vergi veya daha az çevre düzenlemesi biçiminde aktarılması, (b) sanayileşmiş dünyadaki tüketiciler sürdürülemez seviyelere ve tüketim türlerine olan alışkanlıklarını değiştirmenin çıkarlarına uygun gelmemesi bunu yapacak yeteneklerinin olmaması; (c) kazanılmış hakların, finansal gerçeklerin ve örgütsel ataletin, şirketlerin sürdürülebilirliğe doğru radikal biçimde yeniden yapılandırılmasını önlemesi şeklindedir. Bu bağlamda, örgütsel sürdürülebilirliğin farklı faktörler tarafından engellenebilen bir yapıya sahip olduğu söylenebilir.

Nihayetinde örgütsel sürdürülebilirlik özü itibariyle bir örgütün var olma mücadelesini yansıtan ve örgüte olumlu yönde katkı sağlayan bir kavram olarak ele alınmaktadır. Ancak bu var oluş savaşının her zaman tek düze gitmediğini, örgütlerin sürdürülebilirlik mücadelesinde kimi zaman engellerle karşılaşırken kimi zaman bazı faktörlerin bu mücadeleyi kolaylaştırdığı görülmektedir. Bu sebeple, örgütsel sürdürülebilirliğin karmaşık, duruma göre şekillenebilen bu yolla da dinamik bir kavram olduğu söylenebilir.

2.1.3.5. Örgütsel sürdürülebilirliğin yönetimi

Sürdürülebilirlik için kısa yol yoktur ve sürdürülebilirlik hiç bitmeyen bir örgüt girişimidir (Coblentz, 2000). Bu sebeple, örgütsel sürdürülebilirliğin hangi hızda gelişeceği belirsizdir (White, 1999). Ancak bu gelişim esnasında sürdürülebilirliğin yönetimine ilişkin örgütler belirli stratejiler uygulabilirler. Bu faaliyetler kurumdaki kuruma göre değişebileceği gibi, sürdürülebilirliğin uygulama alanlarına göre de farklılık gösterebilmektedir. Bu sebeple, alanyazında örgütsel sürdürülebilirliğin

yönetimine ilişkin farklı araştırmacılar tarafından dile getirilen, farklı stratejiler ve tavsiyeler mevcuttur.

Coblentz'e (2002) göre bir örgütü sürdürülebilir tutmak, her bir örgüt çalışanının tek bir genel misyona odaklanan sürekli çaba ve amaç birliği göstermesini gerektirmektedir. Bunun için örgütsel sürdürülebilirliği yakalamada liderler vizyon oluşturma, ifade etme ve iletme sorumluluğuna sahip olmalı; bütün çalışanlar bir misyon tanımı ve planların geliştirilmesi yoluyla vizyona şekil vermeye katkıda bulunmalı; tüm örgüt elemanları her zaman bu planların amaç ve hedeflerine uygun faaliyetler geliştirmeli, bunları izlemeli ve değerlendirmeli ve birbirlerini kendi ortamlarında fırsatlar sağlayan ve / veya tehditler doğuran, etik olmayan davranışlara karşı koruyan değişiklikler konusunda uyarmalıdır.

Shrivastava'ya (1995) göre ise sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak isteniyorsa, örgütler yeniden düzenlenmeli, yeniden tasarlanmalı ve yeniden yapılandırılmalıdır (Gladwin, 1992'den Akt. Shrivastava, 1995). Bu süreçte ise taklit edilemez, yeşil üretim sistemleri yaratmalı, gelişmekte olan yeşil pazarları yakalamak için öncü pazar stratejileri oluşturmalı; uzun vadeli karlar için ekolojik olarak verimli maliyet yapıları kurmalı; çevresel ve ürün yükümlülükleri konusunda daha iyi bir yasal sistem oluşturmalı ve daha iyi halkla ilişkiler ve toplum imajı için çevresel programlar düzenlemelidir.

Spangenberg ve Bonniot (1998) da, herhangi bir yönetim yaklaşımının gerçekten sürdürülebilir olabilmesi için proaktif bir yaklaşım sergilemesi, yani gerekli değişiklikten fırsatı yakalaması ve teşvik etmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu kapsamda proaktif bir kurumsal sürdürülebilir yönetim için (a) orta ve uzun vadeli sürdürülebilirlik hedeflerinin benimsenmesi ve kurumsal kimliğin temel unsurları olarak tanıtılması, (b) sürdürülebilirlik risk altında olmadığı sürece, verilen tüm fırsatların kullanılması, istismar edilmemesi ve kazan-kazan durumlarının belirlenmesi, (c) eğer mevcut çerçeve sadece ekonomik bileşen için değil, aynı zamanda sosyal ve çevresel boyut için de sürdürülebilir performansın önünde engeller oluşturuyorsa, aktif olarak mevcut çerçevedeki değişikliklerin teşvik edilmesi, (d) başarı elde etmek için sosyal

işler ve çevre sorunlarının kalite rekabetinin bir parçası haline getirilmesi, (e) sivil toplumun diğer bölümleriyle işbirliği aranması maddelerin uygulanması gerekmektedir.

Hernandez, Noval ve Wade-Benzoni'ye (2015) göre ise örgütsel sürdürülebilirliğin teşvik edilmesinde nesiller arası sistemler yaratılarak birey, grup ve örgüt düzeyinde stratejiler geliştirilmelidir. Bu kapsamda örgütler aşağıdaki uygulamaları gerçekleştirerek nesiller arası sürdürülebilir bir örgüt tasarımı gerçekleştirebilirler:

- Birey düzeyinde stratejiler için; şükran, ahlaki yükselme ve ahlaki öfkenin uygun şekilde kanalize edilmesini sağlayarak olumlu duygusal bulaşıcılık yaratılmalı; örgüt içinde olumlu bir miras oluşturmak adına kişisel bir arzu yaratarak miras gerekliliğini güçlendirilmelidir.
- Grup düzeyinde stratejiler için; ahlaki duyguların yayılmasını sağlanarak ve grup süreçlerinde ahlaki ayrılığın bulaşmasından kaçınılarak kolektif duygular şekillendirilmeli; olumlu bir mirasın korunmasını vurgulayan grup normları ve kültürleri oluşturularak gelecek nesillerle özdeşleşmeyi teşvik edilmelidir.
- Örgüt düzeyinde stratejiler içinse; ahlaki duyguların karar vermede kullanımı meşrulaştırılarak ve geçmiş olumsuz davranışların önemsiz görülmesinden kaçınılarak ahlaki duyguları susturmaktan kaçınılmalı; altyapının hem resmi hem de gayri resmi öğelerinin nesiller arası fayda sağlamasını teşvik ederek etik altyapılar oluşturulmalıdır.

Smith'e (2017) göre de örgütler ekonomik, çevresel, sosyal faktörlerden kaynaklananlar da dahil olmak üzere hem kısa hem de uzun vadeli riskler altındadır. Örgütlerin bu riskleri ne kadar etkili bir şekilde yönettiğini ve örgütsel sürdürülebilirliği ne oradan etkili şekilde sağladığını kavraması önemlidir. Bu nedenle şeffaflık ve etkili açıklama çok önemlidir ve herkesin savunması gereken bir şeydir.

Alnidawi, Alshemery ve Abdulrahman (2017) da örgütün başarısı için, sürdürülebilirlik stratejisini formüle ederken göz önünde bulundurulması gereken birtakım hususlar dikkate alınması gerektiğini belirtmektedir. Bu kapsamda örgütler işin

amaçlarını belirlemek ve kuruluşun vizyonunu açıkça belirlemek; mevcut örgütün konumunu ve işçi kapasitesinin gelişimini anlamak; sürdürülebilirlik oluşturmak için gerekli eylem planını belirlemek ve çalışanlar arasında kurumsal davranışları pekiştiren örgütsel sürdürülebilirliği yaratmada temel veya başlangıç noktası olarak insan sermayesine dayalı bir rekabet avantajı yaratmak için eylem planını pekiştirmek gibi maddeleri işe koşarak sürdürülebilirliği stratejik biçimde yönetmelidir.

Cavaleri ve Shabana'ya (2018) göre sürdürülebilirlik girişimlerinin etkili bir örgütsel performansa dönüşmesi için liderlik ve farklılığı içeren rekabetçi stratejiler; radikal marjinal ve taklitçi yenilik modları; maliyet-risk azaltma ve rekabetçi avantaj yaratma biçiminde değer zincirinin aracılık etkisinden yararlanma; meşruiyet, itibar ve sinerjik ilişki kazancı biçiminde rekabetçi bağlamın aracılık etkisinden yararlanma; sürdürülebilir rekabet avantajı, geçici rekabet avantajı gibi rekabetçi çıktılardan faydalanılmalıdır. Bu unsurlar işe koşulduğunda örgütlerin sürdürülebilirlik girişimleri zaman içerisinde olumlu çıktılara, bu yolla da etkili bir performans yönetimine dönüşebilecektir.

Farklı bir bakış açısı olarak Barnard ve Van der Merwe'ye (2016) göre ise, yükseköğretim ortamında sürdürülebilirliğin sağlanması için (a) öğretme ve öğrenme süreci boyunca ve herkes tarafından aktif olarak oluşturulan kurumsal bir ahlak yoluyla, personel ve öğrenciler arasında bilgi üretme yoluyla yaşam koşullarının iyileştirilmesine olanak sağlayacak olan girişimci ve yenilikçi bir ruhun yetiştirilmesi, (b) mezunlarının, sivil toplumun gözle görülür avantajına ve kazandıkları beceri, bilgi ve yetkinliklerini kullanmalarını sağlayan bir öğretme ve öğrenme ve müfredat içeriği standardı ortaya konulması, (c) kurumun iç kaynaklarının (insan, finansal ve altyapı) kazançlı bir şekilde kullanılmasını, korunmasını, kopyalanabilmesini ve yenilenebilmesinin sağlanması koşullarının yerine getirilmesi gerekmektedir.

Niculita'ya (2015) göre insan kaynakları, hem stratejileri ve politikaları uygulamadaki rolü hem de inovasyon ve adaptasyon potansiyeli ile sürdürülebilirliğin anahtarıdır. Bu nedenle, sürdürülebilirliğe sağlamak isteyen bir yönetim, çalışanlarını aynı sürdürülebilir hedefleri destekleyen bir çalışma tarzına katkıda bulunacak beceriler

ve tutumlar geliştirmeye teşvik etmelidir. Bu bağlamda, örgütlerin sahip olduğu insan kaynağı verimli ve etkili bir yönetim anlayışı ile birlikte sürdürülebilirliğe ulaşmada vazgeçilmez bir unsur olarak nitelendirilebilir. Bu sebeple, örgütsel sürdürülebilirliğin yönetilmesi için önce elde bulunan insan kaynağının etkili yönetilmesi gerektiği söylenebilir.

2.1.3.6. Eğitim örgütlerinde sürdürülebilirlik

1972'de Stockholm'deki Birleşmiş Milletler Konferansı ile yükseköğretimde sürdürülebilirlik konusundaki tartışmalar uluslararası öneme sahip olmuştur. Konferansta hazırlanan Deklarasyonun 19. ilkesinde, koruma ile ilgili davranış ve yetkinliklere katkıda bulunmak amacıyla ilkokuldan yetişkinliğe çevre eğitimi vurgulanmış ve Ekim 1990'da kırktan fazla ülkenin başkanları tarafından Talloires Deklarasyonu'nun yaratılmasıyla çevresel sürdürülebilirlik konusu popüler hale gelmiştir. Bu bildiri ile sürdürülebilir bir üniversitenin inşası planlanmakta ve mesleklerin çevre bilincindeki rolü; üniversitelerin kalkınma ve çevre araştırmalarındaki girişimleri; kaynak koruma ve atık azaltma politikaları ve dış kuruluşlarla ortaklıklar kurulması yönünde öneriler sunulmuştur (Kraemer, 2000'den akt. Cappellari, Stefano, Kuhl ve Lara, 2017). Bu sebeple sürdürülebilirlik, çevresel sınırlar ile insani değerler, kararlar ve geleceği şekillendiren eylemler arasındaki ilişkiyi incelemek için bir yöntem olarak kullanılıyorsa, yalnızca kampüste yapılanlarla değil aynı zamanda bireyin düşüncelerini de dönüştürmektedir (Sherman, 2008). Bu doğrultuda sürdürülebilirlik sadece mekânsal olarak yapılan etkinliklerden çok, bireylerin gelişimlerini de sağlayacak olan eylemleri de içermektedir. Bu sebeple, eğitim örgütleri kapsamında yükseköğretim kurumlarında sürdürülebilirliğin ele alınması önem arz etmektedir. Çünkü sürdürülebilirlik, kampüste öğretim ve öğrenmeyi organize eden ve ön planda tutan akademik disiplinler arasındaki sorgulama yollarını tamamlayabilen ve bağlayabilen pedagojik bir fikir haline gelmesi gereken (Sherman, 2008) önemli bir kavramdır.

İlk ve orta öğretime kıyasla yükseköğretimin ayırt edici yönü, yükseköğretim kurumlarının öğretim kadrosu ve araştırmacıları kadar göreceli özerkliğidir. Yükseköğretim kurumlarında sürdürülebilirlik entegrasyonundaki çabalar, üniversiteleri şekillendiren ve üniversiteler tarafından şekillendirilen küresel gelişmelerin birer sonucudur. Bu nedenle sürdürülebilirlik ilkelerinin yükseköğretime entegrasyonu, farklı düzeylerde ve uluslararası ve ulusal kanallar (sürdürülebilirliğe özel projeler veya programlar), sürdürülebilirlik bilinci taşıyan üniversite liderleri (örgütlerde sürdürülebilir liderlik pozisyonları oluşturmak) veya örgütsel bağlılık yoluyla (öğretim üyeleri, araştırmacılar veya öğrenciler dahil) olmak üzere çeşitli yollarda gerçekleşmektedir (Kapitulčinová, AtKisson, Perdue ve Will, 2018). Bu sebeple diğer eğitim örgütleri ile kıyaslandığında özerk yapılarından dolayı yükseköğretim kurumlarında ortaya çıkan örgütsel sürdürülebilirlik için daha fazla girişimde bulunulması ve sahip olduğu olanaklardan dolayı bu girişim açısından yayılım etkisinin daha fazla olması beklenebilir. Zira yükseköğretim kurumlarının açık sistem yapısı, her alandan paydaşları ve küresel çaptaki rekabet alanlarına hitapları düşünüldüğünde örgütsel sürdürülebilirlik eylemlerinin de hedeflere, kaynaklara ve yönetim biçimlerine göre değişmesi olasıdır.

Bu durum Türk eğitim sisteminde de kendini göstermektedir. Milli Eğitim Bakanlığı, eğitim kurumları ve üniversiteler tarafından özellikle son dönemlerde performans ve kalite çalışmalarına giderek vurgu yapılması, eğitim alanındaki rekabete atıfta bulunarak örgütleri daha sürdürülebilir bir yapıya kavuşma zorunluluğuna sürüklemektedir. Bu zorunluluk özellikle yükseköğretim kurumlarında kendini daha fazla göstermektedir. Çünkü 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu (T.C. Resmi Gazete, 1981) çerçevesinde Türk yükseköğretim kurumları özerk bir yapıya sahiptir ve bu durum yükseköğretim kurumlarının hem ulusal hem de uluslararası rekabet arenasında hayatta kalmak ve kaliteli yapıları ile bu rekabette belli bir yer etmek için sürdürülebilirlik arayışını hızlandırmaktadır. Örneğin, son yıllarda özellikle üniversitelerin dünya üniversite sıralamalarını yakından takip etmesi, öğretim elemanı atamalarında belirlenen kriterlerin bu ölçütler göz önünde bulundurularak hazırlanması, üniversitelerin rekabetçi bir sistemde var olmaya çalışmak ve kalitelelerini artırarak bu listede belli bir yere sahip olmak istediklerinin, bu durumda da üniversitelerinin

sürdürülebilir olmayı arzuladıklarının göstergesidir. Bu sebeple örgütsel sürdürülebilirlik, yükseköğretim kurumları için artık kaçınılmaz bir eylem planıdır. Nihayetinde 2015 yılında “Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği” ile kurulan ve sonrasında 2017 yılında “Sanayinin Geliştirilmesi ve Üretimin Desteklenmesi Amacıyla Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun” ile yeniden düzenlenerek işlevsel hale getirilen Yükseköğretim Kalite Kurulu, kalite arayışının yükseköğretim kurumlarında artık birer gereklilik olacağının en büyük kanıtıdır. Bu duruma bütünsel olarak yaklaşıldığında, resmi olarak kurulan bu kurumun kalite çalışmalarına odaklanacak olsa da ana meselenin yükseköğretimde örgütlerin sürdürülebilirliğini sağlamaktır. Bu adım şu anda yalnız yükseköğretim kademesinde görülse de, ilerleyen yıllarda diğer eğitim kademelerine yayılarak ülke eğitim politikalarının temelinde yer alacağı öngörülebilir.

Zira Türk eğitim tarihi göz önünde bulundurulduğunda eğitim politikalarının sürekli olarak hükümet politikalarından ve ülkeyi ilgilendiren olaylardan etkilendiği görülmektedir. Bu sebeple eğitim örgütlerinin kamu kurumları olması onların her daim varlıklarını koruyabileceği anlamına gelmemektedir. Nihayetinde bir gecede yapılabilen değişimler bir yükseköğretim kurumunun starejik planlar dahilindeki yapısını dahi değiştirebilmektedir. Ancak, Türk eğitim sisteminde yer alan eğitim örgütlerinin varlıklarını sürdürmelerinin politikalardan etkilendiği gerçeği, bu örgütlerin var oluşlarının salt gündelik politikalara bağlı olduğunu göstermez. Çünkü eğitim örgütleri kendileri için bakanlık bünyesinde belirlenen ya da yönetsel olarak kendileri için belirledikleri misyon ve vizyon doğrultusunda hareket etmeye çalışmaktadır. Bunun için kurumlar her beş yıla bir stratejik planlarını yaparak aslında sürdürülebilirliklerini planlamaktadırlar. Bu noktada yükseköğretim kurumlarının özerk yapılarından dolayı bu planlama işlemi daha aktif ve rekabet sistemine daha duyarlı halde devam ettirilmektedir. Buna örnek bir uygulama olarak Sakarya Üniversitesi’nin kalite kapsamında Türkiye Mükemmellikte Süreklilik Ödülü’nü alması gösterilebilir. Bu ödülün temel mantığı örgütleri, aradan geçen zamana rağmen mükemmel performanslarını ve sürekli gelişimlerini sürdürdükleri için yeniden tanımak; böylece başarı ve kazanımlarının kalıcılığını ve mükemmellik yolculuklarındaki sürekliliklerini takip etmektir. Bu doğrultuda Sakarya Üniversitesi tarafından ortaya konulan şey, sahip

olunan yapının bir yükseköğretim kurumu olarak tüm birimleri ile birlikte bütünsel anlamda sürdürülebilmeleridir. Bu ödül, örgütlerin sürdürülebilirliği için önem arz etmektedir. Çünkü örgütsel sürdürülebilirlik, mükemmeliyet hali yerine devam eden bir süreci temsil etmektedir (Coblentz, 2002). Bu sebeple mükemmelliği bir kez yakalamış olmak, örgütsel sürdürülebilirlik için yeterli olmayacaktır. Aksine, kalite odaklı örgütlerde yakalanan mükemmel yapılar sürdürülmeli veya kalite üzerine doğrudan çalışmalar gerçekleştirmeyen eğitim örgütlerinde dahi edinilen başarıların sürdürülebilir olması sağlanmalıdır. Bu hususta da genelde eğitim örgütlerinde, özelde yükseköğretim kurumlarında örgütsel sürdürülebilirliğin sağlanması için bütünsel bakış açısı sergileyen çalışmaların gerçekleştirilmesi önemlidir.

Sürdürülebilirliğin yükseköğretim ve toplumdaki tam dönüşüm potansiyelini gerçekleştirebilmesi için, öngörülen uygulamalarla ve hatta özel çalışma alanlarıyla bir ilişki kurması sağlanmalıdır (Sherman, 2008). Bu nedenle sürdürülebilirliğe yönelik yapılan çalışmalarda analiz birimleri, yani neyin sürdürülmekte olduğu önem kazanmaktadır. Örgütsel sürdürülebilirliği ele alan çalışmalar genel olarak sadece belli bir birimi ya da sadece merkezi sürdürmeye odaklanırken, diğerleri bu merkezlerdeki programların faaliyetlerini ve etkilerini sürdürmeye odaklanmaktadır (Zemke, 2013). Bu çalışmalar ağırlıklı olarak kampüs ortamının sürdürülebilirliği (Alshuwaikhat ve Abubakar, 2008; Cole, 2003; Disterheft, Caeiro, Azeiteiro ve Leal Filho, 2015; Kamal ve Asmuss, 2013; Kurland, 2011; Lang, 2015; Levy ve Marans, 2012; Lidstone, Wright ve Sherren, 2015; Leal Filho, Shiel ve Paco, 2016; Lo, 2015; Mitchell, 2011; Moganadas, Corral-Verdugo ve Ramanathan, 2013; Savanick, Baker ve Perry, 2007; Savanick, Strong ve Manning, 2008; Savelyeva ve McKenna, 2011; Shriberg, 2002; Sherman, 2008; Shriberg, ve Harris, 2012); yükseköğretimde işlenen müfredat ve öğretim açısından sürdürülebilirliğin değerlendirilmesi (Fisher ve McAdams, 2015; Lozano, Barreiro-Gen, Lozano ve Sammalisto, 2019; Stough, Ceulemans, Lambrechts ve Cappuyns, 2018); öğrenci değişimi açısından sürdürülebilirlik (Shields, 2019); liderlik (Savage, Tapics, Evarts, Wilson ve Tirone, 2015); strateji açısından sürdürülebilirlik (Larrán, Herrera ve Andrades, 2016; Ramísio, Pinto, Gouveia, Costa ve Arezes, 2019); çevresel sürdürülebilirlik (Piza, Aparicio, Rodríguez, Marín, Beltrán ve Bedolla, 2018); vizyon, misyon ve mezun niteliği açısından sürdürülebilirlik (Lee,

Barker ve Mouasher, 2013); iletişim açısından sürdürülebilirlik (Franz-Balsen ve Heinrichs, 2007) şeklinde ya da yalnızca örnek olay veya alanyazın taraması düzeyinde (Bizerril, Rosa, Carvalho ve Pedrosa, 2018; Ceulemans, Molderez ve Van Liedekerke, 2015; Moore, Pagani, Quayle, Robinson, Sawada, Spiegelman ve Van Wynsberghe, 2005) kalmıştır. Bu sebeple alanyazında yükseköğretim kurumlarında sürdürülebilirliğe ilişkin çalışmalar bulunsa da bu çalışmalar sürdürülebilirliği, örgüt standartlarında ele almaktan ziyade araştırılan konunun temeline indirgeyerek, daha özele indirgemektedir. Diğer bir ifade ile ilgili çalışmalar yükseköğretim kurumlarının örgütsel işleyişleri temelindeki sürdürülebilirliği bir bütün olarak araştırmak yerine, hangi konuyu inceliyorlarsa sürdürülebilirliği de yalnızca o alan odağında ele alarak dar kapsamlı hareket etmektedirler.

Ancak bu çalışmada ise örgütsel sürdürülebilirlik, yükseköğretim kurumlarına bütünsel bir bakış açısı ile yaklaşılarak, böylelikle de üniversitenin bir örgüt temelinde bütünsel eylemlerini içerecek şekilde ele alınmıştır. Diğer bir ifade ile alanyazında yer alan diğer çalışmalarda olduğu gibi tek bir konu alanına odaklanmak yerine, üniversitenin bir örgüt olarak bütünüyle nasıl hareket ettiğine ilişkin genel bir taraması yapılmıştır. Böylelikle, üniversitelerin örgüt olarak bütünsel açıdan nasıl bir sürdürülebilirlik eylemi sergilediği daha kolay incelenebilecektir. Zira örgütler bir vücut gibidir ve bir kısmı hasta ise, geri kalanı olması gerektiği gibi çalışmaz (Coblentz, 2002). Bu sebeple, yükseköğretim örgütlerinde sürdürülebilirliğin parça parça incelenmesinin haricinde bütünsel olarak incelenmesi gerekmektedir. Nihayetinde Darwin'e göre "bütünler, parçaların toplamından fazladır".

2.2. İlgili Çalışmalar

Bu bölümde çalışmada ele alınan örgütsel körlük, örgütsel dayanıklılık ve örgütsel sürdürülebilirlik kavramlarına yönelik yurt içinde ve yurt dışında yapılan ilgili çalışmalar sunulmaktadır.

2.2.1. Örgütsel körlükle ilgili çalışmalar

Alanyazın incelendiğinde örgütsel körlüğü doğrudan ele alan çalışmaların hem yurt içinde hem de yurt dışında oldukça sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Bu kapsamda, örgütsel körlük kavramını doğrudan ele alan çalışmalar aşağıda sunulmaktadır.

2.2.1.1. Yurt içinde yapılan çalışmalar

Altınay, Mercan, Aksanyar ve Sert (2012) “İşletme Körlüğü, Silo Sendromu ve Çözüm Önerisi Olarak Örgütsel Zekâ” çalışmalarında, işletme körlüğünü ve silo sendromunu tanımlamayı ve bu kavramlara yönelik çözüm önerisi olarak örgütsel zekayı ele almayı amaçlamışlardır. Bu amaçla, alanyazın taraması yapmışlar ve bu tarama sonucunda işletme körlüğü ve silo sendromu kavramlarını kavramsal olarak ortaya koymuşlardır. Bu kapsamda, işletme körlüğünün ve silo sendromunun sürdürülebilir hale gelen işletmeler için büyük bir tehlike olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonuçla, tehlike arz eden körlük ve silo durumlarına karşı çözüm önerisi olarak örgütsel zeka kavramının sunmuşlardır. Bu doğrultuda, örgütlerin etkinliklere ve hem de beklenmeyen durumlara ilişkin kararlar alabilmek adına yeteneklerin bütünü ve bunları kullanma potansiyelini ifade eden örgütsel zekanın kullanılması gerektiğini önermişlerdir.

Döş (2013) “Örgütsel Körlük ve Okul” adlı çalışmasında, örgütsel körlüğü okul kapsamında ele alınmış, bu amaç doğrultusunda örgütsel körlüğü kuramsal bir bakış açısıyla kavramsal olarak ele alınmıştır. Bu kavramsal analizle birlikte örgütlerde ve okullarda örgütsel körlük tartışılmıştır. Bu tartışma sonucunda, örgütsel körlüğe neden olan değişime kapalı olmak, denetime kapalı olmak, aşırı statükoculuk/aşırı kuralcılık, otokratik yönetim, örgütsel çatışma, örgütsel vizyon veya hedefin olmayışı gibi faktörler ile örgütsel körlüğe karşı alınabilecek öğrenmeye açık olma, akademik çevrelerden yardım alma veya işbirliği yapma, etkin liderlik, farklı değerlendirme sistemlerini uygulama gibi önlemler olduğu tespit edilmiştir.

Aytemiz Seymen, Kılıç ve Kinter (2016) “Örgütsel Körlüğün (Örgüt Miyopisi) Ayrıntılı Kavramsal Analizi Ve Ölçümü: Geliştirilen Bir Ölçek Yardımıyla Değerlendirme” adlı çalışmalarında, örgütsel körlüğün ayrıntılı olarak kavramsal bir analizini yapmayı ve bir ölçme aracı geliştirerek örgütsel körlüğü ölçmeyi amaçlamışlardır. Bu amaç doğrultusunda, öncelikle kavramsal analiz yapılarak örgütsel körlük kavramının ne anlam ifade ettiği, hangi boyutlara sahip olduğu, öncül ve sonuçlarının neler olduğu tespit edilmiştir. Sonrasında ise bu kavramsal analizden faydalanılarak, örgütsel körlüğün ölçülmesine ilişkin bir ölçme aracı geliştirilmiştir. Bu bağlamda, ölçeğin geliştirilmesi için Catino’nun (2013) Örgütsel Körlük kitabında yer alan boyutlardan yararlanılarak boyutlar oluşturulmuş ve uzmanlarla görüşülerek maddelere son hali verilmiştir. Bu kapsamda geliştirilen ve geçerliği kanıtlanan ölçme aracı, enerji sektöründen 231 ve sağlık sektöründen 231 olmak üzere toplam 462 çalışana yüz yüze ve uygun örneklem yöntemi ile uygulanmıştır. Uygulama sonucunda bireysel, örgütsel ve sektörel etkenler ile yapılan işin rutinlik derecesi şeklinde dört alt boyuttan oluşan bir ölçme aracı elde edilmiştir.

Aytemiz Seymen, Kılıç ve Kinter (2016a) “Örgütsel Körlüğün (Örgüt Miyopisi) Ayrıntılı Kavramsal Analizi Ve Ölçümü: Geliştirilen Bir Ölçek Yardımıyla Değerlendirme” ile bildirileri ile aynı ismi taşıyan çalışmalarında, örgütsel körlüğün detaylı kavramsal analizi ile geliştirilmiş bir ölçme aracı ile ölçülmesini ele almışlardır. Bu kapsamda, ilgili araştırmacılar daha önce yaptıkları çalışmada (Aytemiz Seymen, Kılıç ve Kinter, 2016) geliştirmiş oldukları ölçme aracını, bu çalışmada veri toplama aracı olarak kullanarak örgütsel körlüğün ölçülmesini amaçlamışlardır. Bu doğrultuda, öncelikle örgütsel körlük kavramı detaylı olarak kavramsal açıdan tanıtılmış, ardından, geliştirilen ölçme aracı ile birlikte örgütsel körlük eğitim durumu, iş deneyimi, yaş, sektör yapısı ve işin türü (unvan) değişkenleri açısından ölçülmüştür. Bu kapsamda enerji sektöründen 231 ve sağlık sektöründen 231 olmak üzere toplam 462 çalışana yüz yüze ve kolayda örneklem yöntemi ile uygulanan ölçme aracından elde edilen veriler sonucunda örgütsel körlüğün eğitim durumuna, yaşa ve işin türüne (unvana) göre anlamlı farklılık göstermezken; iş deneyimine ve sektör yapısına göre anlamlı olarak farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

Özgül ve Mengi (2018) “İşletme Körlüğü ve Çözüm Önerisi Olarak Güvenilir Danışman İç Denetim” adlı çalışmalarında, işletme körlüğünü tanımlamayı ve körlüğe yönelik bir çözüm önerisi geliştirmeyi amaçlamışlardır. Bu amaç doğrultusunda işletme körlüğüne yönelik kavramsal analiz yapılmıştır. Bu analiz sonucunda işletme körlüğü, silo sendromu ve çember sendromu kavramları hakkında bilgilere yer verilmiştir. Bu bilgiler doğrultusunda ise körlük kavramı alanyazın kapsamında tartışılmış ve bu tartışma sonucunda işletme körlüğüne çözüm önerisi olması için güvenilir bir danışman olarak iç denetimin kullanılması önerilmiştir.

2.2.1.2. Yurt dışında yapılan çalışmalar

Laverty (1993) “Time Preferences, Time Horizons, and Strategic Choice: Towards An Understanding of Organizational Myopia” (Zaman Tercihleri, Zaman Ufku ve Stratejik Tercih: Örgütsel Körlük Anlayışına Doğru) adlı çalışmada, zaman tercihleri, zaman ufku ve stratejik tercihler örgütsel körlük kapsamında ele almaktadır. Bu bağlamda, Amerika’daki ekonomik sıkıntıların temel nedeninin Amerikan işletmesinde sistematik hale gelmiş olan körlükten kaynaklandığının düşünülmesini çıkış noktası olarak belirlemiştir. Bu noktadan hareketle çalışmada, körlüğün ne olduğu, neden olduğu tanımlanmış ve işletmelerde nasıl yer aldığı açıklanması amaçlanmıştır. Çalışma sonucunda, körlük davranışının gerçekte zayıf performansa yol açtığı ve bunun bir yönetici körlüğü olduğu; firmalarda zayıf performans sergileyen yöneticilerin körlük davranışına katkı sağladığı; zayıf performanstan dolayı firmanın sağkalımı için körlüğü doğuran yanlış eylemler yapıldığı sonucuna erişilmiştir.

Hill ve Lee (2009) tarafından yapılan “Hegemony and Education: Dialectical Considerations of Bullying in the Academy” (Hegemonya ve Eğitim: Akademide Zorbalığa İlişkin Diyalektik Düşünceler) adlı çalışmada, hegemonya operasyonu ve bunun liberal, kapitalist ruha nasıl nüfuz ettiği konusunun altı çizilerek, Yeni Zelanda öğretmen eğitimi kurumlarında eğitim kavramının çağdaş ideolojik olarak azaltılmasının, üniversite sektöründeki eğitimin amacı konusundaki eleştirel bir eksiklikle nasıl güçlendirildiği özetlenmektedir. Bu bağlamda, son yıllarda “eğitimsel

körlük” olarak adlandırılan şey ile neoliberal politika ve uygulamalarla ilgili daha kişisel olmayan, yönetsel bir liderlik tarzı arasında aşındırıcı bir ilişki geliştiğini belirten araştırmacılar, meslektaşlarını eğitim alanındaki nihai zarar konusunda uyarmak ve eğitim, demokrasi ve sosyal adalet arasında birleştirilmesi gereken daha geniş bir bağ desteklediklerini savunmak için kavramsal bir analiz gerçekleştirmişlerdir. Çalışma bu kapsamda, akademideki neoliberal yöneticiliğin yükselişi ile müteakiben eğitim ve onun amacı hakkında düşünmeye yönelik miyop bir düşünce biçiminin pekiştirilmesi arasındaki bağlantıları açıklamaya yönelik kısaltılmış bir girişimdir. Analiz sonucunda eğitimcilerin, mesleki gelişimlerinin ve araştırma odağının sadece sınıfla ilgili uygulamaları içermesi gerektiği fikrine yatırım yaparak, öğrencilere görünüşte uygulanmayan fikirleri öğretmek ne kazanılacağını merak ettikleri tartışılmış ve eğitimde ortaya çıkan körlük açıklanmıştır. Sonuç olarak, eğitim örgütlerinde ve eğitimde oluşan körlüğün, eğitim düşüncesinde daha zengin bir güç ve olasılık teorisini zayıflatığı tespit edilmiştir.

Catino (2013) “Organizational Myopia: Problems of Rationality and Foresight in Organizations” (Örgütsel Körlük: Örgütlerde Akılcılık ve Öngörü Sorunları) adlı kitabında örgütsel körlüğü detaylı olarak ele almıştır. İlgili kitap örgütsel körlüğü beş farklı bölümde ele alarak körlüğün ve akabinde örgütsel körlüğün doğasını derinlemesine incelemiştir. Bu kapsamda miyopi vakalarının yer aldığı ilk bölümde tarihi olaylar (NASA uzay istasyonu, terör saldırıları vb.) çerçevesinde ayrı ayrı başlıklar altında bir toplumun, bir ulusun ve bir örgütün körlüğünü ele almış ve gizli bir el olarak pozitif körlüğü tanımlamıştır. Kitabın ikinci bölümünde, örgütlerde belirsizlik ve öngörülebilirliği ergodik olmayan karmaşık sistemlerde risk ve belirsizlik, örgütler ve gelecek, tahmin edilen ve edilemeyen sürprizler ve finansal krizler şeklinde ayrı ayrı başlıklar altında ele alınmıştır. Kitabın üçüncü bölümünde örgütsel körlük mekanizmalarını tanımlayarak körlüğün farklı seviyelerinden ve denetçilerin körlüğünden bahsetmiştir. Kitabın dördüncü bölümünde, öngörülen risk kapsamında öğrenme problemini ele alınarak başarısızlıklardan, hatalardan ve problemlerden öğrenme; öğrenme körlüğü ve nadir görülen olaylar; kuluçka süresi ve gizli faktörler ve insan hatasının ötesinde bireysel suçlama mantığına karşı örgütsel fonksiyon mantığı kapsamında dört alt başlıkta tartışılmıştır. Kitabın son bölümünde ise örgütsel tasarım

uygulamalarından bahsedilerek yüksek güvenilirlik örgütlerinden, zayıf işaretlerin tespitinden ve sürprizleri önleme, beklenmeyenleri yönetmeden bahsedilmiştir. Bu yolla, Catino (2013) ilgili kitabı ile örgütsel körlüğün detaylı olarak toplu bir biçimde bir kaynakta sunulmasını sağlamıştır.

Ridge, Kern ve White (2014) “The Influence of Managerial Myopia on Firm Strategy” (Yönetimsel Körlüğün Firma Stratejisine Etkisi) adlı çalışmasında yönetsel körlüğün firma stratejilerine etkisini ele almıştır. Bu kapsamda, zamansal ve mekansal körlüğün firma stratejisinin kalıcılığı ve uygunluğu üzerindeki etkileri araştırılmış; ek olarak, makale çevresel duyarlılığın bu etkileri nasıl kontrol ettiğini test etmektedir. Bu çalışmada ikincil bir amaç, zamansal ve mekansal körlüğün ölçümü için tekrarlanabilir bir yöntem geliştirmektir. Bu amaçlar doğrultusunda, mekansal ve zamansal körlüğü ölçmek için üç yıl boyunca 100 firma hissedarına gönderilen mektupların manuel içerik analizi yapılmıştır. Strateji değişkenleri ve kontrol değişkenleri toplandıktan sonra, rastgele etkiler panel metodolojisini kullanılarak, veriler analiz edilmiştir. Bu analiz sonucunda, stratejinin hem zamansal hem de mekansal körlükten etkilendiği; zamansal körlüğün, firmanın mevcut stratejisine odaklanma, zaman içinde kalıcı bir stratejiye yol açma ve mekansal körlüğün, firma karar vericilerini daha iyi bilinen teknolojilere ve rakiplere odaklanma, sektörün stratejik profillerine uyum sağlama konularında ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Genel sonuç olarak ise farklı yönetimsel körlük türlerinin firma sonuçları üzerinde belirgin etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sato (2015) “Organizational Change and Temporal Myopia” (Örgütsel Değişim ve Geçici Körlük) adlı çalışmasında örgütsel değişimi ve zamansal körlüğü örgüt kapsamında ele almıştır. Bu kapsamda, Japon bir otomobil bayi şirketinde aynı güç seviyelerine sahip iki bayi müdürü tarafından gerçekleştirilen örgütsel değişimin karşılaştırmalı bir vaka çalışması sunulmuştur. Vaka analizi sonucunda, örgütsel değişimde başarılı olan bayi yöneticisinin uzun vadeli bir bakış açısı aldığını ve süreç odaklı olurken; buna karşılık, kısa vadeli sonuçlara odaklandığında, bayiliğin zamansal körlüğe düşerek örgütsel değişimde başarısız olduğu tespit edilmiştir.

2.2.2. Örgütsel dayanıklılıkla ilgili çalışmalar

Alanyazın incelendiğinde örgütsel dayanıklılığı doğrudan ele alan çalışmaların hem yurt içinde hem de yurt dışında var olduğu görülse de, bu çalışmaların eğitim örgütlerine odaklanmaması dikkat çekmektedir. Bu kapsamda, örgütsel dayanıklılık kavramını doğrudan ele alan çalışmalar aşağıda sunulmaktadır.

2.2.2.1. Yurt içinde yapılan çalışmalar

Kantur ve İşeri-Say (2012) “Organizational Resilience: A Conceptual Integrative Framework” (Örgütsel Dayanıklılık: Kavramsal Bütünleştirici Bir Çerçeve) adlı çalışmalarında, örgütsel dayanıklılığa yönelik bütünleştirici bir kavramsal çerçeve ortaya koymayı amaçlamışlardır. Bu amaç doğrultusunda alanyazın taraması gerçekleştirerek, örgütsel dayanıklılık için bütüncül bir çerçeve öneren ve bir olay sonrası örgütün artan duyarlılığını ve bilgeliğini vurgulayan yeni bir örgütsel evrimleşmeyi kavramsal düzeyde ele alan bir model ortaya koymuşlardır. Bu modelde, örgütsel dayanıklılık kaynakları algısal duruş, bağlamsal bütünlük, stratejik kapasite ve stratejik hareketlilik olarak kategorize edilmektedir ve örgütsel dayanıklılık sonuç olarak örgütsel evrimleşmeye yol açmaktadır. Çalışma kapsamında önerilen örgütsel dayanıklılık çerçevesi, dayanıklılık üzerine farklı literatürün bir sentezini sağlamaya çalışmakta ve daha zengin teorik ve deneysel ilerleme için örgütsel dayanıklılık araştırmalarını güçlendirmeyi amaçlamaktadır.

Şentürk (2013) “Beklenmeyen Olumsuz Çevresel Olaylar Karşısında Örgütsel Dirençlilik ve Samsun İli Uygulaması” adlı çalışmada, dirençliliği artıran etmenleri incelemiştir. Bu amaçla, diğer araştırmacıların tanımlamış oldukları boyutlar ve geliştirmiş oldukları ölçeklerden yararlanarak bir ölçme aracı geliştirmiştir. Bu ölçme aracında örgütün olay ve iyileşme sonrası performansının olay öncesi performans ile karşılaştırılmasını, olay karşısında örgütsel dirençliliği artıran faktörlerin belirlenmesini ve olay sonrasında yaşanan örgütte meydana gelen kalıcı değişimlerin belirlenmesini içeren toplam 33 madde yer almaktadır. Çalışmada Samsun sınırları içerisinde

03.07.2012 tarihinde gerçekleşen sel felaketinden olumsuz etkilenen 1507 işletmeden 106'sını örneklem grubuna dahil edilmiştir. Bu verilerin analizi sonucunda genel anlamda işletmelerin beklenmeyen olumsuz bir çevre olayı sonrasında dirençliliklerini artırmada ve başarılı bir toparlanma süreci geçirmelerinde en etkili faktörlerin ekonomik, teknik ve örgüt içi ilişkiye yönelik kapasitelerin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Börekçi, Rofcanin ve Şahin (2014) "Effects of Organizational Culture and Organizational Resilience over Subcontractor Riskiness: A Multi-Method Study in Longitudinal Time Setting" (Örgüt Kültürü ve Örgütsel Dayanıklılığın Taşeron Riskine Etkisi: Boylamsal Çok Yöntemli Bir Çalışma) adlı çalışmalarında, örgüt kültürü ve örgütsel dayanıklılığın taşeron riskine etkisini boylamsal olarak çok yöntemli şekilde incelemişlerdir. Bu çalışmada örgüt kültürünün ve örgütsel dayanıklılığın, taşeronların riskli ya da risksiz kategorileşmelerine etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda iki farklı zaman ayarında toplanan birden fazla veri kaynağı toplanmıştır. İlk anda, Türkiye'de lider hizmetleri veren şirketin taşeronlarından veriler toplanırken; ardından bu bulguları doğrulamak için, bir yıl sonra Türkiye'deki başka bir hizmet sağlayıcı şirketin taşeronlarından veri toplanmıştır. Çalışmada küme yaklaşımı uygulanmış ve elde edilen verilerin analizi sonucunda şu sonuçlar elde edilmiştir: (a) Yüksek performans yönelimi, yüksek belirsizlikten kaçınma ve yüksek gelecek yönelimi ile karakterize edilen taşeronlar risksiz olarak sınıflandırılmıştır. (b) Örgütsel esneklik boyutları açısından, yapısal güveni, örgütsel kabiliyeti ve işlemsel sürekliliği yüksek olan taşeronlar da risksiz olarak sınıflandırılmıştır. (c) Farklı taşeronlarla yapılan geçerlik çalışması da aynı sonuçları ortaya koymuştur.

Akgün ve Keskin (2014) "Organisational Resilience Capacity and Firm Product Innovativeness and Performance" (Örgütsel Dayanıklılık Kapasitesi ile Firma Ürün Yeniliği ve Performansı) adlı çalışmalarında, örgütsel dayanıklılık kapasitesi ile ilgili değişkenlerin firma ürün yenilikçiliği ve performansı üzerindeki rolü test edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, İstanbul'da yer alan 112 firmadan veri toplanmıştır. Elde edilen verilerin analiz sonucunda yeterlilik oryantasyonu ve orjinal çevikliğın, ürün yenilikçiliği ile olumlu yönde ilişki içinde olduğu sonucuna erişilmiştir.

Ayrıca artan teknolojik türbülans seviyeleri ile orijinal çeviklik, pratik alışkanlıklar ve davranışsal hazırlığın ürün yenilikçiliği ile olumlu yönde, ancak yeterlilik yönelimi olumsuz yönde ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Son olarak ise ürün yenilikçiliğinin, dayanıklılık kapasitesi ve firma performansı arasındaki ilişkiyi yönlendirdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Kantur ve İşeri-Say (2015) “Measuring Organizational Resilience: A Scale Development” (Örgütsel Dayanıklılığı Ölçme: Bir Ölçek Geliştirme) adlı çalışmalarında, örgütsel dayanıklılığın ölçülmesine yönelik bir ölçme aracı geliştirmeyi amaçlamışlardır. Bu kapsamda alanyazın taraması yapmışlar, ardından madde üretimi için önce nitel olarak derinlemesine görüşmeler ve odak grup çalışması yoluyla veriler toplamışlar; sonrasında, nicel yöntemlerle ölçeğin geliştirilmesi için farklı bir örneklem grubundan veri toplamışlardır. Elde ettikleri veriler sonucunda sağlamlık (4 madde), çeviklik (3 madde) ve bütünlük (2 madde) olmak üzere toplamda üç boyuttan oluşan 9 maddelik bir ölçme aracı geliştirmişlerdir. Bu yolla, hem niteliksel hem de niceliksel yöntemler benimseyerek güvenilir ve geçerli bir örgütsel esneklik yapısı oluşturarak alanyazındaki boşluğu doldurmaya çalışmışlardır.

Özkan ve Yılmaz-Börekçi (2015) “Relative Deprivation and Resilience in Supply Networks” (Tedarik Ağlarında Göreceli Yoksulluk ve Dayanıklılık) adlı çalışmalarında, daha önceki araştırmalarda üretici-satıcı değişimi (MDX) ilişkileri çalışılmış olmasına rağmen, bu ilişkilerde göreceli yoksunluğun araştırılmadığı gerekçesiyle alanyazındaki boşluğu doldurmak için tedarik ağlarındaki göreceli yoksulluk ve dayanıklılığı incelemişlerdir. Bu doğrultuda bu çalışma, öncül olarak algılanan faydaların ve sonuç olarak yoksunluğa verilen tepkilerin, üretici-satıcı değişimi ilişkilerinde bayilerin göreceli yoksunluğu ile ilişkilerini analiz edilmesini amaçlamaktadır. Bu amaçla, Türk manifatura endüstrisinden iki üretici ve bayileri üzerinde çok tasarımlı bir vaka yaklaşımı yürütülmüş ve otomotiv sektöründen MDX ilişkilerindeki bayiler analiz edilerek doğrulama analizleri yapılmıştır. Sonuç olarak bu çalışmanın, bayilerin MDX ilişkilerinde ele alınacak bir konu olarak göreceli yoksunluğunun önem arz ettiği ve bayilerin dayanıklılığının de yoksunluğa olumlu tepki veren önemli bir özellik olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yılmaz-Börekçi, İşeri-Say ve Rofcanin (2015) “Measuring Supplier Resilience in Supply Networks” (Tedarik Ağlarında Tedarikçi Dayanıklılığını Ölçme) adlı çalışmalarında, tedarikçi-alıcı ilişkileri yönetimi bağlamında dayanıklılığın yapısını uyarlamayı ve tedarikçi dayanıklılığı ölçeğini geliştirmeyi amaçlamışlardır. Bu amaç doğrultusunda, tedarikçi dayanıklılığı bir endeks vasıtasıyla ele alınmakta ve boyutları 183 tedarikçi firmadan elde edilen verilerle ölçülmektedir. Bu ölçüm sonucunda, ölçeğin imalat ve hizmet endüstrilerinde tedarikçi dayanıklılığının yeterli ve ampirik olarak doğrulanmış bir ölçütü olduğu sonucuna varılmıştır.

Yılmaz Börekçi, Rofcanin ve Gürbüz (2015) “Organisational Resilience and Relational Dynamics in Triadic Networks: A Multiple Case Analysis” (Üçlü Ağlarda Örgütsel Dayanıklılık ve İlişkisel Dinamikler: Çoklu Bir Vaka Analizi) adlı çalışmalarında, üçlü bir alıcı-tedarikçi-tedarikçi bağlamı kapsamında dayanıklılık ve ilişkisel dinamikleri (rekabetçi, işbirlikçi ve ortaklaşa rekabetçi) analiz edilmesi amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda ana hedef, alıcı tedarikçi-tedarikçi ilişkisel davranışının bu üçlünün dayanıklılığına nasıl yol açtığı ve şekillendirdiğinin gösterilmesidir. Bu amacın test edilmesi için yöntem olarak çok tasarımlı bir vaka yaklaşımı kullanılmıştır ve Türkiye'deki tekstil endüstrisinden sekiz alıcı ve tedarikçisi çalışma grubu olarak belirlenmiştir. Bu çalışma grubundan elde edilen veriler, başka bir sektörden gelen üçlü bir bağlam analiz edilerek doğrulanmıştır. Bu verilerden elde edilen bulgular ile, bir üçlünün dayanıklılığı ile ilişkisel dinamikleri arasında bir ilişki deseni olduğu; ortaklaşa rekabetçiliğin üçlü ilişkiler bağlamında hüküm sürdüğü zaman, üçlü dayanıklılık seviyesinin en yüksekte olduğu; rekabetçi ilişkisel ayarlarda üçlü dayanıklılık seviyesinin en düşük olduğu ve ilişkisel dinamikler işbirlikçi olduğunda, üçlü dayanıklılık seviyesinin orta düzeyde olduğu sonucuna erişilmiştir.

Özer (2017) “Organizational Learning Culture, The Climate for Innovation, and Organizational Resilience” (Örgütsel Öğrenme Kültürü, İnovasyon İklimi ve Örgütsel Esneklik) adlı çalışmada, örgütsel dayanıklılığı tanımlayarak öğrenme kültürü ve yenilik iklimi tarafından nasıl şekillendiğini ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu amaca dayalı olarak 101 şirketten 250 orta seviye yönetici çalışmanın örnekleme dahil edilmiş ve araştırma modeli yenilik ikliminin, örgütsel öğrenme kültürü ve

dayanıklılık arasındaki ilişki üzerindeki önerilen aracı etkisini test etmek üzerine kurulmuştur. Modelin test edilmesiyle birlikte yenilik ikliminin örgütsel öğrenme kültürü ve örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişki üzerinde anlamlı bir aracı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öztürk (2018) “Sağlık Sektöründe Hizmet Yenilikçiliğine Dair Yenilikçi Eğilimler ile Örgütsel Dayanıklılık İlişkilerinin İncelenmesi” adlı çalışmada, sağlık sektöründe kullanılan tıbbi ve yönetsel uygulamaların, hizmet yenilikçiliği üzerindeki öncül rolünün nasıl olduğu ile hizmet yenilikçiliğinin örgütsel dayanıklılığa nasıl yansıdığının ortaya konmasını amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda, özel sektör zincir hastanelerinde çalışan 404 katılımcı çalışmanın örneklemini oluşturmuş ve araştırma amacının analizi için yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. Bu analizler sonucunda, tıbbi yönetsel ve yönetsel yenilikçi eğilimlerin hizmet yenilikçiliği açısından önemli öncüller olduğu; hizmet yenilikçiliğinin örgütsel dayanıklılığın tüm boyutları üzerinde pozitif ve anlamlı etkileri olduğu ve tıbbi yönetsel ve yönetsel yenilikçi eğilimlerin dolaylı olarak örgütsel dayanıklılığı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Çoban Kumbalı (2018) “Örgüt Yapısına Göre Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Dayanıklılık İlişkisi” çalışmada, örgüt yapısına göre bilgi yönetimi ve örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Bu bağlamda farklı bilgi yönetimi süreci ve örgütsel dayanıklılık düzeyinin örgüt yapılarında farklılık gösterip göstermediği; örgüt yapısının organik olmasının ve bilgi yönetimi sürecinin örgütsel dayanıklılığı nasıl etkilediği araştırma problemleri olarak belirlenmiştir. Bu problemler bağlamında, ISO ilk 500 ve ikinci 500 listesinde yer alan veriler analiz edilmiştir. Bu analiz sonucunda organik örgüt yapılarının bilgi yönetimi sürecini ve örgütsel dayanıklılığı; ayrıca bilgi yönetimi sürecinin örgütsel dayanıklılığı olumlu olarak etkilediği ve bilgi yönetiminin örgüt yapısının örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinde kısmi aracılık rolünün olduğu bulgularına erişilmiştir.

Yılmaz-Börekçi ve Gerçek (2018) “Resilience” kavramının sosyal bilimlerde Türkçe kullanımları bağlamında değerlendirilmesi” adlı çalışmalarında, ilgili kavramın sosyal bilimlerde Türkçe kullanımları bağlamında değerlendirilmesini ele alan

çalışmalarında, ilgili kavramın Türkçe karşılığında hangi terimlerin kullanıldığı ve hangi terimlerin daha uygun olduğunu ortaya koymayı amaçlamışlardır. Bu amaçla 2000 ve 2017 yılları arasında Türkiye’de yapılmış lisansüstü tezleri yıl, tür, alan ve kullanılan Türkçe karşılık açısından; ULAKBİM Ulusal Veri Tabanında taranan hakemli dergilerde yayınlanmış makaleleri ise yıl, alan ve kullanılan Türkçe karşılık açısından incelemişlerdir. Bu inceleme sonucunda, ilgili kavrama yönelik ortak bir görüş birliği bulunmadığı; özellikle psikoloji, eğitim ve yönetim alanında bu kavramı ele alan araştırmalarda artış olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

2.2.2.2. Yurt dışında yapılan çalışmalar

Mallak (1998b) “Measuring Resilience in Health Care Provider Organizations” (Sağlık Bakımını Sağlayıcı Kuruluşlarda Dayanıklılığın Ölçülmesi) adlı çalışmasında, dayanıklılığı bir bireyin veya örgütün, minimal strese dayanırken mevcut duruma uygun olumlu adaptif davranışları hızla tasarlama ve uygulama kabiliyeti olarak ele almış ve sağlık hizmeti sağlayıcısı endüstrisindeki dayanıklılığın boyutlarını ölçmek için bir ölçme aracı geliştirilmesini ve test edilmesini amaçlamıştır. Bu kapsamda, Michigan’daki 168 hastanede çalışan toplamda 445 hemşireye geliştirdikleri ölçme aracını göndererek gelen veriler üzerinden ölçeğe ilişkin geçerlik ve güvenirlik analizlerini yapmışlardır. Bu analizler sonucunda hedefe yönelik çözüm arayışı, kaçınma, eleştirel anlayış, rol bağımlılığı, kaynak güvencesi ve kaynak erişimi olmak üzere altı boyuttan oluşan bir ölçme aracı ortaya koymuşlardır.

Altman-Dautoff (2001) “Exploring Individual and Organizational Resilience as Factors in Effective Transient Work Teams” (Etkili Geçici Çalışma Ekiplerinde Bireysel ve Örgütsel Dayanıklılığı Keşfetmek) adlı çalışmasında, bireysel ve örgütsel dayanıklılığı betimsel olarak inceleyerek, bireysel ve örgütsel dayanıklılık özelliklerinin etkili geçici çalışma ekiplerinde oynadığı rolü araştırmaktadır. Bu doğrultuda, her biri farklı bir sektörü temsil eden üç kuruluştan beş geçici çalışma ekibi incelenmiş; beş odak grup görüşmesi ve on kişisel takip görüşmesin yoluyla veri toplanmıştır. Kişisel Dayanıklılık Anketleri her odak grup katılımcısı tarafından doldurulmuş ve her ekip için

bir Grup Dayanıklılığı Özeti hazırlanmıştır. Çalışılan geçici çalışma ekiplerinin etkinliğinde en önemli rolü oynayan dayanıklılık özelliklerine ilişkin olarak ekipler arasında tutarlı modeller bulunmuştur. Ayrıca, içerik analizi sonucunda en sık tespit edilen bireysel ve örgütsel dayanıklılık esneklik özelliklerinin “esneklik”, “sorunu çözme güveni”, “amaç için destek” ve “örgütsel kaynakların etkin kullanımı” olduğu ortaya konmuştur.

Wokutch, Singal, Gerde ve Naar (2016) “Exploring the Antecedents of Organization Resilience: A Conceptual Approach” (Örgütsel Dayanıklılığın Öncesini Keşfetmek: Kavramsal Bir Yaklaşım) adlı çalışmalarında, örgütsel dayanıklılığın öncesini kavramsal bir yaklaşımla keşfetmeye çalışmıştır. Bu doğrultuda küresel otomobil endüstrisindeki dört örnek olay incelemesi kullanılarak, bir örgütün dayanıklılığının, iyileşme ve başarılı olma yeteneğini nasıl etkileyebileceği çeşitli faktörler açısından analiz edilmektedir. Bu analiz sonucunda kavramsal bir model sunulmaktadır.

Barasa, Mbau ve Gilson (2018) “What is Resilience and how Can It Be Nurtured? A Systematic Review of Empirical Literature on Organizational Resilience” (Dayanıklılık nedir ve nasıl beslenir? Örgütsel Dayanıklılık Üzerine Ampirik Alanyazının Sistemik Bir İncelemesi) adlı çalışmalarında, dayanıklılığın ne olduğu ve nasıl yetiştirildiğini inceleyerek, örgütsel dayanıklılık üzerine ampirik literatürün sistemik bir derlemesini gerçekleştirmişlerdir. Bu amaçla PubMed, Econlit, EBSCOHOST veritabanlarında, Google ve Google Scholar'da literatür taraması için sistemik olarak araştırmalar yapılmış ve seçilen makalelerin referans listelerini elde edilmiştir. Bu listeden dahil etme kriterlerini karşılayan 34 makale belirlenmiş ve seçilen makalelerden elde edilen veriler tematik inceleme ile analiz edilmiştir. Bu analiz sonucunda, dayanıklılık kavramının bir sistemin zorluklar karşısında hedeflerine ulaşmaya devam etme kabiliyeti anlamına geldiği, yalnızca sistemin şoklara dayanma kapasitesini değil aynı zamanda uyum sağlama ve dönüştürme kapasitesini de vurguladığı sonucuna erişilmiştir. Ayrıca, örgütlerin dayanıklılığının maddi kaynaklar, hazırlık ve planlama, bilgi yönetimi, teminat yolları ve artıklık, yönetişim süreçleri,

liderlik uygulamaları, örgüt kültürü, beşeri sermaye, sosyal ağlar ve işbirliği faktörlerden etkilendiği de ortaya konmuştur.

Andersson, Cäker, Tengblad ve Wickelgren (2019) “Building Traits for Organizational Resilience through Balancing Organizational Structures” (Örgütsel Yapıları Dengeleme Yoluyla Örgütsel Dayanıklılık İçin Özellikler Geliştirme) adlı çalışmalarında, örgütsel yapıların dengelenmesinin örgütsel dayanıklılık için nasıl özellikler yaratabileceği açıklamaktadır. Bu bağlamda örgütsel dayanıklılık bütünsel ve karmaşık bir kavram olarak ele alınarak, günlük örgütsel işleyişte beklenmeyenleri beklemek için ani ve yıkıcı olaylara odaklanmanın ötesine geçilmektedir. Bu sebeple, örgütsel dayanıklılık burada risk farkındalığı, işbirliği tercihi, çeviklik ve doğaçlama özellikleri oluşturma özellikleri olarak anlaşılmakta ve uzunlamasına nitel bir vaka çalışması ile analiz edilmektedir. Bu yolla çalışma, dengelenen örgütsel yapıların örgütsel dayanıklılık özelliklerini nasıl geliştirebileceğini göstererek alana katkıda bulunmaktadır. Ayrıca, güç dağıtımı ve normatif kontrolün beklenmeyen olaylara hazırlıklılık yaratabildiğini ve aynı zamanda örgütsel uyumu desteklerken eylem yönelimini geliştirebileceğini göstermektedir.

Duchek (2019) “Organizational Resilience: A Capability-Based Conceptualization” (Örgütsel Dayanıklılık: Yeteneğe Dayalı Bir Kavramsallaştırma) adlı çalışmasında, karmaşık ve gömülü örgütsel dayanıklılık yapısının anlaşılmasını derinleştirerek bu heterojen araştırma alanına katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda dayanıklılık, bir meta-yetenek olarak kavramsallaştırılmakta ve yapı kendi parçalarına ayrılmaktadır. Bunun için süreci temel alan çalışmalardan esinlenilmekte, öngörme, başa çıkma ve adaptasyon şeklinde üç ardışık dayanıklılık aşaması önerilmekte ve birlikte örgütsel dayanıklılığı oluşturan temel yeteneklere genel bir bakış açısı sunulmaktadır. Bu taslaktan yola çıkılarak, temel direnç ve itici güçlerin yanı sıra farklı dayanıklılık aşamalarının ilişkileri ve etkileşimleri tartışılmakta ve gelecekteki ampirik çalışmalar için temel oluşturabilecek önermeler formüle edilmektedir.

2.2.3. Örgütsel sürdürülebilirlikle ilgili çalışmalar

Alanyazın incelendiğinde örgütsel sürdürülebilirliği doğrudan ele alan çalışmaların hem yurt içinde hem de yurt dışında oldukça sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Bu kapsamda, örgütsel sürdürülebilirlik kavramını doğrudan ele alan çalışmalar aşağıda sunulmaktadır.

2.2.3.1. Yurt içinde yapılan çalışmalar

Ulus (2018) “Managing Human Factors for Change towards Organizational Sustainability in Tourism Organizations” (Turizm İşletmelerinde Örgütsel Sürdürülebilirliğe Yönelik Değişim İçin İnsan Faktörlerini Yönetmek) adlı çalışmasında, değişime karşı direnci, kurum içi iletişim ve sürdürülebilirlik çalışmalarına bağlılık faktörlerinin Türkiye’de bulunan turizm şirketlerince nasıl yönetildiğini araştırmaktadır. Bu kapsamda, vaka çalışması olarak tasarlanan çalışmada şirketlerin sürdürülebilirlik müdürleri ile görüşmeler yapılmış ve bu şirketlere ait sürdürülebilirlik raporları gibi kurumsal belgeler incelenmiştir. Araştırma kapsamındaki veriler bu görüşmeler ve belgeler yoluyla elde edilmiş; elde edilen verilerin analizi sonucunda ilgili şirketlerin sürdürülebilirliği örgütlerine entegre etmede farklı motivasyonlara sahip oldukları; ayrıca insan kaynağının değerlendirilmesi için bu şirketlerin çeşitli yönetim stratejileri geliştirerek ve eğitimle iletişimi bireysel engellere karşı kullanarak sürdürülebilirlik çalışmalarına bağlılık oluşturmak istedikleri bulgusuna ulaşılmıştır.

Turhan, Özen ve Albayrak (2018) “Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavramı, Stratejik Önemi ve Sürdürülebilirlik Performansı Ölçümü” adlı çalışmalarında, kurumsal sürdürülebilirlik kavramının ne olduğu, stratejik önemi ve sürdürülebilirlik performansının ölçümü ele alınarak alanyazın derlemesi yapılmış ve her kavramın getirdiği farklılaşabilen analiz birimleri ve metodlar kullanılarak, kurumsal sürdürülebilirliğin stratejik bir araç olarak kullanılmasının sonuçlarına yönelik yapılacak ampirik çalışmalara yön göstermek amaçlanmıştır. Bu kapsamda sürdürülebilirliğin stratejik önemine yönelik örgüt kuramlarından farklı bakış açılarını

derlenmiştir. Ayrıca performans ölçümüne yönelik ölçek geliştirme çalışmalarına destek verilmesi amacıyla sürdürülebilirlik raporları kullanılarak performans değerlendirmesinde kullanılabilecek kritik göstergeleri tartışılmıştır.

2.2.3.2. Yurt dışında yapılan çalışmalar

Barnard ve Van der Merwe (2016) “Innovative Management for Organizational Sustainability in Higher Education” (Yükseköğretimde Örgütsel Sürdürülebilirlik İçin Yenilikçi Yönetim) adlı çalışmalarında, birleşme sonrası değişken dönemlerde sürdürülebilir bir gelecek arayışı içinde olan Johannesburg Üniversitesi'ndeki yenilikçi yönetim stratejilerine genel bir bakış sağlamayı; bu yolla kurumun ortamına ve zorlu koşullarına uyum sağlayarak göreceli bir belirsizlik ve mücadele ortamından nasıl bir ilerleme ve istikrar ortamına geçtiğini göstermeyi amaçlamışlardır. Bu kapsamda, örgütsel yenilik ve sürdürülebilirliğin kendi başına gerçekleşmediğinin gösterilmesi için bütünsel ve disiplinler arası bir yaklaşım izlenerek alanyazın taraması gerçekleştirilmiştir. Bu yolla, üniversitenin stratejik hedeflerinin yenilikçi yönetim faaliyetlerinin başlatıldığı bir çerçeve olarak ele alınmış; paydaş raporlarından elde edilen veriler ve bilgiler ise stratejik hedeflere ulaşılmasındaki ilerlemeyi belirlemek için ölçüm aracı olarak kullanılmıştır. Bu araçlardan elde edilen analizler sonucunda yükseköğretimde sürdürülebilir kalkınmada yenilik için gerekli ve yeterli şartlar kümesinin stratejik yöndeki belirleyici liderlik; düzenli, esnek ve kapsayıcı planlama; düzenli kültür iklimi anketleri; ilerlemenin sürekli izlenmesi ve tüm işgücü arasında yeniliği teşvik etmek için gerekli olan stratejik çeviklik maddelerinden oluştuğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Székely ve Brocke (2017) “What Can We Learn From Corporate Sustainability Reporting? Deriving Propositions for Research and Practice From over 9,500 Corporate Sustainability Reports Published Between 1999 and 2015 Using Topic Modelling Technique” (Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlamasından Ne Öğrenebiliriz? Konu Modelleme Tekniği Kullanılarak 1999-2015 Yılları Arasında Yayınlanan 9.500'den Fazla Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporu Üzerinden Araştırma ve Uygulama İçin

Önerileri Türetme) adlı çalışmalarında, konu modelleme tekniğini kullanarak daha önceden yayımlanan kurumsal sürdürülebilirlik raporlarını incelemişlerdir. Bu inceleme sonucunda özellikle sürdürülebilirliği yansıtan ve ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik konularının kapsamı ve eğilimlerine odaklanan temel kategorileri belirlemişlerdir. Ayrıca, kurumlar ve araştırmacılar için acil değeri olan gelecekteki araştırma ve önerileri türetmişlerdir. Bu öneriler; kuruluşların çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik hakkında rapor sunmaları; çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik konularının eşit olarak dağıtılması; ekonomik sürdürülebilirlik konularının örgütler için önem kazanması; çevresel sürdürülebilirlik için kuruluşların emisyonları ve enerji tüketimini raporlaması; kuruluşların raporlarında biyoçeşitlilik ve yenilenebilir enerji kaynaklarına daha çok yer verilmesi; sosyal sürdürülebilirlik ile ilgili olarak, örgütlerin işgücü uygulamaları hakkında rapor vermesi; müşteri odaklılığın kuruluşların merkezinde olması; sosyal sürdürülebilirlik için sponsorluk faaliyetlerinin okullara ve eğitime odaklanması; ekonomik sürdürülebilirlik raporlamasının finansal verilere dayanması ve sürdürülebilirlik faaliyetlerinin doğada hem genel hem de içeriğe özgü olması şeklindedir.

Alnidawi, Alshemery ve Abdulrahman (2017) “Competitive Advantage Based on Human Capital and its Impact on Organizational Sustainability: Applied Study in Jordanian Telecommunications Sector” (Beşeri Sermayeye Dayalı Rekabet Avantajı ve Kurumsal Sürdürülebilirlik Üzerindeki Etkisi: Ürdün Telekomünikasyon Sektöründe Uygulamalı Çalışma) adlı araştırmalarında, Ürdün Telekomünikasyon Şirketleri sektöründe örgütsel sürdürülebilirliğin yaratılmasındaki unsurlardan biri olarak entelektüel sermaye yatırımı yoluyla rekabet avantajının etkisine bakmayı amaçlamışlardır. Bu amaç doğrultusunda, çalışma verilerinin analizi için basit ve çoklu regresyon kullanılmıştır. Bu analizler sonucunda, telekomünikasyon şirketlerinde insan sermayesinin optimal yatırımına katkıda bulunmasından dolayı farklı bir sermayeye dayanan rekabet avantajı kullanılmasının en uygun yöntem olduğu; bu durumun, çeşitli alanlarda şirketler için optimum örgütsel sürdürülebilirliğe yol açtığı ve aynı zamanda bir şirketin misyon ve geleceğe yönelik vizyonunun gerçekleştirilmesine katkıda bulunduğu ve rekabetçi avantajın örgütsel sürdürülebilirliğin %31’ini açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Cappellari, Stefano, Kuhl ve Lara (2017) “Competences for Sustainability and Its Institutionalization Level in a Higher Education Institution” (Bir Yükseköğretim Kurumunda Sürdürülebilirlik Yeterlikleri ve Kurumsallaşma Düzeyi) adlı çalışmalarında, sürdürülebilirlik için yeterliliklerin ve kurumsallaşma düzeyinin, Brezilya'nın Paraná Merkezi Güney Bölgesi Devlet Üniversitesi Uygulamalı Sosyal Bilimler Bölümü (SESA) profesörleri perspektifinden belirlenmesini amaçlamaktadırlar. Bu amaçla nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği izlenmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak, sürdürülebilirliğin beş yetkinliğini (sistemik düşünmeye odaklan; önleyici; normatif; kişilerarası stratejik) ve Tolbert ve Zucker (1999) modeline dayanan kurumsallaşma düzeylerini (alışkanlık, nesnelleştirme ve sedimentasyon) belirlemek amacıyla Stefano ve Alberton (2015) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Elde edilen verilerin açımlayıcı faktör analizi, Cronbach's alpha testi ve küme analizi ile analiz edilmesinin ardından, katılımcıların yaklaşık %70'inin üniversitede sürdürülebilirlik için yeterliliklerin var olduğunu düşündüklerini, ancak sürdürülebilirlik temasının kurumsallaşmasının henüz ilk düzeyinde (alışkanlık) olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sangwan, Bhakar ve Digalwar (2018) “Sustainability Assessment in Manufacturing Organizations: Development of Assessment Models” (İmalat Örgütlerinde Sürdürülebilirlik Değerlendirmesi: Değerlendirme Modellerinin Geliştirilmesi) adlı çalışmalarında, bir sürdürülebilirlik hazırlığı değerlendirme modeli ile üretim kuruluşları için sürdürülebilirlik değerlendirme modeli geliştirmeyi amaçlamışlardır. Bu amaç doğrultusunda önerilen modeller, entegre tedarik zincirine yönelik kaynak temelli teori kullanılarak geliştirilmiş ve kaynakların sürdürülebilirliği (insanlar, para, malzeme, enerji, altyapı, su ve hava), sürdürülebilirlik için kritik faktörler (ürün, süreç ve politikalar), sürdürülebilirlik boyutları (çevresel, ekonomik ve sosyal) ve yaşam döngüsü sürdürülebilirliği (entegre tedarik zinciri) üzerine kurulmuştur. Çalışma sonucunda ile ürün yaşam döngüsü, kaynaklar, kritik faktörler, kilit performans göstergeleri ve bunların sürdürülebilirlik boyutları ile ilişkileri sunulmuş; entegre tedarik zinciri boyunca bir imalat organizasyonunun ihtiyaç duyduğu kritik faktörler ve kaynaklar tanımlanmıştır. Ayrıca hazırlık değerlendirme modelinin,

yöneticilerin sürdürülebilirliğin zayıf alanlarını belirlemeye yönlendirilmes, için kullanıcı dostu ve etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Nawaz ve Koc (2018) “Development of a Systematic Framework for Sustainability Management of Organizations” (Örgütlerin Sürdürülebilirlik Yönetimi için Sistemik Bir Çerçeve Geliştirilmesi) adlı çalışmalarında, sürdürülebilirlik yönetiminin zorunlu özelliklerini örgütsel açıdan vurgulayarak örgütlerin sürdürülebilirlik yönetimi için sistemik bir çerçevenin geliştirmeyi amaçlamışlardır. Bu amaç doğrultusunda, sürdürülebilirlik yönetimi ve akademik dergilerde yayınlanan değerlendirme çerçeveleri ile sürdürülebilirliği yönetim sistemlerine dahil etmek için standartlaştırılmış uluslararası kılavuzlar incelenerek, örgütsel düzeyde sürdürülebilirlik yönetiminin üç farklı boyutunu hedefleyen kapsamlı ve sistemik bir alanyazın taraması yapılmıştır. Bu tarama sonucunda, yönetim sistemlerinde sürdürülebilirliğin temel unsurlarını sistemik olarak gerçekleştirmek için gereken operasyonel parametrelerin ve bu parametrelerin karşılıklı ilişkilerinin büyük ölçüde göz ardı edildiği; ayrıca, sürdürülebilirlik değerlendirmesinin yönetim modellerine entegrasyonu da görmezden gelindiği tespit edilmiştir.

Horak, Arya ve İsmail (2018) “Organizational Sustainability Determinants in Different Cultural Settings: A Conceptual Framework” (Farklı Kültürel Ortamlarda Örgütsel Sürdürülebilirlik Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve) adlı çalışmalarında, firmaların üstlendikleri sürdürülebilirlik girişimlerinin seviyelerine ilişkin öncülleri ortaya koymak için kavramsal bir çerçeve sunmayı amaçlamışlardır. Bu amaç doğrultusunda kuramsal inceleme sonucunda, sürdürülebilirlik belirleyicileri ve sürdürülebilirlik girişimlerinin seviyesi arasındaki ilişkinin zorlayıcı, taklit edici ve normatif izomorfik baskılarla desteklenmesi gerektiği ve kültürün, şirketler üzerindeki çeşitli izomorfik baskı türlerinin, örgütlerin sürdürülebilirlik girişimlerinin seviyelerini ne kadar etkileyebileceğini belirlemede önemli bir rol oynadığı tespit edilmiştir.

Bastas ve Liyanage (2019) “Integrated Quality and Supply Chain Management Business Diagnostics for Organizational Sustainability Improvement” (Örgütsel Sürdürülebilirlik İyileştirmesi için Entegre Kalite ve Tedarik Zinciri Yönetimi

İş Teşhisi) adlı çalışmalarında, alanyazındaki mevcut bütünleşik modellerin eleştirel bir değerlendirmesi yapmışlar; bu modellerin güçlü ve zayıf yönlerini analiz ederek ve sınırlamaları ortaya koymuşlardır. Bu kapsamda, tanımlanan boşluklardan yola çıkmışlar ve örgütsel sürdürülebilirlik için gerekli olan kalite ve tedarik zinciri yönetimi ilkelerini bütünsel olarak içeren kavramsal bir çerçeve formüle etmişlerdir. Bu formülle, endüstriyel uygulayıcılar için kalitenin yönetim ilkeleri, tedarik zinciri entegrasyonu ve örgütün sürdürülebilirliği arasında kurulan yeni, sinerjik ilişkiler temelinde oluşturulmuş bir işletme bir yol haritası ve tanı aracı sunmuşlardır.



III. BÖLÜM

3. Yöntem

3.1. Araştırma Modeli

Örgütsel körlük ve örgütsel sürdürülebilirlik arasındaki ilişkide örgütsel dayanıklılığın aracılık etkisinin hipotetik olarak ele alındığı bu çalışma, nicel araştırma yöntemlerinden biri olan ilişkisel tarama modeli ile desenlenmiştir. İlişkisel tarama modeli iki ya da daha fazla değişken arasındaki birlikte değişim varlığını ya da derecesini belirlemeyi amaçlamaktadır (Karasar, 2012). Bu model hem tahmin hem de ilişkisel çalışmalarda kullanılabilirken Merton'a (2010) göre ilişkisel çalışmalar, genellikle daha karmaşık bir özelliğe katkıda bulunan faktörleri daha iyi anlamak için aynı kişilerden aynı anda elde edilen farklı değişkenlerin ölçümleri arasındaki ilişkiyi araştırmaktadır (Uslu, 2015). İlişkisel nedenleri test eden yaklaşımlardan biri yapısal eşitlik modellemesidir. Bu doğrultuda yapılan bu çalışmada örgütsel körlük, örgütsel dayanıklılık ve örgütsel sürdürülebilirlik arasındaki yapısal ilişkiyi sınamak için yapısal eşitlik modellemesi kullanılmış olup, yapısal model tiplerinden yapısal regresyon modeli işe koşulmuştur. Yapısal regresyon modelleri, doğrulayıcı faktör analizi modeline benzese de ondan temel farkı, gizil değişkenlerin de kendi aralarında çift yönlü ilişki yerine, yol analizi etkilerine (gizli regresyon etkileri) sahip olmalarıdır. Bu tür modeller, aralarındaki etkileşim bilinmeyen gizil değişkenlerin, ilişkilerinin, keşfedilmesi amacıyla kullanılmaktadır (Heck ve Johnsrud, 1994'ten akt. Meydan ve Şeşen, 2011). Bu çalışma kapsamında bu modelin tercih edilmesinin temel nedeni, ele alınan örgütsel körlük, örgütsel dayanıklılık ve örgütsel sürdürülebilirlik konularının üçünün bir arada daha önce alanyazında hiç araştırılmamış olmasıdır. Bu sebeple, çalışma kapsamında örgütsel körlük ve örgütsel sürdürülebilirlik arasındaki ilişkide

örgütsel dayanıklılığın aracı etkisine bakmak hedeflenmiştir. Bu doğrultuda çalışma kapsamında yapısal regresyon ile oluşturulan modellerle test edilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

1. hipotez

H0: Örgütsel körlük örgütsel dayanıklılığı doğrudan açıklamamaktadır.

H1: Örgütsel körlük örgütsel dayanıklılığı doğrudan açıklamaktadır.

2. hipotez

H0: Örgütsel körlük örgütsel sürdürülebilirliği doğrudan açıklamamaktadır.

H1: Örgütsel körlük örgütsel sürdürülebilirliği doğrudan açıklamaktadır.

3. hipotez

H0: Örgütsel dayanıklılık örgütsel sürdürülebilirliği doğrudan açıklamamaktadır.

H1: Örgütsel dayanıklılık örgütsel sürdürülebilirliği doğrudan açıklamaktadır.

4. hipotez

H0: Örgütsel körlük örgütsel dayanıklılık aracılığıyla örgütsel sürdürülebilirliği dolaylı olarak açıklamamaktadır.

H1: Örgütsel körlük örgütsel dayanıklılık aracılığıyla örgütsel sürdürülebilirliği dolaylı olarak açıklamaktadır.

3.2. Evren ve Örneklem

Bu çalışmada ölçme araçlarının geliştirilmesi ve eğitim örgütlerine uyarlanması kapsamında yapılan geçerlik ve güvenirlik analizleri ile araştırmanın ana amacını yansıtan yapısal eşitlik modelinin test edilmesinde izlenen analizler için farklı evren ve örneklem üzerinde uygulama yapılmıştır. Bu kapsamda bu bölümde öncelikle yapısal eşitlik modellemesinde kullanılan evren ve örneklem, sonrasında ölçme araçlarına ilişkin geçerlik ve güvenirlik analizleri için kullanılan evren ve örneklem sunulmuştur.

3.2.1. Yapısal eşitlik modellemesinde kullanılan çalışma evreni ve örneklem

Bu çalışmanın temel amacı yükseköğretim örgütlerinin körlük, dayanıklılık ve sürdürülebilirlik kavramları aracılığıyla dününü, bugününü ve yarınını bütünleşik olarak devam ettirecek olan bir modeli doğrulamaktır. Bunun bağlamda çalışmanın temeli bir örgütün geçmişinde ve bugünüde sergilediği işleyişinin yarınını nasıl etkilediğine dayanmaktadır. Bu hususta, Türkiye Mükemmellikte Süreklilik Ödülü bu temel amacını doğrudan karşılamaktadır. Çünkü Türkiye Mükemmellikte Süreklilik Ödülü'nün amacı, performansını sürekli iyileştirdikleri ve stratejiyi eyleme dönüştürerek tartışmasız üstün başarı gösterdikleri için daha önce Türkiye Mükemmellik Ödülü'nü alan kurum ve kuruluşları, aradan geçen zamana karşı mükemmel performanslarını ve sürekli gelişimlerini sürdürdükleri için yeniden tanımak; böylece başarı ve kazanımlarının kalıcılığını ve mükemmellik yolculuklarındaki sürekliliğini göstermektir. Yükseköğretim kurumları açısından bakıldığında, ilgili ödülü bütün üniversite bazında bütünsel olarak sadece Sakarya Üniversitesinin aldığı görülmüştür. Bu doğrultuda, bu çalışmada Türkiye Mükemmellikte Süreklilik Ödülü'nü alan üniversitelerden veri toplamak amaçlanmıştır. Bu amaçla birlikte, ilgili ödüle sahip tek üniversitenin Sakarya Üniversitesi olmasından dolayı bu çalışmanın evrenini Sakarya Üniversitesinde çalışan 2003 akademisyen oluşturmaktadır. YÖK 2018 verilerine göre Sakarya Üniversitesi bünyesinde çalışan 262 profesör, 206 doçent, 540 doktor öğretim üyesi, 435 öğretim görevlisi ve 560 araştırma görevlisi olmak üzere toplamda 2003 kişi mevcuttur. Bu kişilerden yaklaşık %35'i (f=708) kadın, %65'i (f=1295) erkektir (Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi, 2018).

Bu çalışmada verilerin analizinde yapısal eşitlik modellemesi tekniği kullanılmıştır. Bu sebeple ilgili evrenden belirlenecek örneklem grubu yapısal eşitlik modellemesine uygun biçimde gerçekleştirilmiştir. Yapısal eşitlik modellemesinde örneklem büyüklüğünün ilişkin olarak Bentler ve Chou'ye (1987'den akt. Civelek, 2018) göre en az 150 kişi olması gerektiğini belirtirken, Hu ve Bentler (1999) örneklem 250 kişiden aşağı olmamasını önermektedir. Bu bağlamda seçkisiz olmayan örnekleme türlerinden amaçsal örnekleme izlenerek maksimum çeşitlilik yöntemi izlenmiştir. Maksimum çeşitlilik kullanılmasında temel amaç araştırma görevlisi,

öğretim görevlisi, doktor öğretim üyesi, doçent doktor ve profesör doktor olmak üzere her unvandan görüşün alınmasıdır. Bu doğrultuda gönüllülük esasına dayalı olarak ulaşılabilen 322 akademisyen örnekleme dahil edilmiştir. Bu akademisyenlerden 139'u kadın, 183'ü erkek; 23'ü lisans, 119'u yüksek lisans ve 180'i doktora mezunu; 27'si profesör, 53'ü doçent doktor, 65'i doktor öğretim üyesi, 54'ü öğretim görevlisi ve 123'ü araştırma görevlisidir.

3.2.2. Ölçme araçlarına ilişkin geçerlik ve güvenirlik analizleri için kullanılan evren ve örneklem

Alanyazında ölçme araçlarına ilişkin örneklem büyüklüğüne yönelik farklı görüşler olduğu görülmektedir. Tabachnick ve Fideli'ye (2001) göre, faktörler güçlü ve belirgin olduğunda ve değişken sayısı fazla büyük olmadığında, 100 ile 200 arasındaki örneklem büyüklüğü yeterlidir. Ancak genelleme yapmak gerekirse, örneklem büyüklüğü Tabachnick ve Fideli (2001) ile Bryman ve Cramer'a (2001) göre madde sayısının en az beş katı olması gerektiğini ifade etmektedir. Öte yandan, Nunally (1978) ve Kline (1994) ise örneklem büyüklüğü için denek-değişken (madde) oranını 10: 1 tutulmasını önerirken, bu oranın düşürülebileceğini, ancak en az 2: 1 olması gerektiğini belirtmektedir. Farklı bir bakış açısıyla Gorusch (1983) ise örneklem büyüklüğü için faktör sayısının 15 katına ulaşılması gerektiğini söylemektedir (Büyüköztürk, 2002; Comrey ve Lee; 1992'den akt. Delice ve Ergene, 2015). Örneklem büyüklüğü için kimi zaman daha yüksek sayılar önerilse de özellikle açımlayıcı faktör analizi açısından çok fazla örneklemin sorun yaratabileceği düşünülmektedir. Örneğin, Costello ve Osborne'e (2005) göre, açımlayıcı faktör analizinde nispeten büyük boyutta bir örneklem hataya açık bir prosedürdür. Costello ve Osborne (2005) yaptıkları çalışmada, madde oranına göre 20: 1 oranında alan örneklem büyüklüğünün standart $\alpha = .05$ seviyesinin çok üzerinde hata oranlarına neden olduğunu göstermiştir. Bu sebeple, açımlayıcı faktör analizinde büyük örneklem kullanılmasının sürekli tekrarlanan sonuçlar doğuracağını dile getirmektelerdir. Bu durumda, açımlayıcı faktör analizi için ideal katılımcı sayısının ölçekteki madde sayısının en az 5 ile 10 katı arasında olması gerektiği söylenebilir. Bu sebeple, tekrarlı sonuçlara sebebiyet

vermemek ve hata oranını artırmamak için bu çalışmada ele alınan açımlayıcı faktör analizlerinde madde sayısının 5 ile 10 katına erişilmesi göz önünde bulundurularak üç ölçme aracı için de 10 katına yakın katılımcı sayısına erişilmiştir. Öte yandan uzman görüşüne dayalı olarak doğrulayıcı faktör analizleri için ölçekte yer alan madde sayıları göz önünde bulundurulmuş ve mümkün olduğu oranda fazla örneklem büyüklüğüne erişilmeye çalışılmıştır. Myers, Ahn ve Jin'e (2011) göre, belirli bir doğrulayıcı faktör uygulaması için en çok kabul görmüş kurallardan birisi örneklem büyüklüğünün 200'den büyük olmasıdır. Bu sebeple, bu çalışmada ele alınan doğrulayıcı faktör analizlerinde madde sayısının en az 10 katına ulaşarak ve en az 200 kişi olacak şekilde çalışma grubu belirlenmiştir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Bu bölümde veri toplama araçları kapsamında araştırmacı tarafından geliştirilen Örgütsel Sürdürülebilirlik Ölçeği (ÖSÖ) ile araştırmacı tarafından eğitim örgütüne uyarlaması yapılan Örgütsel Dayanıklılık Ölçeği (ÖDÖ) ve Örgütsel Körlük Ölçeğine (ÖKÖ) ilişkin bilgiler sunulmaktadır.

3.3.1. Örgütsel Sürdürülebilirlik Ölçeği

3.3.1.1. Örgütsel Sürdürülebilirlik Ölçeği'nin geliştirilmesine yönelik işlemler

Türk alanyazınında örgütsel sürdürülebilirliğe ilişkin herhangi bir ölçek olmaması, yabancı alanyazında geliştirilen ölçeklerin daha ziyade işletme odaklı kalmasından ve eğitim sektöründe sürdürülebilirliği değerlendirme açısından doğan boşluktan dolayı eğitim örgütlerinin sürdürülebilirliğinin ortaya konması açısından ilgili ölçme aracı araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Bu kapsamda Örgütsel Sürdürülebilirlik Ölçeği'nin geliştirilmesine ilişkin yapılan işlemler aşağıda açıklanmıştır.

Madde Havuzunun Oluşturulması

Örgütsel Sürdürülebilirlik Ölçeği'nin geliştirilmesi için alanyazın taraması yapılmış ve bu tarama sonucunda örgütsel sürdürülebilirlikle ilgili olduğu görülen çalışmalar incelenmiştir. Bazıları nicel bazıları nitel olarak tasarlanan bu çalışmalarda kullanılan ölçme araçlarına odaklanılmış ve bu ölçme araçlarında yer alan maddeler (nicel olanlarda ölçek soruları, nitel olanlarda görüşme soruları) bir havuzda toplanmıştır. Havuzda toplanan bu maddelerde yer alan ifadelerin ana kavramları çıkarılmış ve örgütsel sürdürülebilirliğe tam olarak hizmet edeceği düşünülen anahtar kelimeler bir arada (Tablo 3.4) toplanmıştır. İlgili çalışmalarda yer alan maddelerin ifade etmek istediği anlamdan ve bir araya getirilen bu anahtar kelimelerden esinlenilerek örgütsel sürdürülebilirliğe ilişkin yeni maddeler yazılmıştır.

Tablo 3.4. Örgütsel sürdürülebilirliğe ilişkin anahtar kelimeler

Alt boyut	Anahtar kelimeler
<i>Çevresel sürdürülebilirlik</i>	Geri dönüşüm, doğal yaşamın korunması, çevrenin/doğanın korunması, enerji/kaynak kullanımı, hava kirliliği, genel yaklaşım
<i>Kültürel sürdürülebilirlik</i>	Kültürün örgütsel yönleri (dil, din ve inançlar, değerler, normlar, simgeler, tutumlar, örf ve adetler, yasalar, ahlak kuralları), kültürün toplumsal yönleri
<i>Sosyal sürdürülebilirlik</i>	İletişim, sosyal ortam, sağlık, güvenlik, insan hakları, eşitlik, özgürlük, saygı, toplumsal sorumluluk, genel yaklaşım
<i>Ekonomik sürdürülebilirlik</i>	Finansal yönetim, sermaye, tasarruf bilinci, genel yaklaşım
<i>Yönetimsel sürdürülebilirlik</i>	Yönetimsel farkındalık, hazırbulunuşluk, anlayış, yapı, uygulamalar, insan kaynakları uygulamaları

Alanyazın incelemesi esnasında örgütsel sürdürülebilirlik kavramının genel anlamda Triple Bottom Line (TBL) yaklaşımına dayalı olarak **ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik** olarak üç boyuta ayrıldığı (bkz. Al Kaabi, 2014; Clark, 2013; Dewangga, Goldsmith & Pegram, 2008; Florea, Cheung & Herndon, 2013; Lee & Ha-Brookshire, 2017; Lee & Saen, 2012; Nawaz & Koç, 2018; Paulraj, 2011; Terouhid, 2013; Turhan, 2010; Wang & Lin, 2007) görülmüştür. Öte yandan kimi çalışmalar (bkz. Adams, Martin & Boom, 2018; Al Kaabi, 2014; Bansi, Macini & Caiado & Quelhas, 2016; Caldana, 2017; Batista, & Francisco, 2018; Ceptureanu, Ceptureanu, Bogdan & Radulescu, 2018; Coule, 2008; Emmons, 2013; Lee, 2014; Navickas & Navickienė, 2011; Savage, Tapics, Evarts, Wilson & Tirone, 2015; Shafiq, Johnson, Klassen & Awaysheh, 2017; Singh, Murty, Gupta & Dikshit, 2007; Uitto & Saloranta, 2017;

Wikström, 2010) TBL yaklaşımının ötesine geçerek örgütsel sürdürülebilirliği “bütünleşme, davranış, iç-dış, ileriye dönük, insan, insan kaynakları, insan ilişkileri, işletme faktörleri, iş modelleri, işlemler, holistik uygulamalar, hükümet politikası, kapasite yaratma, kişiler arası, kültür, liderlik, normatif, ortaklık çalışmaları, örgütsel dönüşüm, öznel iyi oluş, paydaş ve hesapverebilirlik, paylaşılan amaç, sistem anlayışı, sistem yapısı, strateji, sürdürülebilirlik politikasının doğrulanması, sürdürülebilirlik politikasının uygulanması, teknik, yönetim” gibi yeni boyutları da devreye sokarak ele almıştır. Bu çalışmada ise örgütsel sürdürülebilirlik “çevresel, sosyal, kültürel, ekonomik ve yönetsel sürdürülebilirlik” boyutları ile ele alınarak madde havuzu bu boyutlar üzerinden tasarlanmıştır. Bu boyutların tercih edilmesinin temel nedenleri şu şekilde açıklanabilir:

(1) TBL yaklaşımı çerçevesinde sürdürülebilirlik kavramının temel boyutları ekonomik, çevresel ve sosyal olarak ele alınmaktadır. Bu kapsamda örgütsel sürdürülebilirliğin temelini ortaya konması için bu boyutların işe koşulması uygun görülmüştür.

(2) Sürdürülebilirliğin temelinde sosyal boyut olsa da bu çalışmanın ana amacı bir örgütün sürdürülebilirliğini ortaya koymak olduğundan kültürel boyutun ayrıca ele alınması gerektiği düşünülmüştür. Zira hem sosyal hem de kültürel faktörler toplum temelli konuları ifade etseler de sosyal faktörler daha ziyade eğitim, politika, aile, din vb. alanlara odaklanırken; kültürel faktörler değer, tutum, norm, inanç gibi terimlere yoğunlaşmaktadır (www.differencebetween.com). Bu hususta geliştirilecek ölçeğin madde havuzunda sosyal sürdürülebilirlik boyutu altına insan hakkı, eşitlik, özgürlük, sağlık güvenlik gibi toplumun genelini ilgilendiren konuları, o örgütün kendi bünyesinde ve toplumda nasıl uyguladığını ele alan maddeler yazılmıştır. Öte yandan ilgili havuzda kültürel sürdürülebilirlik boyutu altına ise o örgütün kendi kültürel değerlerini oluşturan dil, inanç, değer, tutum, sembol, norm ve toplumsal sorumluluk gibi kavramlara ilişkin maddeler eklenmiştir. Bu kapsamda, ölçeğin sosyal sürdürülebilirlik boyutu eğitim örgütü olarak okulların insan hakkı, eşitlik, özgürlük, sağlık güvenlik vb. genel toplumsal konulardaki eylemlerinin ne derece sürdürülebilir olduğunu test ederken; kültürel sürdürülebilirlik boyutu okulların kendi kültürel

yapılarının ne oranda sürdürülebilir olduğunu ve bu yapının içinde bulunduğu toplumun kültürüne olan etkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

(3) Sürdürülebilirliğe yönelik çalışmalar genel olarak ekonomik, sosyal, kültürel ve çevresel konulara odaklansa da özellikle örgütsel sürdürülebilirlik kavramı bir yönetsel eylemi içermektedir. Diğer bir ifade ile sürdürülebilirlik bir örgüt açısından ele alındığında doğal olarak yönetim süreci konuya dahil olmaktadır. Bu sebeple, bu çalışmada sürdürülebilirliğin uygulanmasında örgütün nasıl bir yönetim anlayışına, yapısına, farkındalığına, hazırbulunuşluğuna ve uygulamalarına sahip olduğunun ortaya konması için yönetsel sürdürülebilirlik boyutunun da ölçeğe dahil edilmesi uygun görülmüştür.

Örgütsel sürdürülebilirliğin yapısını ortaya koymak için ekonomik, çevresel, sosyal, kültürel ve yönetsel sürdürülebilirlik alt boyutları ile oluşturulan madde havuzunda ilk aşamada toplamda 218 madde yazılmış, ardından aynı anlama gelen maddeler arasında eleme yapılarak uzman görüşüne sunulmak üzere madde sayısı 98'e düşürülmüştür (Tablo 3.5).

Tablo 3.5. Örgütsel sürdürülebilirliğe ilişkin oluşturulan madde havuzuna ilişkin bilgiler

Alt boyut	Anahtar Kelime	İlk Aşamadaki Madde sayısı	Toplam	İkinci Aşamadaki Madde sayısı	Toplam
<i>Çevresel sürdürülebilirlik</i>	Geri dönüşüm	4 md	33 madde	1 md	14 madde
	Doğal yaşamın korunması	4 md		2 md	
	Çevrenin/doğanın korunması	10 md		5 md	
	Enerji/kaynak kullanımı	5 md		3 md	
	Hava kirliliği	2 md		1 md	
	Genel yaklaşım	8 md		3 md	
<i>Kültürel sürdürülebilirlik</i>	Kültürün örgütsel yönleri	16 md	24 madde	11 md	16 madde
	Kültürün toplumsal yönleri	8 md		5 md	
<i>Sosyal sürdürülebilirlik</i>	İletişim/sosyal ortam	4 md	44 madde	3 md	27 madde
	Sağlık ve güvenlik	8 md		5 md	
	İnsan hakları	6 md		3 md	
	Eşitlik	10 md		6 md	
	Özgürlük ve saygı	5 md		2 md	
	Toplumsal sorumluluk	3 md		2 md	
	Genel yaklaşım	8 md		4 md	
<i>Ekonomik sürdürülebilirlik</i>	Finansal yönetim	9 md	34 madde	3 md	18 madde
	Sermaye	12 md		11 md	
	Tasarruf bilinci	5 md		3 md	
	Genel yaklaşım	8 md		4 md	
<i>Yönetsel sürdürülebilirlik</i>	Yönetmelik farkındalık	16 md	83 madde	5 md	23 madde
	Yönetmelik hazırlanış	13 md		3 md	
	Yönetmelik anlayış	8 md		3 md	
	Yönetmelik yapı	20 md		9 md	
	Yönetmelik uygulamalar	18 md		4 md	
	İK uygulamaları	8 md		3 md	

3.3.1.2. Örgütsel Sürdürülebilirlik Ölçeği'nin geçerliğine yönelik işlemler

3.3.1.2.1. Aday ölçeğin uzman görüşüne sunulması ve kapsam geçerliği

Geçerlik, ölçme aracının ölçmeyi hedeflediği özelliği, başka bir özelliklerle karıştırmadan, doğru biçimde ölçebilme derecesidir (Tekin, 1996). Bir ölçeğin geçerliği kapsam, kriter ve yapı geçerliği olarak üç temel yöntemle araştırılabilmektedir. Yeni geliştirilen ölçme aracının öncelikle ölçülmek istenen yapının tüm bileşenlerini kapsayan maddelerin olup olmadığı uzmanlarca değerlendirilmektedir (Güngör, 2016). Bu doğrultuda araştırılması gereken ilk kısım kapsam geçerliğidir.

Kapsam geçerliği, ölçeğin tamamının ve ölçekte yer alan maddelerin her birinin amaca ne derece hizmet ettiği (Tekin, 1996). Kapsam geçerliğinde aday ölçek yönelik oluşturulan madde havuzunu gözden geçirilmesi için uzman yorumuna başvurulmaktadır. Bu adımda, uzmanlar soruların gerekliliği, açık ve özgüllüğünün değerlendirmesini yaparak bazı ifadelerin çıkarılması ya da değiştirilmesi yönünde öneri getirebilmektedir (DeVellis, 2003'ten akt. Karakoç & Dönmez, 2014). Bu yolla elde edilen verilerin istatistiksel olarak nicel bir sürece dönüştürülmesi için uzman görüşleri arasındaki uyumluluklar kapsam geçerlik oranları yardımı ile test edilmektedir (McGartland, Berg-Weger, Tebb ve Lee, 2003'ten akt. Yurdugül, 2005). Bu hususta örgütsel sürdürülebilirliğin ortaya konması amacıyla geliştirilen aday ölçek toplam beş alt boyutta ve 98 madde ile uzman görüşüne sunulmuş. Bu kapsamda yapılan istatistiksel işlemler aşağıda maddeler halinde sunulmaktadır.

3.3.1.2.2. Uzmanların belirlenmesi

Örgütsel Sürdürülebilirlik Ölçeği'nin geliştirilmesi için alanda uzman 12 alan uzmanı, 2 ölçme ve değerlendirme uzmanı, 1 rehberlik ve psikolojik danışmanlık uzmanı olmak üzere toplamda 15 uzmanın görüşüne başvurulmuştur. Uzmanların belirlenmesinde çalışma alanının Eğitim Yönetimi ve Denetimi (EYD) olmasından dolayı bu alana hakim olma ve sürdürülebilirlik kavramına yönelik görüş bildirebilecek düzeyde bilgi sahibi olma kriterleri göz önünde bulundurulmuştur. Bu bağlamda alanında uzman 5 (beş) profesör, 2 (iki) doçent, 4 (dört) doktor öğretim üyesi, 2 (iki) doktor, 1 (bir) doktorant ve 1 (bir) bilim uzmanı adayından görüş alınmıştır. Kapsam geçerliğinde odak noktasının ölçülmek istenen özelliğin değerlendirilmesi olduğu için 12 alan uzmanının görüşü dahil edilirken; ölçme ve değerlendirme ile rehberlik ve psikolojik danışmanlık uzmanlarının görüşleri görünüm geçerliği kapsamında analizlere dahil edilmiştir. Kapsam geçerliğine dahil edilen alan uzmanların seçimindeki gerekçeler aşağıdaki gibidir:

12 uzmandan;

- 8'i Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında doktora derecesine sahip

akademisyendir. Bu akademisyenler, geliştirilmesi hedeflenen ölçeğin ilgili bilim dalına etkili biçimde hizmet etmesi için alan uzmanı olarak seçilmiştir.

- 1'i Eğitim Programları ve Öğretim bilim dalında doktora derecesine sahip akademisyendir. İlgili akademisyenin seçilme gerekçesi, kendisinin yükseköğretimde Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanındaki derslere girmesi ve bu alanda çalışmalara sahip olmasının yanında madde havuzunda yer alan maddelerin hedeflere uygun biçimde düzenlenmesi için görüşüne başvurulmasıdır.

- 1'i Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında doktora derecesine sahip öğretmendir. İlgili kişinin hem alana hakim olması hem de hedeflenen örneklem grubunun öğretmenler olmasından dolayı geliştirilecek ölçeğe ilişkin bakış açısı kazandırması için görüşü alınmıştır.

- 1'i Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında doktora tez aşamasında olan müdür yardımcısıdır. İlgili kişinin hem alana hakim olması, hem daha önce uzun yıllar hem öğretmenlik hem yöneticilik yapan biri olması hem de temel branşının Fen Bilgisi olmasından dolayı geliştirilecek ölçeğin eğitim örgütlerinin doğasına uygunluğuna yönelik bakış açısı kazandırması için görüşü alınmıştır. Sürdürülebilirlik kavramının ilk ortaya çıkışı ve halen yoğunluklu olarak çevre ile ilgili alanlarda çalışılmasından dolayı eğitim örgütleri düşünüldüğünde Fen Bilgisi öğretmenlerinin bu konuyu daha etkili değerlendirebilecekleri düşünülmüştür.

- 1'i ise Endüstri Mühendisidir. İlgili kişinin Amerika'da aldığı eğitim sonucunda sürdürülebilirlik alanında sertifikaya sahip olmasından ve bugüne kadar Endüstri Mühendisliğinin yanında İnsan Kaynakları pozisyonunda çalışmasından dolayı hem alan hem de saha uygulamaları açısından geliştirilecek ölçeğe ilişkin bakış açısı kazandıracağı düşünülmüştür. Uzmanlara ilişkin ayrıntılı bilgi Tablo 3.6'da sunulmaktadır.

Tablo 3.6. Kapsam geçerliğine görüşü dahil edilen uzmanlar

Uzman Bilgileri ve Uygulama Tarihleri	
1.	Prof. Dr. Cevat CELEP – Alan uzmanı – 02.05.2018
2.	Prof. Dr. Osman TİTREK – Alan uzmanı — 03.05.2018
3.	Prof. Dr. Ömer F TUTKUN – EPO Alan uzmanı – 30.04.2018
4.	Prof. Dr. Şenay SEZGİN NARTGÜN – Alan uzmanı – 20.04.2018
5.	Prof. Dr. Türkan ARGON – Alan uzmanı – 18.04.2018
6.	Doç. Dr. Neşe GÜLER – Ölçme ve Değerlendirme uzmanı – 17.04.2018
7.	Doç. Dr. Mustafa BAYRAKCI – Alan uzmanı — 03.05.2018
8.	Doç. Dr. Fatma SAPMAZ - Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık uzmanı – 02.05.2018
9.	Dr. Öğr. Üyesi Güliden KAYA UYANIK - Ölçme ve Değerlendirme uzmanı – 12.04.2018
10.	Dr. Öğr. Üyesi M. Ali HAMEDOĞLU – Alan uzmanı – 04.05.2018
11.	Dr. Öğr. Üyesi Demet ZAFER GÜNEŞ – Alan uzmanı, aynı zamanda lisans eğitimi FBE– 04.05.2018
12.	Arş. Gör. Dr. Özge ÖZTEKİN BAYIR - Alan uzmanı – 04.05.2018
13.	Dr. Caner CERECİ – Alan uzmanı – 05.05.2018
14.	Doktorant Dinçer ÖLÇÜM – Alan uzmanı, aynı zamanda FBE öğretmeni – 05.05.2018
15.	Elif Duygu ZAFER - Mühendis, Bilim Uzmanı Adayı, Sürdürülebilirlik Sertifikası sahibi – 05.05.2018

3.3.1.2.3. Uzman görüşünün alınması

Uzman görüşlerinin belirlenmesinde Lawshe tekniği izlenmiştir. Lawshe tekniğinde “madde hedeflenen yapıyı ölçüyor”, “madde yapı ile ilişkili ancak gereksiz” ya da “madde hedeflenen yapıyı ölçmez” şeklinde derecelendirilme kullanılmaktadır (Yurdugül, 2005). Bu bağlamda, uzman görüşlerin alınması için araştırmacı tarafından Lawshe tekniğine uygun olarak 3’lü değerlendirme formu hazırlanmıştır. Bu formda ilgili maddelerin uzmanlar tarafından “*Madde gereksizdir. (-1)*”, “*Madde kullanılabilir ancak gereksizdir. (0)*”, “*Madde gereklidir. (1)*” biçiminde değerlendirebilecekleri ve varsa görüşlerini bildirecekleri boşluklar bırakılmıştır. İlgili formun üst kısmında uzmanlardan ne beklendiğine ilişkin bir yönerge sunulmuş ve formu uygun biçimde doldurmaları istenmiştir. Oluşturulan bu kapsam geçerlik formu aracılığıyla Nisan 2018-Mayıs 2018 tarihleri arasında yüz yüze görüşme ve mail yoluyla uzman görüşleri toplanmıştır.

3.3.1.2.4. Uzman görüşlerinin değerlendirilmesi

Görünüş Geçerliğinin Belirlenmesi

Tekin (1996) ve Öncü'ye (1994) göre görünüş geçerliği, bir ölçme aracının neyi ölçtüğünü değil de neyi ölçer göründüğünü belirtmektedir. Diğer bir ifade ile bir ölçeğin görünüş geçerliği, o ölçeğin ölçmek istediği özelliği ölçüyor gözükmesidir (Ercan ve Kan, 2004). Bu kapsamda, 2 ölçme ve değerlendirme uzmanı ile 1 rehberlik ve psikolojik danışmanlık uzmanının görüşleri alınmıştır. Alınan görüşler doğrultusunda, ölçeğin “*tamamen katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, tamamen katılıyorum*” şeklinde 5’li Likert tipinde kalması uygun görülmüş; anlam açıklığının sağlanması için bazı maddelerde yer alan ifadeler düzeltilmiştir.

Kapsam Geçerlik Oranlarının (KGO) Belirlenmesi: Uzman görüşlerinin Lawshe tekniğine uygun olarak değerlendirilerek her bir maddeye ilişkin kapsam geçerlik oranlarının hesaplanması için bütün uzman görüşleri tek bir formda birleştirilmiştir. Bu formda her bir maddeye yönelik verilen görüşler rakamsal olarak gösterilmiş, böylece kapsam geçerlik oranının hesaplanması için veriler hazır halde getirilmiştir. Elde edilen veriler aşağıda sunulan ve Lawshe (1975) tarafından geliştirilen kapsam geçerlik oranı formülü ile hesaplanmıştır.

$$\text{Kapsam Geçerlik Oranı} = \frac{\text{Madde Gereklidir görüşünü belirten uzman sayısı}}{\text{Toplam uzman sayısının yarısı}} - 1$$

Bu çalışma kapsamında uzman görüşleri doğrultusunda elde edilen veriler yukarıda belirtilen Lawshe kapsam geçerlik oranı formülü doğrultusunda işleme tabi tutulmuştur. Bu işleme ilişkin bilgiler Tablo 3.7’de detaylı olarak sunulmaktadır.

Tablo 3.7. Örgütsel Sürdürülebilirlik Ölçeği kapsam geçerlik oranları

Çevresel Sürdürülebilirlik Alt boyutu	-1	0	1	TOPLAM	KGO
1. Okulumuz atık pil kutusu, pet şişe toplama gibi çeşitli geri dönüşüm etkinlikleri uygular.	0	0	12	12	1,00
2. Okulumuz, doğal yaşamın devam etmesi için farkındalık yaratarak biyolojik çeşitliliği (tür zenginliği, türlerin nadirliği ve tehlikede oluşu) destekler.	1	2	9	12	0,50
3. Okulumuz, doğayı korumada paydaşlarıyla işbirliği yapar.	1	4	7	12	0,16
4. Okulumuz doğa dostu ürünler (ekolojik kağıtlar, sirke vb. doğal temizlik malzemeleri, kantin ve yemekhanelerde organik gıdalar) kullanır.	0	0	12	12	1,00
5. Okulumuz doğanın korunması için sosyal sorumluluk projeleri yapar.	0	1	11	12	0,83
6. Okulumuz doğaya zararlı etkilere neden olmaktadır.*	3	3	6	12	0,00
7. Okulumuz yürüttüğü etkinlikler sayesinde doğayı koruma bilinci yüksek bireyler yetiştirmektedir.	0	4	8	12	0,33
8. Okulumuz kaynak (elektrik, su vb.) tasarrufu hakkında girişimlerde bulunarak farkındalık yaratır.	0	0	12	12	1,00
9. Okulumuz, kaynakların etkili kullanımına özen gösterir.	1	5	6	12	0,00
10. Okulumuz, hava kirliliğinin önlenmesi için öğrencilerin toplu taşıma araçlarını kullanmaları konusunda ebeveynleri teşvik eder.	0	2	10	12	0,66
11. Okulumuz çevre ile ilgili faaliyetlere (ağaç dikme, geri dönüşüm vb.) aktif katılım sağlar.	1	1	10	12	0,66
12. Okulumuz, gelecek nesle daha iyi bir çevre bırakmak için sürdürülebilirlik politikalarını destekler.	2	5	5	12	-0,16
13. Okulumuz, çevresel sürdürülebilirliğin sağlanmasını bir görev olarak görür.	1	2	9	12	0,50
14. Geçmişle kıyaslandığında çevresel sürdürülebilirliği sağlamak günümüzde daha çok okulun rol ve görevleri arasında görülmektedir.	3	2	7	12	0,16
Kültürel Sürdürülebilirlik Alt boyutu	-1	0	1	TOPLAM	KGO
1. Okulumuz, sürdürülebilirliği gündelik söylemlerinden biri haline getirmiştir.	3	5	3	11	-0,45
2. Okulumuz, sahip olduğu kültürel değerlerin (törenler, yemekler vb.) korunarak yıldan yıla aktarılacağına inanmamaktadır.*	0	1	11	12	0,83
3. Okulumuz, kültürün sürdürülebilir olmasını ortak bir değer olarak görmektedir.	0	3	9	12	0,50
4. Okulumuz kültürümüzü belirli simgeler (flama, rozet, arma vb.) aracılığı ile yaşatmaktadır.	0	0	12	12	1,00
5. Okulumuz, paydaşlarını da içine alan bir işbirliği kültürüne sahiptir.	2	3	7	12	0,16
6. Okulumuz kültürü geçmiş, bugün ve gelecek arasında bir köprü olarak görür.	1	1	10	12	0,66
7. Okulumuz, toplumun kültürel mirasının sürdürülmesine katkıda bulunur.	1	3	7	11	0,27
8. Okulumuz toplumsal kültürün sürdürülmesini bir görev olarak görür.	1	5	5	11	-0,09
9. Okulumuzda tek başına hareket etmenin ön planda olması okul kültürünün sürdürülmesini olumsuz etkiler.*	5	1	6	12	0,00
10. Okulumuzda birlikte hareket etmenin ön planda olması kültürün sürdürülmesini olumlu etkiler.	2	2	8	12	0,33

Tablo 3.7'nin devamı. Örgütsel Sürdürülebilirlik Ölçeği kapsam geçerlik oranları

Kültürel Sürdürülebilirlik Alt boyutu	-1	0	1	TOPLAM	KGO
11. Okulumuzda özel günlere (kuruluş yıldönümü, bayramlar vb.) ilişkin etkinlikler düzenlenerek kültürel tarihimiz yaşatılmaya çalışılır.	0	0	12	12	1,00
12. Yöneticilerimiz okul içinde ayrışmayı engelleyerek ortak değerlerin sürdürülmesini sağlar.	3	3	5	11	-0,09
13. Yöneticilerimiz okul kültürünün yaşatılmasında öncüdür.	1	2	9	12	0,50
14. Geçmiş olumlu deneyimlerin göz önünde bulundurulması okul kültürümüzün bir parçası haline gelmiştir.	0	0	12	12	1,00
15. Geçmiş olumsuz deneyimlerin görmezden gelinmesi okul kültürümüzün bir parçası haline gelmiştir.*	3	2	7	12	0,16
16. Geçmişle kıyaslandığında toplumsal kültürün sürdürülmesini sağlamak günümüzde daha çok okulun rol ve görevleri arasında görülmektedir.	2	2	7	11	0,27
Sosyal Sürdürülebilirlik Alt boyutu	-1	0	1	TOPLAM	KGO
1. Okulumuz, bünyesinde yeni işe başlayan öğretmenlerin sosyalleşmesi için kolaylıklar sağlar.	0	1	11	12	0,83
2. Okulumuz öğrenciler arasında dışlama, yalnız bırakma eylemlerinin önüne geçer.	0	1	11	12	0,83
3. Okulumuz toplum sağlığına katkıda bulunur.	1	2	9	12	0,50
4. Okulumuz toplum güvenliğine katkıda bulunur.	1	3	8	12	0,33
5. Okulumuz sosyal bilinç geliştirerek toplumsal suç oranını düşürmeye yardımcı olur.	0	3	9	12	0,50
6. Okulumuz sağlık anlamında daha bilinçli bir toplum oluşturmak için paydaşlarına eğitimler verir.	1	4	7	12	0,16
7. Okulumuz güvenlik anlamında daha bilinçli bir toplum oluşturmak için paydaşlarına eğitimler verir	1	4	7	12	0,16
8. Okulumuz, çocuk işçiliğinin önüne geçilmesi için farkındalık yaratır.	0	1	11	12	0,83
9. Okulumuz bireysel inisiyatif kullanımını destekler.	1	4	7	12	0,16
10. Okulumuz, paydaşlarımızla kamu yararı için ortak etkinlikler (İnsan Hakları, sağlık haftası vb.) düzenler.	1	3	7	11	0,27
11. Okulumuz toplumsal gelişimin artırılması için sosyal sorumluluk projeleri (engelliler, çocuklar, yaşlılar için etkinlikler vb.) yürütür.	1	0	10	11	0,81
12. Okulumuz çalışan memnuniyeti önemser.	3	1	8	12	0,33
13. Okulumuz, sosyal sürdürülebilirliğin sağlanmasını bir görev olarak görür.	1	4	6	11	0,09
14. Okulumuzda kişi kendini yalnız hisseder.*	1	3	8	12	0,33
15. Okulumuzda sağlıklı bir ortam mevcuttur.	1	4	7	12	0,16
16. Okulumuzda güvenli bir ortam mevcuttur.	1	3	8	12	0,33
17. Okulumuzda İş Sağlığı ve Güvenliği yasası yalnızca kağıt üzerinde uygulanır.*	0	3	8	11	0,45
18. Okulumuzda insan haklarına saygılı davranışlar sergilenir.	1	4	7	12	0,16
19. Okulumuzda her çalışan eşit muamele görür.	0	2	10	12	0,66
20. Okulumuzda demokratik bir ortam sağlanır.	0	3	9	12	0,50
21. Okulumuzda adalet algısı yüksektir.	0	3	9	12	0,50
22. Okulumuzda her öğrenci eşit muamele görür.	0	2	10	12	0,66
23. Okulumuzda hangi sebeple olursa olsun ayrımcılık yapılmaz.	0	2	9	11	0,50

Tablo 3.7'nin devamı. Örgütsel Sürdürülebilirlik Ölçeği kapsam geçerlik oranları

Sosyal Sürdürülebilirlik Alt boyutu	-1	0	1	TOPLAM	KGO
24. Okulumuzda şeffaf ve hesapverebilir bir yönetim anlayışı hakimdir.	0	2	10	12	0,66
25. Okulumuzda çalışanların yaşam tarzına saygı duyulur.	0	2	10	12	0,66
26. Okulumuzda sürdürülebilirlik eylemleri ekstra iş yükü olarak görüldüğü için çalışanların motivasyonunu düşürür.*	1	3	8	12	0,33
27. Geçmişle kıyaslandığında sosyal sürdürülebilirliği sağlamak günümüzde daha çok okulun rol ve görevleri arasında görülmektedir.	2	4	6	12	0,00
Ekonomik Sürdürülebilirlik Alt boyutu	-1	0	1	TOPLAM	KGO
1. Okulumuz devletten gelen bütçeyi etkili kullanmak için önlemler alır.	1	1	10	12	0,66
2. Okulumuz devletten gelen bütçe dışındaki finansal desteği etkili kullanmak için önlemler alır.	0	5	7	12	0,16
3. Okulumuz, beşeri sermaye olarak insan kaynağına (çalışanlarına) önem verir.	2	1	9	12	0,50
4. Okulumuz öğretmenlerin kariyer gelişimine yönelik fırsatlar sunar.	0	3	9	12	0,50
5. Okulumuz öğrencilerinin yetiştirilmesinde eğitim öğretim faaliyetlerini önemser.	1	3	8	12	0,33
6. Okulumuz öğrencilerinin yetenek gelişimine yönelik fırsatlar sunar.	0	2	10	12	0,66
7. Okulumuz farklı tasarruf programları (akıllı/fotoselli lamba, musluk vb.) uygular.	0	0	12	12	1,00
8. Okulumuz yaptığı her eylemde kamu yararını gözeterek (yerel ürün satın alma vb.) milli bilinç farkındalığı oluşturur.	1	1	10	12	0,66
9. Okulumuz bilinçli tüketim alışkanlığı kazandırılmasına yönelik etkinlikler (tasarruf eğitimi, yerli malı haftası vb.) gerçekleştirir.	1	0	11	12	0,83
10. Okulumuz, ekonomik sürdürülebilirliğin sağlanmasını bir görev olarak görür.	1	2	9	12	0,50
11. Okulumuzun ekonomik anlamda doğrudan devlete bağlı olması sürdürülebilir bir yapıya kavuşmasını engellemektedir.*	3	2	7	12	0,16
12. Okulumuzun uzun süreli ayakta kalması için devletten gelen bütçe dışında finansal desteğe de ihtiyacı vardır.	2	0	10	12	0,66
13. Okulumuzun uzun süreli ayakta kalması için devletten gelen bütçe yetmemektedir.*	2	4	6	12	0,00
14. Okulumuzun farklı gelir kaynakları (devlet bütçesi, özel fonlar, bağışlar vb.) mevcuttur.	2	1	9	12	0,50
15. Okulumuzda çalışanların işe devamsızlık durumları yakından takip edilir.	2	1	9	12	0,50
16. Okulumuzda öğrencilerin derse devamsızlık durumları yakından takip edilir.	2	2	8	12	0,33
17. Yöneticilerimiz, öğretmenlerinin lisansüstü eğitim yapmalarını konusunda kolaylık sağlar	2	2	8	12	0,33
18. Geçmişle kıyaslandığında ekonomik sürdürülebilirliği sağlamak günümüzde daha çok okulun rol ve görevleri arasında görülmektedir.	3	3	6	12	0,00
Yönetmelik Sürdürülebilirlik Alt boyutu	-1	0	1	TOPLAM	
1. Okulumuz stratejik yönetimi önemser.	2	3	7	12	0,16
2. Okulumuz sürdürülebilirliğin önemini farkındadır.	2	1	9	12	0,50
3. Okulumuz sürdürülebilirliğe ilişkin fazla bilgiye sahip değildir.*	3	2	7	12	0,16

Tablo 3.7'nin devamı. Örgütsel Sürdürülebilirlik Ölçeği kapsam geçerlik oranları

Yönetsel Sürdürülebilirlik Alt boyutu	-1	0	1	TOPLAM	KGO
4. Okulumuz, sürdürülebilirliği yönetim anlayışının merkezi haline getirmiştir.	1	5	6	12	0,00
5. Okulumuz, sürdürülebilirliğe yönelik çabalarında üst kurumlarla (il-ilçe MEM, MEB vb.) işbirliği içindedir.	0	1	11	12	0,83
6. Okulumuz kriz yönetimi konusunda iyi değildir.*	1	2	9	12	0,50
7. Okulumuz uzun vadeli geleceği sağlayabilecek yenilikçi bir yapıya sahiptir.	1	1	10	12	0,66
8. Okulumuz edindiği deneyimleri avantaja çevirerek sürdürülebilir bir gelecek inşa eder.	0	1	11	12	0,83
9. Okulumuz sürdürülebilirliği devam ettirme konusunda dayamlı bir yapıya sahiptir.	0	2	10	12	0,66
10. Okulumuz sürdürülebilirlikle ilgili eylemlerin kesintiye uğramaması için paydaşlar arası bilgi alışverişi yapar.	0	3	9	12	0,63
11. Okulumuz çalışanları için açık beklentiler ve hedefler ortaya koyar.	0	2	10	12	0,66
12. Okulumuzda iş tanımları açık ve kolay anlaşılabilir.	0	0	12	12	1,00
13. Okulumuzda yapılan işlere gönüllü katılım yüksektir.	0	0	12	12	1,00
14. Okulumuzun sahip olduğu teknik donanım ve alt yapı sürdürülebilirliğin uygulanması için yeterlidir.	0	3	9	12	0,50
15. Okulumuzun örgütsel hafızası (bilgi veritabanı, raporlar vb.) sahip olunan bilgilerin geleceğe aktarılması için yeterli değildir.*	1	0	11	12	0,83
16. Okulumuzda sürdürülebilirliğin uygulanmasının önünde engeller (öğrenilmiş çaresizlik, bütçe sorunu vb.) mevcuttur.*	1	0	11	12	0,83
17. Okulumuzda sürdürülebilirlik uygulamaları yalnızca özel günlerde (çevreyi koruma, insan hakları, dünya su günü vb.) gerçekleştirilir.*	2	0	10	12	0,66
18. Yöneticilerimiz mevcut kaynakların gelecek nesle aktarılması için çaba sarf eder.	1	4	6	11	0,09
19. Yöneticilerimiz geleceğe şekil vermede inisiyatif alarak cesur davranırlar.	0	2	10	12	0,66
20. Yöneticilerimiz dün, bugün ve yarın birlikte değerlendirebilecek anlayışa hakimdir.	0	2	9	11	0,63
21. Yöneticilerimiz okulumuzun uzun vadede ayakta kalması için işbirlikçi çalışma ortamı yaratır.	1	1	10	12	0,66
22. Sürdürülebilirlik okul stratejik planlarımız arasında yer alır.	3	1	8	12	0,33
23. Vizyon ve misyonumuzda okulumuzun uzun vadeli varoluşuna yönelik ifadeler yer almaktadır.	1	1	10	12	0,66

Lawshe (1975) tarafından ortaya konan bu formül ile her bir maddeye ilişkin kapsam geçerlik oranı hesaplanmakta, bu hesaplamalar sonunda ise hangi maddelerin madde havuzunda kalacağına karar verilmektedir. Tablo 4'e göre, aday maddelere yönelik kapsam geçerlik oranları 1.00 ile -.45 arasında değiştiği görülmektedir. Bu oranlara sahip maddelerden hangilerinin aday ölçekten çıkarılacağına karar verilmesinde yine Lawshe (1975) tarafından belirlenen kapsam geçerlik ölçütü (KGÖ) kullanılmaktadır. Bu ölçüt, görüşü alınan uzman sayısına göre istatistiksel anlamlılık değeri belirlenerek, bu değerin altında kalan maddelerin havuzdan çıkarılmasını

sağlamaktadır. Bahsi geçen bu ölçütün belirlenmesinde temel alınan değer Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 3.8. Kapsam geçerlik ölçütleri (Lawshe, 1975, Yurdugül, 2005)

Uzman Sayısı	Minimum Değer	Uzman Sayısı	Minimum Değer
5	,99	13	,54
6	,99	14	,51
7	,99	15	,49
8	,78	20	,42
9	,75	25	,37
10	,62	30	,33
11	,59	35	,31
12	,56	40+	,29

Tablo 3.8’de, görüşü alınan uzman sayısına göre kapsam geçerlik ölçütünün belirlenmesi için minimum değerler sunulmaktadır. Bu hususta, bu çalışma kapsamında 12 uzmandan görüş alındığı için *kapsam geçerlik ölçütü* .56 olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda, Tablo 8’de her bir maddeye ilişkin verilen kapsam geçerlik oranları incelenerek, .56’nın altında kalan maddeler ölçek havuzundan çıkarılmıştır. Bu işlem sonucunda ölçek havuzunda kalan maddeler Tablo 3.9’da sunulmuştur.

Tablo 3.9. Kapsam geçerlik ölçütüyle kıyaslama sonunda kalan maddeler

Çevresel Sürdürülebilirlik Alt boyutu	KGO
1. Okulumuz, çeşitli geri dönüşüm etkinlikleri (atık pil kutusu, kağıt toplama vb.) düzenler.	1,00
4. Okulumuz, doğa dostu ürünler (ekolojik kağıtlar, doğal temizlik malzemeleri, organik gıdalar vb.) kullanır.	1,00
8. Okulumuz, kaynakların (elektrik, su, doğalgaz vb.) tasarruflu kullanımına ilişkin etkinliklerde bulunur.	1,00
5. Okulumuz, doğanın korunması için sosyal sorumluluk projeleri (Doğaya Dokun, Denizlerimiz Mavi Kalsın vb.) yürütür.	0,83
10. Okulumuz, hava kirliliğinin önlenmesi için öğrencilerin toplu taşıma araçlarını kullanmaları konusunda ebeveynleri teşvik eder.	0,66
11. Okulumuz, çevre ile ilgili faaliyetlere (ağaç dikme, atık toplama vb.) aktif katılım sağlar.	0,66
Kültürel Sürdürülebilirlik Alt boyutu	KGO
4. Okulumuz, kültürünü belirli simgeler (flama, rozet, arma vb.) aracılığı ile yaşatmaktadır.	1,00
11. Okulumuz, kuruluş yıldönümü gibi özel günlere ilişkin etkinlikler düzenleyerek kültürünü yaşatmaya çalışır.	1,00

Tablo 3.9'un devamı. Kapsam geçerlik ölçütüyle kıyaslama sonunda kalan maddeler

Kültürel Sürdürülebilirlik Alt boyutu	KGO
14. Okulumuz, geçmiş deneyimlerden faydalanmayı bir kültür haline getirmiştir.	1,00
2. Okulumuz, sahip olduğu kültürel değerlerinin yıldan yıla aktarılacağına inanır.	0,83
6. Okulumuz kültürü geçmiş, bugün ve gelecek arasında bir köprü olarak görür.	0,66
Sosyal Sürdürülebilirlik Alt boyutu	KGO
1. Okulumuz, bünyesinde yeni işe başlayan öğretmenlerin oryantasyonu için etkinlikler (tanışma toplantısı, işe uyum eğitimi vb.) düzenler.	0,83
2. Okulumuz, öğrenciler arasında dışlama, yalnız bırakma eylemlerinin önüne geçmek için uygulamalar yapar.	0,83
8. Okulumuz, çocuk istismarının (sömürü, ihmal vb.) önüne geçilmesi için eğitimler vererek farkındalık yaratır.	0,83
11. Okulumuz, toplumsal fayda için sosyal sorumluluk projeleri (engelliler, yaşlılar, yoksullar için etkinlikler vb.) yürütür.	0,81
19. Okulumuz, her çalışanın eşit muamele görmesi adına çaba gösterir.	0,66
22. Okulumuz, her öğrencinin eşit muamele görmesi adına çaba gösterir.	0,66
24. Okulumuz, şeffaf ve hesapverebilir bir yönetim anlayışına sahiptir.	0,66
25. Okulumuz, çalışanlarının değerlerine saygı duyar.	0,66
Ekonomik Sürdürülebilirlik Alt boyutu	KGO
7. Okulumuz, etkili tasarruf programları (akıllı/fotoselli lamba, musluk vb.) uygular.	1,00
9. Okulumuz, bilinçli tüketim alışkanlığı kazandırılmasına yönelik etkinlikler (tasarruf eğitimi vb.) gerçekleştirir.	0,83
1. Okulumuz, bütçesini ihtiyaçları doğrultusunda etkili biçimde kullanır.	0,66
6. Okulumuz, öğrencilerinin yetenek gelişimine yönelik fırsatlar sunar.	0,66
8. Okulumuz, yaptığı her eylemde yerel ürün satın almaya teşvik etme gibi eylemlerle milli bilinç oluşturmaya çalışır.	0,66
12. Okulumuz, ihtiyaçlarını gidermek için devlet desteği haricindeki dış finansal destek olanaklarını harekete geçirir.	0,66
Yönetmelik Sürdürülebilirlik Alt boyutu	KGO
12. Okulumuz, çalışanları için kolay anlaşılabilir iş tanımlarına sahiptir.	1,00
13. Okulumuz, resmi görevler dışındaki işlerde gönüllü katılımı esas alır.	1,00
5. Okulumuz, çalışmalarında üst kurumlarla (il-ilçe MEM, MEB vb.) işbirliği içindedir.	0,83
8. Okulumuz, amaçları doğrultusunda varoluşunu sürdürmek için deneyimlerinden yararlanır.	0,83
15. Okulumuz, sahip olduğu bilgilerinin geleceğe aktarılmasını sağlamak için örgütsel hafızasını (arşivini) etkili biçimde kullanır.	0,83
16. Okulumuz, amaçları doğrultusunda varoluşunu sürdürmesinde bazı engellerle karşı karşıya kalır.	0,83
Yönetmelik Sürdürülebilirlik Alt boyutu	KGO
7. Okulumuz, değişime uyum sağlayabilecek yenilikçi bir yapıya sahiptir.	0,66
9. Okulumuz, her koşulda amaçları doğrultusunda varoluşunu sürdürebilecek derecede dayanıklı bir yapıya sahiptir.	0,66
11. Okulumuz, çalışanları için sürdürülebilir hedefler ortaya koyar.	0,66
17. Okulumuz, varlığını yaşatacak etkinlikleri özel gün ve haftalar dışında da önemser.	0,66
19. Yöneticilerimiz geleceğe şekil vermede isteklidir.	0,66
21. Yöneticilerimiz okulumuzda işbirlikçi çalışma ortamı yaratır.	0,66
23. Okulumuz, amaçları doğrultusunda varoluşunu sürdürmeyi bir vizyon haline getirmiştir.	0,66
10. Okulumuz, çalışmalarının kesintiye uğramaması için paydaşlar arası bilgi alışverişi yapar.	0,63
20. Yöneticilerimiz dünü, bugünü ve yarını birlikte değerlendirebilecek birikime sahiptir.	0,63

*Kapsam geçerlik ölçütü: .56

Tablo 3.9'da maddelerin kapsam geçerlik ölçütü olan .56 değeri ile kıyaslanması sonucunda bu ölçütün üstünde kalan maddeler sunulmaktadır. Bu durumda, uzman görüşüne;

- 14 madde ile sunulan çevresel sürdürülebilirlik alt boyutunda kalan madde sayısı 6,
- 16 madde ile sunulan kültürel sürdürülebilirlik alt boyutunda kalan madde sayısı 5,
- 27 madde ile sunulan kültürel sürdürülebilirlik alt boyutunda kalan madde sayısı 8,
- 18 madde ile sunulan kültürel sürdürülebilirlik alt boyutunda kalan madde sayısı 6,
- 23 madde ile sunulan kültürel sürdürülebilirlik alt boyutunda kalan madde sayısı 15'tir.
- Ayrıca, kapsam geçerlik oranları 1.00 ile .63 aralığında değişmektedir.

Kapsam Geçerlik İndeksinin (KGI) Belirlenmesi: Kapsam geçerlik oranı belirli öğelerin reddedilmesi veya korunmasında faydalı olan bir madde istatistiğidir. Kapsam geçerlik oranlarının kapsam geçerlik ölçütü ile kıyaslanması sonucunda nihai forma son şekil verilmeden önce tüm ölçek için kapsam geçerlik indeksi hesaplanmaktadır (Lawshe, 1975). Bu durumda kapsam geçerlik oranlarının (*1.00-.63 aralığında*) ve kapsam geçerlik ölçütünün (*.56*) hesaplanmasının ardından kapsam geçerliği doğrultusunda ölçekte yer alacak nihai maddelerin belirlenmesi için kapsam geçerlik indeksi hesaplanması için aşağıda sunulan formül izlenmiştir.

Kapsam geçerlik indeksi, kapsam geçerlik ölçütü ile kıyaslama sonunda geriye kalan maddelerin kapsam geçerlik oranlarının ortalamasıdır (Lawshe, 1975). Eğer ölçülmek istenilen özellik birden fazla boyutta toplanmış ise her bir boyut için kapsam geçerlik indeksi elde edilmelidir (Yurdugül, 2005). Lawshe (1975) ve Yurdugül (2005) tarafından belirtilen durumlar göz önüne alınarak aday ölçeğin hem geneline hem de oluşturulan alt boyutlarına ilişkin ayrı ayrı kapsam geçerlik indeksleri hesaplanmış ve Tablo 3.10'da sunulmuştur.

Tablo 3.10. Kapsam geçerlik indeksleri

Boyutlar	KGO	Madde Sayısı	KGİ
Çevresel Sürdürülebilirlik	5,15	6	0,86
Kültürel Sürdürülebilirlik	4,49	5	0,90
Sosyal Sürdürülebilirlik	5,94	8	0,74
Ekonomik Sürdürülebilirlik	4,47	6	0,74
Yönetmel Sürdürülebilirlik	12,57	15	0,83
Örgütsel Sürdürülebilirlik (ölçeğin geneli)	32,62	40	0,81

*Kapsam geçerlik ölçütü: 0,56

Tablo 3.10'a göre, kapsam geçerlik indeksleri alt boyutlarda .74 ile .86 arasında değişmekteyken, ölçeğin geneli için .81 düzeyindedir. Yurdugül'e (2005) göre, bir ölçeğin kapsam geçerliğinin istatistiksel olarak anlamlı olması için kapsam geçerlik indeksinin, kapsam geçerlik ölçütünden büyük olması gerekmektedir ($KGİ > KGÖ$). Bu kapsamda, hem bütün alt boyutların hem de ölçeğin genelinin .56'nın üstünde kalmasından dolayı Örgütsel Sürdürülebilirlik Ölçeği'nin geneline ve bütün alt boyutlarına ilişkin kapsam geçerliği istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu durumda, geliştirilmesi hedeflenen Örgütsel Sürdürülebilirlik Ölçeği'nin toplamda 40 madde ve 5 alt boyutla kapsam geçerliğinin sağladığı söylenebilir.

Kapsam geçerliği sağlanan aday ölçekte, tez izleme komitesi kararı ile çevresel sürdürülebilirlik alt boyutu nda yer alan 10. maddenin "Okulumuz, çevre kirliliği hakkında eğitimler (kirliliğin türleri, önlenmesi vb.) verir." biçiminde değiştirilmesi ve ekonomik sürdürülebilirlik alt boyutu nda yer alan "Okulumuz, öğrencilerinin yetenek gelişimine yönelik fırsatlar sunar." şeklindeki 6. maddenin yönetmel sürdürülebilirlik alt boyutu na eklenmesi kararlaştırılmıştır. Bu husuta nihai forma eklenecek olan maddeler Tablo 3.11'de sunulmuştur.

Tablo 3.11. Kapsam geçerliği sağlanan ölçek maddeleri

Çevresel Sürdürülebilirlik Alt boyutu
1. Okulumuz, çeşitli geri dönüşüm etkinlikleri (atık pil kutusu, kağıt toplama vb.) düzenler.
4. Okulumuz, doğa dostu ürünler (ekolojik kağıtlar, doğal temizlik malzemeleri, organik gıdalar vb.) kullanır.
5. Okulumuz, doğanın korunması için sosyal sorumluluk projeleri (Doğaya Dokun, Denizlerimiz Mavi Kalsın vb.) yürütür.
8. Okulumuz, kaynakların (elektrik, su, doğalgaz vb.) tasarruflu kullanımına ilişkin etkinliklerde bulunur.
10. Okulumuz, çevre kirliliğinin hakkında eğitimler (kirliliğin türleri, önlenmesi vb.) verir.
11. Okulumuz, çevre ile ilgili faaliyetlere (ağaç dikme, atık toplama vb.) aktif katılım sağlar.
Kültürel Sürdürülebilirlik Alt boyutu
2. Okulumuz, sahip olduğu kültürel değerlerinin yıldan yıla aktarılacağına inanır.
4. Okulumuz, kültürünü belirli simgeler (flama, rozet, arma vb.) aracılığı ile yaşatmaktadır.
6. Okulumuz kültürü geçmiş, bugün ve gelecek arasında bir köprü olarak görür.
11. Okulumuz, kuruluş yıldönümü gibi özel günlere ilişkin etkinlikler düzenleyerek kültürünü yaşatmaya çalışır.
14. Okulumuz, geçmiş deneyimlerden faydalanmayı bir kültür haline getirmiştir.
Sosyal Sürdürülebilirlik Alt boyutu
1. Okulumuz, bünyesinde yeni işe başlayan öğretmenlerin oryantasyonu için etkinlikler (tanışma toplantısı, işe uyum eğitimi vb.) düzenler.
2. Okulumuz, öğrenciler arasında dışlama, yalnız bırakma eylemlerinin önüne geçmek için uygulamalar yapar.
8. Okulumuz, çocuk istismarının (sömürü, ihmal vb.) önüne geçilmesi için eğitimler vererek farkındalık yaratır.
11. Okulumuz, toplumsal fayda için sosyal sorumluluk projeleri (engelliler, yaşlılar, yoksullar için etkinlikler vb.) yürütür.
19. Okulumuz, her çalışanın eşit muamele görmesi adına çaba gösterir.
22. Okulumuz, her öğrencinin eşit muamele görmesi adına çaba gösterir.
Sosyal Sürdürülebilirlik Alt boyutu
24. Okulumuz, şeffaf ve hesapverebilir bir yönetim anlayışına sahiptir.
25. Okulumuz, çalışanlarının değerlerine saygı duyar.
Ekonomik Sürdürülebilirlik Alt boyutu
1. Okulumuz, bütçesini ihtiyaçları doğrultusunda etkili biçimde kullanır.
7. Okulumuz, etkili tasarruf programları (akıllı/fotoselli lamba, musluk vb.) uygular.
8. Okulumuz, yaptığı her eylemde yerel ürün satın almaya teşvik etme gibi eylemlerle milli bilinç oluşturmaya çalışır.
9. Okulumuz, bilinçli tüketim alışkanlığı kazandırılmasına yönelik etkinlikler (tasarruf eğitimi vb.) gerçekleştirir.
12. Okulumuz, ihtiyaçlarını gidermek için devlet desteği haricindeki dış finansal destek olanaklarını harekete geçirir.
Yönetmel Sürdürülebilirlik Alt boyutu
5. Okulumuz, çalışmalarında üst kurumlarla (il-ilçe MEM, MEB vb.) işbirliği içindedir.
6. Okulumuz, öğrencilerinin yetenek gelişimine yönelik fırsatlar sunar.
7. Okulumuz, değişime uyum sağlayabilecek yenilikçi bir yapıya sahiptir.
8. Okulumuz, amaçları doğrultusunda varoluşunu sürdürmek için deneyimlerinden yararlanır.
9. Okulumuz, her koşulda amaçları doğrultusunda varoluşunu sürdürebilecek derecede dayanıklı bir yapıya sahiptir.
10. Okulumuz, çalışmalarının kesintiye uğramaması için paydaşlar arası bilgi alışverişi yapar.
11. Okulumuz, çalışanları için sürdürülebilir hedefler ortaya koyar.
12. Okulumuz, çalışanları için kolay anlaşılabilir iş tanımlarına sahiptir.
13. Okulumuz, resmi görevler dışındaki işlerde gönüllü katılımı esas alır.
15. Okulumuz, sahip olduğu bilgilerinin geleceğe aktarılmasını sağlamak için örgütsel hafızasını (arşivini) etkili biçimde kullanır.
16. Okulumuz, amaçları doğrultusunda varoluşunu sürdürmesinde bazı engellerle karşı karşıya kalır.
17. Okulumuz, varlığını yaşatacak etkinlikleri özel gün ve haftalar dışında da önemser.

Tablo 3.11'in devamı. Kapsam geçerliği sağlanan ölçek maddeleri

23. Okulumuz, amaçları doğrultusunda varoluşunu sürdürmeyi bir vizyon haline getirmiştir.
19. Yöneticilerimiz geleceğe şekil vermede isteklidir.
20. Yöneticilerimiz dünü, bugünü ve yarını birlikte değerlendirebilecek birikime sahiptir.
21. Yöneticilerimiz okulumuzda işbirlikçi çalışma ortamı yaratır.

3.3.1.3. Faktöriyel geçerliği

3.3.1.3.1. Açıklayıcı faktör analizi (AFA)

Araştırmacı tarafından geliştirilen Örgütsel Sürdürülebilirlik Ölçeği'ne ilişkin kapsam ve görünüş geçerliği sonrasında *çevresel sürdürülebilirlik (ÇS) alt boyutu nda 6 madde, kültürel sürdürülebilirlik (KS) alt boyutu nda 5 madde, sosyal sürdürülebilirlik (SS) alt boyutu nda 8 madde, ekonomik sürdürülebilirlik (ES) alt boyutu nda 6 madde ve yönetsel sürdürülebilirlik (YS) alt boyutu nda 15 madde olmak üzere toplam 5 boyutta 40 madde olarak ve “kesinlikle katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), kararsızım (3), katılıyorum (4), kesinlikle katılıyorum (5)”* şeklinde 5'li Likert tipinde oluşturulan ilgili ölçeğin faktöriyel geçerliğini test etmek için Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) uygulanmıştır. Bu bağlamda, öncelikle AFA'nın uygulanabilmesinin önkoşulu olan KMO ve Barlett Sphericity Testi değerlerine bakılmış; sonrasında ise elde edilen faktör varyansları ve yük değerleri raporlaştırılmıştır.

AFA Çalışma Grubu

Bu çalışmada, ÖSÖ'nün açıklayıcı faktör analizi için çalışma grubunda madde sayısının yaklaşık 10 katına erişilerek ($f=358$) istatistiksel açıdan yeterli bir sayıya ulaşılmıştır. Çalışma grubu 2018-2019 eğitim öğretim yılında Türkiye'deki farklı üniversitelerde çalışan 358 akademisyenden oluşmaktadır. Çalışma grubundan yer alan akademisyenlerin 171'i kadın (%47.6) ve 188'i erkek (%52.4); 30'u lisans (%8.38), 120'si yüksek lisans (%33.52) ve 208'i doktora (%58.10) mezunu; 89'u 1-5 yıl (%24.86), 103'ü 6-10 yıl (%28.77), 62'si 11-15 yıl (%17.32), 36'sı 16-20 yıl (%10.05), 32'si 21-25 yıl (%8.93) ve 36'sı 26 yıl ve üstü (%10.05) kıdeme sahiptir.

Verilerin analizi

Geliştirilen 40 maddelik ölçeğin AFA işlemleri SPSS 24.0 programı ile gerçekleştirilmiştir.

AFA İşlemler

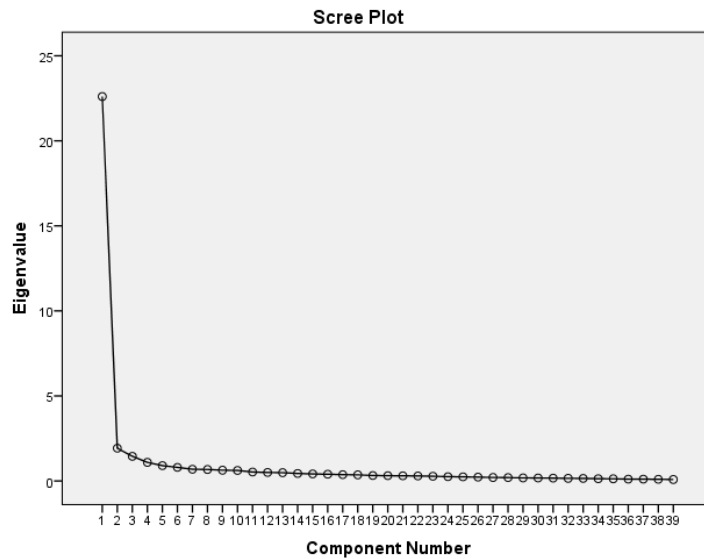
Ölçeğin faktöriyel geçerliği için açımlayıcı faktör analizi (AFA) yapılmıştır. Verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını test etmek için Kaiser- Meyer Olkin (KMO) ve Barlett Küresellik Testi uygulanmıştır. Bu test sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri .97 ve Barlett Sphericity Testi ($\chi^2 = 13829,185$, $p = .000$) olarak bulunmuştur. Bu sebeple, KMO değerinin .70'ten büyük olması ve Barlett Sphericity Testinin anlamlı farklılık göstermesinden dolayı verilerin faktör analizi yapmaya uygun olduğu (Büyüköztürk, 2011; Hutcheson ve Sofroniou, 1999) tespit edilmiştir. AFA sonucunda elde edilen değerler aşağıda raporlaştırılmıştır.

40 maddeden oluşan ÖSÖ'de 24. maddenin yapıyı bozmasından ve üç boyutta birden çıkmasından dolayı analizden çıkartılmıştır. Kalan 39 madde 5 faktör üzerinden varimax tekniği ile %25 döndürülerek işlem yapılmıştır. Sonuçta tüm maddeler kalmış ve toplamda 5 boyutlu bir yapı ortaya çıkmıştır. Bu durum Tablo 3.12'de detaylı olarak sunulmuştur.

Tablo 3.12. Örgütsel Sürdürülebilirlik Ölçeği açımlayıcı faktör analizi sonuçları

Maddeler	Yönetsel Sürdürülebilirlik	Ekonomik Sürdürülebilirlik	Kültürel Sürdürülebilirlik	Sosyal Sürdürülebilirlik	Çevresel Sürdürülebilirlik
m_1					0,775
m_2					0,558
m_3					0,522
m_4					0,469
m_5					0,487
m_6					0,539
m_7			0,537		
m_8			0,746		
m_9			0,661		
m_10			0,786		
m_11			0,576		
m_12				0,305	
m_13				0,460	
m_14				0,331	
m_15				0,402	
m_16				0,651	
m_17				0,700	
m_18				0,524	
m_19				0,568	
m_20		0,338			
m_21		0,597			
m_22		0,607			
m_23		0,675			
m_25	0,462				
m_26	0,651				
m_27	0,644				
m_28	0,680				
m_29	0,622				
m_30	0,573				
m_31	0,646				
m_32	0,696				
m_33	0,600				
m_34	0,711				
m_35	0,800				
m_36	0,619				
m_37	0,743				
m_38	0,756				
m_39	0,761				
m_40	0,726				
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)					0,97
Barlett Sphericity Testi					($X^2 = 13829,185$, $p = .000$)
Açıklanan Toplam Varyans %					71,73

Tablo 3.12'ye göre, Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) sonuçlarına göre öz değeri 1'den büyük dört faktörlü yapısını bozduğu düşüncesiyle ölçek madde sayısı 40'dan 39'a indirilmiştir. Ölçeğin öz değeri 1'den büyük 39 maddeden oluşan beş faktörlü yapısı, %25'lik rotasyon ile toplam varyansın %71.73'ünü açıklamaktadır. Bu açıklanan varyans oranının %30'un üzerinde olması, davranış bilimlerinde yapılan test geliştirme çalışmalarında yeterli görülmektedir (Büyüköztürk, 2011). Yapılan geçerlik ve güvenirlik çalışmalardan sonra elde edilen sonuçların, ölçeğin kendi içinde tutarlı bir yapıya sahip olduğunu gösterdiği söylenebilir. ÖSÖ toplamda çevresel, kültürel, sosyal, ekonomik ve yönetsel sürdürülebilirlik olmak üzere 5 boyuttan ve 39 maddeden oluşmaktadır. Ölçek maddelerinin faktör yükleri .30 ile .80 arasında değişmekte olduğu görülmektedir. Bu durumda her bir maddenin ölçülen örtük özelliği temsil etmede yeterli faktör yüküne sahip olduğu söylenebilir. İlgili alt boyutlara bakıldığında çevresel sürdürülebilirliğin 6 madde, kültürel sürdürülebilirliğin 5 madde, sosyal sürdürülebilirliğin 8 madde, ekonomik sürdürülebilirliğin 4 madde ve yönetsel sürdürülebilirliğin 16 maddeden oluştuğu görülmektedir. Ortaya çıkan bu yapı, hem istatistiksel açıdan uygunluğu hem de sürdürülebilirliğin teorik doğasına uygun olmasından dolayı daha uygun görülmüştür. Bu durum ÖSÖ toplamda 39 maddeden ve 5 boyuttan oluşan bir yapıya sahip olduğu söylenebilir. Ölçeğin özdeğer-faktör sayısı grafiğine göz atıldığında da aynı durum izlenmektedir.



Şekil 3.5. Örgütsel Sürdürülebilirlik Ölçeği özdeğer-faktör sayısı grafiği

Elde edilen sonuçlar geliştirilen ölçeğin beş boyutlu olduğunu ortaya koymaktadır. Buna göre AFA sonuçlarından elde edilen değerlerin (faktör yük değerleri ile açıklanan toplam varyans) ölçeğin ölçtüğü yapı olan “Örgütsel Sürdürülebilirliği” iyi açıkladığı söylenebilir.

3.3.1.3.2. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA)

DFA Çalışma Grubu

Ölçeğin AFA ve DFA işlemleri için ayrı çalışma grupları kullanılmıştır. Bu çalışmada, ÖSÖ’nün doğrulayıcı faktör analizi için madde sayısının en az 10 katına ve en az 200 kişiye erişilerek ($f=802$) istatistiksel açıdan yeterli bir sayıya ulaşılmıştır. DFA çalışma grubu 2018-2019 eğitim öğretim yılında Türkiye’deki farklı üniversitelerde çalışan 802 akademisyenden oluşmaktadır. Çalışma grubundan yer alan akademisyenlerin 332’si kadın (%41.40) ve 470’i erkek (%58.60); 62’si lisans (%7.70), 304’ü yüksek lisans (%37.90) ve 436’sı doktora (%54.40) mezunu; 221’i 1-5 yıl (%27.60), 238’i 6-10 yıl (%29.70), 104’ü 11-15 yıl (%13), 67’si 16-20 yıl (%8.40), 76’sı 21-25 yıl (%9.50) ve 96’sı 26 yıl ve üstü (%12) kıdeme sahiptir.

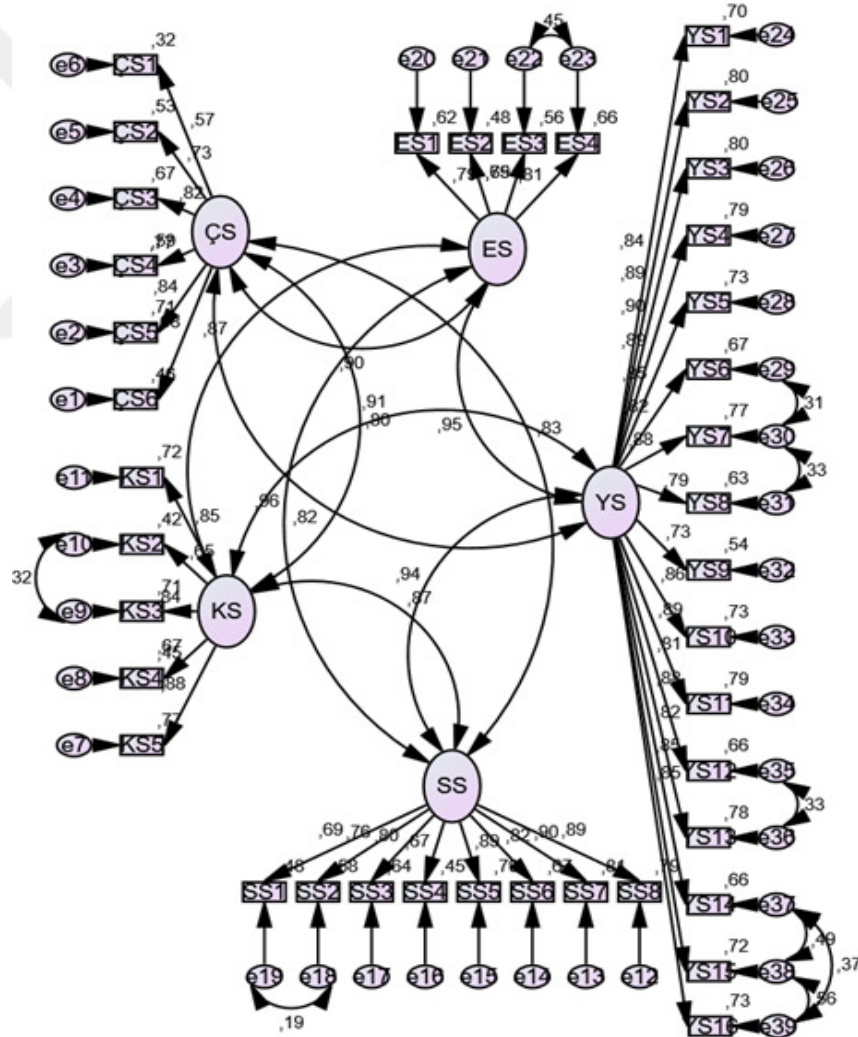
Verilerin analizi

AFA işlemleri sonucunda elde edilen 39 maddelik ölçeğin DFA işlemleri AMOS 19 programı ile gerçekleştirilmiştir.

DFA İşlemler

DFA için 802 kişiden elde edilen veriler normal dağılım analizlerine tabi tutulmuş ve uç değerlerden dolayı normalliğin sağlanmadığı görülmüştür. Bu sebeple uç değerler atıldıktan sonra elde kalan 751 veri üzerinden yeniden normallik testleri gerçekleştirilmiş ve verilerin normallik dağılımını sağladığı görülmüştür (*Çevresel sürdürülebilirlik alt boyutu için Skewness=-0,039; Kurtosis=-0,636; kültürel*

sürdürülebilirlik alt boyutu için $Skewness=-0,340$; $Kurtosis=-0,492$; sosyal sürdürülebilirlik alt boyutu için $Skewness=-0,050$; $Kurtosis=-0,900$; ekonomik sürdürülebilirlik alt boyutu için $Skewness=0,005$; $Kurtosis=-0,585$; yönetsel sürdürülebilirlik alt boyutu için $Skewness=-0,202$; $Kurtosis=-0,749$; Toplam Sürdürülebilirlik için $Skewness:-0,123$; $Kurtosis:-0,730$). Yapılan DFA ile AFA sonucunda elde edilen faktör yapısının Türkiye’de eğitim örgütü örnekleminde doğrulandığı görülmektedir. DFA gerçekleştirilirken verilerin normallik dağılımı dikkate alınarak “maximum likelihood” yöntemi seçilmiştir. Ölçeğin beş faktörlü yapısının DFA ile elde edildiği modele ilişkin faktör yükleri Şekil 3.6’da görülmektedir.



Şekil 3.6. Örgütsel Sürdürülebilirlik Ölçeği doğrulayıcı faktör analizine ilişkin elde edilen değerler

Şekil 3.6’da görüldüğü gibi maddelerin ait oldukları faktörlerdeki standart regresyon ağırlıklarının 0,57 ile 0,90 arasında değiştiği görülmektedir. Bu durum elde edilen standart değerlerin bulundukları faktörler açısından önemli olduğunu ($p<0,001$) göstermektedir (Büyüköztürk, 2011). Yapılan işlemler neticesinde elde edilen uyum değerlerinin düşük olması ve ki-kare değerinde anlamlı bir değişikliğe neden olacağı gerekçesiyle modifikasyon önerileri incelenerek “kültürel sürdürülebilirlik” alt boyutundaki 2. ve 3. maddeler arasında; “ekonomik sürdürülebilirlik” alt boyutunda 3. ve 4. maddeler arasında; “sosyal sürdürülebilirlik” alt boyutunda 1. ve 2. maddeler arasında; “yönetmel sürdürülebilirlik” alt boyutunda 6. ve 7., 7. ve 8., 12. ve 13., 14. ve 15., 14. ve 16., 15. ve 16. maddeler arasında uzman görüşü de alınarak modifikasyon yapılması gerektiğine karar verilmiştir. Ki-kare değerinde en fazla iyileştirme yapacak modifikasyon önerisinden başlanarak modifikasyonlar sırayla yapılmış ve her modifikasyondan sonra model yeniden test edilmiştir (Meydan ve Şeşen, 2011). Modifikasyonlar yapılırken ölçek maddelerinin aynı boyutta olması göz önünde bulundurulmuştur. Ayrıca maddelerin ait oldukları faktörlerde aldıkları faktör yükleri ile benzer yapıları ölçtüğü tespit edilmiş ve modifikasyon önerilerinin uyum indeks katsayılarını anlamlı bir şekilde arttırdığı gözlenmiştir. Yapılan modifikasyonlar ile elde edilen modele ait uyum indeks katsayılarının mükemmel ve kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu görülmüş olup, modelin daha iyi uyum göstermesi sağlanmıştır. Buna göre ölçeğin DFA ile elde edilen uyum indekslerine ait değerler Tablo 3.13’te sunulmuştur.

Tablo 3.13. Modele ilişkin elde edilen uyum indeksleri değerleri

İncelenen Uyum İndeksleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	DFA Sonucu Elde Edilen Uyum İndeksi Değeri
χ^2/sd	$0 \leq \chi^2/sd \leq 3$	$3 \leq \chi^2/sd \leq 5$	3,81
GFI	$0,95 \leq GFI$	$0,85 \leq GFI$	0,84
AGFI	$90 \leq AGFI \leq 1,00$	$85 \leq AGFI$	0,81
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$	0,94
RMSEA	$0,00 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,06 \leq RMSEA \leq 0,08$	0,06
SRMR	$0,00 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,06 \leq SRMR \leq 0,10$	0,03

Tablo 3.13’te yer alan uyum indeksleri incelendiğinde modelin mükemmel ve kabul edilebilir düzeyde uyum indekslerine ($\chi^2/sd = 3,81$; $GFI=0,84$; $AGFI=0,81$;

CFI=0,94; RMSEA=0,06; SRMR=0,03) sahip olduğu görülmektedir (Bentler, 1980; Bentler ve Bonett, 1980; Bollen, 1990; Browne ve Cudeck, 1993; Byrne, 2006; Byrne ve Campbell, 1999; Hu ve Bentler, 1999; Hooper, vd., 2008; Kayacan ve Gültekin, 2012; Kline, 2011; Steiger, 2007; Meydan ve Şeşen, 2011; Tanaka ve Huba, 1985; Schermelleh-Engel ve Moosbrugger, 2003).

3.3.1.3.3. Yakınsama ve ayırt edicilik geçerliği

Örgütsel Sürdürülebilirlik Ölçeği'nin beş faktörlü yapısını ölçüp ölçmediğine ilişkin yapı geçerliği için yakınsama ve ayırt edici geçerliklerine bakılmıştır. Yakınsama geçerliği için her bir faktöre ait ortak açıklanan varyans (OAV) değerleri hesaplanmıştır. Yakınsama geçerliği açısından OAV değerleri sırasıyla sosyal sürdürülebilirlik (SS) için .95, kültürel sürdürülebilirlik (KS) için .95, çevresel sürdürülebilirlik (ÇS) için .93, ekonomik sürdürülebilirlik (ES) için .94 ve yönetsel sürdürülebilirlik (YS) için .97 olarak bulunmuştur. Bagozzi ve Yi'ye (1988) göre, OAV değerlerinin tamamının .50'den büyük olması yakınsama geçerliğinin olduğunun kanıtıdır. Bu durumda ÖSÖ'nün yapısal anlamda geçerli bir ölçek olduğu söylenebilir.

Öte yandan, ayırt edicilik geçerliği içinse OAV karekökleri ve yapılararası korelasyonla kıyaslanmıştır. Fornell ve Larcker'e (1981) göre, ayırt edici geçerlik için OAV kareköklerinin hem yapılar arasındaki korelasyondan hem de 0.70 değerinden büyük olup olmadığı incelenmelidir. Bu sebeple, elde edilen OAV değerlerinin karekökleri ile yapılar arasındaki korelasyon incelenmiş ve ayırt edicilik değerlerinin sosyal sürdürülebilirlik için .978, kültürel sürdürülebilirlik için .975, çevresel sürdürülebilirlik için .968, ekonomik sürdürülebilirlik için .972, yönetsel sürdürülebilirlik için .985 olduğu görülmüştür. Bu durumda değerlerin .70'in üzerinde olmasından dolayı ÖSÖ'nün ayırt edicilik geçerliğinin olduğu görülmüştür. İlgili bulgular Tablo 3.14'te detaylı olarak sunulmuştur. Tablo 3.14'te koyu ile yazılan değerler ayırt edicilik geçerliğini, diğer değerler ise alt boyutlar arasındaki ilişkiyi temsil etmektedir.

Tablo 3.14. Örgütsel Sürdürülebilirlik Ölçeği ayırt edicilik geçerliği değerleri

Değişkenler	SS	KS	ÇS	ES	YS
Sosyal Sürdürülebilirlik (SS)	0,978				
Kültürel Sürdürülebilirlik (KS)	,715**	0,975			
Çevresel Sürdürülebilirlik (ÇS)	,731**	,630**	0,968		
Ekonomik Sürdürülebilirlik (ES)	,813**	,638**	,727**	0,972	
Yönetmel Sürdürülebilirlik (YS)	,874**	,764**	,696**	,810**	0,985

**p<.01

3.3.1.4. Örgütsel Sürdürülebilirlik Ölçeği'nin güvenilirliğine yönelik işlemler

Açımlayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen verilerin güvenilirliğini belirlemek üzere yapılan analiz sonuçlarına göre toplamda 39 madde ile beş faktörden oluşan ölçeğin iç tutarlık katsayısı Cronbach alpha ile hesaplanmıştır. Bu durumda Cronbach alpha iç tutarlık katsayılarının ölçeğin geneli için .98, çevresel sürdürülebilirlik alt boyutu için .88; kültürel sürdürülebilirlik alt boyutu için .91, sosyal sürdürülebilirlik alt boyutu için .92, ekonomik sürdürülebilirlik alt boyutu için .85 ve yönetsel sürdürülebilirlik alt boyutu için .97 şeklinde olduğu görülmüştür.

Farklı çalışma grubundan elde edilen veriler doğrultusunda gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen verilerin güvenilirliğini belirlemek için de iç tutarlık katsayısı Cronbach alpha ile hesaplanmış ve 39 maddeden oluşan beş faktörlü yapıda olan ölçeğin geneli için .98 olduğu görülmüştür. Ölçeğin alt boyutları açısından güvenilirlik değerlendirildiğinde ise hem Cronbach alpha iç tutarlık katsayısı hem de kompozit güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. İç tutarlılık, ölçek maddelerine verilen cevapların ölçek içi tutarlılığını değerlendirerek bir ölçütün güvenilirliğini tahmin etmek için kullanılan genel bir terimdir. Sadece çok maddeli ölçüm araçlarına uygulanabilir. Cronbach alpha katsayısı, iç tutarlılığı tahmin etmek için en çok kullanılan yöntemdir ve tek boyutluluğu ve maddelerin yapıyla eşit oranda ilgili olduğunu kabul eder. Diğer bir ifade ile Cronbach alpha katsayısı faktör yüklerinin tüm öğeler için aynı olacağını varsaymaktadır. Ancak kompozit güvenilirlik bunu varsaymaz ve öğelerin değişken faktör yüklerini dikkate alır. Eğer i) öğeleriniz aynı tek yapıyı

ölçüyorsa, ii) tam olarak aynı faktör yüküne sahipse ve iii) herhangi bir hata kovaryansı yoksa, kompozit güvenilirlik katsayısı ve Cronch alpha katsayısı aynı veya çok yakın olacaktır. Maddeler arasındaki faktör yükleri ne kadar fazla dalgalanırsa, kompozit güvenilirlik ve Cronbach alpha katsayıları arasındaki fark da o kadar fazladır (Dolma, 2016). Bu sebeple, bu çalışma kapsamında ölçeğin geneline ve her bir alt boyuta ilişkin Cronbach alpha katsayısına bakılırken; ayrıca alt boyutlar için kompozit güvenilirlik katsayısına da bakılmıştır. Bu durumda ÖSÖ'nün alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik analizleri sonucunda elde edilen veriler sırasıyla sosyal sürdürülebilirlik alt boyutu için Cronbach alpha .93 ve kompozit .99; kültürel sürdürülebilirlik alt boyutu için Cronbach alpha .89 ve kompozit .98; çevresel sürdürülebilirlik alt boyutu için Cronbach alpha .87 ve kompozit .98; ekonomik sürdürülebilirlik alt boyutu için Cronbach alpha .87 ve kompozit .98; yönetsel sürdürülebilirlik alt boyutu için Cronbach alpha .98 ve kompozit .99 olduğu görülmüştür.

Cronbach alpha katsayısı normal koşullarda 0 ile 1 arasında değişse de, aslında katsayıda alt sınır yoktur. Cronbach alpha güvenilirlik katsayısı 1'e ne kadar yakınsa ölçek maddelerinin iç tutarlılığı o kadar büyüktür. George ve Mallery'ye (2003) göre, Cronbach alpha güvenilirlik katsayısı “ $\geq .90$ - Mükemmel, $\geq .80$ - İyi, $\geq .70$ - Kabul edilebilir, $\geq .60$ - Şüpheli, $\geq .50$ - Zayıf ve $\leq .50$ - Kabul edilemez” biçimdedir. Alfa değerinin artırılması, kısmen ölçekte yer alan maddelerin sayısına bağlıdır ve .80'lik bir alpha katsayısı çoğunlukla makul bir hedeftir (Gliem ve Gliem, 2003). Bu durumda ÖSÖ'nün geneli ile sosyal sürdürülebilirlik ve yönetsel sürdürülebilirlik alt boyutlarının mükemmel; kültürel sürdürülebilirlik, çevresel sürdürülebilirlik ve ekonomik sürdürülebilirlik alt boyutlarının ise iyi iç tutarlılığa sahip olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak Örgütsel Sürdürülebilirlik Ölçeği “*Tamamen katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, tamamen katılıyorum*” şeklinde 5'li Likert tipinde çevresel sürdürülebilirlik, kültürel sürdürülebilirlik, sosyal sürdürülebilirlik, ekonomik sürdürülebilirlik ve yönetsel sürdürülebilirlik olmak üzere beş alt boyutta toplam 39 maddeden oluşan geçerli ve güvenilir bir ölçektir. Likert tipi kapsamında ölçekten alınan puanlar 1-5 aralığında değişmekte olup; bu aralıkların eşit olduğu varsayımına dayalı olarak “*örgütsel sürdürülebilirlik seviyesinin 1.00-1.79 aralığında*

çok düşük düzeyde; 1.80-2.59 aralığında düşük düzeyde; 2.60-3.39 aralığında orta düzeyde; 3.40-4.19 aralığında yüksek düzeyde; 4.20-5.00 aralığında ise çok yüksek düzeyde” olduğu kabul edilmiştir. Bu kapsamda, ölçekten alınan yüksek puanlar örgütsel sürdürülebilirliğin düzeyinin yüksek olduğunu gösterir.

Tablo 3.15. Örgütsel Sürdürülebilirlik Ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonrası son hal

Kurumumuz,	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. çeşitli geri dönüşüm etkinlikleri (atık pil kutusu, kağıt toplama vb.) düzenler.	1	2	3	4	5
2. doğa dostu ürünler (ekolojik kağıtlar, doğal temizlik malzemeleri, organik gıdalar vb.) kullanır.	1	2	3	4	5
3. doğanın korunması için sosyal sorumluluk projeleri (Doğaya Dokun, Denizlerimiz Mavi Kalsın vb.) yürütür.	1	2	3	4	5
4. kaynakların (elektrik, su, doğalgaz vb.) tasarruflu kullanımına ilişkin etkinliklerde bulunur.	1	2	3	4	5
5. çevre kirliliği hakkında eğitimler (kirliliğin türleri, önlenmesi vb.) verir.	1	2	3	4	5
6. çevre ile ilgili faaliyetlere (ağaç dikme, atık toplama vb.) aktif katılım sağlar.	1	2	3	4	5
7. sahip olduğu kültürel değerlerinin yıldan yıla aktarılacağına inanır.	1	2	3	4	5
8. kültürünü belirli simgeler (flama, rozet, arma vb.) aracılığı ile yaşatmaktadır.	1	2	3	4	5
9. kültürü geçmiş, bugün ve gelecek arasında bir köprü olarak görür.	1	2	3	4	5
10. kuruluş yıldönümü gibi özel günlere ilişkin etkinlikler düzenleyerek kültürünü yaşatmaya çalışır.	1	2	3	4	5
11. geçmiş deneyimlerden faydalanmayı bir kültür haline getirmiştir.	1	2	3	4	5
12. bünyesinde yeni işe başlayan çalışanlarının oryantasyonu için etkinlikler (tanışma toplantısı, işe uyum eğitimi vb.) düzenler.	1	2	3	4	5
13. öğrenciler arasında dışlama, yalnız bırakma eylemlerinin önüne geçmek için uygulamalar yapar.	1	2	3	4	5
14. kişi istismarının (sömürü, ihmal vb.) önüne geçilmesi için eğitimler vererek farkındalık yaratır.	1	2	3	4	5
15. toplumsal fayda için sosyal sorumluluk projeleri (engelliler, yaşlılar, yoksullar için etkinlikler vb.) yürütür.	1	2	3	4	5
16. her çalışanın eşit muamele görmesi adına çaba gösterir.	1	2	3	4	5
17. her öğrencinin eşit muamele görmesi adına çaba gösterir.	1	2	3	4	5
18. şeffaf ve hesapverebilir bir yönetim anlayışına sahiptir.	1	2	3	4	5
19. çalışanlarının değerlerine saygı duyar.	1	2	3	4	5
20. bütçesini ihtiyaçları doğrultusunda etkili biçimde kullanır.	1	2	3	4	5
21. etkili tasarruf programları (akıllı/fotoselli lamba, musluk vb.) uygular.	1	2	3	4	5
22. yerel ürün satın almaya teşvik etme gibi eylemlerle milli bilinç oluşturmaya çalışır.	1	2	3	4	5
23. bilinçli tüketim alışkanlığı kazandırılmasına yönelik etkinlikler (tasarruf eğitimi vb.) gerçekleştirir.	1	2	3	4	5
24. çalışmalarında paydaşları ile işbirliği içindedir.	1	2	3	4	5

Tablo 3.15'in devamı. Örgütsel Sürdürülebilirlik Ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonrası son hal

Kurumumuz,	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
25. değişime uyum sağlayabilecek yenilikçi bir yapıya sahiptir.	1	2	3	4	5
26. amaçları doğrultusunda varoluşunu sürdürmek için deneyimlerinden yararlanır.	1	2	3	4	5
27. her koşulda amaçları doğrultusunda varoluşunu sürdürebilecek derecede dayanıklı bir yapıya sahiptir.	1	2	3	4	5
28. çalışmalarının kesintiye uğramaması için paydaşlar arası bilgi alışverişi yapar.	1	2	3	4	5
29. öğrencilerinin yetenek gelişimine yönelik fırsatlar sunar.	1	2	3	4	5
30. çalışanları için sürdürülebilir hedefler ortaya koyar.	1	2	3	4	5
31. çalışanları için kolay anlaşılabilir iş tanımlarına sahiptir.	1	2	3	4	5
32. resmi görevler dışındaki işlerde gönüllü katılımı esas alır.	1	2	3	4	5
33. sahip olduğu bilgilerinin geleceğe aktarılmasını sağlamak için örgütsel hafızasını (arşivini) etkili biçimde kullanır.	1	2	3	4	5
34. amaçları doğrultusunda varoluşunu sürdürmesinde karşılaştığı engelleri aşabilme potansiyeline sahiptir.	1	2	3	4	5
35. varlığını yaşatacak etkinlikleri özel gün ve haftalar dışında da önemser.	1	2	3	4	5
36. amaçları doğrultusunda varoluşunu sürdürmeyi bir vizyon haline getirmiştir.	1	2	3	4	5
37. Yöneticilerimiz geleceğe şekil vermede isteklidir.	1	2	3	4	5
38. Yöneticilerimiz dünü, bugünü ve yarını birlikte değerlendirebilecek birikime sahiptir.	1	2	3	4	5
39. Yöneticilerimiz kurumumuzda işbirlikçi çalışma ortamı yaratır.	1	2	3	4	5

3.3.2. Örgütsel Dayanıklılık Ölçeği (ÖDÖ)

Kantur ve İşeri-Say (2015) tarafından geliştirilen “Örgütsel Dayanıklılık Ölçeği” işletme örgütlerine yönelik olarak geliştirilmiştir ve sağlamlık (4 madde), çeviklik (3 madde) ve bütünlük (2 madde) olmak üzere üç boyuttan oluşan 9 maddelik bir ölçektir. “*Kesinlikle katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), kararsızım (3), katılıyorum (4), kesinlikle katılıyorum (5)*” şeklinde 5’li Likert tipinde oluşturulan ölçek işletme örgütlerinde geliştirilmiştir. Bu sebeple, ilgili ölçeğin geliştirildiği örneklem grubunun eğitim örgütleri olmamasından dolayı bu çalışma kapsamında ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik analizleri yeniden hesaplanmıştır.

3.3.2.1. Örgütsel Dayanıklılık Ölçeği'nin geçerliğine yönelik işlemler

3.3.2.1.1. Faktöriyel geçerliği

3.3.2.1.1.1. Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA)

Kantur ve İşeri-Say (2015) tarafından geliştirilen ilgili ölçeğin faktöriyel geçerliğini test etmek için Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) uygulanmıştır. Bu bağlamda, öncelikle AFA'nın uygulanabilmesinin önkoşulu olan KMO ve Barlett Sphericity Testi değerlerine bakılmış; sonrasında ise elde edilen faktör varyansları ve yük değerleri raporlaştırılmıştır.

AFA Çalışma Grubu

Bu çalışmada, ÖDÖ'nün açımlayıcı faktör analizi için madde sayısının 10 katına erişilerek ($f=103$) istatistiksel açıdan yeterli bir sayıya ulaşılmıştır. Çalışma grubu 2018-2019 eğitim öğretim yılında Türkiye'deki farklı üniversitelerde çalışan 103 akademisyenden oluşmaktadır. Çalışma grubundan yer alan akademisyenlerin 46'sı kadın (%44.66) ve 57'si erkek (%55.34); 16'sı lisans (%15.53), 31'i yüksek lisans (%30.10) ve 56'sı doktora (%54.37) mezunu; 33'ü 1-5 yıl (%32.04), 21'i 6-10 yıl (%20.39), 16'sı 11-15 yıl (%15.53), 7'si 16-20 yıl (%6.80), 13'ü 21-25 yıl (%12.62) ve 13'ü 26 yıl ve üstü (%12.62) kıdeme sahiptir.

Verilerin analizi

9 maddelik ölçeğin AFA işlemleri SPSS 24.0 programı ile gerçekleştirilmiştir.

AFA İşlemler

Ölçeğin faktöriyel geçerliği için açımlayıcı faktör analizi (AFA) yapılmıştır. Verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını test etmek için Kaiser- Meyer Olkin

(KMO) ve Barlett Küresellik Testi uygulanmıştır. Bu test sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri .88 ve Barlett Sphericity Testi ($\chi^2 = 743,685$, $p = .000$) olarak bulunmuştur. Bu sebeple, KMO değerinin .70'ten büyük olması ve Barlett Sphericity Testinin anlamlı farklılık göstermesinden dolayı verilerin faktör analizi yapmaya uygun olduğu (Büyüköztürk, 2011; Hutcheson ve Sofroniou, 1999) tespit edilmiştir. AFA sonucunda elde edilen değerler aşağıda raporlaştırılmıştır.

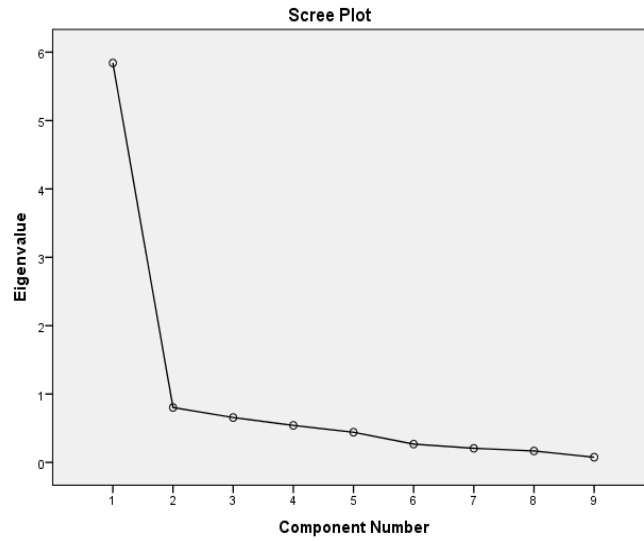
9 maddeden oluşan ölçek herhangi bir döndürme işlemi yapılmadan analiz edilmiş, bu işlem sonucunda tüm maddelerin korunarak tek boyut altında birleştiği sonucuna ulaşılmıştır. İlgili durum Tablo 3.16'da detaylı olarak sunulmuştur.

Tablo 3.16. Örgütsel Dayanıklılık Ölçeği açımlayıcı faktör analizi sonuçları

Component Matrix^a	
Maddeler	Component 1
RES1	,823
RES2	,857
RES3	,863
RES4	,644
RES5	,833
RES6	,830
RES7	,826
RES8	,765
RES9	,789
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	0,88
Barlett Sphericity Testi	($X^2 = 743,685$, $p = .000$)
Açıklanan Toplam Varyans %	64,91

Tablo 3.16'ya göre, Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) sonuçlarına göre ilgili ölçeğin öz değeri 1'den büyük 9 maddeden oluşan tek faktörlü yapısı toplam varyansın %64.91'ini açıklamaktadır. Bu açıklanan varyans oranının %30'un üzerinde olması, davranış bilimlerinde yapılan test geliştirme çalışmalarında yeterli görülmektedir (Büyüköztürk, 2011). Yapılan geçerlik ve güvenirlik çalışmalardan sonra elde edilen sonuçların, ölçeğin kendi içinde tutarlı bir yapıya sahip olduğunu gösterdiği söylenebilir.

ÖDÖ toplamda tek boyuttan ve 9 maddeden oluşmaktadır. Ölçek maddelerinin faktör yükleri .64 ile .86 arasında değişmekte olduğu görülmektedir. Bu durumda her bir maddenin ölçülen örtük özelliği temsil etmede yeterli faktör yüküne sahip olduğu söylenebilir. Bu durumda, istatistiksel olarak kanıtlanmış olan bu ölçeğin eğitim örgütlerinde de yapısal anlamda geçerli olduğu söylenebilir. Ölçeğin özdeğer-faktör sayısı grafiğine göz atıldığında da aynı durum izlenmektedir.



Şekil 3.7. Örgütsel Dayanıklılık Ölçeği özdeğer-faktör sayısı grafiği

Elde edilen sonuçlar ölçeğin tek boyutlu olduğunu ortaya koymaktadır. Buna göre AFA sonuçlarından elde edilen değerlerin (faktör yük değerleri ile açıklanan toplam varyans) ölçeğin ölçtüğü yapı olan “Örgütsel Dayanıklılığı” iyi açıkladığı söylenebilir.

3.3.2.1.1.2. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA)

DFA Çalışma Grubu

Bu çalışmada, ÖDÖ’nün doğrulayıcı faktör analizi için madde sayısının en az 10 katına ve en az 200 kişiye erişilerek ($f=228$) istatistiksel açıdan yeterli bir sayıya

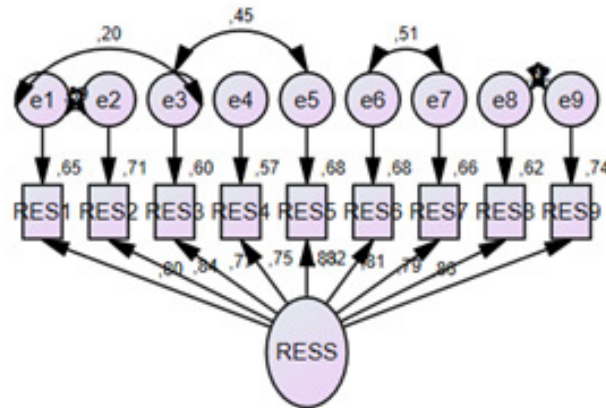
ulaşılmıştır. Ölçeğin AFA ve DFA işlemleri için ayrı çalışma grupları kullanılmıştır. DFA çalışma grubu 2018-2019 eğitim öğretim yılında Türkiye’deki farklı üniversitelerde çalışan 228 akademisyenden oluşmaktadır. Çalışma grubundan yer alan akademisyenlerin 97’si kadın (%42.54) ve 131’i erkek (%57.46); 17’si lisans (%7.46), 72’si yüksek lisans (%31.58) ve 139’u doktora (%60.96) mezunu; 58’i 1-5 yıl (%25.44), 62’si 6-10 yıl (%27.19), 34’ü 11-15 yıl (%14.91), 23’ü 16-20 yıl (%10.09), 26’sı 21-25 yıl (%11.40) ve 25’i 26 yıl ve üstü (%10.97) kıdeme sahiptir.

Verilerin analizi

AFA işlemleri sonucunda elde edilen 9 maddelik ölçeğin DFA işlemleri AMOS 19 programı ile gerçekleştirilmiştir.

DFA İşlemler

DFA için 228 kişiden elde edilen verilerin normallik dağılımını sağladığı görülmektedir (*Skewness*=-0,313; *Kurtosis*= -0,455). Yapılan DFA ile AFA sonucunda elde edilen faktör yapısının Türkiye’de eğitim örgütü örnekleminde doğrulandığı görülmektedir. DFA gerçekleştirilirken verilerin normallik dağılımı dikkate alınarak “maximum likelihood” yöntemi seçilmiştir. Ölçeğin tek boyutlu yapısının DFA ile elde edildiği modele ilişkin faktör yükleri Şekil 3.8’de görülmektedir.



Şekil 3.8. Örgütsel Dayanıklılık Ölçeği doğrulayıcı faktör analizine ilişkin elde edilen değerler ilişkin elde edilen değerler

Şekil 3.8’de görüldüğü gibi maddelerin ait oldukları faktörlerdeki standart regresyon ağırlıklarının 0,75 ile 0,84 arasında değiştiği görülmektedir. Bu durum elde edilen standart değerlerin bulundukları faktörler açısından önemli olduğunu ($p < 0,001$) göstermektedir (Büyüköztürk, 2011). Yapılan işlemler neticesinde elde edilen uyum değerlerinin düşük olması ve ki-kare değerinde anlamlı bir değişikliğe neden olacağı gerekçesiyle modifikasyon önerileri incelenerek 1. ve 2., 1. ve 3., 3. ve 5., 6. ve 7., 8. ve 9. maddeler arasında uzman görüşü de alınarak modifikasyon yapılması gerektiğine karar verilmiştir. Ki-kare değerinde en fazla iyileştirme yapacak modifikasyon önerisinden başlanarak modifikasyonlar sırayla yapılmış ve her modifikasyondan sonra model yeniden test edilmiştir (Meydan ve Şeşen, 2011). İlgili modifikasyon önerilerinin uyum indeks katsayılarını anlamlı bir şekilde arttırdığı gözlenmiştir. Yapılan modifikasyonlar ile elde edilen modele ait uyum indeks katsayılarının mükemmel ve kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu görülmüş olup, modelin daha iyi uyum göstermesi sağlanmıştır. Buna göre ölçeğin DFA ile elde edilen uyum indekslerine ait değerler Tablo 3.17’de sunulmuştur.

Tablo 3.17. Modele ilişkin elde edilen uyum indeksleri değerleri

İncelenen Uyum İndeksleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	DFA Sonucu Elde Edilen Uyum İndeksi Değeri
χ^2/sd	$0 \leq \chi^2/sd \leq 3$	$3 \leq \chi^2/sd \leq 5$	2,72
GFI	$0,95 \leq GFI$	$0,85 \leq GFI$	0,94
AGFI	$90 \leq AGFI \leq 1,00$	$85 \leq AGFI$	0,88
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$	0,98
RMSEA	$0,00 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,06 \leq RMSEA \leq 0,08$	0,08
SRMR	$0,00 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,06 \leq SRMR \leq 0,10$	0,02

Tablo 3.17’de yer alan uyum indeksleri incelendiğinde modelin mükemmel ve kabul edilebilir düzeyde (Bentler, 1980; Bentler ve Bonett, 1980; Bollen, 1990; Browne ve Cudeck, 1993; Byrne, 2006; Byrne ve Campbell, 1999; Hu ve Bentler, 1999; Hooper, vd., 2008; Kayacan ve Gültekin, 2012; Kline, 2011; Meydan ve Şeşen, 2011; Steiger, 2007; Tanaka ve Huba, 1985; Schermelleh-Engel ve Moosbrugger, 2003) uyum

indekslerine ($\chi^2/sd = 2,72$; CFI=0,98; GFI=0,94; AGFI=0,88; RMSEA=0,08; SRMR=0,02) sahip olduğu görülmektedir.

3.3.2.1.2. Yakınsama ve ayırt edicilik geçerliği

Uzman görüşleri doğrultusunda ÖDÖ'nün tek boyuttan oluşmasından dolayı yakınsama ve ayırt edicilik geçerliğine bakılmaya gerek duyulmamıştır.

3.3.2.2. Örgütsel Dayanıklılık Ölçeği'nin güvenilirliğine yönelik işlemler

Açımlayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen verilerin güvenilirliğini belirlemek üzere yapılan analiz sonuçlarına göre toplamda 9 maddeden oluşan tek faktörlü yapısının Cronbach alpha ile belirlenen iç tutarlık katsayısı ölçeğin geneli için .93 olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan, doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen verilere göre 9 maddeden oluşan tek faktörlü yapının Cronbach alpha ile belirlenen iç tutarlık katsayısı ölçeğin geneli için .95 şeklinde olduğu görülmüştür. Uzman görüşleri doğrultusunda ÖDÖ'nün tek boyuttan oluşmasından dolayı kompozit güvenilirlik katsayısına bakılmaya gerek duyulmamıştır. Cronbach alpha güvenilirlik katsayısı normal koşullarda 0 ile 1 arasında değişse de, aslında katsayıda alt sınır yoktur. Cronbach alpha güvenilirlik katsayısı 1'e ne kadar yakınsa ölçek maddelerinin iç tutarlılığı o kadar büyüktür. George ve Mallery'ye (2003) göre, Cronbach alpha güvenilirlik katsayısı " $\geq .90$ - Mükemmel, $\geq .80$ - İyi, $\geq .70$ - Kabul edilebilir, $\geq .60$ - Şüpheli, $\geq .50$ - Zayıf ve $\leq .50$ - Kabul edilemez" biçimdedir. Alfa değerinin artırılması, kısmen ölçekte yer alan maddelerin sayısına bağlıdır ve .80'lik bir alpha katsayısı çoğunlukla makul bir hedeftir (Gliem ve Gliem, 2003). Bu durumda ÖDÖ'nün mükemmel bir iç tutarlılığa sahip olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak Örgütsel Dayanıklılık Ölçeği "*Tamamen katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, tamamen katılıyorum*" şeklinde 5'li Likert tipinde tek boyutta toplam 9 maddeden oluşan geçerli ve güvenilir bir ölçektir. Likert

tipi kapsamında ölçekten alınan puanlar 1-5 aralığında değişmekte olup; bu aralıkların eşit olduğu varsayımına dayalı olarak “*örgütsel dayanıklılık seviyesinin 1.00-1.79 aralığında çok düşük düzeyde; 1.80-2.59 aralığında düşük düzeyde; 2.60-3.39 aralığında orta düzeyde; 3.40-4.19 aralığında yüksek düzeyde; 4.20-5.00 aralığında ise çok yüksek düzeyde*” olduğu kabul edilmiştir. Bu kapsamda, ölçekten alınan yüksek puanlar örgütsel dayanıklılığın düzeyinin yüksek olduğunu gösterir.

Tablo 3.18. Örgütsel Dayanıklılık Ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonrası son hal

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

3.3.3. Örgütsel Körlük Ölçeği (ÖKÖ)

Aytemiz Seymen, Kılıç ve Kinter (2016) tarafından geliştirilen “Örgütsel Körlük Ölçeği” sağlık örgütlerine yönelik olarak geliştirilmiştir ve bireysel etkenler (7 madde), işin rutinlik düzeyi (6 madde), örgüt yapısı (7 madde) ve sektör yapısı (4 madde) olmak üzere dört boyutta toplam 24 maddeden oluşmaktadır. “*Kesinlikle katılmıyorum* (1), *katılmıyorum* (2), *kararsızım* (3), *katılıyorum* (4), *kesinlikle katılıyorum* (5)” şeklinde 5’li Likert tipindedir. İlgili ölçeğin geliştirildiği örneklem grubunun eğitim örgütleri olmamasından dolayı bu çalışma kapsamında ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik analizleri yeniden hesaplanmıştır.

3.3.3.1. Örgütsel Körlük Ölçeği'nin geçerliğine yönelik işlemler

3.3.3.1.1. Faktöriyel geçerliği

3.3.3.1.1.1. Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA)

Aytemiz Seymen, Kılıç ve Kinter (2016) tarafından geliştirilen ilgili ölçeğin faktöriyel geçerliğini test etmek için Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) uygulanmıştır. Bu bağlamda, öncelikle AFA'nın uygulanabilmesinin önkoşulu olan KMO ve Barlett Sphericity Testi değerlerine bakılmış; sonrasında ise elde edilen faktör varyansları ve yük değerleri raporlaştırılmıştır.

AFA Çalışma Grubu

Bu çalışmada, ÖKÖ'nün açımlayıcı faktör analizi için madde sayısının yaklaşık 10 katına erişilerek ($f=234$) istatistiksel açıdan yeterli bir sayıya ulaşılmıştır. Çalışma grubu 2017-2018 öğretim yılında Türkiye'deki farklı üniversitelerde çalışan 234 akademisyenden (%20.08 Kırşehir Ahi Evran ($f=47$), %10.25 Bülent Ecevit ($f=24$), %8.97 Çanakkale Onsekiz Mart ($f=21$), %9.82 Kütahya Dumlupınar ($f=23$), %0.43 Gazi ($f=1$), %0.43 İstanbul Teknik ($f=1$), %20.94 Kırklareli ($f=49$), %15.81 Pamukkale ($f=37$), %0.43 Uludağ ($f=1$), %11.53 Uşak ($f=27$), %0.43 Yıldız Teknik ($f=1$), %0.85 Diğer ($f=2$)) oluşmaktadır. Çalışma grubundan yer alan akademisyenlerin 99'u kadın (%42.12) ve 136'sı erkek (%57.88); 18'i lisans (%7.66), 83'ü yüksek lisans (%35.3), 134'ü doktora (%57.02) mezunu; 48'i 1-5 yıl (%20.42), 73'ü 6-10 yıl (%31.06), 37'si 11-15 yıl (%15.74), 29'u 16-20 yıl (%12.34), 22'si 21-25 yıl (%9.36), 16'sı 26 yıl ve üstü (%11.06) kıdeme sahiptir.

Verilerin analizi

Geliştirilen 24 maddelik ölçeğin AFA işlemleri SPSS 24.0 programı ile gerçekleştirilmiştir.

AFA İşlemleri

Ölçeğin faktöriyel geçerliği için açımlayıcı faktör analizi (AFA) yapılmıştır. Verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını test etmek için Kaiser- Meyer Olkin (KMO) ve Barlett Küresellik Testi uygulanmıştır. Bu test sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri .85 ve Barlett Sphericity Testi ($\chi^2 = 1969,196$, $p = .000$) olarak bulunmuştur. Bu sebeple, KMO değerinin .70'ten büyük olması ve Barlett Sphericity Testinin anlamlı farklılık göstermesinden dolayı verilerin faktör analizi yapmaya uygun olduğu (Büyüköztürk, 2011; Hutcheson ve Sofroniou, 1999) tespit edilmiştir. AFA sonucunda elde edilen değerler aşağıda raporlaştırılmıştır.

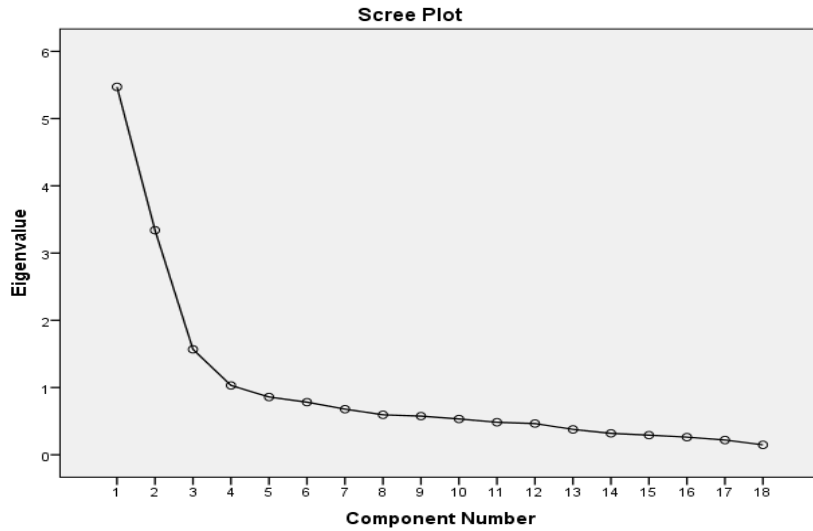
24 maddeden oluşan ÖKÖ 5., 6., 7., 13., 15. ve 23. maddelerin yapıyı bozmasından dolayı analizden çıkartılmıştır. Kalan 18 madde üzerinden varimax tekniği ile %25 döndürülerek işlem yapılmıştır. Sonuçta tüm maddeler kalmış ve ancak ölçeğin orijinalinden farklı olarak toplamda 3 boyutlu bir yapı ortaya çıkmıştır. Bu sebeple, ölçek alt boyutları ilgili maddelere uygun olacak biçimde bireysel körlük, örgütsel körlük ve mesleki körlük olarak adlandırılmıştır. Bu durum Tablo 3.19'da detaylı olarak sunulmuştur.

Tablo 3.19. Örgütsel Körlük Ölçeği açımlayıcı faktör analizi sonuçları

Maddeler	Bireysel Körlük	Örgütsel Körlük	Mesleki Körlük
M1	0,749		
M2	0,804		
M3	0,625		
M4	0,673		
M10	0,733		
M14		0,674	
M16		0,845	
M17		0,838	
M18		0,885	
M19		0,573	
M20		0,782	
M8			0,360
M9			0,438
M11			0,645
M12			0,532
M21			0,726
M22			0,620
M24			0,627
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)			.85
Barlett Sphericity Testi		$(X^2 = 1969,196, p = .000)$	
Açıklanan Toplam Varyans			% 57.66

Tablo 3.19'a göre, Açımlayıcı faktör analizi (AFA) sonuçlarına göre öz değeri 1'den büyük üç faktörlü yapısını bozduğu düşüncesiyle ölçek madde sayısı 24'ten 18'e indirilmiştir. Ölçeğin öz değeri 1'den büyük 18 maddeden oluşan üç faktörlü yapısı %25'lik rotasyon ile toplam varyansın %57.66'sını açıklamaktadır. Bu açıklanan varyans oranının %30'un üzerinde olması, davranış bilimlerinde yapılan test geliştirme çalışmalarında yeterli görülmektedir (Büyüköztürk, 2011). Yapılan geçerlik ve güvenirlik çalışmalardan sonra elde edilen sonuçların, ölçeğin kendi içinde tutarlı bir yapıya sahip olduğunu gösterdiği söylenebilir. ÖKÖ toplamda bireysel, örgütsel ve mesleki körlük olmak üzere 3 boyuttan ve 18 maddeden oluşmaktadır. Ölçek maddelerinin faktör yükleri .36 ile .89 arasında değişmekte olduğu görülmektedir. Bu durumda her bir maddenin ölçülen örtük özelliği temsil etmede yeterli faktör yüküne sahip olduğu söylenebilir. İlgili alt boyutlara bakıldığında bireysel körlüğün 5 madde, örgütsel körlüğün 6 madde ve mesleki körlüğün 7 maddeden oluştuğu görülmektedir. Bu sonuçlar, ölçeğin orijinali hali ile kıyaslandığında sağlık örgütlerinde geliştirilen

ÖKÖ'nün 24 maddeli ve bireysel etkenler, işin rutinlik düzeyi, örgüt yapısı ve sektör yapısı biçiminde 4 boyutlu yapısının eğitim örgütlerinde geçerli olmadığını göstermektedir. Bu noktada özellikle bireysel ve örgütsel faktörler kendini korumuş, ancak işin rutinlik düzeyi ile sektör yapısı boyutlarının iç içe geçtiği ve belirli maddelerinin işlemediği görülmüştür. Bu sebeple yapıyı bozan maddelerin (5., 6., 7., 13., 15. ve 23. maddeler) atılması ile bahsi geçen bu iki boyut uzman görüşü alınarak mesleki körlük adı altında birleştirilmiştir. Öte yandan, 8. ve 9. maddeler her iki boyutta birden çıkmış; ancak maddelerin işle ilgili eylemleri içermesinden dolayı bu maddeler mesleki körlük boyutunda ele alınmıştır. Bu kapsamda, eğitim örgütlerinde körlüğün ölçülmesinde ÖKÖ 18 maddeli ve bireysel, örgütsel ve mesleki körlük biçiminde 3 boyutlu bir yapı ile geçerli bir hal almıştır. Ölçeğin özdeğer-faktör sayısı grafiğine göz atıldığında da aynı durum izlenmektedir.



Şekil 3.9. Örgütsel Körlük Ölçeği özdeğer-faktör sayısı grafiği

Elde edilen sonuçlar geliştirilen ölçeğin üç boyutlu olduğunu ortaya koymaktadır. Buna göre AFA sonuçlarından elde edilen değerlerin (faktör yük değerleri ile açıklanan toplam varyans) ölçeğin ölçtüğü yapı olan “Örgütsel Körlüğü” iyi açıkladığı söylenebilir.

3.3.3.1.1.2. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA)

DFA Çalışma Grubu

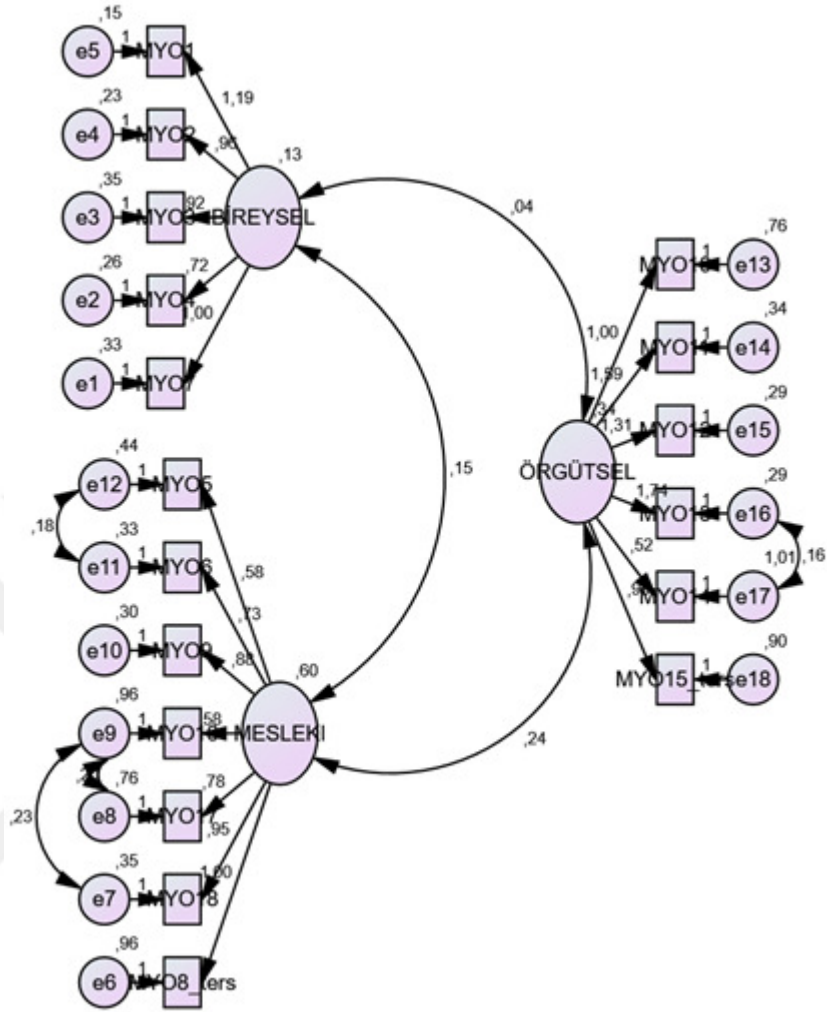
Bu çalışmada, ÖKÖ'nün doğrulayıcı faktör analizi için madde sayısının en az 10 katına ve en az 200 kişiye erişilerek ($f=226$) istatistiksel açıdan yeterli bir sayıya ulaşılmıştır. Çalışma grubu 2018-2019 öğretim yılında Türkiye'deki farklı üniversitelerde çalışan 226 akademisyenden oluşmaktadır. Çalışma grubundan yer alan akademisyenlerin 96'sı kadın (%42.48) ve 130'u erkek (%57.52); 17'si lisans (%7.52), 71'i yüksek lisans (%31.42) ve 138'i doktora (%61.06) mezunu; 58'i 1-5 yıl (%25.66), 60'ı 6-10 yıl (%26.55), 34'ü 11-15 yıl (%15.04), 23'ü 16-20 yıl (%10.18), 26'sı 21-25 yıl (%11.51) ve 25'i 26 yıl ve üstü (%11.06) kıdeme sahiptir.

Verilerin analizi

AFA işlemleri sonucunda elde edilen 18 maddelik ölçeğin DFA işlemleri AMOS 19 programı ile gerçekleştirilmiştir.

DFA İşlemler

DFA için 226 kişiden elde edilen verilerin normallik dağılımını sağladığı görülmektedir (*Bireysel Körlük* alt boyutu için $Skewness=-0,418$; $Kurtosis=0,855$; *Örgütsel Körlük* alt boyutu için $Skewness=-0,328$; $Kurtosis=-0,237$; *Mesleki Körlük* alt boyutu için $Skewness=-0,968$; $Kurtosis=1,070$). Yapılan DFA ile AFA sonucunda elde edilen faktör yapısının Türkiye'de eğitim örgütü örnekleminde doğrulandığı görülmektedir. DFA gerçekleştirilirken verilerin normallik dağılımı dikkate alınarak "maximum likelihood" yöntemi seçilmiştir. Ölçeğin üç faktörlü yapısının DFA ile elde edildiği modele ilişkin faktör yükleri Şekil 10'da görülmektedir.



Şekil 3.10. Örgütsel Körlük Ölçeği doğrulayıcı faktör analizine ilişkin elde edilen değerler

Şekil 3.10’da görüldüğü gibi maddelerin ait oldukları faktörlerdeki standart regresyon ağırlıklarının 0,30 ile 0,88 arasında değiştiği görülmektedir. Bu durum elde edilen standart değerlerin bulundukları faktörler açısından önemli olduğunu ($p < 0,001$) göstermektedir (Büyüköztürk, 2011). Yapılan işlemler neticesinde elde edilen uyum değerlerinin düşük olması ve ki-kare değerinde anlamlı bir değişikliğe neden olacağı gerekçesiyle modifikasyon önerileri incelenerek “mesleki körlük” alt boyutunda 5. ve 6., 16. ve 17., 17. ve 18. maddeler arasında; “örgütsel körlük” alt boyutunda ise 13. ve 14. maddeler arasında uzman görüşü de alınarak modifikasyon yapılması gerektiğine karar verilmiştir. Ki-kare değerinde en fazla iyileştirme yapacak modifikasyon

önerisinden başlanarak modifikasyonlar sırayla yapılmış ve her modifikasyondan sonra model yeniden test edilmiştir (Meydan ve Şeşen, 2011). Modifikasyonlar yapılırken ölçek maddelerinin aynı boyutta olması göz önünde bulundurulmuştur. Ayrıca maddelerin ait oldukları faktörlerde aldıkları faktör yükleri ile benzer yapıları ölçtüğü tespit edilmiş ve modifikasyon önerilerinin uyum indeks katsayılarını anlamlı bir şekilde arttırdığı gözlenmiştir. Yapılan modifikasyonlar ile elde edilen modele ait uyum indeks katsayılarının mükemmel ve kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu görülmüş olup, modelin daha iyi uyum göstermesi sağlanmıştır. Buna göre ölçeğin DFA ile elde edilen uyum indekslerine ait değerler Tablo 3.20’de sunulmuştur.

Tablo 3.20. Modele ilişkin elde edilen uyum indeksleri değerleri

İncelenen Uyum İndeksleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	DFA Sonucu Elde Edilen Uyum İndeksi Değeri
χ^2/sd	$0 \leq \chi^2/sd \leq 3$	$3 \leq \chi^2/sd \leq 5$	1,79
GFI	$0,95 \leq GFI$	$0,85 \leq GFI$	0,90
AGFI	$90 \leq AGFI \leq 1,00$	$85 \leq AGFI$	0,87
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$	0,93
RMSEA	$0,00 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,06 \leq RMSEA \leq 0,08$	0,06
SRMR	$0,00 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,06 \leq SRMR \leq 0,10$	0,06

Tablo 3.20’de yer alan uyum indeksleri incelendiğinde modelin mükemmel ve kabul edilebilir düzeyde (Bentler, 1980; Bentler ve Bonett, 1980; Bollen, 1990; Browne ve Cudeck, 1993; Byrne, 2006; Byrne ve Campbell, 1999; Hu ve Bentler, 1999; Hooper, vd., 2008; Kayacan ve Gültekin, 2012; Kline, 2011; Steiger, 2007; Tanaka ve Huba, 1985; Schermelleh-Engel ve Moosbrugger, 2003) uyum indekslerine ($\chi^2/sd=1,79$; CFI=0,93; GFI=0,90; AGFI=0,87; RMSEA=0,06; SRMR=0,06) sahip olduğu görülmektedir.

3.3.3.1.2. Yakınsama ve ayırt edicilik geçerliği

Örgütsel Körlük Ölçeği'nin üç faktörlü yapısını ölçüp ölçmediğine ilişkin yapı geçerliği için yakınsama ve ayırt edici geçerliklerine bakılmıştır. Yakınsama geçerliği için her bir faktöre ait ortak açıklanan varyans (OAV) değerleri hesaplanmıştır. Yakınsama geçerliği açısından OAV değerleri sırasıyla bireysel körlük alt boyutu için .92; mesleki körlük alt boyutu için .69 ve örgütsel körlük alt boyutu için .88 olarak bulunmuştur. Bagozzi ve Yi'ye (1988) göre, OAV değerlerinin tamamının .50'den büyük olması yakınsama geçerliğinin olduğunun kanıtıdır. Bu durumda ÖKÖ'nün yapısal anlamda geçerli bir ölçek olduğu söylenebilir.

Öte yandan, ayırt edicilik geçerliği içinse OAV karekökleri ve yapılararası korelasyonla kıyaslanmıştır. Fornell ve Larcker'e (1981) göre, ayırt edici geçerlik için OAV kareköklerinin hem yapılar arasındaki korelasyondan hem de 0.70 değerinden büyük olup olmadığı incelenmelidir. Bu sebeple, elde edilen OAV değerlerinin karekökleri ile yapılar arasındaki korelasyon incelenmiş ve ayırt edicilik değerlerinin bireysel körlük için .957, mesleki körlük için .833, örgütsel körlük için .938 olduğu görülmüştür. Bu değerlerin .70'in üzerinde olmasından dolayı ÖKÖ'nün ayırt edicilik geçerliğinin olduğu görülmüştür. İlgili bulgular aşağıdaki tabloda detaylı olarak sunulmuştur. Tablo 3.21'de koyu ile yazılan değerler ayırt edicilik geçerliğini, diğer değerler ise alt boyutlar arasındaki ilişkiyi temsil etmektedir.

Tablo 3.21. Örgütsel Körlük Ölçeği ayırt edicilik geçerliği değerleri

Değişkenler	Bireysel Körlük	Mesleki Körlük	Örgütsel Körlük
Bireysel Körlük	0,957		
Mesleki Körlük	,361**	0,833	
Örgütsel Körlük	,192**	,513**	0,938

**p<.01

3.3.3.2. Örgütsel Körlük Ölçeği'nin güvenirliğine yönelik işlemler

Açımlayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen verilerin güvenirliğini belirlemek üzere yapılan analiz sonuçlarına göre toplamda 18 madde ile üç alt boyuttan

oluşan ölçeğin iç tutarlık katsayısı Cronbach alpha ile hesaplanmıştır. Bu durumda Cronbach alpha iç tutarlık katsayılarının ölçeğin geneli için .82, bireysel körlük alt boyutu için .79; örgütsel körlük alt boyutu için .87, mesleki körlük alt boyutu için .78 şeklindedir.

Farklı çalışma grubundan elde edilen veriler doğrultusunda gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen verilerin güvenilirliğini belirlemek için de iç tutarlık katsayısı Cronbach alpha ile hesaplanmış ve toplamda 18 madde ile üç faktörlü yapıdan oluşan ölçeğin geneli için .86 olduğu görülmüştür. Ölçeğin alt boyutları açısından güvenilirlik değerlendirildiğinde ise hem Cronbach alpha iç tutarlık katsayısı hem de kompozit güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Bu durumda ÖKÖ'nün alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik analizleri sonucunda elde edilen verilerin sırasıyla bireysel körlük alt boyutu için Cronbach alpha .70 ve kompozit .98; mesleki körlük alt boyutu için Cronbach alpha .82 ve kompozit .94; örgütsel körlük alt boyutu için Cronbach alpha .81 ve kompozit .97 olduğu görülmüştür. Cronbach alpha güvenilirlik katsayısı normal koşullarda 0 ile 1 arasında değişse de, aslında katsayıda alt sınır yoktur. Cronbach alpha güvenilirlik katsayısı 1'e ne kadar yakınsa ölçek maddelerinin iç tutarlılığı o kadar büyüktür. George ve Mallery'ye (2003) göre, Cronbach alpha güvenilirlik katsayısı " $\geq .90$ - Mükemmel, $\geq .80$ - İyi, $\geq .70$ - Kabul edilebilir, $\geq .60$ - Şüpheli, $\geq .50$ - Zayıf ve $\leq .50$ - Kabul edilemez" biçimdedir (Gliem ve Gliem, 2003). Bu durumda ÖKÖ'nün genelini ile mesleki körlük alt boyutu nun iyi; bireysel körlük alt boyutu nun kabul edilebilir; örgütsel alt boyutu nun ise mükemmel iç tutarlılığa sahip olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak Örgütsel Körlük Ölçeği "*Tamamen katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, tamamen katılıyorum*" şeklinde 5'li Likert tipinde bireysel körlük, örgütsel körlük ve mesleki körlük olmak üzere üç alt boyutta toplam 18 maddeden oluşan geçerli ve güvenilir bir ölçektir. Likert tipi kapsamında ölçekten alınan puanlar 1-5 aralığında değişmekte olup; bu aralıkların eşit olduğu varsayımına dayalı olarak "*örgütsel körlük seviyesinin 1.00-1.79 aralığında çok yüksek düzeyde; 1.80-2.59 aralığında yüksek düzeyde; 2.60-3.39 aralığında orta düzeyde; 3.40-4.19 aralığında düşük düzeyde; 4.20-5.00 aralığında ise çok düşük düzeyde*" olduğu kabul

edilmiştir. Bu kapsamda, ölçekten alınan yüksek puanlar örgütsel körlük düzeyinin düşük olduğunu gösterir.

Tablo 3.22. Örgütsel Körlük Ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonrası son hal

Aşağıda yer alan ifadeleri 1'den (kesinlikle katılmıyorum) 5'e (kesinlikle katılıyorum) kadar değerlendiriniz. Lütfen tüm soruları doldurunuz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İşimle ilgili yenilikleri takip ederim.	1	2	3	4	5
2. Çevremdeki gelişmeler konusunda meraklıyım.	1	2	3	4	5
3. Kendi eksikliklerimi kolay fark ederim.	1	2	3	4	5
4. Başkalarının eleştirilerini dikkate alırım.	1	2	3	4	5
5. Yaptığım meslek kendimi geliştirmek için uygundur.	1	2	3	4	5
6. Yaptığım meslek yeniliğe açıktır.	1	2	3	4	5
7. İşimde karşılaştığım problemleri çözerken farklı yöntemler ararım.	1	2	3	4	5
8. Yaptığım iş rutinleşmeye uygundur.*	1	2	3	4	5
9. Mesleğim dinamiktir.	1	2	3	4	5
10. İş yerimizdeki birimler arasında etkileşim vardır.	1	2	3	4	5
11. Kurum hakkında yapılan geri bildirimler değerlendirilir.	1	2	3	4	5
12. İş yerimizde, işler daima yeni yöntemlerle yapılır.	1	2	3	4	5
13. Yöneticilerim değişime açıktır.	1	2	3	4	5
14. Kurumumuzdaki kurallar esnektir.	1	2	3	4	5
15. Kurumumuzda çok az yenilik yapılır.*	1	2	3	4	5
16. Bulunduğumuz sektörde çok hızlı değişiklikler olur.	1	2	3	4	5
17. Bulunduğumuz sektörde farklılıklar kabul görülür.	1	2	3	4	5
18. İşimin bulunduğu sektör dinamiktir.	1	2	3	4	5

3.4. Veri Toplama Süreci

Araştırma verileri 2018-2019 eğitim öğretim yılının bahar döneminde toplanmıştır. Bu sebeple, araştırmada kullanılan veri toplama araçlarına yönelik veri toplama işlemlerine 2018 Nisan ayında başlanmıştır. Bu bağlamda, uzman görüşü alma işlemleri için Nisan-Mayıs 2018, açımlayıcı faktör analizi işlemleri için Haziran-Ağustos 2018, doğrulayıcı faktör analizi işlemleri için Ekim-Aralık 2018 ve yapısal eşitlik modeli için Şubat-Nisan 2019 tarihleri aralığında veriler toplanmıştır. Araştırma verilerinin toplanmasına ilişkin olarak ölçme araçlarına yönelik kullanım izinleri ile etik kurul izinleri ekte sunulmuştur. Veri toplama süreci araştırmacı tarafından yürütülmüştür.

3.5. Verilerin Analizi

Analiz öncesinde öncelikle verilerin girişlerinde herhangi bir hatalı giriş olup olmadığı, verilerin genel dağılımı, kayıp ve uç değerlerin kontrolü sağlanarak verilerin düzenlenmesi gerçekleştirilmiştir. Ardından veri setinde yer alan değişkenlerin sınırlar içerisinde olup olmadığı kontrol edilmiştir. Bu doğrultuda, kategorik değişkenler frekans dağılımı, sürekli değişkenler için de minimum değer aralıkları hesaplanmış ve eldeki veri setinin analizler için uygun olduğuna karar verilmiştir. Schumaker ve Lomax'a (2004'ten akt. Yurt, 2014) göre, küçük miktarda kayıp değerlerin analizi için ortalama atama tekniğinin kullanılması tavsiye edilmektedir. Bu bağlamda, elde edilen verilerin %5'ten az bir kısmında kayıp olmasından dolayı kayıp değerlerin analizi için ortalama atama tekniği kullanılmıştır. Elde edilen veriler üzerinden analizlere başlanmıştır.

Araştırmada toplanan verilerin analiz edilmesinde aritmetik ortalama, standart sapma, maksimum ve minimum değerlerin tespiti gibi betimsel istatistiklerin yanı sıra, yapısal eşitlik modellerinden biri olan yapısal regresyon modeli kullanılmıştır. Yapısal regresyon modelleri, doğrulayıcı faktör analizi modeline benzese de ondan temel farkı, gizil değişkenlerin de kendi aralarında çift yönlü ilişki yerine, yol analizi etkilerine (gizli regresyon etkileri) sahip olmalarıdır. Bu tür modeller, aralarındaki etkileşim bilinmeyen gizil değişkenlerin ilişkilerinin keşfedilmesi amacıyla kullanılmaktadır (Heck ve Johnsrud, 1994'ten akt. Meydan ve Şeşen, 2011). Bu çalışma kapsamında bu modelin tercih edilmesinin temel nedeni, ele alınan örgütsel körlük, örgütsel dayanıklılık ve örgütsel sürdürülebilirlik konularının üçü bir arada şeklinde daha önce alanyazında hiç araştırılmamış olmasıdır. Bu sebeple, çalışma kapsamında örgütsel körlük ve örgütsel sürdürülebilirlik arasındaki ilişkide örgütsel dayanıklılığın aracı etkisine bakılmaktadır.

Öte yandan, araştırmada etki büyüklüğü hesaplaması ve güç analizi işlemi yapılmıştır. Etki büyüklüğünün hesaplanmasında Cohen'in (1988) yöntemi kullanılarak (f^2) ve (R^2) değerleri hesaplanmıştır. Bu kapsamda, Cohen'in (1988) sınıflandırması temele alınarak $0.02 \leq f^2 < 0.15$ değeri küçük etki, $0.15 \leq f^2 < 0.35$ değeri orta etki, $0.35 \leq f^2$

değeri ise geniş etki; $0.02 \leq R^2 < 0.13$ değeri küçük etki, $0.13 \leq R^2 < 0.26$ değeri orta etki, $0.26 \leq R^2$ değerler ise geniş etki biçiminde değerlendirilmiştir. Sıfır hipotezinin doğru bir şekilde reddedilme olasılığının gösterilmesini ifade eden güç analizi (Dorey, 2011) hesaplanmıştır. MacCallum, Brown ve Sugawara (1996) çalışmalarında minimum katılımcı sayısını temel alarak olması gereken değerleri sunmakta ve güç analizinin en az .80 olması gerektiğini belirtmektedir. Bu değer göz önünde bulundurularak güç analizi yapılmıştır.

Elde edilen verilerin düzenlenmesi ve analizinde betimsel istatistikler ve AFA için IBM SPSS Statistics 24 paket programı, dfa ve yapısal eşitlik analizi için AMOS 19 programı, güç analizi içinse G*Power 3.1.9.4. paket programı kullanılmıştır.

IV. BÖLÜM

4. Bulgular

Bu bölümde elde edilen verilere ilişkin gerçekleştirilen analizlere ve bu analizler aracılığıyla elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Bu kapsamda ilgili bulgular yapısal eşitlik varsayımlarının incelenmesine yönelik bulgular, yapısal eşitlik analizine yönelik bulgular, etki büyüklüğüne yönelik bulgular ve güç analizine yönelik bulgular biçiminde dört ayrı başlık altında ele alınmaktadır.

4.1. Yapısal Eşitlik Varsayımlarının İncelenmesine Yönelik Bulgular

Bayram'a (2010) göre, yapısal eşitlik modellemesine ait varsayımlar arasında gözlenen ve gizil değişkenlerin normal dağılıma sahip olması, doğrusallık, uç değerler, çoklu doğrusal bağlantı ve örneklem hacmi yer almaktadır. Bu doğrultuda, yapısal eşitlik modellemesi yapılmadan önce ilgili varsayımların saplanıp sağlanmadığı test edilmiş ve bu kapsamda elde edilen bulgular aşağıda sunulmuştur.

Toplamda 359 katılımcıdan elde edilen verilere ait değişkenlerin normal dağılıma sahip olup olmadığının görülmesi için frekans dağılımı ve uç değerlere bakılmış; ayrıca tüm puanlar Z puan türüne çevrilerek verilerin ortalamadan uzaklıkları incelenerek tek yönlü uç değer analizi yapılmıştır. Bu kapsamda, normalliği bozduğu görülen 37 gözlem veri setinden çıkarılmış ve kalan 322 veri ile yeniden yapılan analizde herhangi bir uç değer kalmadığı görülmüştür. Bu kapsamda verilere ilişkin elde edilen betimsel bulgular Tablo 4.23'te sunulmaktadır.

Tablo 4.23. Verilere ilişkin betimsel bulgular

	N	Minimum Değer	Maksimum Değer	$\bar{X}$	ss	Skewness	Kurtosis
Örgütsel Sürdürülebilirlik	322	1,10	4,97	3,20	,80609	-,298	-,264
Çevresel Sürdürülebilirlik Alt Boyutu	322	1,00	5,00	3,00	,91167	-,082	-,408
Kültürel Sürdürülebilirlik Alt Boyutu	322	1,20	5,00	3,21	,85379	-,182	-,440
Sosyal Sürdürülebilirlik Alt Boyutu	322	1,00	5,00	3,15	,92612	-,215	-,466
Ekonomik Sürdürülebilirlik Alt Boyutu	322	1,00	5,00	2,89	,89788	-,055	-,375
Yönetmel Sürdürülebilirlik Alt Boyutu	322	1,00	5,00	3,36	,88528	-,606	,054
Örgütsel Dayanıklılık	322	1,00	5,00	3,31	,89354	-,490	-,006
Örgütsel Körlük	322	2,28	4,94	3,79	,48579	-,152	-,201
Bireysel Körlük Alt Boyutu	322	2,40	5,00	4,27	,48420	-,453	,526
Mesleki Körlük Alt Boyutu	322	1,86	5,00	3,90	,60838	-,553	,450
Örgütsel Körlük Alt Boyutu	322	1,00	4,83	3,26	,76778	-,552	,190

Tablo 4.23'e göre, ölçeklere ait aritmetik ortalamalar incelendiğinde; örgütsel sürdürülebilirlik düzeyinin toplamı ve tüm alt boyutları ile birlikte <<orta düzeyde>> olduğu ($\bar{X}$ =3,20; 3,00; 3,21; 3,15; 2,89; 3,36); örgütsel dayanıklılığın benzer şekilde <<orta düzeyde>> olduğu ($\bar{X}$ = 3,31); örgütsel körlüğün ise genelinin ve mesleki körlüğün <<düşük düzeyde>> olduğu ($\bar{X}$ = 3,79; 3,90), bireysel körlüğün <<çok düşük düzeyde>> ($\bar{X}$ =4,27), örgütsel körlüğün ise <<orta düzeyde>> olduğu ($\bar{X}$ =3,26) görülmüştür. Elde edilen bu bulgular doğrultusunda, araştırmadan elde edilen bulgular genel olarak örgütsel sürdürülebilirlik ve örgütsel dayanıklılığın orta düzeyde kalırken;

örgütsel körlüğün genel ve mesleki anlamda düşük, bireysel anlamda çok düşük, örgütsel anlamda ise orta düzeyde kaldığı söylenebilir. Öte yandan, katılımcılardan elde edilen verilerin tamamının basıklık ve çarpıklık katsayıları açısından +1 -1 aralığında bulunmasından dolayı (Büyüköztürk, 2011) normal dağılım gösterdiği ve alınan değerlerin minimum ve 1 ve maksimum 5 aralığında değiştiği görülmektedir.

Ayrıca varsayımların karşılanmasına yönelik olarak çok yönlü uç değer analizi için Mahalanobis uzaklık değerleri hesaplanmış ve bu değerler .05 düzeyinde aykırı gözlem yaratmadığı görülmüştür. Öte yandan, çoklu doğrusal bağlantının tespit edilmesi için çoklu bağlantı kontrolü yapılmış, varyans artış faktörleri (VIF) ve tolerans değerleri (TV) incelenmiştir. İncelemelere ilişkin bulgular Tablo 4.24'te sunulmaktadır.

Tablo 4.24. Değişkenlere ilişkin korelasyon değerleri

	Örgütsel Sürdürülebilirlik	Çevresel Sürdürülebilirlik Alt Boyutu	Kültürel Sürdürülebilirlik Alt Boyutu	Sosyal Sürdürülebilirlik Alt Boyutu	Ekonomik Sürdürülebilirlik Alt Boyutu	Yönetimsel Sürdürülebilirlik Alt Boyutu	Örgütsel Dayanıklılık
	r	r	r	r	r	r	r
Örgütsel Dayanıklılık	,792**	,487**	,615**	,767**	,590**	,832**	1
Örgütsel Körlük	-,664**	-,445**	-,528**	-,627**	-,498**	-,689**	-,682**
Bireysel Körlük Alt Boyutu	-,304**	-,243**	-,245**	-,263**	-,244**	-,308**	-,302**
Mesleki Körlük Alt Boyutu	-,376**	-,241**	-,335**	-,351**	-,266**	-,390**	-,383**
Örgütsel Körlük Alt Boyutu	-,753**	-,494**	-,563**	-,727**	-,572**	-,785**	-,782**

*p .05 ** p< .01

Büyüköztürk (2011) 0.00-0.30 arasındaki ilişkinin düşük, 0.30-0.70 arasındaki ilişkinin orta; 0.70-1.00 arasındaki ilişkinin ise yüksek düzeyde olduğunu belirtmektedir. Tablo 4.24'te değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde, örgütsel dayanıklılığın örgütsel sürdürülebilirliğin geneli ($r= 0.792$; $p<.01$), sosyal sürdürülebilirlik ($r= 0.767$; $p<.01$) ve yönetimsel sürdürülebilirlik ($r= 0.832$; $p<.01$) ile

pozitif yönde yüksek düzeyde; çevresel sürdürülebilirlik ($r = 0.487$; $p < .01$); kültüre sürdürülebilirlik ($r = 0.615$; $p < .01$) ve ekonomik sürdürülebilirlik ($r = 0.590$; $p < .01$) ile pozitif yönde orta düzeyde ilişkisi olduğu görülürken; örgütsel körlüğün geneli ($r = -0.682$; $p < .01$), bireysel körlük ($r = -0.302$; $p < .01$), mesleki körlük ($r = -0.383$; $p < .01$) ile negatif yönde orta düzeyde ve örgütsel körlük ($r = -0.782$; $p < .01$) ile negatif yönde yüksek düzeyde ilişkisi olduğu görülmektedir.

Öte yandan, örgütsel körlük ve örgütsel sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiler incelendiğinde örgütsel körlüğün örgütsel sürdürülebilirliğin geneli ($r = -0.664$; $p < .01$), çevresel sürdürülebilirlik ($r = -0.445$; $p < .01$), kültürel sürdürülebilirlik ($r = -0.528$; $p < .01$), sosyal sürdürülebilirlik ($r = -0.627$; $p < .01$), ekonomik sürdürülebilirlik ($r = -0.498$; $p < .01$) ve yönetsel sürdürülebilirlik ($r = -0.689$; $p < .01$) ile negatif yönde orta düzeyde ilişkisi olduğu görülmektedir.

Bireysel körlüğün örgütsel sürdürülebilirliğin geneli ($r = -0.304$; $p < .01$) ve yönetsel sürdürülebilirlik ($r = -0.308$; $p < .01$) ile negatif yönde orta düzeyde; çevresel sürdürülebilirlik ($r = -0.243$; $p < .01$), kültürel sürdürülebilirlik ($r = -0.245$; $p < .01$), sosyal sürdürülebilirlik ($r = -0.263$; $p < .01$) ve ekonomik sürdürülebilirlik ($r = -0.244$; $p < .01$) ile negatif yönde düşük düzeyde ilişkisi olduğu görülmektedir.

Mesleki körlüğün örgütsel sürdürülebilirliğin geneli ($r = -0.376$; $p < .01$), kültürel sürdürülebilirlik ($r = -0.335$; $p < .01$), sosyal sürdürülebilirlik ($r = -0.351$; $p < .01$) ve yönetsel sürdürülebilirlik ($r = -0.390$; $p < .01$) ile negatif yönde orta düzeyde; çevresel sürdürülebilirlik ($r = -0.241$; $p < .01$), ve ekonomik sürdürülebilirlik ($r = -0.266$; $p < .01$) ile negatif yönde düşük düzeyde ilişkisi olduğu görülmektedir.

Örgütsel körlük alt boyutunun örgütsel sürdürülebilirliğin geneli ($r = -0.753$; $p < .01$), sosyal sürdürülebilirlik ($r = -0.727$; $p < .01$) ve yönetsel sürdürülebilirlik ($r = -0.785$; $p < .01$) ile negatif yönde yüksek düzeyde; çevresel sürdürülebilirlik ($r = -0.494$; $p < .01$), kültürel sürdürülebilirlik ($r = -0.563$; $p < .01$), ekonomik sürdürülebilirlik ($r = -0.572$; $p < .01$) ile negatif yönde orta düzeyde ilişkisi olduğu görülmektedir.

Bu durumda, .01 düzeyinde anlamlı ilişkiler olmasının değişkenler arasında önemli ve anlamlı düzeyde etki oluşturabileceği düşünülmektedir. Bu sebeple yapısal eşitlik modelinin yapılabileceği ve tüm ilişkilerin 0.90'dan küçük olması nedeniyle modelde yer alan değişkenler arasında çoklu bağlantının bulunmadığı tespit edilmiştir. Verilerin analizinde değişkenler arasındaki çoklu doğrusal bağlantı sorununu belirlemek açısından ayrıca tolerans ($>0,2$) ve VIF (<10) değerleri incelenmiş olup, bu değerler sonucunda değişkenler arası çoklu bağlantı sorunu olmadığı (Mertler & Vannatta, 2005) görülmüştür.

Son olarak, örneklem hacmine bakılarak 322 kişiden oluşan bir örneklem grubunun yapısal eşitlik analizi için yeterli olup olmadığı test edilmiştir. Alanyazında yapısal eşitlik analizi için gerekli olan örneklem büyüklüğüne ilişkin farklı bilgiler yer alsa da genelde 100'den az kişinin oluşturduğu örneklem hacminin küçük; 100-200 arası örneklem hacminin orta; 200'den fazla örneklem hacminin ise büyük olduğu belirtilmektedir (Harrington, 2009'dan akt. Bayram, 2010). Bu durumda, araştırmada kullanılan örneklem hacminin büyük olduğu söylenebilir. Öte yandan, örneklemin doğrudan etkilediği AGFI, GFI değerleri analizlere dahil edilmiş; ayrıca yapısal eşitlik analizi için örneklemin yeterli olup olmadığını gösteren güç analizi de gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda, analize başlanmadan önce 200'den fazla kişiyle başlanarak büyük örneklem hacmi oluşturulmuş; analizler sonrasında da bu büyük örneklem hacminin yeterliliği doğrulanmıştır.

4.2. Yapısal Eşitlik Analizine Yönelik Bulgular

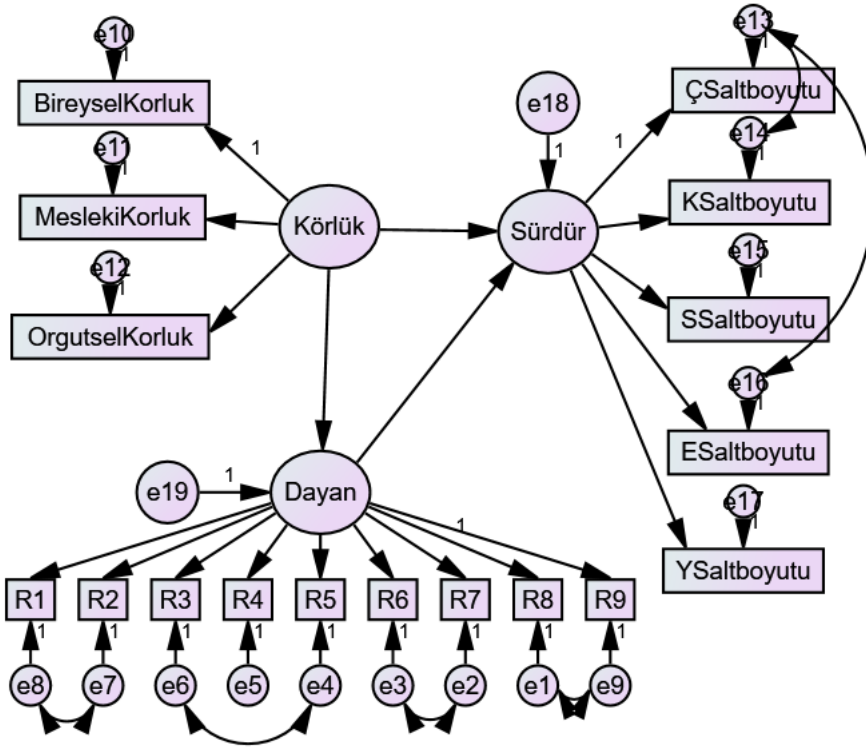
İlgili alanyazın kapsamında geliştirilen modeli test etmek için yapısal eşitlik modellemesi türlerinden biri olan yapısal regresyon modeli kullanılmıştır. Bu kapsamda, kurulan model ile örgütsel körlük, örgütsel dayanıklılık ve örgütsel sürdürülebilirlik arasındaki yordayıcı ilişkiler analiz edilmiştir. Şekil 4.11'de test edilen yapısal regresyon modeli gösterilmiştir. Bu model kapsamında örgütsel körlük dışsal değişken (exojen), örgütsel dayanıklılık ve örgütsel sürdürülebilirlik ise içsel değişken (endojen) olarak kullanılmıştır. Örgütsel körlük bireysel, mesleki ve örgütsel körlük alt

boyutlarından oluşurken; örgütsel dayanıklılık tek boyut halindedir ve örgütsel sürdürülebilirlik çevresel, kültürel, sosyal, ekonomik, yönetsel sürdürülebilirlik alt boyutlarından oluşmaktadır. Bu bağlamda test edilen modele ilişkin uyum değerleri Tablo 4.25’te gösterilmektedir.

Tablo 4.25. Yapısal regresyon analizine ilişkin elde edilen mükemmel ve kabul edilebilir uyum değerleri

Uyum Ölçütleri	Mükemmel Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	Elde Edilen Uyum Değerleri
(χ^2/sd)	≤ 3	$\leq 4-5$	2,78
AGFI	≥ 0.90	$\geq 0,85$	0,85
GFI	≥ 0.90	$\geq 0,85$	0,89
CFI	≥ 0.97	$\geq 0,90$	0,96
IFI	≥ 0.95	$\geq 0,90$	0,96
RMSEA	≤ 0.05	0,06-0,08	0,07
SRMR	≤ 0.05	0,06-0,08	0,04

Tablo 4.25’te yer alan uyum değerleri incelendiğinde, modelin kabul edilebilir ve mükemmel düzeyde uyum değerlerine (χ^2/sd (306.687/110)= 2.79; RMSEA = 0,07; SRMR = 0,04; CFI = 0.96; IFI=0.96; GFI = 0.89; AGFI = 0.85) sahip olduğu görülmektedir (Baumgartner & Homburg, 1996; Bentler & Bonett, 1980; Bollen, 1990; Browne & Cudeck, 1993; Byrne, 2006; Hu ve Bentler, 1999; Joreskog & Sorbom, 1993; Kline, 2011; Marsh, Hau, Artelt, Baumert & Peschar, 2006; Steiger, 2007; Schermelleh-Engel & Moosbrugger, 2003; Tanaka & Huba, 1985). Geliştirilen ve test edilen yapısal regresyon modeli Şekil 4.11’de gösterilmiştir. Modelde test edilen değişkenin doğrudan ve dolaylı etkilerine ilişkin bilgiler ise Tablo 4.26’da yer almaktadır.



Şekil 4.11. Geliştirilen ve test edilen yapısal regresyon modeli

Tablo 4.26. Örgütsel sürdürülebilirlik değişkeni üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkiler

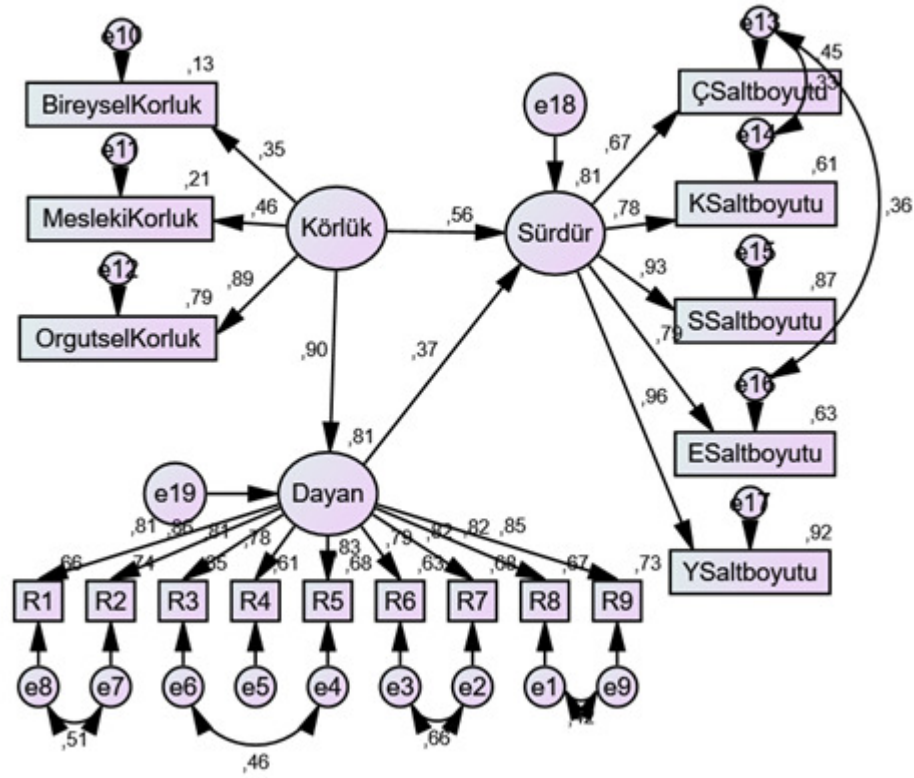
Bağımsız değişken	Bağımlı değişken	Toplam etki	Doğrudan etki	Dolaylı etki	Standart hata	Kritik oran (t)
Örgütsel Körlük	Örgütsel Dayanıklılık	0,90	0,90	0,000	0,15	5,982***
Örgütsel Körlük	Örgütsel Sürdürülebilirlik	0,88	0,55	0,33	0,87	2,698**
Örgütsel Dayanıklılık	Örgütsel Sürdürülebilirlik	0,36	0,36	0,000	0,76	2,006*

*** p< 0,001 ; **p<0.01; *p<0.05

Tablo 4.26'ya göre, modelde örgütsel körlük bağımsız değişkeninin örgütsel dayanıklılık bağımlı değişkenini doğrudan ($\beta = 0.90$, $p < 0.001$); örgütsel sürdürülebilirlik bağımlı değişkenini ise hem doğrudan ($\beta = 0.88$, $p < 0.01$) hem de dolaylı olarak ($\beta = 0.33$, $p < .001$) etkilediği görülürken; örgütsel dayanıklılık bağımsız değişkeninin de örgütsel sürdürülebilirlik bağımlı değişkenini ($\beta = 0.36$, $p < 0.05$)

doğrudan etkilediği görülmektedir. Ayrıca modelde, örgütsel körlük ve örgütsel dayanıklılık değişkenlerinin yönetsel sürdürülebilirlik alt boyutu ($\beta = 0.85; 0.35$), ekonomik sürdürülebilirlik alt boyutu ($\beta = 0.70; 0.29$), sosyal sürdürülebilirlik alt boyutu ($\beta = 0.82; 0.34$), kültürel sürdürülebilirlik alt boyutu ($\beta = 0.69; 0.28$) ve çevresel sürdürülebilirlik alt boyutu ($\beta = 0.59; 0.24$) üzerinde de dolaylı etkileri olduğu gözlemlenmiştir.

Modele göre, örgütsel körlük bağımsız değişkeni örgütsel dayanıklılık değişkenini tek başına %81 ($R^2 = 0.81$); örgütsel sürdürülebilirlik değişkenini %44 ($R^2 = 0.44$) açıklarken; örgütsel dayanıklılık değişkeni tek başına örgütsel sürdürülebilirlik bağımlı değişkenini %63 ($R^2 = 0.63$) açıklamaktadır. Öte yandan, örgütsel sürdürülebilirlik bağımlı değişkenin %81'i ($R^2 = 0.81$) örgütsel körlük ve örgütsel dayanıklılık bağımsız değişkenleri tarafından açıklanmaktadır. Buna göre örgütsel körlük ve örgütsel dayanıklılık değişkenleri birlikte örgütsel sürdürülebilirlik değişkenini anlamlı ölçüde açıkladığı ve örgütsel sürdürülebilirlik için oldukça yüksek bir etki büyüklüğüne sahip oldukları söylenebilir. Benzer şekilde örgütsel körlük değişkeni de dayanıklılık değişkeni üzerinde anlamlı ve yüksek bir etki büyüklüğüne sahiptir. Elde edilen bulgular Şekil 4.12'de görülmektedir.



Şekil 4.12. Yapısal regresyon analizi ile elde edilen bulgular

Bu kapsamda, araştırma hipotezleri kapsamında H1 hipotezlerinin tamamı kabul edilmiş, H0 hipotezlerinin ise tamamı reddedilmiştir. Hipotezlere yönelik elde edilen bu durum Tablo 4.27’de özetlenmektedir.

Tablo 4.27. Araştırma hipotezlerinin kabul ve red durumları

Hipotez		Durum
1.	H0: Örgütsel körlük örgütsel sürdürülebilirliği açıklamamaktadır.	Red
hipotez	H1: Örgütsel körlük örgütsel sürdürülebilirliği açıklamaktadır.	Kabul
2.	H0: Örgütsel körlük örgütsel dayanıklılığı açıklamamaktadır.	Red
hipotez	H1: Örgütsel körlük örgütsel dayanıklılığı açıklamaktadır.	Kabul
3.	H0: Örgütsel dayanıklılık örgütsel sürdürülebilirliği açıklamamaktadır.	Red
hipotez	H1: Örgütsel dayanıklılık örgütsel sürdürülebilirliği açıklamaktadır.	Kabul
4.	H0: Örgütsel körlük ve örgütsel dayanıklılık birlikte örgütsel sürdürülebilirliği açıklamamaktadır.	Red
hipotez	H1: Örgütsel körlük ve örgütsel dayanıklılık birlikte örgütsel sürdürülebilirliği açıklamaktadır.	Kabul

Tablo 4.27’ye göre, bu çalışmada geliştirilen yapısal eşitlik modeli sonucunda örgütsel körlüğün örgütsel dayanıklılığı ve örgütsel sürdürülebilirliği

doğrudan; örgütsel dayanıklılığın örgütsel sürdürülebilirliği doğrudan ve örgütsel körlüğün örgütsel dayanıklılık aracılığıyla örgütsel sürdürülebilirliği dolaylı olarak açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır.

4.3. Etki Büyüklüğüne Yönelik Bulgular

Araştırmada elde edilen sonucun gerçekten anlamlı olup olmadığını ve pratikteki anlamlılığını test etmek için etki büyüklüğünün hesaplanmasında Cohen (1988), regresyon analizleri ve doğrusal modeller için etki büyüklüğünün hesaplanmasında standartlaştırılmış etki büyüklüğü (f^2) değerinin hesaplanmasını önermiştir. f^2 değeri, çoklu korelasyon katsayısının (R^2), birden çıkarılan değerine ($1 - R^2$) bölünmesi ile elde edilmektedir ($f^2 = R^2 / (1 - R^2)$). Buna göre $0.02 \leq f^2 < 0.15$ değeri küçük etkiyi, $0.15 \leq f^2 < 0.35$ değeri orta etkiyi ve $0.35 \leq f^2$ değeri ise geniş etkiyi göstermektedir (Cohen, 1988). Eşitlikteki her bir değişken için hesaplanan etki büyüklükleri Tablo 4.28’de gösterilmektedir.

Tablo 4.28. Her bir yapısal eşitlik için hesaplanan etki büyüklükleri

Bağımsız değişken	Bağımlı değişken	R^2	f^2
Örgütsel Körlük	Örgütsel Dayanıklılık	0,81	4,26
Örgütsel Körlük	Örgütsel Sürdürülebilirlik	0,44	0,78
Örgütsel Dayanıklılık	Örgütsel Sürdürülebilirlik	0,63	1,70
Örgütsel Körlük + Dayanıklılık	Örgütsel Sürdürülebilirlik	0,81	4,26

Tablo 4.28’e göre, örgütsel körlük bağımsız değişkeninin örgütsel dayanıklılık üzerinde ($R^2 = 0.81$; $f^2 = 4.26$) ve örgütsel sürdürülebilirlik üzerinde ($R^2 = 0.44$; $f^2 = 0.78$) geniş düzeyde etkiye sahip olurken; örgütsel dayanıklılık bağımsız değişkeninin örgütsel sürdürülebilirlik üzerinde benzer biçimde geniş düzeyde bir etkiye ($R^2 = 0.63$; $f^2 = 1.70$) sahip olduğu görülmektedir. Son olarak, örgütsel körlük ve örgütsel dayanıklılık değişkenlerinin de birlikte örgütsel sürdürülebilirlik değişkeni üzerinde geniş düzeyde bir etkiye sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır ($R^2 = 0.81$; $f^2 = 4.26$). Bu

durumda, örgütsel sürdürülebilirliğin hem ayrı ayrı hem de birlikte olmak üzere örgütsel körlük ve örgütsel dayanıklılık tarafından geniş ölçüde etkilendiği söylenebilir.

4.4. Güç Analizine Yönelik Bulgular

Bir hipotez testinde, alternatif hipotez, sıfır hipotezinin (H_0) yanlış olduğu ifadesidir. Alternatif hipotez gerçekte doğruysa, güç sıfır hipotezinin doğru bir şekilde reddedilme olasılığıdır. İstatistiksel güce yönelik genel soru şudur: “Hangi örneklem büyüklüğü araştırılmakta olan birincil hipotez için makul bir güçle sonuçlanacaktır?” Ancak çoğu durumda daha önemli ve gerçekçi bir soru şudur: “Önerilen çalışma süresince elde edilebilecek en olası örneklem büyüklüğü göz önüne alındığında, önemli hipotez testleri için istatistiksel güç ne olacaktır?” (Dorey, 2011). Diğer bir ifade ile hipotez testlerinin sorgulanmasında önemli olan husus alternatif hipotez testi olan H_0 ’ın reddedilmesinin doğru biçimde yapılmasıdır. Bu işlemin yapılabilmesi için çalışmanın örneklem büyüklüğü işe koşularak gücün hesaplanmasıdır. Çünkü Goodwin’e (2010’dan akt. Çapık, 2014) göre istatistiksel güç, gruplar arasında anlamlı bir fark saptanması durumunda bu farkın gerçek olabilme ihtimalidir. Örneğin, iki grup ortalaması arasındaki fark anlamlı olarak saptanmışsa, yani H_1 hipotezi kabul edildi ise, bu sonucun doğru olma ihtimali o testin gücünü gösterir. Eğer araştırmacı gruplar arasındaki farkı ortaya çıkaracak yeterli sayıda örneklemle çalışmamışsa, gruplar arasında gerçekte var olan farkı saptayamayacaktır ve test gücü düşük olacaktır (Çapık, 2014). Bu sebeple çalışmalarda güç analizi yapmanın önem arz ettiği söylenebilir.

Güç analizi veri analizine başlamadan önce ya da veri analizi yapıldıktan sonra uygulanabilir. Veri analizi öncesinde apriori olarak yapılan güç analizi örneklemin yeterli olup olmadığı hakkında önden bilgi verme imkanı sağlarken, veri analizi sonrasında yapılan güç analizi yapılan hipotez testinin ne oranda doğru yapıldığını göstermektedir (Okuyay, 2017). MacCallum, Brown ve Sugawara (1996) çalışmalarında minimum katılımcı sayısını temel alarak olması gereken değerleri sunmakta ve güç analizinin en az .80 olması gerektiğini dile getirmektedir. Bu sebeple eğer analizler sonucunda yüksek güç elde edilmişse, yeterli bir örneklem grubuyla çalışıldığı ve ele

alınan hipotezlerin gerçek durumu ortaya koyduğu düşünülebilir. Bu kapsamda bu araştırmada güç analizi hesaplaması G*Power 3.1.9.4. paket programı ile hesaplanmış olup, hesaplamalar sonunda $f^2 = 4.26$, .05 alpha değeri ve 322 kişilik örneklem grubu ile gücün 1.00 değeri oldukça yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sebeple, bu araştırma kapsamında kullanılan örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu; H0 hipotezlerinin reddedilip, H1 hipotezlerinin kabul edilmesinin değişkenler arasında gerçekte var olan farkların ortaya konduğu söylenebilir. Bu bağlamda, bu araştırmada doğrulanan bu modelle birlikte gerçek anlamda örgütsel körlüğün örgütsel dayanıklılık aracılığıyla örgütsel sürdürülebilirlik üzerinde etki oluşturduğu; örgütsel körlüğün kendi başına örgütsel dayanıklılık ve örgütsel sürdürülebilirlik üzerinde doğrudan etki oluşturduğu; örgütsel dayanıklılığın kendi başına örgütsel sürdürülebilirlik üzerinde doğrudan etki oluşturduğu söylenebilir.

V. BÖLÜM

5. Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu bölümde yapılan bu çalışma ile elde edilen bulgular alanyazında yer alan diğer çalışmalarla karşılaştırılarak tartışılmış, ayrıca elde edilen bulgulara yönelik sonuçlar ve öneriler sunulmuştur.

5.1. Tartışma

Bir örgüt geleceğine sahip olarak onu şekillendirmek için stratejik yönetim temelinde hareket etmelidir. Ancak bu yolla, öngörülen ve öngörülemeyen durumlara hazırlıklı olabilir ve bu durumlardan fırsatlar yaratarak çıkabilir. Bu hususta stratejik yönetimi izleyen eğitim örgütlerinin güçlü ve zayıf yönlerini bilip, fırsatlarının ve tehditlerinin farkında olarak geçmişini ve bugününü etkili bir biçimde değerlendirerek, yarınına daha iyi hazırlandıkları düşünülebilir. Örneğin, kalite yönetimini izleyen yükseköğretim kurumları, temeline stratejik yönetimi yerleştirerek örgütsel işleyişlerini takip etmekte, belirli aralıklarla yapılan eylemler karşılaştırılmakta ve bu şekilde örgütsel gidişatı yakından ve sürekli olarak takip etmektedir. Bu kapsamda geçmişte yapılan eylemlerle bugün yapılan eylemler kıyaslanmakta, dahası bu kıyaslamaya bakılarak gelecekte neyin ne kadar yapılacağına dair tahminler oluşturulmaktadır. Yapılan bu tahminler üzerinden yükseköğretim örgütü kapsamında ulaşılabilen ve ulaşılamayan hedefler ortaya konarak, o örgütün hangi alanlarda iyi ve kötü olduğu stratejik olarak ortaya konmaktadır. Bu sayede o örgütte yapılan geçmiş, bugün ve gelecekteki eylemler aynı potada değerlendirilerek sürdürülebilir bir yapı inşa edilmeye çalışılmaktadır. Bu inşa sürecinde başarılı olan ve kalite ödülleriyle başvuran yükseköğretim kurumları belirli kriterler açısından değerlendirdikten sonra kalite kapsamında mükemmellik ödülü alabilmekte, bu kalite adımlarını sürdürdükleri

takdirde ise yeniden ödöl almak için başvuru gerçekleştirerek mükemmellikte sürdürülebilirlik ödölüne layık olabilmektedir.

Kalite kapsamındaki ödöl süreci her ölke ve her kurum kapsamında farklı şekilde yönetilebilmektedir. Türkiye’de özel kurumlar ve kamu kurumları kapsamında bu kalite süreci KalDer tarafından yürütölmektedir. KalDer tarafından yürütölen bu süreç sonunda Türkiye’de Mükemmellikte Sürdürülebilirlik Ödölü’ne tüm üniversite adına sahip olan tek yükseköğretim kurumu Sakarya Üniversitesi’dir. Sakarya Üniversitesi, bünyesinde oluşturduğu Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Kurulu ile bahsi geçen stratejik yönetim anlayışını temele alarak üniversitede gerçekleşen tüm süreçlerin değerlendirilmesini ve kalitenin geliştirilmesini, onaylanmasını ve tanınmasını sağlamaktadır. Bu yolla 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu gereğince her üniversitede yapılması zorunlu olan beş yıla bir hazırlanan stratejik planlar ve dönemlik olarak hazırlanan değerlendirme formları aracılığıyla sürdürülebilir bir yapı kurulmaya çalışılmaktadır. Bu süreçte, Sakarya Üniversitesi’nin eylem planları karşılaştırılarak hedeflere ne oranda ulaşıldığı tespit edilmektedir. Örneğın, geçmişte yapılan bir etkinliğin bugün ne oranda yapıldığı kıyaslanmakta ve aynı etkinliğin gelecekte, bugünkü seviyesinin altına düşmeden ne oranda yapılabileceğine ilişkin bir öngörü oluşturulmaktadır. Bu öngörülerin, diğer değerlendirme döneminde ne oranda gerçekleştirildiğine bakılarak hedeflenen ve gerçekleşen arasında ortaya çıkan fark hesaplanarak kurumun kırmızı alanları, yani geliştirilmesi gereken alanları ortaya çıkarılmaktadır. Kırmızı alan değerlendirmelerinde iki temel noktaya dikkat çekilmektedir. Birincisi, kurumun kendini ne oranda gerçekçi olarak tanıdığı; ikincisi ise, bugün yaptığı eylemlerin altına düşemeyeceği gerçeğinin farkına varmasıdır. Diğer bir ifade ile kalite sürecini takip eden bir üniversitenin, bir biriminde bu yıl toplamda iki uluslararası konferans gerçekleştirdiğı ve bu oranı diğer yıl için altıya çıkaracaklarını hedeflediklerini düşünölelim. Eğer ileriki yıl bu oran altıya çıkmamış, yalnızca ikide kalmışsa bu durum, o üniversitenin gerçekçi hedefler koyamadığını, o birimdeki performansı gerçek anlamda öngöremediğini gösterecektir. Bu durum ise o üniversitenin kırmızı alanı olarak geliştirmesi gereken alan şeklinde karşısına çıkmaktadır. Belirtilen bu süreç sayesinde üniversitelerin, kendilerini stratejik olarak sürdürülebilir bir biçimde değerlendirmesi sağlanmaktadır. Bu sürdürülebilir yapının kurulması ise göröldüğü üzere, geçmişin ve şu anın kıyaslanarak, geleceğın

doğru bir biçimde öngörülmesine bağlıdır. Bu doğrultuda, kalite yönetimini takip eden yükseköğretim kurumlarında geçmiş eylemlerini yansıtan örgütsel körlüğün, bugünü yansıtan örgütsel dayanıklılığın ve geleceği yansıtan örgütsel sürdürülebilirliğin aynı anda işe koşulması beklenmektedir. Zira, sadece o ana odaklanıp kısa vadeli bakış açısı sergilemekten dolayı körlük yaşayan bir örgüt, bu körlüğü aşarak dayanıklı bir yapıya kavuşacak ve gelecekte var olma yolunda bir adım daha ilerleyecektir. Bu dayanıklı yapı ise, o örgütün karşılaştığı durumlarla başa çıkarak var oluşunu devam ettirerek sürdürülebilir bir yapıya kavuşmasını sağlayacaktır. Bu hususta çalışmanın ana temasını oluşturan bu düşünce ile birlikte bu bölümde, ilgili kavramlara yönelik çalışma kapsamında elde edilen sonuçlar, ilgili alanyazınla kıyaslanması doğrultusunda gerçekleştirilen tartışmalar sunulmuştur.

5.1.1. Örgütsel Sürdürülebilirlik Ölçeği'nin aracının geliştirilmesine yönelik tartışma

Bu çalışma kapsamında alanyazına katkı sağlanması için araştırmacı tarafından Örgütsel Sürdürülebilirlik Ölçeği geliştirilmiştir. Bu kapsamda yapılan analizler sonucunda, “*Tamamen katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, tamamen katılıyorum*” şeklinde 5’li Likert tipinde çevresel sürdürülebilirlik, kültürel sürdürülebilirlik, sosyal sürdürülebilirlik, ekonomik sürdürülebilirlik ve yönetsel sürdürülebilirlik olmak üzere beş alt boyutta toplam 39 maddeden oluşan geçerli ve güvenilir bir ölçek elde edilmiştir. Bu yolla geliştirilen bu ölçek ile, eğitim örgütleri kapsamında yükseköğretim kurumlarına odaklanılmış, bu yolla sürdürülebilirliğin eğitim örgütü temelinde ele alınması sağlanarak farklılık yaratıldığı söylenebilir. Ayrıca alanyazına bakıldığında, örgütsel sürdürülebilirlik kavramının Al Kaabi (2014); Clark (2013); Dewangga, Goldsmith ve Pegram (2008); Florea, Cheung ve Herndon (2013); Lee ve Ha-Brookshire (2017); Lee ve Saen (2012); Nawaz ve Koç (2018); Paulraj (2011); Terouhid (2013); Turhan (2010); Wang ve Lin (2007) tarafından genel anlamda Triple Bottom Line (TBL) yaklaşımına dayalı olarak yalnızca ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik olarak üç boyutta ele alındığı görülmektedir. Öte yandan Adams, Martin ve Boom (2018); Al Kaabi (2014); Bansi, Macini, Caiado ve Quelhas (2016); Caldana (2017); Batista ve Francisco (2018); Ceptureanu, Ceptureanu, Bogdan

ve Radulescu (2018); Coule (2008); Emmons (2013); Lee (2014); Navickas ve Navickienė (2011); Savage, Tapics, Evarts, Wilson ve Tirone (2015); Shafiq, Johnson, Klassen ve Awaysheh (2017); Singh, Murty, Gupta ve Dikshit (2007); Uitto ve Saloranta (2017); Wikström (2010) ise TBL yaklaşımının ötesine geçerek örgütsel sürdürülebilirliği “bütünleşme, davranış, iç-dış, ileriye dönük, insan, insan kaynakları, insan ilişkileri, işletme faktörleri, iş modelleri, işlemler, holistik uygulamalar, hükümet politikası, kapasite yaratma, kişiler arası, kültür, liderlik, normatif, ortaklık çalışmaları, örgütsel dönüşüm, öznel iyi oluş, paydaş ve hesapverebilirlik, paylaşılan amaç, sistem anlayışı, sistem yapısı, strateji, sürdürülebilirlik politikasının doğrulanması, sürdürülebilirlik politikasının uygulanması, teknik, yönetim” gibi yeni boyutları da geliştirdikleri ölçme araçlarına dahil etmiştir. Bu kapsamda bu çalışma sonucunda geliştirilen ölçeğin, ilgili araştırmacılar gibi TBL yaklaşımının ötesine geçerek, örgütsel sürdürülebilirliğe daha geniş bir bakış açısı ile yaklaşıldığı söylenebilir. Öte yandan, geliştirilen bu ölçeğin UNESCO 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri kapsamında ortaya konulan nitelikli eğitim hedefi açısından katkı sağladığı düşünülebilir. Nihayetinde geliştirilen bu ölçme aracı ile eğitim örgütlerinin, hedefledikleri amaçları doğrultusunda çevresel, kültürel, sosyal, ekonomik ve yönetsel anlamda sürdürülebilirliğe ulaşma seviyeleri ölçülerek eğitimde bütünsel anlamda nitelikli bir sürdürülebilir yapının kurulmasına katkı sağlanabilir.

5.1.2. Kurulan yapısal eşitlik modeline yönelik tartışma

Bu çalışmada yükseköğretimde örgütsel körlüğün örgütsel sürdürülebilirlikle ilişkisinde örgütsel dayanıklılığın aracı etkisinin incelenmesi amacıyla bir yapısal eşitlik modeli geliştirilmiştir. Bu doğrultuda örgütsel körlüğün ve örgütsel dayanıklılığın örgütsel sürdürülebilirlik üzerinde ayrı ayrı ve birlikte etkileri incelenmiştir. Alanyazında yapılan çalışmalar örgütsel sürdürülebilirlik açısından ele alındığında bu kavramın yapısal eşitlik modellemesi kapsamında transformasyonel liderlik, sürdürülebilir liderlik, yalın üretim (Burawat, 2019); çevresel, sosyal ve yönetim bilgisi, ekonomik performans (Taliento, Favino ve Netti, 2019); yalın üretim, endüstri 4.0 (Varela, Araújo, Ávila, Castro ve Putnik, 2019); algılanan örgütsel destek,

çalışanlara yönelik fitness programı (Wang, Liu, Yang ve Li, 2018); örgütsel güven, çalışan-örgüt ilişkisi, yenilikçi davranış, sosyal değişim (Yu, Mai, Tsai ve Dai, 2018); paylaşılan vizyon, öğrenme yeteneği, uyum kabiliyeti, işbirlikçi farkındalık, iş coşkusu (Chen, 2016); iç kaynaklar ve yetenekler, sürdürülebilir tedarik yönetimi (Paulraj, 2011) gibi kavramlarla birlikte analiz edildiği görülmektedir. Örgütsel dayanıklılık açısından ele alındığında ise, bu kavramın yapısal eşitlik modellemesi kapsamında hizmet yenilikçiliği (Öztürk, 2018); finansal performans (Prayag, Chowdhury, Spector ve Orchiston, 2018); performans ölçüm sistemleri, dağıtım hizmeti performansı (Bühler, Wallenburg ve Wieland, 2016); algılanan sınıf iklimi, yabancılaşma (Li, Shi, Wang, Shi, Yang ve Yang, 2010) gibi kavramlarla birlikte analiz edildiği tespit edilmiştir. Örgütsel körlük açısından ele alındığında bu kavramın yapısal eşitlik modellemesi kapsamında yöneticilerin kişiliği, ücret dağılımı tercihleri (Orlitzky, Swanson ve Quartermaine, 2006) gibi kavramlarla birlikte analiz edildiği görülmüştür. Bu kapsamda, aralarındaki yüksek düzey ilişkinin kanıtlanmasından dolayı ilerleyen aşamalarda örgütsel körlük, örgütsel dayanıklılık ve örgütsel sürdürülebilirlik kavramlarının bir arada ele alındığı çalışmaların yapılması ve bu çalışmaların özellikle yükseköğretim alanında ele alınarak böylelikle, bu araştırma sonucuna ek olarak alanyazına katkı sağlanması önerilmektedir.

Ayrıca çalışma kapsamında, kurulan bu yapısal eşitlik modeli sonucunda doğrulanan ilişkilerin etki büyüklükleri ortaya konmuş ve güç analizleri yapılmıştır. Bu doğrultuda elde edilen bulgular, alanyazındaki diğer çalışmalarla kıyaslanarak tartışılmıştır. Yapılan tartışmalara ilişkin bilgilerin detaylı olarak sunulması için kavramlar arası ilişkiler ayrı başlıklar halinde aşağıda sunulmaktadır. Bu kapsamda öncelikle örgütsel körlük ve örgütsel dayanıklılık; örgütsel dayanıklılık ve örgütsel sürdürülebilirlik; örgütsel körlük ve örgütsel sürdürülebilirlik arasındaki ilişkilere yönelik tartışmalar sunulmakta; ardından ise yapısal eşitlik modelinin temel analiz çerçevesi olan örgütsel körlük, örgütsel dayanıklılık ve örgütsel dayanıklılık kavramlarının birbirleriyle ilişkisine yönelik tartışma sunulmaktadır.

5.1.2.1. Örgütsel körlük ve örgütsel dayanıklılığa yönelik tartışma

Bu çalışmada yükseköğretimde örgütsel dayanıklılığın örgütsel körlüğün geneli ve bireysel körlük, mesleki körlük alt boyutları ile negatif yönde orta düzeyde ilişki tespit edilirken; örgütsel dayanıklılığın örgütsel körlük alt boyutu ile negatif yönde yüksek düzeyde ilişkisi olduğu görülmüştür. Bu ilişkiye dayalı olarak, kurulan yapısal eşitlik modelinde ise örgütsel körlük bağımsız değişkeninin örgütsel dayanıklılık bağımlı değişkenini doğrudan etkilediği sonucuna ulaşılmış; örgütsel körlüğün tek başına örgütsel dayanıklılığın %81'ini açıkladığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda, örgütsel körlüğün örgütsel dayanıklılık üzerinde geniş düzeyde etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Alanyazın incelendiğinde erişilebildiği kadarıyla bu çalışmada olduğu gibi doğrudan örgütsel körlük ve örgütsel dayanıklılık arasında ilişkiyi nicel olarak ele alan ve bu ilişkiyi yükseköğretimde inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak, bazı çalışmalar körlük ve dayanıklılık arasındaki ilişkiyi kavramsal olarak analiz etmektedir. Bu çalışmalara aşağıda yer verilmiştir.

Dayanıklılığı sağlamaya çalışan politikalar, tehditlerin nerede ve ne zaman ortaya çıkabileceklerinin belirsiz olduğu konusunda insanları uyararak, beklenmeyen olumsuz durumların üstesinden gelinmesinde onları teşvik etmektedir (Malik, 2014). Bu noktada örgütsel körlük, dezavantajlı durumların nasıl avantaja çevrileceği konusunda örgütlere fayda sağlayabilecek bir kavramdır. Ancak, bu faydanın sağlanabilmesi için örgütlerin, kör noktalarının canlı olduğunu ve mevcut vizyonlarını gölgelediğini bilmeleri gerekmektedir (Youngwirth, 2008). Çünkü bu bilinirliğe dokunmak, örgütsel sorunların teşhis edilmesini ve yanlış sonuçların atlanmasını kolaylaştıracaktır. Bu durum ise, örgütlerin daha dayanıklı bir yapıya sahip olması konusunda fayda sağlayacaktır. Nitekim “bir örgütün göze çarpan bir durumu kontrol altına alma ve önceki düzenine dönebilme becerisi” olarak ele alınan dayanıklılık (Meyer, 1982'den akt. Şentürk, 2013), körlükten doğan sorunların giderilmesinde örgüte bir fırsat sunabilmektedir. Aynı biçimde dayanıklılığa sahip örgütler de, riskleri örgütsel açıdan fayda sağlamak için birer fırsat olarak algılamakta; bu nedenle olumsuz koşullara karşı mevcut durumlarına dönmek ve devam etmekte olan değişikliklerle yüzleşmek için çaba sarf etmektedirler (Borekci, Rofcanin, Sahin, 2014). Bu sebeple, yükseköğretim

kurumlarında körlükten dolayı doğabilecek riskler, dayanıklı bir örgütsel yapı kurmak için birer fırsat niteliğinde değerlendirilebilir. Bu gerekçelere bağlı olarak hem örgütsel körlüğün hem de örgütsel dayanıklılığın kendi içlerinde riskler ve tehditler barındırdığı, ancak körlüğü aşmış ve dayanıklılığı sağlamış olan yükseköğretim kurumlarının bu risk ve tehditleri birer fırsat olarak gördükleri söylenebilir. Zira stratejik yönetim çerçevesinde hareket eden, kalite çalışmaları sürdüren ve süreç yönetimi izleyen yükseköğretim kurumları dönemsel olarak yaptıkları örgütsel değerlendirmeler sayesinde güçlü ve zayıf yönleri, fırsat ve tehditleri tespit edebilmektedirler. Bu sayede bu kurumlar kör noktalarını keşfedebilmekte, bu kör noktalarını çözerek daha dayanıklı hale gelebileceklerdir. Bu bağlamda, yapılan bu çalışma sonucunda yükseköğretimde örgütsel körlük ve örgütsel dayanıklılık arasında tespit edilen ilişki ve örgütsel körlüğün örgütsel dayanıklılığın bir öncülü olduğu sonucu, ortaya atılan bu düşüncüyü doğrulamaktadır.

Dayanıklı örgütler dar görüşlü değildir, sadece bulunduğu duruma odaklanmaz (Hind, Frost ve Rowley, 1996). Bu bağlamda, dayanıklı örgütlerin körlük seviyesinin de düşük olması beklenir. Çünkü örgütsel körlük özü itibari ile bir uzağı görememe, kısa süreli ufka odaklanma, kısa vadeci olma (Laverty, 1993), bu sebeple de dar bir bakış açısına sahip olma eylemidir. Bu bağlamda örgütsel dayanıklılık ile örgütsel körlüğün negatif yönde bir ilişkiye sahip olduğu söylenebilir. Çünkü yükseköğretim kurumları, stratejik yönetim çerçevesinde vizyon ve misyonunu etkili bir şekilde oluşturarak uzun vadeli bir bakış açısına sahip olabilir, bu yolla dar bakış açısından kurtularak dayanıklı hale gelebilir. Bu çalışmada da yükseköğretimde örgütsel dayanıklılık ile örgütsel körlük arasında negatif yönde bir ilişki tespit edilmiş olup, ilgili bu sonuç alanyazın ile benzerlik göstermektedir.

Sutcliffe ve Vogus'a (2003) göre örgütsel dayanıklılık, bir örgütün özellikle hatalardan öğrenme kabiliyetini artırmaktadır. Bu bağlamda, yapılan hatalardan ders çıkarılmadığı düşünüldüğünde örgütsel dayanıklılığın tehlikeye gireceği, diğer bir ifade ile, örgütsel körlüğün örgütsel dayanıklılık için bir belirleyici olduğu söylenebilir. Zira, örgütsel körlüğün yüksek olması durumunda örgütler hatalarından ders alamamakta, sadece yakın zamanı değerlendirdikleri için uzun vadeli değerlendirme

yapamamaktadır. Nitekim, Vogus ve Sutcliff'e (2007) göre, dayanıklı örgütler kusurlu olduklarını bilirler; ancak geçmiş olaylardan öğrenme yoluyla zaman içinde daha da mükemmel hale gelebilecekleri inancı altında faaliyet gösterirler. Bu durum özellikle kalite anlayışını benimseyen yükseköğretim kurumlarında kendini daha çok gösterebilmektedir. Çünkü kalite odaklı yükseköğretim kurumları, stratejik biçimde zayıf oldukları noktaları tespit ederek, bu noktaların üstesinden gelmeye çalışmakta; yaptıkları hatalardan dersler çıkararak gelecekte de aynı hatalara düşmemek için eyleme geçmekte ve tüm bu süreçte örgütlerini sürekli olarak değerlendirmektedir. Bu yolla körlük yaşadıkları noktalardan dayanıklı bir yapıya ulaşma olasılıklarını artırmaktadırlar. Bu sebeple, özellikle stratejik yönetim temelinde kalite yönetimi sergileyen yükseköğretim kurumlarında örgütsel körlüğün örgütsel dayanıklılıkla ilişkili olması ve hatta dayanıklılığın bir öncülü olması beklenebilir. Yapılan bu çalışmada elde edilen yükseköğretimde örgütsel körlük ve örgütsel dayanıklılık arasında negatif yönde ilişki olduğu ve örgütsel körlüğün örgütsel dayanıklılığın bir belirleyicisi olduğu bulgularının, örgütsel dayanıklılık teorisinin temelini ele alan Sutcliffe ve Vogus'un (2003) ile Vogus ve Sutcliff'in (2007) görüşleri ile benzer olduğu söylenebilir.

Benzer biçimde Pullley'e (1997) göre, örgütsel dayanıklılığın temel karakteristiklerinden birisi örgütsel öğrenmedir. Örgütler geçmiş deneyimlerden dersler çıkarmak için bireysel uzmanlığı, becerileri ve tecrübeyi, örgütsel kaynaklara tanımlamak ve dönüştürmek için sistematik yollar oluşturmalıdır. Bu durum ise, teknolojinin örgütsel bilgiye ulaşmak, düzenlemek ve erişmek için bir araç olarak kullanılmasını gerekli kılmaktadır. Bu durumda örgütsel körlüğün, örgütsel dayanıklılık üzerinde etkili olacağı düşünülebilir. Zira, geçmiş deneyimlerinden dersler çıkaramayan, var olduğu durumu etraflıca değerlendiremeyen örgütler körlük yaşamaktadır ve bu durum Pulley'in (1997) görüşüne göre örgütsel dayanıklılığı tehlikeye sokmaktadır. Nitekim stratejik planlamayı etkili bir şekilde takip edebilen yükseköğretim kurumlarında örgütsel açıdan zayıf olunan noktalar tespit edilerek ve zayıflıklardan dersler alınmaktadır. Bu doğrultuda, bu çalışmada elde edilen yükseköğretimde örgütsel körlüğün örgütsel dayanıklılığın önemli bir belirleyicisi olduğu bulgusunun, Pulley'in (1997) görüşü ile bağdaştığı görülmektedir.

Dayanıklılık anlayışı, örgütlerin yeteneklerini daha fazlasını görmek, esnek kalmak ve geleneksel olarak başarı ile ortaya çıkan atalet eğilimlerden kaçınacak biçimde desteklemelerini ve geliştirmelerini sağlamaktadır (Vogus ve Sutcliff, 2007). Burada sözü geçen atalet, örgütsel körlük kavramı ile ilişkili bir kavram olup (Scholl, 2002), bu durumda örgütsel dayanıklılığın örgütsel körlükten doğrudan etkilendiği söylenebilir. Zira başarılarının devam etmesini isteyen bir yükseköğretim kurumu, başarılar edindikten sonra ataletle kapılıp, alışma sürecine girerek körlük yaşamak yerine, sahip olduğu kapasiteyi bu başarıları kaybetmemek ve onların ötesine geçmek için kullanacaktır. Bu durumda, bu çalışmada yükseköğretimde örgütsel körlük ve örgütsel dayanıklılık arasında negatif yönde bir ilişkinin tespit edilmesi ve körlüğün dayanıklılığı geniş düzeyde etkilediği bulgusuna ulaşılmış olmuş olması bu görüşleri desteklemektedir.

Conner'e (1993) göre ise, dayanıklılığın pozitiflik, odaklılık, esneklik, örgütlülük ve proaktiflik olmak üzere beş temel özelliklerinden birisi neye ulaşmak istendiğini net bir şekilde görme yani odaklı olmaktır (Akt. O'Neal, 1999). Bu bağlamda, körlüğü yüksek olan bir örgütün dayanıklılık açısından riske gireceği düşünülebilir. Zira, örgütsel körlüğün doğasında geleceği görememe, dar bir bakış açısı sergileme eylemleri mevcuttur. Diğer bir ifade ile sınırlı bir bakış açısı sergileyerek körlük yaşayan bir örgüt geleceğini net bir şekilde göremeyecek ve ona odaklanamayacaktır. Bu durumda ise yaşanan körlük, dayanıklılığın en temel özelliklerinden biri olan odaklılık ilkesinin göz ardı edilmesine neden olduğu için örgütsel dayanıklılık bu durumdan olumsuz etkilenecektir. Yani dar bir bakış açısı sergileyerek geleceğini tasarlayamayan ve ona odaklanamayan bir yükseköğretim kurumunun, olası sorunlara ve krizlere dayanamayacağı öngörülebilir. Bu kapsamda, örgütsel körlük ile dayanıklılık arasında negatif yönde ilişki olduğu söylenebilir. Bu çalışmada, elde edilen dayanıklılık ve körlük arasında tespit edilen negatif ilişki bulgusu bu görüşü destekler niteliktedir.

Vogus ve Sutcliff'e (2007) göre, dayanıklılık mekanizmaları, hem örgüte farklı bir görme biçimi sağlamakta hem de bu farklı bakış açısından kaynaklanmaktadır. Dayanıklı örgütler, sürmekte olan operasyonların resmini sürekli koruyarak,

güncelleyerek ve onları daha da detaylı hale getirerek örgütte yer alan zayıf sinyalleri daha iyi anlayabilirler. Bir anlamda dayanıklı örgütler mevcut zayıf sinyalleri daha çabuk fark edebilirler. Çünkü bu örgütler daha geniş bir olaya yanıt vermek için daha fazla yetenek geliştirmiştir (Vogus ve Sutcliff, 2007). Bu bağlamda örgütsel dayanıklılığın, örgütsel körlüğünde doğasında bulunan olası gelişmeleri görmede sınırlı bir kapasite ile hareket etme (Catino, 2013), olası fırsatların ve risklerin çalışanlar tarafından algılanamaması (Altınay, Mercan, Aksanyar ve Sert, 2012) durumlarının tersine bir eylem sergilediği söylenebilir. Diğer bir ifade ile körlükten dolayı bir örgütteki potansiyel fırsatlar ve tehditler, geleceğin habercisi olan sinyaller algılanamazken; aksine dayanıklılık örgütteki en ufak sinyallerin dahi önceden algılanıp buna göre ve bunu geliştirecek biçimde hareket edilmesini sağlamaktadır. Bu kapsamda, körlük ve dayanıklılık arasında olumsuz yönde bir ilişki beklenebilir. Zira kalite süreci yürüten bir yükseköğretim kurumu sürekli olarak gerçekleştirdiği süreç değerlendirmeleri sayesinde örgütsel işleyişe ilişkin değerleri koruyarak, bu değerleri güncelleyerek ve SWOT analizleri yaparak örgütte yer alan sinyalleri daha iyi anlayabilmektedir. Bu sayede, fırsatların ve tehditlerin, güçlü ve zayıf yönlerin farkına vararak kapasitelerini etkili biçimde işe koşturmaktadırlar. Bu yolla da örgütsel körlüklerinden kurtularak örgütsel dayanıklılığı önemli ölçüde sağlamaya çalışmaktadırlar. Nitekim bu çalışmada yükseköğretimde örgütsel körlük ve örgütsel dayanıklılık arasında negatif yönde bir ilişki tespit edilmiş; ayrıca örgütsel körlüğün örgütsel dayanıklılığın üzerinde geniş bir etkisi olduğu ve bu yolla önemli bir yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir.

Yönetmel açıdan körlük, örgüte dahil etme duygusunu daraltıp sosyal güven normlarını zayıflatmaktadır. Bu tür patolojiler, örgütsel krizler anlarında hızlandırıcı belirsizlikler yaratır (McMillan ve Overall, 2017). Yönetmel süreçlerini stratejik, kaliteli ve mükemmel biçimde yöneten bir yükseköğretim kurumu McMillan ve Overall (2017) tarafından ortaya konulan bu patolojilerin aşılması için paydaş analizlerine yer vererek sosyal güven normlarını şekillendirmeye çalışmaktadır. Bu yolla, paydaşlarını karar süreçlerine katan, onların görüşünü de alarak onlarla ilişkiler geliştiren yükseköğretim kurumları körlüğe yakalanmadığı için kriz anlarında çıkabilecek olası belirsizliklerin üstesinden gelebilme olasılıklarını artırabilecektir. Bu bağlamda, zayıf güven normları ve örgütle kaynaşmanın az olduğu kör örgütlerde aynen bir kriz durumunda olduğu gibi

belirsizlikler yaşanabileceği söylenebilir. Bu sebeple, örgütsel körlüğün ve örgütsel dayanıklılığın ilişkili olduğu söylenebilir. Çünkü örgütsel körlük anında yaşanacak krizlerin ve belirsizliklerin yönetilememesi bir örgütün dayanıklılığı ile ilgilidir. Örgütler ne kadar dayanıklı olursa, kriz ve belirsizlik yönetimleri de o kadar güçlü olacak; bu yolla, örgütsel körlüğün dayanıklılığı olumsuz yönde etkilemesine izin verilmeyecektir. McMillan ve Overall'ın (2017) görüşüne dayalı olarak ileri sürülen bu durum, bu çalışma sonucunda elde edilen sonuç ile de desteklenebilir. Zira, bu çalışmada örgütsel körlük ve örgütsel dayanıklılık arasında negatif yönde bir ilişki saptanmış ve dahası örgütsel körlük örgütsel dayanıklılığın önemli bir yordayıcısı olarak tespit edilmiştir.

5.1.2.2. Örgütsel dayanıklılık ve örgütsel sürdürülebilirliğe yönelik tartışma

Bu çalışmada örgütsel dayanıklılığın örgütsel sürdürülebilirliğin geneli, sosyal sürdürülebilirlik ve yönetsel sürdürülebilirlik ile pozitif yönde yüksek düzeyde; çevresel sürdürülebilirlik; kültürel sürdürülebilirlik ve ekonomik sürdürülebilirlik ile pozitif yönde orta düzeyde ilişkisi olduğu görülmüştür. Bu ilişkiye dayalı olarak, kurulan yapısal eşitlik modelinde ise örgütsel dayanıklılık bağımsız değişkeninin örgütsel sürdürülebilirlik bağımlı değişkenini doğrudan etkilediği sonucuna ulaşılmış; örgütsel dayanıklılığın tek başına örgütsel sürdürülebilirliğin %63'ünü açıkladığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda, örgütsel dayanıklılığın örgütsel sürdürülebilirliğin üzerinde geniş düzeyde etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Alanyazın incelendiğinde erişilebildiği kadarıyla bu çalışmada olduğu gibi doğrudan yükseköğretimde örgütsel dayanıklılık ve örgütsel sürdürülebilirlik arasında ilişkiyi nicel olarak ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak, aşağıda da değinilen bazı çalışmalar dayanıklılık ve sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiyi kavramsal olarak analiz etmektedir.

Örgütsel sürdürülebilirlik bir yandan daha sürdürülebilir bir dünyaya katkıda bulunurken aynı zamanda bir örgütü veya bir topluluğu sürdürülebilir kılan normatif bir temel taşımaktadır (Wals ve Schwarzin, 2012). Hammond'a göre sürdürülebilirlik, olanakların ve işlerin giderek artırıldığı, gelecek odaklı bir kavramdır (Akt. Lattimore,

2016). Bu tanımından yola çıkılarak, örgütsel sürdürülebilirliğin yalnız gününü kurtaran bir örgütten ziyade, gelecek odaklı ve varoluşunu devamlı kılmaya çalışan; bu eylemi gerçekleştirirken örgütün çıkarlarının yanında, içinde bulunulan gezegeni, yaşanan toplumun refahını ve çalışanlarını da göz önünde bulundurarak denge güden bir örgüt yapısını kurma eylemi olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda bir örgütün, varoluşunu gelecekte de başarılı bir şekilde sürdürebilmesi için yaşadığı günde “dayanıklı olması” gerektiği iddiası ortaya konabilir. Zira Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (United Nations Development Programme-UNDP) 2014 raporuna göre, duyarlı örgütler ve etkin politika müdahaleleri, insan etkinliğini güçlendiren, bireyleri ve toplulukları daha dayanıklı hale getiren bireysel yetenekler ile sosyal koşulları desteklemek için sürdürülebilir bir dinamik yaratabilir. Bu bağlamda örgütsel yapılar ve normlar, dayanıklılığı artırabilir veya azaltabilir (Malik, 2014). Bu durumda ise, örgütlerin sahip olduğu özelliklerin onların zorluklarla baş edebilme, tehditlerden fırsatlar yaratarak varlıklarını dayanıklı biçimde sürdürebilme becerilerini etkilediği söylenebilir. Bu sebeple örgütsel dayanıklılığın, örgütsel sürdürülebilirlik için belirleyici bir unsur olabileceği ifade edilebilir. Çünkü herhangi bir örgütün sürdürülebilirliği, o örgüt ile ilgili istikrar alanının özelliklerine bağlıdır ve bu durum doğrudan sistemin dayanıklılığı ile analiz edilebilir (Brock, Mäler ve Perrings, 2001). Bu doğrultuda, örgütsel dayanıklılık ve sürdürülebilirliğin eğitim örgütlerinde de birlikte ele alınması, geleceğin inşası açısından faydalı olacaktır. Zira eğitim alanında düşünüldüğünde sahip olduğu olanaklar, bilim, toplum ve sanayi arasındaki köprü rolü ve taşıdığı amaçlar doğrultusunda, UNDP 2014 raporunda da belirtilen insan etkinliğini güçlendiren, bireyleri ve toplulukları daha dayanıklı hale getiren bireysel yetenekler ile sosyal koşulları desteklemek için sürdürülebilir bir dinamik yaratabilecek en duyarlı örgütler yükseköğretim kurumlarıdır. Bu sebeple, dinamik bir sürdürülebilir yapıyı sağlamak isteyen yükseköğretim kurumlarının öncelikle örgütsel dayanıklılığını da sağlaması gerektiği söylenebilir. Nitekim örgütsel dayanıklılık, özellikle stratejik yönetim alanyazınında örgütlerde sürdürülebilirliği ve gelecek başarısını sağlamak için merkezi bir endişe haline gelmeye başlamıştır (Kantur ve İşeri-Say, 2015) ve özel olarak yükseköğretim kurumları açısından önem arz etmektedir. Belirtilen görüşler doğrultusunda, örgütsel dayanıklılık ve örgütsel sürdürülebilirlik arasındaki olumlu yönde bir ilişki olduğu ve dayanıklılığın sürdürülebilirlik için bir belirleyici olduğu

düşünülebilir. Bu düşünce, yapılan bu çalışma sonucunda elde edilen yükseköğretimde iki kavram arasındaki olumlu ilişki ve örgütsel dayanıklılığın örgütsel sürdürülebilirlik için bir yordayıcı olduğu sonucu ile kanıtlanmıştır.

Carayannis, Sindakis ve Walter'e (2015) göre, örgütler önemli türbülans, risk ve belirsizlik koşulları altında çalışan açık sistemlerdir ve dahası, örgütsel sürdürülebilirlik arayışı içinde dayanıklılık ve değişimle istikrar ve tutarlılığı dengelemeye çalışmaktadır. Öte yandan Baldwin (2015), dayanıklılık ve sürdürülebilirliğin ilişkili olduğunu ve örgütlerin daha etkili hale gelerek kontrol edilebilecek koşulların küresel düzeyde olması için dayanıklılık ve sürdürülebilirliğin daha fazla iç içe geçeceğini ifade etmektedir. Bu bağlamda yükseköğretim kurumlarının açık birer sistem olmalarından dolayı türbülanslarla ve belirsizliklerle karşılaşma olanaklarının daha fazla olduğu, bu sebeple de sürdürülebilirliklerinin bu durumdan olumsuz etkileneceği söylenebilir. Çünkü kapalı sistemlerde tüm sistem öğelerinin denetlenmesi daha kolay olmasına rağmen ortaya çıkan entropiden dolayı örgütün varoluşu sonlanabilmektedir. Bunun için ise örgütler, entropiye tersine çevirerek, negatif entropi yoluyla açık sistemler halinde varoluşlarını korumaya çalışmaktadır. Ancak bu durumda da, açık sistemlerde oldukça farklı değişkenlerin devreye girmesinden dolayı her öge, belirsizlik için olası bir tehdit haline dönüşebilmektedir. Bu durumda sistem öğelerinde oluşabilecek herhangi bir belirsizliği etkili bir şekilde yönetemeyen yükseköğretim kurumlarında güç yitimi meydana gelebilecektir. Ortaya çıkan bu entropiden dolayı da kurumların dayanıklı bir yapıya sahip olması mümkün olmayacağından sürdürülebilirlik açısından da tehlikeye girebilecekleri öngörülebilir. Bu bağlamda, örgütsel dayanıklılığın negatif entropi yoluyla örgütsel sürdürülebilirliği sağlama açısından önemli bir belirleyici olduğu düşünülebilir. Öte yandan, yükseköğretim kurumlarının çağın gereklerine ayak uydurmaları ve çağın ötesine geçmek için yeniliklere açık olmaları gerektiği düşünüldüğünde, küresel düzeyde rekabet etmeye çalışırken bir yandan istikrarı sağlarken diğer yandan değişimi de takip etmek zorundadırlar. Bu süre zarfında ilgili kurumların örgütsel dayanıklılık ve örgütsel sürdürülebilirlik arasındaki bu ilişkilerden yararlanarak, dayanıklı bir yapı ile hareket etmelerinin gelecekte de sürdürülebilir bir yapıya kavuşmalarını daha kolay kılacağı söylenebilir. Bu çalışma sonucunda da örgütsel dayanıklılık ve örgütsel

sürdürülebilirliğin ilişkili olduğu; örgütsel dayanıklılığın örgütsel sürdürülebilirliğin geniş düzeyde etkilemesinden dolayı oldukça bütünleşik bir kavram oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda, elde edilen bu sonuç ile Carayannis, Sindakis ve Walter'in (2015) ve Baldwin'in (2015) görüşlerinin desteklendiği söylenebilir.

Melkonyan, Gottschalk ve VP'ye (2017) göre dayanıklılık, sürdürülebilirlik için sağlam bir temel oluşturmaktadır. Dayanıklılık kategorileri yalıtımlı olarak ele alınıp sınırlı sayıda göstergeye dayanırken; buna karşılık sürdürülebilirlik, kararsız ve belirsiz sınır değişikliklerinde bile büyümeyi garanti eden daha geniş, uyarlanabilir ve dinamik bir sistemi temsil etmektedir. Bu kapsamda, dayanıklılığın sürdürülebilirliğin temelini oluşturan önemli bir belirleyicisi olduğu söylenebilir. Bu çalışma sonucunda elde edilen bulgular Melkonyan, Gottschalk ve VP'nin (2017) görüşünden yola çıkılarak ulaşılan bu düşünceyi destekler niteliktedir. Zira bu çalışmada örgütsel dayanıklılık ile örgütsel sürdürülebilirlik arasında yüksek düzeyde olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiş, ayrıca örgütsel dayanıklılığın kendi başına örgütsel sürdürülebilirliği geniş ölçüde etkileyerek önemli bir yordayıcısı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu durumda yükseköğretim kurumlarının örgütsel sürdürülebilirliğe kavuşmak için öncelikle örgütsel dayanıklılığı sağlamaları gerekmektedir.

Egeland, Carlson ve Sroufe'ye (1993) göre de, zorlu şartlar karşısında uyum sağlamanın yani dayanıklılığın, “önceki yapıların giderek daha karmaşık formlarda daha sonraki yapılara dahil edildiği davranışsal sistemlerin hiyerarşik bir entegrasyon” yaratarak mevcut varlığın yanı sıra gelecekteki varlığı da güçlendirdiği düşünülmektedir. Wildavsky'ye (1991) göre, bu durum, bir dönemde ortaya çıkan durumun daha sonraki durumları tamamen öngördüğü anlamına gelmemektedir. Daha ziyade, bir dönemdeki durum bir sonraki dönemdeki durumun ortaya çıkma olasılığını artırmaktadır (Akt. Vogus ve Sutcliffe, 2007). Diğer bir ifade ile dayanıklılık, bugünün koşulları içerisinde gerçekleşen durumları şekillendirirken bu durumun gelecekte ortaya çıkma olasılıklarını da artırmaktadır. Bu bağlamda, örgütsel dayanıklılığın örgütün geleceğini şekillendiren örgütsel sürdürülebilirliğin bir belirleyicisi olduğu iddia edilebilir. Zira krizlerle başa çıkamayan, zorlu koşullardan başarıyla çıkamayan yükseköğretim kurumlarının gelecekte varoluşlarını da riske sokacakları düşünülebilir.

Bu düşünceler, bu çalışmada elde edilen bulgularla desteklenebilir. Çünkü bu çalışmada, örgütsel dayanıklılık ve örgütsel sürdürülebilirlik arasında pozitif yönde yüksek düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiş; dahası örgütsel dayanıklılığın örgütsel sürdürülebilirliğin üzerinde geniş etkiye sahip olarak, önemli bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Nawaz ve Koc (2018) kapsamlı ve karşılaştırmalı bir literatür taraması yaptıkları çalışmalarında örgütlerin ve üst yönetimin sürdürülebilirliğin önemini kabul etmesine rağmen, belirsiz tanımların ve dayanıklı bir çerçevenin bulunmamasının örgütlerde sürdürülebilirliğin yönetimini engellediği sonucuna ulaşmışlardır. Diğer bir ifade ile örgütler, sürdürülebilirliğin önemini kabul etseler dahi örgütsel dayanıklılık çerçevesi oluşturulmadıktan sonra örgütsel sürdürülebilirliğin önündeki engel kalkmayacaktır. Bu durumda yükseköğretim kurumlarında örgütsel dayanıklılık çerçevesinde hareket edilmediği takdirde örgütsel sürdürülebilirliğin önemini kabul edilmesi yeterli olmayacaktır. Bu doğrultuda yine örgütsel dayanıklılığın örgütsel sürdürülebilirlik için bir yordayıcı olduğu sonucuna ulaşılabilir. Bu bağlamda, bu çalışma sonucunda örgütsel dayanıklılığın örgütsel sürdürülebilirliğin bir yordayıcısı olduğuna yönelik elde edilen bulgular bu görüşü destekleyebilir.

Kantur ve İşeri-Say'a (2012; 2015) göre, ekoloji alanında dayanıklılık kavramı çoğunlukla, sürdürülebilirliği sağlamak için sistemlerin direnç ve esneklik kapasitesi olarak algılanırken, örgütsel evrimleşme sürecinde örgütsel dayanıklılık bir örgütün iyileşmesini, uyumunu, sürekliliğini ve yenilenmesini sağlamaktadır. Bu kapsamda, örgütlerin varoluşlarını döngüsel olarak sürdürdükleri süre zarfında örgütsel dayanıklılığın bir belirleyici olduğu söylenebilir. Zira olumsuz koşullar karşısında dayanıklı bir duruş sergileyebilen ve bir döngü haline getirebilen yükseköğretim kurumlarının, örgütsel sürdürülebilirliğe de sağlam bir zemin hazırladıkları söylenebilir. Bu görüş, bu çalışmada yükseköğretimde örgütsel dayanıklılığın örgütsel sürdürülebilirlikle ilişkili olduğunun tespit edilmesi ve örgütsel sürdürülebilirliğin önemli bir yordayıcısı olduğun ortaya konulması ile kanıtlanmıştır. Nitekim özellikle kalite sürecini takip eden yükseköğretim kurumlarının örgütsel işleyişlerini stratejik bir

döngü halinde değerlendirmelerinden ve güncellemelerinden dolayı dayanıklılık ve sürdürülebilirlik arasındaki bu ilişkiyi daha etkili kullandıkları iddia edilebilir.

Bell'e (2002) göre, dayanıklılık 21. yüzyılda örgütlerin hayatta kalması için bir şablon, ana kalıptır. Campbell ve Radford'a (2014) göre ise, sürdürülebilirliğin sağlanması için özellikle problem odaklı çözümlerde dayanıklılığın da geliştirilmesi gerekmektedir. Stratejik plan çerçevesinde hareket ederek kalite süreçleri kapsamında hareket eden yükseköğretim kurumları dönemsel olarak hedeflenen ve gerçekleşen eylemler arasındaki farkları değerlendirerek örgütlerinde ortaya çıkan problemlere yönelik gerçekçi ve dayanıklı çözümler üretmeye çalışmaktadırlar. Bu bağlamda, yine dayanıklılığın sürdürülebilirlik için bir ön belirleyici olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda Bell'in (2002) ve Campbell ve Radford'ın (2014) görüşlerinin bu çalışmada örgütsel dayanıklılığın örgütsel sürdürülebilirliğin önemli bir yordayıcısı olduğu bulgusu ile desteklenebilir.

Robb (2000)'a göre, dünya inatla kusurlu olmaya devam etse de örgütsel dayanıklılık örgütlerin, yeni dünya düzeninde kendilerini sürdürme yeteneklerini geliştirmeleri için yapılması gereken bir yolculuktur. Bu bağlamda, örgütsel sürdürülebilirliğe varmada örgütsel dayanıklılığın bir öncül olduğu söylenebilir. Bu düşünce, bu çalışmada örgütsel dayanıklılığın örgütsel sürdürülebilirlik için önemli bir yordayıcısı olduğunun tespiti ile doğrulanmıştır. Bu sebeple her daim sorunların olabildiği, öngörülemeyen ve rekabetçi bir gelecekte de var oluşunu korumak isteyen yükseköğretim kurumlarının sürdürülebilir bir örgüt olabilmeleri için öncelikle dayanıklı bir örgüt olmaları gerekmektedir.

Canlıların kendilerini sürdürme açısından kullandıkları en temel yetenekleri, çevrelerindeki tehlikeleri gözeterek ve proaktif davranarak kendilerini korumaktır. Bu durumda, nasıl ki canlılar bağışıklık sistemleri sayesinde proaktif davranarak varlıklarını sürdürebiliyorlarsa, örgütler de sosyal birer canlı olarak kendi bağışıklık sistemlerini geliştirerek, varlıklarını olası etkilerden koruyabilir veya bu etkileri bertaraf edebilir ya da kendileri için daha iyi bir gelecek inşa etmeye çalışabilirler (Çoban Kumbalı, 2018). Çünkü dayanıklılık sürdürülebilir, taşınabilir tek stratejik plandır

(Stoltz, 2004). Bu durumda stratejik planları etkili olarak işe koşan yükseköğretim kurumlarının sürdürülebilirlik için etkili bir adım attıkları düşünülebilir. Bu sebeple Çoban Kumbalı'nın (2018) ve Stoltz'un (2004) görüşünden yola çıkılarak, örgütlerin sürdürülebilir bir gelecek inşa etmeleri için dayanıklı bir örgüt yapısına ihtiyaçları olduğu görüşü geliştirilebilir. Bu görüş de, bu çalışma sonucunda ortaya konulan örgütsel dayanıklılığın örgütsel sürdürülebilirliğin önemli bir yordayıcısı olduğu bulgusu ile doğrulanmıştır.

Horne III'e (1997) göre ise, örgütsel dayanıklılık örgüt içindeki iletişim, koordinasyon, yetkinlikler, bağlılık, itibar, bağlantılar ve topluluklar aracılığıyla sürdürülebilirlik çerçevesi oluşturmaktadır. Bu sebeple Dobie ve Schneider'e (2017) göre, sürdürülebilirlik çabalarının bir topluluk içinde etkili olabilmesi için, dayanıklılık konularının bu çabalara dahil edilmesi gerekmektedir. Benzer şekilde Mallak'a (1998b) göre de, örgütler açısından muhakemeyi ve sağkalımı korumak için dayanıklılığa ihtiyaç varken; Pulley'e (1997) göre, dayanıklılık esneklik, canlılık ve adaptasyon ile ilişkilidir ve yaşanan çok sayıda değişiklikte hayatta kalmak ve gelişmek için kilit beceridir. Nihayetinde Mallak (1998a) dayanıklı bir örgütün, organizasyonu ilerletmek için etkili eylemler tasarlayarak ve uygulayarak kendi hayatta kalma olasılıklarını artırdığını ifade etmekte ve Darwin "hayatta kalanın en güçlü tür değil, en zeki ve değişime en duyarlı olan tür olduğu" görüşünü dile getirmektedir. Bu görüşler, kalite yönetimin temel mantığına benzer niteliktedir. Çünkü kalite süreçlerini işleten yükseköğretim kurumlarının ana amacı her açıdan sergiledikleri performansları ve sahip oldukları yetkinlikleri ile rekabet ortamında zeki ama ihtiyatlı bir biçimde hareket ederek varoluşlarını sürdürmektir. Bu kurumlar bunun için paydaş analizlerini işe koşarak hem iç hem de dış paydaşlarının görüşlerini ve onlarla kurdukları işbirliğini karar süreçlerine katmaktadır. Bu yolla da ortaya çıkabilecek herhangi bir olumsuz durumun üstesinden gelmede bu işbirliği sayesinde daha dayanıklı bir duruş sergileyebilmektedir. Bu bağlamda dayanıklı örgütlerin, var oluşlarını devam ettirdikleri takdirde sürdürülebilir bir yapıya erişimlerinin daha muhtemel olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda, örgütsel dayanıklılık ile örgütsel sürdürülebilirlik arasında olumlu bir ilişki beklenmektedir. Bu çalışmada elde edilen sonuçlar ile bu olumlu ilişkiyi ortaya konulmuş ve örgütsel

dayanıklılığın örgütsel sürdürülebilirliğe varmada doğrudan etkisi olduğu, bu yolla sürdürülebilirliğin bir yordayıcısı olduğu kanıtlanmıştır.

Yılmaz Borekci, Rofcanin ve Gürbüz'e (2015) göre de, bir alıcı-tedarikçi ikilisinin hayatta kalması ve sürdürülebilirliği dayanıklılığa bağlıdır. Dayanıklı bir ikili hayatta kalır ve varlığını bir bütün olarak sürdürebilir. Bu sebeple, dayanıklı tedarikçiler seçmek ve aynı zamanda mevcut tedarikçilerin örgütün sürdürülebilir performansla ayakta kalmasını sağlamak için dayanıklılığını güçlendirmek önemlidir. Bu durumda yükseköğretim kurumlarının sürdürülebilir bir yapıya kabuşmaları için yalnızca kendi örgütsel yapılarının değil aynı zamanda paydaşları açısından da dayanıklılığı devreye sokmaları gerektiği düşünülebilir. Bu bağlamda, dayanıklılık ve sürdürülebilirlik arasında olumlu bir ilişki, hatta dayanıklılığın sürdürülebilirliğin bir önkoşulu olabileceği iddia edilebilir. Bu iddia da yapılan bu çalışmada dayanıklılığın sürdürülebilirlikle olumlu bir ilişkide olması ve sürdürülebilirliğin bir yordayıcısı olması sonuçları ile kanıtlanmıştır.

Robb'a (2000) göre de, dayanıklı örgütler iç içe geçmiş olan performans ve uyum alt sistemleri yardımıyla inşa edilebilir. Örgütsel dayanıklılık kapsamında adaptasyon sistemi alternatif yollar, fikirler, çalışma şekilleri ve davranış normlarının üretilmesi yoluyla uzun vadeli sürdürülebilirlikten sorumludur. Özellikle kalite süreçlerinde ilerleyen yükseköğretim kurumları, fakültelerin ve birimlerin bütünüyle bu sürece dahil olmaları için öncelikle yapılan kalite çalışmalarına uyum sağlanması yönünde etkinlikler tasarlamaktadır. Bu etkinlikler kurum çalışanlarının bir araya getirilerek farklı fikirlerin sunulabileceği, alternatif yolların denenebileceği açık platformlar halinde işletildiğinde bu kurumların, daha dayanıklı bir yapıya zemin hazırlayacakları öngörülebilir. Bu sebeple, uyum sistemini işe koşarak örgütsel dayanıklılığa sahip olan bir örgütün, sürdürülebilir bir örgüt yapısına kavuşmasının muhtemel olduğu söylenebilir. Bu bağlamda, bu çalışma sonucunda elde edilen örgütsel dayanıklılık örgütsel sürdürülebilirlik arasındaki yüksek düzeyde olumlu ilişki ve dayanıklılığın sürdürülebilirliğin geniş düzeyde etkilediği sonuçları bu görüşü doğrular niteliktedir.

5.1.2.3. Örgütsel körlük ve örgütsel sürdürülebilirliğe yönelik tartışma

Bu çalışmada örgütsel körlük ve örgütsel sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiler incelendiğinde örgütsel körlüğün örgütsel sürdürülebilirliğin geneli, çevresel sürdürülebilirlik, kültürel sürdürülebilirlik, sosyal sürdürülebilirlik, ekonomik sürdürülebilirlik ve yönetsel sürdürülebilirlik ile negatif yönde orta düzeyde ilişkisi olduğu görülmüştür. Örgütsel körlüğün alt boyutları incelendiğinde ise; bireysel körlüğün örgütsel sürdürülebilirliğin geneli ve yönetsel sürdürülebilirlik ile negatif yönde orta düzeyde; çevresel sürdürülebilirlik, kültürel sürdürülebilirlik, sosyal sürdürülebilirlik ve ekonomik sürdürülebilirlik ile negatif yönde düşük düzeyde ilişkisi olduğu; mesleki körlüğün örgütsel sürdürülebilirliğin geneli, kültürel, sosyal sürdürülebilirlik ve yönetsel sürdürülebilirlik ile negatif yönde orta düzeyde; çevresel sürdürülebilirlik ve ekonomik sürdürülebilirlik ile negatif yönde düşük düzeyde ilişkisi olduğu görülmüştür. Öte yandan, örgütsel körlük alt boyutunun örgütsel sürdürülebilirliğin geneli, sosyal sürdürülebilirlik ve yönetsel sürdürülebilirlik ile negatif yönde yüksek düzeyde; çevresel sürdürülebilirlik, kültürel sürdürülebilirlik, ekonomik sürdürülebilirlik ile negatif yönde orta düzeyde ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu ilişkiye dayalı olarak, kurulan yapısal eşitlik modelinde ise örgütsel körlük bağımsız değişkeninin örgütsel sürdürülebilirlik bağımlı değişkenini ise hem doğrudan hem de örgütsel dayanıklılık aracılığıyla dolaylı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca modelde, örgütsel körlük ve örgütsel dayanıklılık değişkenlerinin örgütsel sürdürülebilirliğin alt boyutları olan yönetsel sürdürülebilirlik, ekonomik sürdürülebilirlik, sosyal sürdürülebilirlik, kültürel sürdürülebilirlik ve çevresel sürdürülebilirlik üzerinde de dolaylı etkileri olduğu gözlenmiştir. Bunun yanında örgütsel körlüğün tek başına örgütsel sürdürülebilirliğin %44'ünü açıkladığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda, örgütsel dayanıklılığın örgütsel sürdürülebilirliğin üzerinde geniş düzeyde etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Alanyazın incelendiğinde erişilebildiği kadarıyla bu çalışmada olduğu gibi doğrudan örgütsel körlük ve örgütsel sürdürülebilirlik arasında ilişkiyi nicel olarak ele alan ve bu ilişkiyi yükseköğretimde inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak, aşağıda belirtilen bazı çalışmalarda, körlük ve dayanıklılık arasındaki ilişki kavramsal olarak analiz edilmiştir.

Wales'e (2013) göre, yöneticilerin kısa vadecilik anlayışı günü kurtarmada yeterli olsa da uzun vadede örgüte zararlar getirecek kararlar alınmasına, bu yolla da örgütsel sürdürülebilirliğin engellenmesine neden olabilmektedir. Bu durumda örgütsel körlüğün, doğrudan örgütsel sürdürülebilirliğe yönelik bir bariyer oluşturduğu söylenebilir. Çünkü örgütsel körlük, sistemsal bir kısa vadeciliktir (Laverty, 2004) ve örgütün vizyonunu, sadece önünde olan şeyin doğru olduğunu görecektir biçimde sınırlandırmaktadır (Harris, 2011). Bundan dolayı örgütsel körlük, örgütlerin sürdürülebilirliğin doğru ve radikal biçimde yeniden yapılandırılmasının önünde bir engel teşkil etmektedir (Britnell, 2015; Shrivastava, 1995). Nitekim dar görüşlü, uzun soluklu düşünemeyen bir yükseköğretim kurumunun yaşadığı körlük, o kurumun sürdürülebilirliğinin önünde bir engel olacaktır. Bu durumda, özellikle stratejik yönetimi etkili şekilde uygulayan yükseköğretim kurumlarının vizyonlarını körlüklerinden kurtularak sürdürülebilirliklerini artıracak biçimde düzenelmeleri beklenmektedir. Bu bağlamda örgütsel körlük ve örgütsel sürdürülebilirlik arasında olumsuz yönde bir ilişki olduğu ve körlüğün sürdürülebilirlik için bir belirleyici nitelik taşıdığı düşünülebilir. Bu düşünce ise yapılan bu çalışma sonucunda elde edilen örgütsel körlük ve örgütsel sürdürülebilirlik arasındaki olumsuz yönde ilişki ve körlüğün, sürdürülebilirlik için oldukça önemli düzeyde bir yordayıcı olması bulgularıyla kanıtlanmıştır.

Bulchandani'ye (2005) göre örgütler, belirsiz çevresel ve sosyal koşullar altında, kısa vadeli başarılarla hayatta kalmaya çalışmakta, bu durumda ise körlük yaşamaktadırlar. Bu bağlamda, varoluşunu sürdürmeye çalışan örgütler, bu sürdürüm esnasında sergiledikleri tutumlardan dolayı körlük yaşayabilmektedirler. Edmans, Fang ve Lewellen'e (2013) göre de, yöneticilerin kısa vadeli sonuçlara odaklanarak kısa vadeli kazanımları destekleyen kararlar vermesi, bir örgütün uzun vadeli değeri ile ilgilenen paydaşlar için bir sorun oluşturmakta ve bu durumu sergileyen yöneticiler kör olarak hareket etmektedir. Bu bağlamda, yöneticilerin körlüğünden oluşan bu durum, örgütün uzun vadeli etkinliklerini tehlikeye düşürerek örgütü gelecek yapılanmasında tehlikeye sokmaktadır. Bu bağlamda, Jayanti'ye (2013) göre körlük, örgütsel yaşam süresini önemli ölçüde etkileyen bir faktördür. Nitekim örgütlerinin geleceğini etkili biçimde öngöremeyen ve tasarlayamayan yöneticiler, yükseköğretim kurumlarını

körlüğe süreklileyebilir ve bundan dolayı sürdürülebilir bir yapıya kavuşmasını engelleyebilirler. Ancak kalite süreçlerinde takip edilen dönemsel değerlendirmeler ile paydaş analizleri işe koşulduğunda bu durumun önüne geçilerek körlüğün engellenmesi ve sürdürülebilir bir örgüte kavuşulması beklenebilir. Bu beklenti, bu çalışmada örgütsel körlük ile örgütsel sürdürülebilirlik arasındaki olumsuz ilişkinin tespit edilmesi ile doğrulanmıştır.

Shrivastava'ya (1995) göre örgütsel körlük, örgütlerin sürdürülebilirliğe doğru radikal biçimde yeniden yapılandırılmasının önünde bir engel teşkil etmektedir. Benzer şekilde Britnell'e (2015) göre de örgütsel körlük, kurumlarda sürdürülebilirliği engelleyen sorunlar arasındadır. Bu sebeple Özgül ve Mengi (2018), örgütlerin sürdürülebilirliği üzerinde ciddi bir tehdit oluşturan körlük karşısında kurumsal yönetimlere pek çok sorumluluk düştüğünü belirtmektedir. Bu bağlamda, örgütsel körlük arttıkça örgütlerin sürdürülebilirliğinin tehlikeye gireceği, bu doğrultuda da ise örgütsel sürdürülebilirliğin örgütsel körlükten etkilendiği söylenebilir. Nihayetinde yükseköğretim kurumlarının geçmişlerindeki hatalarından dersler çıkarmadan, rutinlerinden kurtulmadan ve uzun vadeli bakış açısı sergilemeden etkili bir gelecek yapılanması gerçekleştiremeyecekleri düşünülebilir. Çünkü kurumu böylesi bir körlükten kurtaramayan yöneticiler için, yükseköğretim kurumlarının yalnız alışkanlıklarına gömülmüş, dar bakışlı ve hatalarını görmezden gelen kör doğaları ile birlikte sürdürülebilir bir geleceğe kavuşmaları mümkün görünmeyebilir. Bu sebeple Bulchandani (2005), Britnell (2015), Edmans, Fang ve Lewellen (2013), Jayanti (2013), Özgül ve Mengi (2018) ile Shrivastava'nın (1995) görüşlerine dayanan bu düşünce, bu çalışma sonucunda elde edilen sonuçlarla desteklenmektedir. Zira bu çalışmada örgütsel körlük örgütsel sürdürülebilirlik arasında negatif yönde bir ilişki tespit edilmiş; örgütsel körlüğün örgütsel sürdürülebilirliği geniş ölçüde hem dolaylı hem de doğrudan etkileyerek önemli bir yordayıcı olduğu ortaya konulmuştur.

Tomer (1992), sürdürülebilirliğin etiği ele alan ortak bir vizyonla desteklenebileceğini savunsa da, örgütsel körlüğün istenen bu durumun önünde bir engel oluşturacağını belirtmektedir (Akt. Johnson, 1996). Diğer bir ifade ile sürdürülebilirliğin geliştirilmesine ilişkin ortak girişimlerde bulunulsa bile, eğer örgütsel

eylemlerden dolayı körlük yaşıyorsa sürdürülebilirlik davranışlarına ulaşılması mümkün olmayacaktır. Bu noktada yükseköğretim kurumlarının paydaşları ile birlikte haeket ederek gelecek için yapılan eylemleri açısından ortak girişimlerde bulunsa dahi, eğer örgüt içindeki kör noktalar giderilmemeişse bu ortak girişimin kurumun sürdürülebilirliği açısından etkili olmayacağı öngörülebilir. Bu bağlamda, örgütsel sürdürülebilirliğe varılmasında örgütse körlüğün belirleyici bir değişken olduğu, sürdürülebilirliğin körlükten negatif yönde etkilendiği söylenebilir. Belirtilen bu görüş de, yapılan çalışmada geliştirilen bulgularla uyumludur. Nitekim, bu çalışmada örgütsel körlüğün örgütsel sürdürülebilirliği hem doğrudan hem de dolaylı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

De Rosis ve Nuti (2018) halk sağlığı sistemlerinde e-Sağlık entegrasyonunu ve uzun vadeli sürdürülebilirliği geliştirmek için kamu stratejilerini incelediği çalışmaları kapsamında yaptıkları görüşmelerde, kurumda yaşanan sorunlara yönelik uzun vadeli çözüm tasarımlarından biri olarak örgütsel körlüğün giderilmesini ifade etmişlerdir. Çünkü katılımcılara göre körlüğün sebebi, çözümlere yönelik daha genel ve paylaşılan bir stratejik vizyonun olmamasıdır. Bu kapsamda, ilgili çalışmada genellenebilir ve paylaşılan bir vizyonun oluşturulmamasının örgütsel körlüğe neden olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde Carver'a (1990'dan akt. Becker, 1997) göre ise bir kurumun örgütsel körlük üzerinde yükselmesine yardımcı olmanın en etkili yolu, kurumun daha geniş bağlamdaki görkemli genişliğin tadına bakmasıdır. Örgütün misyonuna anlam veren ve örgütün varlığını mümkün kılan da bu daha geniş bağlamdır. Bu bağlamda, bir örgütün körlüğün üstesinden gelmek için misyon ve vizyon gibi yönetsel uygulamalarını etkili bir biçimde kullanması gerektiği söylenebilir. Bu noktada, yükseköğretim kurumlarının özellikle stratejik yönetim açısından oluşturdukları misyonların ve vizyonlarının yalnız söylemlerden ibaret olmadığı, aksine körlüğün aşılarda sürdürülebilirlik yolunda büyük birer kolaylaştırıcı oldukları düşünülebilir. Bu sebeple, misyon ve vizyon gibi bir örgütün amaçlarını ve gelecek hedeflerini ortaya koyan faktörlerin örgütsel sürdürülebilirlikle ilişkisi olduğu düşünüldüğünde Tomer (1992), Carver (1990) ve De Rosis ve Nuti'nin (2018) görüşlerine bağlı olarak, örgütsel körlük ve yönetsel sürdürülebilirlik, bu bağlamda da örgütsel sürdürülebilirlik arasında ilişki olduğu söylenebilir. Benzer biçimde yapılan bu çalışmada da, örgütsel

sürdürülebilirliğin yönetsel sürdürülebilirlik ile örgütsel körlük arasında negatif yönde bir ilişki saptanmıştır.

Johnson (1996) örgütsel paradigmalar ve çevresel sorumlulukları ele aldığı çalışmasında paradigmalar, kurumsal sosyal performans ve bütün sistem canlılığını yansıtan bir model geliştirmiştir. Bu modelde bütünsel sistem canlılığının incelendiği kısımda körlük ve sürdürülebilirlik birlikte ele alınmaktadır. Bu durum, hem körlüğün hem de sürdürülebilirliğin örgütün yaşaması için gerekli olduğunun bir göstergesi olduğu söylenebilir. Bu kapsamda da, körlük ve sürdürülebilirliğin ilişkili olduğu söylenebilir. Nitekim yükseköğretim kurumlarının açık ve dolayısıyla canlı birer sistem oldukları düşünüldüğünde hem örgütsel körlüğün hem de örgütsel sürdürülebilirliğin kurumun yaşaması için ele alınması gereken noktalar olduğu, bu yüzden de ilişkili olarak ele alınmaları gerektiği söylenebilir. Benzer şekilde bu çalışma sonucunda da Johnson'ın (1996) modelini destekleyecek biçimde, örgütsel körlük ve örgütsel sürdürülebilirlik arasında negatif yönde ilişki bulunmuştur. Öte yandan Johnson'ın (1996) modelinde ele alınan kavramlar yarım daire biçiminde içten dışa doğru sarmal olarak verilip ve körlük iç kısımlarda yer alırken, sürdürülebilirlik dairenin dış halkasında yer almaktadır. Diğer bir ifade ile ilgili modele göre körlük aşıldıktan sonra sürdürülebilirliğe erişilebilmektedir. Bu doğrultuda, örgütün yaşaması için iki kavramı da işe koşan yükseköğretim kurumlarının, öncelikle örgütsel körlüğün aşılması, sonrasında örgütsel sürdürülebilirliğin sağlanması için aşamalı hareket etmeleri beklenebilir. Bu durumda, Johnson'ın (1996) modelinin bu çalışmanın sonucu ile uyumlu olduğu söylenebilir. Zira bu çalışmada da örgütsel körlüğün örgütsel sürdürülebilirliğin bir yordayıcı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Altınay, Mercan, Aksanyar ve Sert'e (2012) göre ise benzer şekilde, körlük yaşayan bir örgüt paydaşlarına yabancı kalıp, kapalı örgütler haline geldiği ve bu durumun yaşayan, öğrenen, uyarlayan, gelişen, büyüyen canlı organizmalar olduklarında sürdürülebilir hale gelen örgütler için büyük bir tehlike arz ettiği belirtilmektedir. Bu durumun örgütler için ciddi bir entropi kaynağı olabileceği öngörüldüğünde, bu noktada paydaş ilişkilerini devreye sokan ve çevresiyle etkileşim halinde bulunan yükseköğretim kurumları, örgütlerini canlı tutarak körlüğü

engellemekte ve böylelikle daha fazla sürdürülebilir bir yapı elde edebilecekleri söylenebilir. Özellikle kalite süreçlerini uygulayan yükseköğretim kurumlarında bu ilişkilerin özel olarak önemsenerek paydaş analizleri yoluyla, sistemsel canlılığın daha fazla ön planda tutulmasının sürdürülebilirliğe zemin hazırladığı söylenebilir. Bu kapsamda örgütsel körlüğün, kurumları paydaşlarına yabancılaşmaya ve sistemlerini de kapalılığa sürüklediği için örgütlerin sürdürülebilirliği açısından tehdit oluşturduğu; ayrıca, açık sistem olan bir örgütün sürdürülebilir bir yapıya kavuşması için örgütsel körlük tehlikesini ortadan kaldırması gerektiği söylenebilir. Bu çalışma sonucunda da örgütsel körlüğün örgütsel sürdürülebilirlikle negatif yönde ilişkisi olduğu ve sürdürülebilirliğin önemli bir belirleyicisi olduğu bulgusuna erişilmiştir.

Naldi ve Picard'ın (2012) çalışmalarında körlük, var olan beklentilere ve geçmiş deneyimlere dayanan örgütsel hedefler olarak ele alınmıştır. Onlara göre, örgütlerin gelişmesinde körlük önemli rol oynamaktadır ve örgütlerin kuruluşlarından sonra stratejilerini ve uygulamalarını adapte etme yetenekleri sürdürülebilirlik açısından çok önemlidir. Naldi ve Picard'ın (2012) bu görüşünden yola çıkılarak, beklentiler ve deneyimler arasındaki uyumsuzlıklardan körlüğün doğabileceği; ortaya çıkan körlüğün, örgütlerin gelişmesini yakından ilgilendirdiği için doğrudan örgütün sürdürülebilirliğini de etkileyebileceği söylenebilir. Nitekim beklentileri ve uygulamaları arasında ciddi farklılıklar olan yükseköğretim kurumlarının körlük yaşayarak sürdürülebilir yapıya kavuşma olasılıklarının azalması olasıdır. Bunun noktada, özellikle kalite süreçlerinde yükseköğretim kurumları tarafından hedeflenen ve gerçekleşen eylemlerin farklarının ortaya konulması bu durumun önüne geçilmesi için uygulanan ve sağlıklı bir adım olarak görülebilir. Bu sebeple, örgütsel körlük ve örgütsel sürdürülebilirliğin ilişkili olduğu düşünülebilir ve bu düşünce bu çalışma sonucunda ilgili iki kavram arasında negatif yönde bir ilişkinin tespit edilmesi ile doğrulanmıştır.

Aytemiz Seymen, Kılıç ve Kinter'e (2016) göre, örgütsel körlük yaşayan örgütler kendilerini bekleyen fırsat ve tehditleri vaktinde ve gereğince algılayamayacakları için sürdürülebilir bir öğrenme ve gelişme fırsatı da yakalayamayacaklardır. Bu sebeple Ridge, Kern ve White'a (2014) göre, yönetsel açıdan körlük yaşayan örgütlerde, uzun vadede değer yaratabilecek kaynak yatırımları

göz ardı edilerek kısa vadede performansı etkileme kararları alınmaktadır. Benzer biçimde Laverty'nin (1993) çalışmasında, yöneticilerin körlük algısı ile firmaların kısa dönem performansları arasında negatif yönde ilişki tespit edilmiş ve körlük yaşayan yöneticilerden dolayı firmanın zayıf performans sergilediği, bu zayıf performansın ise firmanın sağkalımı açısından hatalı uygulamalara neden olduğu belirtilmiştir. Bu doğrultuda Yeo (2003'ten akt. Martinez, 2009) da körlük değerlendirmelerinin, sürdürülebilir finansal performansa katkıda bulunabilecek uzun vadeli girişimleri etkili bir şekilde baltalayabileceğini belirtmektedir. Bu kapsamda, örgütsel körlüğün örgütsel sürdürülebilirlik faaliyetleri için bir engelleyici bir etki oluşturduğu söylenebilir. Nihayetinde yükseköğretim kurumları tarafından yürütülen kalite süreçlerinde SWOT analizleri güçlü ve zayıf yönlerin, fırsat ve tehditlerin tespit edilmesi, kaynakların yapılan eylem hedef ve planlarına göre dağıtılması ve kurumun tüm birimlerine ve yöneticilerine yönelik performansların dönemsel olarak sürekli takip edilmesi örgütsel körlüğün aşılarda örgütsel sürdürülebilirlik yolunda ilerlenmesi için birer adım niteliğinde sayılabilir. Bu sebeple Aytemiz Seymen, Kılıç ve Kinter (2016); Laverty (1993); Ridge, Kern ve White (2014) ve Yeo'nun (2003) görüşlerinin bu çalışma sonucunda elde edilen bulgular ile de uyumlu olduğu ifade edilebilir. Çünkü bu çalışmada, örgütsel körlük ve örgütsel sürdürülebilirlik arasında negatif yönde bir ilişki tespit edilmiş olup, körlüğün sürdürülebilirlik için önemli bir yordayıcı olduğu ve sürdürülebilirlik üzerinde geniş etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

5.1.2.4. Örgütsel körlük, örgütsel dayanıklılık ve örgütsel sürdürülebilirliğe yönelik tartışma

Bu çalışmada daha önce belirtildiği gibi örgütsel körlüğün örgütsel dayanıklılık ve örgütsel sürdürülebilirlikle negatif yönde ilişkisi olduğu; örgütsel körlüğün her iki kavram üzerinde geniş etkiye sahip olarak bu kavramlar için önemli bir yordayıcı olduğu ortaya konmuştur. Ayrıca, örgütsel dayanıklılık ve örgütsel sürdürülebilirlik arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiş; örgütsel dayanıklılığın örgütsel sürdürülebilirlik üzerinde geniş etkisi olduğu ve bu kavram için önemli bir yordayıcı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu ilişkiler doğrultusunda oluşturulan yapısal

eşitlik modelinde örgütsel körlüğün örgütsel sürdürülebilirlikle ilişkisinde örgütsel dayanıklılığın aracı rolü tespit edilerek ilgili üç kavram aynı anda işe koşularak, örgütsel sürdürülebilirlik değişkeni üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkiler incelenmiştir. Bu doğrultuda, örgütsel körlük ve örgütsel dayanıklılık bağımsız değişkenlerinin birlikte örgütsel sürdürülebilirlik bağımlı değişkenin %81'ini açıkladığı sonucuna ulaşılmış; böylece örgütsel körlüğün ve örgütsel dayanıklılığın örgütsel sürdürülebilirlik üzerinde geniş düzeyde etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Alanyazın incelendiğinde erişilebildiği kadarıyla bu çalışmada olduğu gibi doğrudan örgütsel körlük, örgütsel dayanıklılık ve örgütsel sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiyi nicel olarak ele alan ve bu ilişkiyi yükseköğretimde inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak, bazı çalışmalar körlük, dayanıklılık ve sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiyi kavramsal olarak analiz etmektedir.

Örneğin Vogus ve Sutcliffe'ye (2007) göre dayanıklılık, geçmiş öğrenmelere dayanmakta ve gelecekteki öğrenmeyi teşvik etmektedir. Ancak daha geniş bir nitelikler deposunu temsil ettiği öğrenme etkinliklerinden bağımsız olarak var olmaktadır. Bu bağlamda, Vogus ve Sutcliffe'nin (2007) bu ifadesinin, bu çalışmanın ana problem bulgusu ile bağdaştığı söylenebilir. Zira, bu çalışmanın ana problemi örgütsel dayanıklılık bir örgütün geçmişi ve geleceği arasında örgütün bugününü oluşturan bir kavram olarak ele alınmış ve bu amaçla test edilip onaylanan model ile örgütsel dayanıklılık örgütsel körlük ve örgütsel sürdürülebilirlik arasında aracı bir değişken olduğu görülmüştür.

Wokutch, Singal, Gerde ve Naar (2016) ise dayanıklılığı, bir örgütün yöneticileri tarafından karar vermedeki yanlışlıklardan kaynaklanan şoklardan sonra kendini sürdürme ve eski haline geri dönme kabiliyeti olarak tanımlamaktadır. Diğer bir ifade ile dayanıklılık, yönetsel hatalardan dolayı ortaya çıkan durumların üstesinden gelinerek örgütü eski haline döndürme ve sürdürme olarak ele alınabilir. Bu bağlamda, örgütsel hataları ele alan körlüğün, örgütsel sorunlarla baş edilmesini ifade eden dayanıklılığın ve örgütün devamlılığını dile getiren sürdürülebilirliğin birbirleri ile bağlantılı olduğu söylenebilir. Wokutch, Singal, Gerde ve Naar'ın (2016) görüşünden yola çıkılarak oluşturulan bu düşünce, bu çalışmada doğrulanan yapısal eşitlik

modelinde elde edilen sonuçlarla kanıtlanabilir niteliktedir. Nihayetinde bu çalışmada, yapısal eşitlik modeli kurulurken ana çıkış noktası örgütsel körlüğün örgütün geçmişi, örgütsel dayanıklılığın örgütün bugünü ve örgütsel sürdürülebilirliğin örgütün geleceği olduğu düşüncesidir. Bu doğrultuda kurulan ve test edilen model sonucunda, bu çıkış noktası doğrulanmış ve Wokutch, Singal, Gerde ve Naar'ın (2016) görüşünü de destekleyerek, örgütsel körlüğün örgütsel dayanıklılıkla birlikte örgütsel sürdürülebilirliğin oldukça büyük oranda açıkladığı, örgütsel sürdürülebilirlik üzerinde oldukça geniş düzeyde etkileri olduğu sonucuna erişilmiştir.

Benzer biçimde Catino (2013) da örgütsel körlüğün, uzun vadeli sağkalımı ve çevresel değişimlere uyumu sağlayabilecek şekilde örgütsel sistemin güvenilirliğini ve dayanıklılığını artıracak olan potansiyel fırsatları tespit etme esnasında bir örgütün veya örgütler arası bir sistemin yetersiz kaldığı anlarda, kendisini gösterdiğini ifade etmektedir. Bu durumda körlük yaşayan bir örgütün, sürdürülebilirliğini ve örgütsel dayanıklılığını artıracak fırsatları kaçırdığı söylenebilir. Bu doğrultuda örgütsel körlüğün, sürdürülebilirliğin ve dayanıklılığın birbirleri ile ilişkili olduğu, hatta körlüğün, sürdürülebilirlik ve dayanıklılık için birer yordayıcı olduğu da düşünülebilir. Catino'nun (2013) görüşüne bağlı olarak ortaya konulan bu düşünce, bu çalışma sonucunda elde edilen bulgular ile desteklenebilir. Zira bu çalışmada test edilen yapısal eşitlik modeli sonucunda örgütsel körlüğün, örgütsel sürdürülebilirlik ve örgütsel dayanıklılıkla ilişkili olduğu ve dahası örgütsel körlüğün dayanıklılık aracılığıyla örgütsel sürdürülebilirliği büyük ölçüde açıkladığı, geniş oranda etkilediği, bu sebeple de örgütsel körlük ve örgütsel dayanıklılığın sürdürülebilirlik için önemli bir yordayıcı olduğu sonucuna erişilmiştir.

Robb'a (2000) göre de uzun vadeli sürdürülebilirlik, örgütün çevresi ile yakın temas içinde olmasını, değişme ihtiyacını hissedebilmeyi ve bazen derin de olsa kendini yeniden yapılandırma acısının üstesinden gelmeyi gerektirmektedir. Bu yetenek, akıl ve duygu, devam etme ve bırakma, içine kapanma ve açık uçlu olma gibi karşıtların bütünlüğüne doğru hareket etmeyi gerektirir. Bu gereklilik ise örgütsel dayanıklılığın merkezidir. Diğer bir ifade ile sürdürülebilirliğe kavuşmak için bir örgütün zıt durumları bir arada kullanarak hareket etmesi gerektiği söylenebilir. Bu hareket ise örgütsel

dayanıklılığın temelinde yatmaktadır. Bu doğrultuda, örgütsel sürdürülebilirliğe ulaşmada örgütsel dayanıklılık merkezinde hareket edilerek örgüt için zıt bir durum oluşturan örgütsel körlükten işe başlanmasının anlamlı olacağı iddia edilebilir. Bu sebeple bu çalışmada örgütsel körlüğün oluşturduğu içe kapanık, kısa vadeci, geleceği, fırsatları ve riskleri göremeyen sorunlu bir yapının varlığının karşılaşılan zorluklar karşısında güçlü durma ve bunların üstesinden başarı ile gelmeyi sağlayan örgütsel dayanıklılık ile birlikte örgütün varoluşunu devam ettirip, bunu daha da ileriye taşınmasını sağlayacak olan örgütsel sürdürülebilirliğe sağlayıp sağlamadığı test edilmiştir. Bu testin sonucunda ise Robb'un (2000) görüşünü destekleyen yapı aynı biçimde ortaya çıkmış; örgütsel körlük ve örgütsel dayanıklılık birlikte örgütsel sürdürülebilirliğin önemli bir kısmını açıklamıştır.

Zira son yıllarda dünya çapında yayımlanan raporlarda da insanlar, devletler ve eğitim örgütleri açısından bu kavramların önemi vurgulanmaktadır. Örneğin, OECD verilerine göre “zengin ve iyi eğitilmiş ülkeler ile fakir ve kötü eğitilmiş ülkeler” ayrımı günümüzde geçerli değildir. Çünkü dünya çapında kötü sosyo-ekonomik koşullarına rağmen pek çok öğrenci oldukça iyi sonuçlar elde edebilmekte ve bu öğrenciler, başarıya ulaşmak için zorlukların üstesinden gelmelerinden dolayı “dayanıklı” olarak adlandırılmaktadır (Yılmaz Fındık, 2016). Yeni dünya düzenine uygun dayanıklı öğrencilerin yetiştirilmesi ise aynı oranda dayanıklı eğitim örgütlerinin varlığını gerektirmektedir. Çünkü bu süreç, bireysel olarak öğrencilerde olduğu gibi kurumsal olarak eğitim örgütleri açısından da değerlendirildiğinde “iyi koşullara sahip örgütlerin iyi işler; kötü koşullara sahip örgütlerin kötü işler çıkaracakları” düşüncesinin, günümüz koşullarında geçerli olmadığını göstermektedir. Zira eğitim örgütleri, amaçları doğrultusunda başarıya ulaşmak adına kör noktalarının farkına vararak uzun vadeli bakabilme becerilerini geliştirip güçlüklerin üstesinden gelerek, sürdürülebilir bir yapıya kavuşmak için “dayanıklı” olmak durumundadırlar. Bu sayede körlüğünü geleceğe odaklanmada bir fırsata çevirebilen dayanıklı ve sürdürülebilir eğitim örgütleri, iyi veya kötü koşullara sahip olsalar dahi her daim ellerinden gelenin en iyisini yaparak UNESCO 2030 hedeflerinde belirtilen özelliklere uygun bir yapıyla hedefleri doğrultusunda olumlu sonuçlara ulaşma olasılıklarını artıracaklardır. Bu da eğitim örgütleri için hem makro hem de mikro hedeflerin gerçekleştirilmesinin önünü

açacaktır. Nitekim özellikle yükseköğretim kurumlarında devam eden ve Yükseköğretim Kalite Kurulu'nun kurulması ile giderek daha da önemli hale gelecek olan kalite odaklı yönetim süreçlerinin belirtilen bu standartlarda hareket etmesi üniversiteler bünyesinde örgütsel körlüğün, örgütsel dayanıklılığın ve örgütsel sürdürülebilirliğin birlikte işe koşulması, böylelikle bütüncül bir gelecek tasarımı için fırsatlar sunacaktır.

Benzer şekilde UNESCO (2015) tarafından yayımlanan raporda, sürdürülebilirliğin sağlanması için dünyayı dönüştürecek 17 maddeden (iyi eğitim, cinsiyet eşitliği, saygın iş ve ekonomik büyüme, sıfır yoksulluk, sıfır açlık, iyi sağlık ve iyi oluş, temiz su ve besin güvenliği, karşılanabilir ve temiz enerji, sanayi, yenileşme ve altyapı, eşitsizliklerin azaltılması, sürdürülebilir şehirler ve toplumlar, sorumlu tüketim ve üretim, iklim eylemi, su altı yaşam, toprakta yaşam, barış, adalet ve güçlü kurumlar, amaçlar için işbirliği) bahsedilirken; PISA 2012 sonuçlarının yayımlandığı raporda (OECD, 2014) doğrudan eğitim yoluyla dayanıklılığın güçlendirilmesi konusu ele alınmaktadır. UNESCO 2030 vizyonunda (UNESCO, 2015) da belirtildiği ölçüde insanların sürdürülebilir bir geleceğe sahip olmaları için eğitim örgütlerinin yeniden şekillendirilmesi gerekmektedir. Bu şekillendirme ile stratejik yönetim temelinde örgütsel körlüğü avantaja çevirerek örgütsel dayanıklılığa erişen ve varoluşunu sürdürülebilir kılan bir eğitim sisteminin ortaya çıkması sağlanacaktır. Zira körlük doğası gereği olumsuz bir kavram olarak algılansa da, iyi bir şekilde yönetildiğinde örgütlere fayda sağlayabilecek bir araca dönüştürülebilir. Bu sayede, kör noktalarını keşfeden Türk eğitim sistemi çağa uygun ve hatta çağın ilerisinde, gelecek temelli, sürdürülebilir, dayanıklı bir örgüt yapısına ulaşarak hedeflediği politikaların ötesine geçme imkanı bulacaktır.

Türk eğitim sistemi açısından değerlendirildiğinde, eğitim sistemine yönelik Gedikoğlu (2005), Akbaba Altun (2009), Yılmaz ve Altınkurt (2011), Kartal (2013), Kesik ve Bayram (2015), Sarıbaş ve Babadağ (2015), Hareket, Erdoğan ve Dündar (2016) tarafından değerlendirme çalışmalarının yapıldığı, ancak bu çalışmaların yalnızca problem tespiti ve çözüm önerisi şeklinde kaldığı görülmektedir. Benzer biçimde, Türk yükseköğretiminin değerlendirilmesine ilişkin Aktan ve Gencel (2007),

Süngü ve Bayrakçı (2010), Özer, Gür ve Küçükcan (2011), Güneş (2012), Tezsürücü ve Bursalıoğlu (2013), yapılan çalışmaların ise ağırlıklı olarak kalite konusuyla sınırlı kaldığı söylenebilir. Bu kapsamda, Türk eğitim sistemi kapsamında yükseköğretimin körlük, dayanıklılık ve sürdürülebilirlik kavramları aracılığıyla dününü, bugünü ve yarınını stratejik bağlamda bütünleştiren nicel bir çalışmanın olmadığı tespit edilirken, bu bağlama uygun biçimde yapılan çalışmaların ise ağırlıklı olarak yükseköğretim politikaları kapsamında nitel düzeyle (Kılıç, 1999; Baskan, 2001; Yükseköğretim Kurulu, 2007; Kavak, 2011; Gül ve Gül, 2015; Aykaç ve Kar, 2018) sınırlı kaldığı görülmüştür. Oysa her geçen gün rekabetin arttığı ve ihtiyaçların şekillendiği günümüzde bilim ve toplum arasında köprü olan yükseköğretim kurumlarının bütüncül olarak ele alınarak nicel bulgular yoluyla kıyaslanması önem arz etmektedir. Zira Robb (2000), Vogus ve Sutcliffe (2007), Catino (2013) ve Wokutch, Singal, Gerde ve Naar (2016) görüşleri doğrultusunda örgütsel körlük, örgütsel dayanıklılık ve örgütsel sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiler ve örgütsel körlük ile örgütsel dayanıklılığın birlikte örgütsel sürdürülebilirliğin üzerindeki etkileri düşünüldüğünde yapılan bu çalışmanın, yükseköğretim kurumlarının dününü, bugünü ve geleceğini örgütsel körlük, örgütsel dayanıklılık ve örgütsel sürdürülebilirlik kapsamında ele alarak bütüncül bir değerlendirme modeli ile bu önemi yerine getirdiği söylenebilir.

Özel sektör doğası gereği örgütleri rekabete, bu sebeple de var olma savaşına sürüklemektedir. Öte yandan, kamu sektöründe kaynaklar devlet tarafından sağlandığı ve devlet adına işler yapıldığı için özel sektörde yaşanan rekabet durumu, bu sektörde kendini daha az seviyede gösterebilmektedir. Bu durum ise kamu sektöründe yer alan örgütlerin var olmakla ilgili kaygı ve eylemlerini daha sınırlı hale getirmektedir. Çünkü genel bir düşünce olan devlet olduğu sürece kamu kurum ve kuruluşları da olacağı düşüncesi, var olmayı kamu örgütlerinde bir mesele olmaktan çıkarır gibi görünmektedir. Bu iddianın bir bakımdan yerinde olduğu söylenebilir. Zira özel sektörde finans kaynakları bireyler bazında olduğu için sürdürülebilirliği daha sınırlıyken, kamu sektöründe kaynak sağlayıcı büyük oranda devletin kendisi olduğu için sürdürülebilirlik meselesi devletin bekası veya yönetimin politikası ile doğru orantılı olarak ilerleyebilmektedir. Ancak, küreselleşme, hesapverebilirlik, şeffaflık, açıklık, katılım, yönetim ve yeni kamu yönetimi anlayışının etkisi ile rekabetin ve

girişimciliğin her alana yansıdığı düşünölürse, kamu sektörlerinde dahi var oluşun günümüzde bir mesele haline geldiği söylenebilir. Çünkü, dünya çapında genel olarak yükseköğretim kurumlarının, diğer kamu kurum ve kuruluşları ile kıyaslandığında, daha özerk bir yapıya sahip oldukları söylenebilir. Benzer biçimde Türk yükseköğretim kurumları da aynı özerkliğe sahip olup, hem devlet desteği hem de kendi çabaları ile birlikte rekabet düzeninde varoluşlarını korumaya çalışmaktadır.

2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu'na (T.C. Resmi Gazete, 1981) göre Türk yükseköğretim kurumlarının temel amaçları, yüksek düzeyde bilimsel çalışma ve araştırma yapmak, bilgi ve teknoloji üretmek, bilim verilerini yaymak, ulusal alanda gelişme ve kalkınmaya destek olmak, yurt içi ve yurt dışı kurumlarla işbirliği yapmak suretiyle bilim dünyasının seçkin bir üyesi haline gelmek, evrensel ve çağdaş gelişmeye katkıda bulunmaktır. Bu sebeple, hem yurt içindeki hem de yurt dışındaki rekabetçi yapıda varoluşunu sürdürmeye çalışan yükseköğretim kurumlarının Times Higher Education World University Rankings ve URAP gibi sıralamalarda daha üst sıralara gelmek için kaliteli bir yapıya sahip olmaları gerektiği; bu yapıyı ise stratejik yönetim temelinde sağlayabilecekleri söylenebilir. Bu stratejik yönetim temeli yükseköğretim kurumlarının dünden bugüne, bugünden yarına neyi nasıl yapmaları gerektiğinin yolunu göstererek körlüklerini aşmış, dayanıklı bir yapıya kavuşmuş ve bu yolla sürdürülebilir bir forma ulaşmış bir hal almalarını sağlayacaktır. Bu doğrultuda, bu çalışmada elde edilen bulgular, yükseköğretim örgütlerinin alacağı bu formun sağlanabileceğini kanıtlamıştır.

Günümüzde yükseköğretim örgütlerinin ulusal ve uluslararası politikalar kapsamında varoluşlarını sürdürme çabalarını giderek daha rekabetçi bir temele dayandırdıkları görülebilir. Nihayetinde Türk yükseköğretiminde şu an için üniversitelerin açılıp kapanmaları devlet politikalarına göre şekillendirilse de; örgütsel performans, krizi yönetimi, başarı, sorun çözümleri gibi pek çok örgüt içi işleyişin üniversitelerin varoluşsal geleceğini hazırladığı söylenebilir. Bu doğrultuda Türk yükseköğretiminde örgütlerin varoluşlarını koruyabildikleri, bu varoluşu ulusal ve uluslararası arenada diğer örgütlerin önüne geçirebildikleri sürdürülebilir bir yapıya

sahip olmalarına zemin hazırlayan etmenlerin incelenmesi Türk eğitim politikalarına yön verilmesi açısından önem arz etmektedir.

Türk yükseköğretiminin şekillenmesine sebep olan olayların gösterdiği en temel nokta yükseköğretim kurumlarının sürdürülebilirliğinin ülke politikalarından açıkça etkilendiği, her ne kadar ana finansman kaynağının devletin kendisi olsa da devlet üniversitelerinin varoluşunun da tehlikede olduğudur. Bu durum, Türkiye'deki üniversitelerin sürdürülebilirliğinin yalnızca hükümet politikalarından etkilendiği biçiminde algılanmamalıdır. Zira hükümet politikaları hangi ülke olursa olsun bütüncül olarak ülke işleyişini etkileyebilmekte, bu sebeple de genel ve büyük bir etkiye sahip olmaktadır. Ancak Türkiye tarihinde politikalardan kaynaklı köklü değişimlerin sınırlı sayıda olduğu, diğer bir ifade ile her zaman gerçekleşmediği düşünüldüğünde, gündelik yaşamlarına devam etmek için yükseköğretim kurumları açısından sürdürülebilirlik meselesinin halen her üniversite için önem arz ettiği söylenebilir. Özellikle kalite yönetimi sergileyen yükseköğretim kurumlarının bu önemin farkına vararak, geleceğe yatırım yapma noktasında stratejik planlar aracılığıyla örgütün geçmişi, bugünü ve geleceğini göz önünde bulundurarak daha planlı hareket ettikleri, böylece daha sürdürülebilir bir yapıya kavuşma olasılıklarını artırdıkları söylenebilir. Bu hususta, bu çalışmanın evrenini oluşturan Sakarya Üniversitesi'nin kalite yönetimi kapsamında bu süreçleri yıllardır takip ettiği, bu yolla stratejik planları aracılığıyla sürdürülebilirliğini artırdığı söylenebilir. Ancak bu çalışma sonucunda ise kalite kapsamında mükemmeliğe sürdürülebilirliği tanınan Sakarya Üniversitesinin stratejik planlama envanterlerinden bağımsız olarak örgütsel körlük ve örgütsel dayanıklılık aracılığıyla örgütsel sürdürülebilirliğe varışı ele alınmıştır. Böylecek, yükseköğretimde örgütsel körlüğün örgütsel dayanıklılık aracılığıyla örgütsel sürdürülebilirliği etkilediği sonucuna erişilmiştir. Bu yolla, kalite ödülü alan ve mükemmeliğe sürdürülebilirliği onaylanan bir üniversitenin örgütsel sürdürülebilirliği örgütsel körlük ve örgütsel dayanıklılık çerçevesinde daha farklı bir perspektiften ele alınmıştır.

5.2. Sonuç ve Öneriler

Bu bölümde sonuç ve öneriler ölçme aracını geliştirilmesine, kurulan yapısal eşitlik modeline ve yapısal regresyon analizine ilişkin sonuçlar ile bu sonuçlar doğrultusunda örgütsel uygulamalara ve ilerleyen çalışmalara ilişkin öneriler ayrı başlıklar halinde sunulmuştur.

5.2.1. Ölçme aracının geliştirilmesine ilişkin sonuçlar ve öneriler

Bu çalışma kapsamında alanyazındaki eksikliğin giderilmesi ve bu yolla alanyazına katkı sağlanması için araştırmacı tarafından ilk olarak Örgütsel Sürdürülebilirlik Ölçeği geliştirilmiştir. Bu kapsamda yapılan analizler sonucunda “*Tamamen katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, tamamen katılıyorum*” şeklinde 5’li Likert tipinde çevresel sürdürülebilirlik, kültürel sürdürülebilirlik, sosyal sürdürülebilirlik, ekonomik sürdürülebilirlik ve yönetsel sürdürülebilirlik olmak üzere beş alt boyutta toplam 39 maddeden oluşan geçerli ve güvenilir bir ölçek elde edilmiştir.

Alanyazına bakıldığında, örgütsel sürdürülebilirlik kavramının ağırlıklı olarak TBL yaklaşımı dahilinde ortaya konduğu görülmüştür. Bu kapsamda bu çalışma sonucunda geliştirilen ölçeğin TBL yaklaşımının ötesine geçerek, örgütsel sürdürülebilirliğe daha geniş bir bakış açısı ile yaklaşıldığı söylenebilir. Bu çalışmada örgütsel sürdürülebilirlik TBL yaklaşımının özü korunarak, ancak farklı boyutlar da eklenerek “çevresel, sosyal, kültürel, ekonomik ve yönetsel sürdürülebilirlik” boyutları ile ele alınmıştır. Bu sebeple, ilerleyen çalışmalarda yeni ölçekler geliştirilerek diğer araştırmalar tarafından ortaya konulan diğer boyutların da işe koşularak yeni ölçme araçlarının geliştirilmesi önerilmektedir. Ayrıca, bu çalışmada geliştirilen ölçekte yer alan boyutların yanı sıra özellikle yükseköğretim kurumlarının doğasına özgü olması için araştırma, yayın, topluma hizmet hizmet gibi konuları da ele alan yeni altboyutlar da eklenerek yeni ölçme araçları geliştirilebilir.

5.2.2. Yapısal eşitlik modeline ilişkin sonuçlar ve öneriler

5.2.2.1. Kurulan yapısal eşitlik modeline yönelik sonuçlar ve öneriler

Araştırmanın amacına dayalı olarak yapısal eşitlik kapsamında kurulan model ile örgütsel körlük, örgütsel dayanıklılık ve örgütsel sürdürülebilirlik arasındaki yordayıcı ilişkiler yapısal regresyon analizi izlenerek test edilmiştir. Bu model kapsamında örgütsel körlük dışsal değişken (exojen), örgütsel dayanıklılık ve örgütsel sürdürülebilirlik ise içsel değişken (endojen) olarak kullanılmıştır. Dışsal değişken olan örgütsel körlük bireysel, mesleki ve örgütsel körlük alt boyutlarından oluşurken; içsel değişkenler olan örgütsel dayanıklılık tek boyut halindedir. Örgütsel sürdürülebilirlik ise çevresel, kültürel, sosyal, ekonomik, yönetsel sürdürülebilirlik alt boyutlarından oluşmaktadır. Bu kapsamda, bu çalışmada ilgili üç değişkenin yordayıcı etkiler açısından yapısal eşitlik kapsamında bir model ile ele alınması bilindiği oranda alanyazın açısından bir ilktir. İlgili kavramlara yönelik diğer model geliştirme çalışmalarına bakıldığında ilgili değişkenlerin bir arada değil, farklı kavramlarla ilişkisi üzerinden yapısal eşitlik modelleri kurulduğu görülmektedir. Bu sebeple, aralarındaki yüksek düzey ilişkinin kanıtlanmasından dolayı ilerleyen aşamalarda örgütsel körlük, örgütsel dayanıklılık ve örgütsel sürdürülebilirlik kavramlarının bir arada ele alındığı çalışmaların yapılması ve bu çalışmaların özellikle yükseköğretim alanında irdelenerek böylelikle, bu araştırma sonucuna ek olarak alanyazına katkı sağlanması önerilmektedir.

Öte yandan bu çalışmada yapısal eşitlik modeli kurulurken ana çıkış noktası örgütsel körlüğün örgütün geçmişi, örgütsel dayanıklılığın örgütün bugünü ve örgütsel sürdürülebilirliğin örgütün geleceği olduğu düşüncesidir. Bu kapsamda ele alınan model, örgütsel körlükten örgütsel sürdürülebilirliğe doğru örgütsel dayanıklılık aracı etki kalacak şekilde kurulmuştur. İlerleyen çalışmalarda da yine bu modeli doğrulamak için çalışmalar yapılabilir. Ayrıca, bu çıkış noktasının ötesine geçilerek kavramlar arasında karşı yönlü bir ilişki olup olmadığı da test edilebilir. Diğer bir ifade ile örgütsel sürdürülebilirliğin örgütsel dayanıklılık ve örgütsel körlük üzerindeki etkileri, ayrıca örgütsel dayanıklılığın da örgütsel körlük üzerindeki etkisi test edilebilir.

5.2.2.2. Yapısal regresyon analizine ilişkin sonuçlar

Araştırmada ele alınan değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde, örgütsel dayanıklılığın örgütsel sürdürülebilirliğin geneli, sosyal sürdürülebilirlik ve yönetsel sürdürülebilirlik ile pozitif yönde yüksek düzeyde; çevresel sürdürülebilirlik, kültürel sürdürülebilirlik ve ekonomik sürdürülebilirlik ile pozitif yönde orta düzeyde ilişkisi olduğu görülürken; örgütsel körlüğün geneli, bireysel körlük, mesleki körlük ile negatif yönde orta düzeyde ve örgütsel körlük ile negatif yönde yüksek düzeyde ilişkisi olduğu belirlenmiştir.

Öte yandan, örgütsel körlük ve örgütsel sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiler incelendiğinde örgütsel körlüğün örgütsel sürdürülebilirliğin geneli, çevresel sürdürülebilirlik, kültürel sürdürülebilirlik, sosyal sürdürülebilirlik, ekonomik sürdürülebilirlik ve yönetsel sürdürülebilirlik ile negatif yönde orta düzeyde ilişkisi olduğu görülmüştür. Örgütsel körlüğün alt boyutları incelendiğinde ise bireysel körlüğün örgütsel sürdürülebilirliğin geneli ve yönetsel sürdürülebilirlik ile negatif yönde orta düzeyde; çevresel sürdürülebilirlik, kültürel sürdürülebilirlik, sosyal sürdürülebilirlik ve ekonomik sürdürülebilirlik ile negatif yönde düşük düzeyde ilişkisi olduğu; mesleki körlüğün örgütsel sürdürülebilirliğin geneli, kültürel, sosyal sürdürülebilirlik ve yönetsel sürdürülebilirlik ile negatif yönde orta düzeyde; çevresel sürdürülebilirlik ve ekonomik sürdürülebilirlik ile negatif yönde düşük düzeyde ilişkisi olduğu görülmüştür. Bunun yanında, örgütsel körlük alt boyutu nun örgütsel sürdürülebilirliğin geneli, sosyal sürdürülebilirlik ve yönetsel sürdürülebilirlik ile negatif yönde yüksek düzeyde; çevresel sürdürülebilirlik, kültürel sürdürülebilirlik, ekonomik sürdürülebilirlik ile negatif yönde orta düzeyde ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

Kavramlar arasında tespit edilen bu ilişkiler üzerine kurulan yapısal eşitlik modeli ile örgütsel körlüğün örgütsel dayanıklılık aracılığıyla örgütsel sürdürülebilirlik üzerindeki etkisine yönelik kurulan modelin yapısal regresyon kapsamında analiz edilmesi sonucunda, uyum değerleri açısından ilgili modelin kabul edilebilir ve mükemmel düzeyde uyum değerlerine sahip olduğu görülmüştür.

Örgütsel sürdürülebilirlik değişkeni üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkiler incelenmiş, inceleme sonucunda örgütsel körlük bağımsız değişkeninin örgütsel dayanıklılık bağımlı değişkenini doğrudan, örgütsel sürdürülebilirlik bağımlı değişkenini ise hem doğrudan hem de dolaylı olarak etkilediği; örgütsel dayanıklılık bağımsız değişkeninin de örgütsel sürdürülebilirlik bağımlı değişkenini doğrudan etkilediği görülmektedir. Ayrıca modelde, örgütsel körlük ve örgütsel dayanıklılık değişkenlerinin örgütsel sürdürülebilirliğin alt boyutları olan yönetsel sürdürülebilirlik, ekonomik sürdürülebilirlik, sosyal sürdürülebilirlik alt boyutu , kültürel sürdürülebilirlik ve çevresel sürdürülebilirlik üzerinde de dolaylı etkileri olduğu gözlenmiştir.

Değişkenler arasındaki etkiler incelendiğinde, örgütsel körlük bağımsız değişkeni örgütsel dayanıklılık değişkenini tek başına %81'ini ve örgütsel sürdürülebilirlik değişkeninin %44'ünü; örgütsel dayanıklılık değişkeninin tek başına örgütsel sürdürülebilirlik bağımlı değişkenini %63'ünü açıklarken; örgütsel sürdürülebilirlik bağımlı değişkenin %81'inin örgütsel körlük ve örgütsel dayanıklılık bağımsız değişkenleri tarafından açıklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda, örgütsel körlük değişkenin örgütsel dayanıklılık değişkeni üzerinde anlamlı ve yüksek bir etki büyüklüğüne sahip olurken; örgütsel körlük ve örgütsel dayanıklılık değişkenlerinin birlikte örgütsel sürdürülebilirlik değişkenini anlamlı ölçüde açıkladığı ve örgütsel sürdürülebilirlik için oldukça yüksek bir etki büyüklüğü oluşturdukları tespit edilmiştir.

Araştırmada elde edilen ilgili sonuçların gerçekten anlamlı olup olmadığını ve pratikteki anlamlılığını test etmek için etki büyüklüğü hesaplandığında; örgütsel körlük bağımsız değişkeninin örgütsel dayanıklılık üzerinde ve örgütsel sürdürülebilirlik üzerinde geniş düzeyde etkiye sahip olduğu; örgütsel dayanıklılık bağımsız değişkeninin örgütsel sürdürülebilirlik üzerinde benzer biçimde geniş düzeyde bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca, örgütsel körlük ve örgütsel dayanıklılık değişkenlerinin de birlikte örgütsel sürdürülebilirlik değişkeni üzerinde geniş düzeyde bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda, örgütsel sürdürülebilirliğin hem ayrı ayrı hem de birlikte olmak üzere örgütsel körlük ve örgütsel dayanıklılık

tarafından geniş ölçüde etkilendiği kanıtlanmıştır. Ayrıca, yapısal regresyona analizi sonucunda araştırma hipotezleri kapsamında H1 hipotezlerinin tamamı kabul edilmiş, H0 hipotezlerinin ise tamamı reddedilmiştir. Bu sebeple, bu çalışmada geliştirilen yapısal eşitlik modeli sonucunda örgütsel körlüğün örgütsel dayanıklılığı ve örgütsel sürdürülebilirliği doğrudan; örgütsel dayanıklılığın örgütsel sürdürülebilirliği doğrudan ve örgütsel körlüğün örgütsel dayanıklılık aracılığıyla örgütsel sürdürülebilirliği dolaylı olarak açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak bu sonuç doğrultusunda H0 hipotezlerinin reddedilmesinin istatistiksel olarak gerçek olduğunu göstermek için güç analizi yapılmıştır. Bu hesaplama sonucunda, araştırmanın yüksek güce sahip olduğu; böylelikle, H0 hipotezlerinin reddedilip, H1 hipotezlerinin kabul edilmesinin değişkenler arasında gerçekte var olan farkların ortaya konduğu sonucuna erişilmiştir. Bu bağlamda, bu çalışmada doğrulanan bu modelle birlikte gerçek anlamda örgütsel körlüğün örgütsel dayanıklılık aracılığıyla örgütsel sürdürülebilirlik üzerinde etki oluşturduğu; örgütsel körlüğün kendi başına örgütsel dayanıklılık ve örgütsel sürdürülebilirlik üzerinde doğrudan etki oluşturduğu; örgütsel dayanıklılığın kendi başına örgütsel sürdürülebilirlik üzerinde doğrudan etki oluşturduğu belirlenmiştir.

Alanyazına bakıldığında örgütsel körlük, örgütsel dayanıklılık ve örgütsel sürdürülebilirlik kavramlarını bir arada nicel olarak ele alan çalışmaların neredeyse olmadığı; birlikte ele alan çalışmaların ise sadece kavramsal analiz düzeyinde bırakıldığı görülmektedir. Ancak bu çalışma sonucunda kavramlar arasında tespit edilen ilişkiler ve kavramların birbirlerini etkileme düzeyleri, ilgili kavramların birlikte azalma ya da yükselme gösterdiğinin; ayrıca birbirleri için önemli birer yordayıcı olduklarının kanıtıdır. Dahası, ilgili kavramlar arasında ortaya çıkan yüksek düzeydeki ilişkiler ve etkiler bu kavramların bir arada ele alınmasının alanyazın açısından doğru bir eylem olduğunun göstergesidir. Bu sebeple, elde edilen sonuçlara ilişkin aşağıdaki hususların önerilmesi uygun görülmüştür.

5.2.2.2.1. Örgütsel uygulamalar açısından öneriler

Örgütler körlük, dayanıklılık ve sürdürülebilirlik arasındaki ortaya konulan yüksek düzeyli ilişkileri ve birbirlerini etkileme oranlarını göz önünde bulundurmalı ve örgütsel tasarımlarını bu doğrultuda gerçekleştirmelidir. Bunun için öncelikle örgütler, örgütsel körlük, örgütsel dayanıklılık ve örgütsel sürdürülebilirliğin altında yatan etmenleri tespit etmeli; ardından bu kavramların yönetilmesi için belirli adımlar izlemelidir.

Alanyazın incelendiğine körlük kavramının her daim olumsuz bir kavram olmadığı, koşullara bağlı olarak örgütü olumsuzla sürükleyebildiği ifade edilmektedir. Bu bağlamda, örgütler körlük yaratacak noktaların farkına vararak, bunları dezavantaja çevirecek faktörleri engelleyebilir. Diğer bir ifade ile örgütler, örgütsel körlüğü tespit edip bırakmak yerine, onu yönetmelidir. Çünkü örgütsel körlük örgütün gerçekleştirmiş olduğu eylemlerinden dolayı rutine alışmak, bu kapsamda da riskleri ve fırsatları göremeyerek kısa vadeli bir bakış açısı sergilemek olarak ele alındığında, örgüt açısından tehlike arz etmektedir. Bu sebeple örgütler işleyiş rutinlerinin bakış açılarını kör etmesine izin vermemelidir. Bunun için örgütler, öğrenen örgüt olma yönünde çaba sarf ederek örgüt yöneticileri yeniliklerin takip edilmesi, gelişmelere yönelik meraklı olunması, kendini tanıma, eleştirilere dikkate alma, sorun esnasında farklı çözüm yolları denenmesi aracılığıyla bireysel açıdan körlüğün giderilmesini sağlayarak örgüt üyelerine yardımcı olabilir. Öte yandan yöneticiler, yapılan işin doğasının kişisel gelişime ve yeniliğe daha açık hale gelmesine katkı sağlayarak işin rutinleşmeden kurtulup dinamik bir hal almasını, yapılan işin bulunduğu sektördeki değişimlerin yakalanmasını ve sektörün dinamik olmasını ve farklılıkları kabul görmesi açısından mesleki anlamda körlüğün giderilmesinde fırsatlar yaratabilirler. Ayrıca yöneticiler işyerinde birimler arasında etkileşimi artırarak, örgüte yönelik dönütleri değerlendirerek, iş yapmada yeni yöntemlerin uygulanmasını sağlayarak, değişime açık, esnek ve yenilikçi bir örgüt kültürü yaratarak örgütsel açıdan körlüğün giderilmesinde adımlar atabilirler.

Bu öneriler eğitim örgütleri kapsamında yükseköğretim açısından değerlendirildiğinde; üniversitelerin bireysel körlüğün önüne geçilmesinde

akademisyenlerini bireysel açıdan yenilikçi, meraklı, eleştiriye açık, kendini tanıyan, farklı çözüm stratejileri uygulayan bilim insanları olmaları yolunda teşvik etmeleri önerilebilir. Bunun için performans değerlendirme sistemleri geliştirebilir. Öte yandan yükseköğretimin sektörler arası bir köprü olduğu düşünüldüğünde, üniversite yönetimleri sektörel dinamikleri yakalamak, değişiklikleri takip etmek için birimler arası etkileşimi artırmalı, değişime açık, dinamik, işbirlikçi, esnek bir kültür oluşturmalıdır. Ayrıca, değişim yönetimine önem verilerek taze göz yaklaşımı aracılığıyla körlüğün giderilmesinde farklı kişilerin veya kurumların yardımı alınabilir. Örneğin, bir birimdeki körlüğün giderilmesinde başka bir birimde çalışan bir akademisyenden yardım alınabilir, bu sayede o birimdekilerin sürekli olarak içinde bulunduğu için göremediği, körleştiği hususlar, o ortama yeni giren diğer kişi tarafından daha kolay gözlemlenebilir. Bu durum, kalite süreçlerinde farklı birimlerin, farklı üniversitelerin ve üniversite dışı kurumların birbirlerini değerlendirmesinde kullanılan yaklaşıma benzemektedir. Bunun için kalite yönetimini izleyen kurumlarda olduğu gibi kurumun kendini değerlendirme süreçleri iç ve dış değerlendirme kapsamında taze göz yaklaşımı ile işe koşulabilir. Bu yolla örgütlerin ve üniversitelerin körlük yaratacak noktalarının farkında olup, bu noktaları olumluya çevirerek körlüklerini aşacak ve böylece daha dayanıklı olmaları yolunda temelleri atılmış olacaktır.

Alanyazın incelendiğinde örgütsel dayanıklılık kavramının ağırlıklı olarak bir örgütün fiziksel ya da psikolojik açıdan dayanıklılığını değerlendirdiği görülmektedir. Oysa hızla değişen, küreselleşen ve rekabete dayalı hale gelen 21. yüzyıl çalışma ortamında bir örgütün bütünsel olarak dayanıklılığı da önem arz etmektedir. Nihayetinde körlüğünü aşan bir örgüt, dayanıklı bir yapıya sahip olmadan varlığını dengeli hale getiremez. Bu sebeple, dayanıklılığa hale gelmek isteyen örgütler karşılaştıkları durumlarda çabuk harekete geçmeli, problemlere karşı farklı çözüm yolları aramalı, olumsuzlukları fırsata çevirmeli, zorluklar karşısında dik bir duruş sergilemeli, pes etmeden yoluna devam etmeli ve en önemlisi bir bütün olarak hareket etmelidir.

Bu öneriler eğitim örgütleri kapsamında yükseköğretim açısından değerlendirildiğinde, üniversiteler kendi yaşadıkları veya içinde bulundukları sistemde

yaşanan problemleri durumları atlatmada bir bütün olarak hareket ederek paydaşlarını işe koşmalı, olumsuzluklardan örgütün çıkarları doğrultusunda faydalanmalı, farklı çözüm önerileri üreterek hızlı bir şekilde harekete geçmelidir. Bunun için üniversitelerde bir kurul oluşturulabilir. Bu kurul, üniversitenin ve üniversitenin içinde bulunduğu sistemlerin nabzını tutarak, sadece kriz anlarında değil diğer zamanlarda da olası durumları tespit ederek, muhtemel bir problem anında üniversitenin dayanıklı bir örgüt olarak harekete geçmesini sağlayabilir. Böylece varlığını tehlikeye düşürecek faktörlerle önceden başa çıkabilir. Bu sayede örgütsel körlüğünü aşır, dayanıklı bir yapıya kavuşan örgüt ve üniversitelerin var oluşlarını gelecekte de sürdürmelerinin önü açılmış olacaktır.

Alanyazın incelendiğinde örgütsel sürdürülebilirlik kavramının farklı kavramlarla birlikte genel olarak örgütün farklı parçaları (kampüs, müfredat vb.) üzerine odaklandığı görülmektedir. Oysa bir örgütün sadece parçalarının değil bütünüdür sürdürülebilir bir yapıya sahip olması önem arz etmektedir. Çünkü Gestalt'a göre "bütün parçaların toplamından fazladır". Bu bağlamda örgütün bütünüdür sürdürülebilir olması, parçaların tek başına sürdürülebilir olmasından önemlidir. Nihayetinde körlüğünden kurtularak, geçmişinden gelen hatalarını elimine eden bir örgütün, dayanıklı yapısıyla gününü kurtararak varoluşunu gelecekte de sürdürmesi onun bütünsel olarak hareket etmesinde ve bu doğrultuda örgütsel sürdürülebilirliğini yönetmesini gerekli kılmaktadır. Bu doğrultuda örgüt yöneticileri sürdürülebilirlik bilincinin her alanda gelişmesini sağlamalı; çevre, ekonomi, kültür, sosyal yaşam ve yönetim uygulamalarında sürdürülebilir faaliyetler sergilemelidir.

Bu öneriler eğitim örgütleri kapsamında yükseköğretim açısından değerlendirildiğinde, üniversiteler örgütsel sürdürülebilirliği sağlamak için öncelikle paydaşlarında farkındalık yaratmalıdır. Bunun için de bilgilendirme etkinlikleri ile farkındalık uygulamaları düzenlenebilir. Ayrıca üniversiteler, sürdürülebilirliğin örgütsel temele oturtulması için her alanda eş zamanlı uygulamalar yapabilir. Örneğin, bir yandan çevresel ve ekonomik sürdürülebilirliğin sağlanmasında dış paydaşlarını da devreye katarak (örneğin TEMA, WWF, bakanlıklar vb.) kampüs içinde ve dışında aktiviteler yürütülebilir; diğer yandan kültürel ve sosyal sürdürülebilirliğin

sağlanmasında örgüt kültürünün yaşatılması için kültürü yansıtan sembollerin kullanımı ile yıldan yıla aktarılan özel günlerin anılmasına yönelik etkinlikler artırılabilir. Üniversiteye yeni dahil olanlar için oryantasyonlar, tanışma etkinlikleri ve işbirliği kapsamında sosyal sorumluluk projeleri yapılabilir. Öte yandan, üniversiteler yönetsel sürdürülebilirliği sağlamak için işbirlikçi, değişime açık, dayanıklı, deneyimlerden faydalanan, beşer sermayesini geliştiren, sürdürülebilir hedefler ortaya koyan, iş tanımlarını açık bir şekilde belirten bir örgüt yapısı oluşturabilir. Bunun yanında üniversiteler, sürdürülebilir liderlik vasfına sahip, dünü bugünü ve yarını birlikte değerlendirebilecek nitelikte, vizyoner ve geleceği şekillendirmede istekli yöneticiler atayabilir. Bu sayede geçmişinden yola çıkarak bugününü doğru bir şekilde kurtaran örgütlerin ve üniversitelerin gelecekte de varoluşunu koruyup onu daha da ötelere taşıyabilecek bir yapıya kavuşabilecektir.

Özellikle kalite yönetimi sergileyen üniversiteler, geleceğe yatırım yapma noktasında daha planlı hareket etmektedirler. Ancak bu noktada altı çizilmesi gereken temel bir noktanın kalite çalışmalarının yalnızca nicel düzeyde kalmayıp, örgütün geçmişi, bugünü ve geleceğini kendini tanıma temelinde gerçekçi adımlarla stratejik olarak bütüncül bir biçimde sürdürülmesi gerektiğidir. Bu sebeple, kaliteli yapısı onaylanmış ve tanınmış yükseköğretim örgütlerinin mükemmeliyetçi yapılarını sürdürmek için yapılan bu çalışma ile ortaya konulan örgütsel körlük, örgütsel dayanıklılık ve örgütsel sürdürülebilirlik temelinde geliştirilen modeli izlemeleri önerilmektedir. Henüz kalite çalışmalarına başlamamış ya da kalite sürecinin başında üniversitelere ise ilgili modeli göz önünde bulundurarak süreç yönetimlerine başlamaları önerilmektedir. Bu kapsamda bu modeli uygulayan üniversiteler örgütsel körlük, örgütsel dayanıklılık ve örgütsel sürdürülebilirlik düzeylerini ve bunlara neden olan faktörleri tespit etmelidir. Elde ettikleri bu sonuçları stratejik planlarına dahil ederek sürekli olarak değerlendirmelidir. Süreç planlamalarında yer alan hedef kategorilerine bu üç konu dahil edilerek, oluşturulacak kırmızı alan grafiklerinde özellikle bu üç konu temelinde değerlendirme kategoriler açılmalıdır. Bu kapsamda bu üç konu örgütün süreç değerlendirilmesinde genel kategorilere dönüştürülmelidir. Diğer bir ifade ile bir etkinlik değerlendirilmesindeki hedeflenen ve gerçekleşen oran farkının

sonucu örgütsel körlük, örgütsel dayanıklılık ve örgütsel sürdürülebilirlik temelinde değerlendirilmelidir.

Örneğin, üniversitenin bir biriminde uluslararası katkı sağlayan proje sayısının üç olarak hedeflendiği ancak, beş yıl boyunca bu sayıya hiçbir zaman ulaşamadığını düşünelim. Bu durumda, uluslararası proje yapma durumu o birimin kırmızı alanı olarak ele alınması gereken bir durum olacaktır. Kalite süreçleri kapsamında bu durum rakamsal olarak değerlendirildiğinde sonuç yalnız skarlardan ibaret olacaktır. Çünkü skor bazında bakıldığında görülecek tek husus hedeflenen rakama erişilip erişilemediğidir. Ancak bu tutum kalite açısından yetersizdir. Zira kalite yalnız niceliksel değil aynı zamanda niteliksel olmalıdır. Bu hususta, yalnız skor değerlendirmelerinin yanında ortaya neden böyle bir kırmızı alan grafiğinin çıktığı ele alınırsa nitelik artırılacaktır. Bunun için süreç yönetimi örgütsel körlük, örgütsel dayanıklılık ve örgütsel sürdürülebilirlik temelinde aşamalı olarak ele alınmalıdır. Bu doğrultuda ilk aşamada, neden beş yıl boyunca o birimden uluslararası bir proje çıkarılamadığının temeli örgütsel körlük düzeyinde ele alınmalıdır. Bu sayede körlük durumunun var olup olmadığı, varsa bireysel mi, mesleki mi yoksa örgütsel açıdan mı ağırlıklı olarak ortaya çıktığı tespit edilebilecektir. Bu yolla örneğin, acaba proje yapmayı akademisyenlerin mi istemediği, mesleki yüklerinin mi buna engel olduğu, yoksa yöneticilerinin mi bu konuda onlara destek olmadığı gibi hususlar aydınlığa kavuşturulabilecektir. Bunun sonucu olarak kırmızı alanın nasıl geliştirileceğine dair fikirler kendini gösterecektir. Örgütsel körlüğün yarattığı bu durumlar ile bu durumlardan çıkış yolunu gösterecek fikirler raporlanarak eylem hedefi 1 ve eylem planı 1 haline getirilmelidir. Bu eylem hedefi ve planı yapılırken her adımın ayrı ayrı örgütsel dayanıklılığa ve örgütsel sürdürülebilirliğe ne oranda hizmet edeceği kestirilmelidir. İkinci aşamada, yapılan eylem hedefi bir ve eylem planı bir örgütsel dayanıklılık temelinde ele alınmalıdır. Bunun için öncelikle, uluslararası proje yapılamama durumunun nasıl bir kriz doğurduğu ve doğurabileceği tespit edilmeli ve bu kriz durumlarından nasıl çıkılabileceği belirlenmelidir. Bu yolla ortaya çıkarılan hususlar eylem hedefi 2 ve eylem planı 2 şeklinde raporlanmalı ve bunların örgütsel sürdürülebilirliğe ne oranda katkı sağlayacağı kestirilmelidir. Üçüncü aşamada ise eylem hedefi 1-2 ve eylem planı 1-2 sayesinde ortaya konulan hususlara dayalı olarak

örgütsel sürdürülebilirlik açısından neler yapılabileceği raporlanmalıdır. Bu raporda yer alan maddeler ise süreç yönetiminde nihai hedefler olarak belirlenmeli, bu yolla da eylem hedefi 3 ve eylem planı ortaya konmalıdır. Bu şekilde hazırlanan eylem hedeflerinin ve planlarının her biri için bu aşamalar izlenmelidir. Bu adımlar takip edildiğinde, neden beş yıl boyunca ilgili birimin uluslararası bir proje üretmediği ya da neden üretmedikleri halde halen kendilerinden böyle bir sorumluluğun beklendiği yönündeki, bu durumdan doğan hususlar karşısında örgütün krizleri nasıl yönettiği ve örgütün geleceğini şekillendirmede neler yaptığı ve yapabileceğine yönelik tespitlerin gerçekleşmesi mümkün olacak, böylelikle de bütüncül bir süreç yönetimi takip edilmiş olacaktır. Son olarak ise hazırlanan eylem hedefleri ve planları 1-2-3 yıllık olarak değerlendirilmeli ve güncellenmeli, böylece nereden nereye geldiği ve hedeflere ne kadar yakın olunduğuna dair bir çizelge oluşturularak sürdürülebilirlik yolundaki değişim hızı ve gücü hesaplanmalıdır. Bu yolla stratejik yönetim temelinde kaliteli ve mükemmel bir biçimde sürdürülebilir bir yapıya kavuşulabilecektir. Bu sayede yükseköğretim kurumlarının hem ulusal hem de uluslararası arenalarda rekabet etme gücü ve uzun soluklu varolma şansı artacaktır. Böylelikle de hem dünyadaki hem de Türkiye'deki kalite üzerine odaklanan yeni eğilime hazırlıklı hale geleceklerdir. Zira henüz kurulan Yükseköğretim Kalite Kurulu, bu eğilimin Türk yükseköğretim kurumlarında ne denli önemsendiğinin bir göstergesidir. Bu bağlamda bu kurum ile birlikte, bugüne kadar tercihen sürdürülen kalite süreçlerinin yükseköğretim kurumları için zorunlu bir hal alabileceği göz önünde bulundurulduğunda, bu çalışmada ortaya konulan sonuçların yükseköğretim kurumları tarafından bir an önce denenmesi bu kurumlar için öncül faydalar sağlayacaktır.

5.2.2.2.2. İlerleyen çalışmalar açısından öneriler

İlerleyen çalışmalarda örgütsel körlük, örgütsel dayanıklılık ve örgütsel sürdürülebilirlik arasındaki ilişkileri ve bu kavramların birbirleri üzerindeki etkilerini inceleyen nicel çalışmaların yapılması önerilebilir. Bu çalışmanın ana amacı ilgili kavramları yükseköğretimde ele almak olduğundan, ilerleyen çalışmalarda araştırmacılar farklı kademelerdeki eğitim örgütlerinde veya farklı sektörlerdeki

örgütlerde ele alabilir. Öte yandan, bu çalışmanın evreni mükemmellikte sürdürülebilirlik ödülüne sahip bir üniversitenin ilgili kavramlar açısından incelenmesidir. Bu hususta ilerleyen çalışmalarda, farklı kriterler kapsamında çalışma evren değiştirilerek ilgili kavramlar arasındaki ilişki test edilebilir. Ayrıca bu çalışmada yapısal regresyon analizi kullanılmış olup, bu kavramları ele alacak farklı bir yapısal eşitlik modeli analiz yöntemi de uygulanabilir.

Son olarak, bu çalışmada evrenden seçilen örneklemin yeterli olup olmadığının tespit edilerek H_0 hipotezinin gerçekten mi reddedildiğini tespit etmek için güç analizi yapılmış; bu doğrultuda, güç analizinin oldukça yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir. Bu sayede, örgütsel körlük, örgütsel dayanıklılık ve örgütsel sürdürülebilirliğe yönelik reddedilen hipotezlerin istatistiksel olarak gerçek sonuçlar verdiği tespit edilmiştir. Ancak alanyazına bakıldığında güç analizinin yıllar öncesinde ortaya konulan bir istatistiksel yöntem olmasına rağmen, sadece ilgili kavramlara yönelik çalışmalarda değil, diğer çalışmalarda da çok fazla ele alınmadığı görülmüştür. Ancak, bu analizin istatistiksel açıdan arz ettiği önem göz önünde bulundurulduğunda güç analizinin ilerleyen çalışmalarda da hesaplanması önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Adams, R., Martin, S. ve Boom, K. (2018). University culture and sustainability: Designing and implementing an enabling framework. *Journal of Cleaner Production*, 171, 434-445.
- Ajzen, I. (1991) The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Akarsu, B.(1997). *Felsefe Terimleri Sözlüğü*. İstanbul: İnkılap.
- Akbaba Altun, S. (2009). İlköğretim öğrencilerinin akademik başarısızlıklarına ilişkin veli, öğretmen ve öğrenci görüşlerinin incelenmesi. *İlköğretim Online*, 8(2), 567-586.
- 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.
- Aktan, C.C. ve Gencel, U. (2007). Yükseköğretimde akreditasyon. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 137-146.
- Al Kaabi, A.M. (2014). *Multi-Dimensional Sustainability Framework for Service Organisations in the GCC Countries*. Unpublished PhD dissertation. Brunel University Business School, London.
- Aldrich, D.P.D. (2005). *Leviathan Or Agile State? Strategies And Tool Kits For Siting Public Bads*. Unpublished PhD dissertation. Harvard University Cambridge, Massachusetts.

- Allbright, D.E. (2000). *Market-Oriented Organizational Learning and Sensemaking: Shared Sensemaking Disconnects Within One Marketing Research Firm's Strategic Dialogues*. Unpublished PhD dissertation. The Graduate Faculty of The University of Georgia.
- Alnidawi, A.A.B., Alshemery, A.S.H. ve Abdulrahman, M. (2017). Competitive advantage based on human capital and its impact on organizational sustainability: Applied study in Jordanian telecommunications sector. *Journal of Management and Sustainability*, 7(1), 64-75.
- Alshuwaikhat, H.M. ve Abubakar, I. (2008). An integrated approach to achieving campus sustainability: assessment of the current campus environmental management practices. *Journal of Cleaner Production*, 16(16), 1777-1785.
- 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.
- Altman-Dautoff, D.C. (2001). *Exploring Individual and Organizational Resilience as Factors in Effective Transient Work Teams*. Unpublished doctoral dissertation. Pepperdine University, USA.
- Amir, M.T. ve Standen, P. (2012). *Employee resilience in organizations: Development of a new scale*. Oral presentation. In 26th Australian New Zealand Academy of Management Conference, Perth, Western Australia.
- Anderson, L., Weinstein, T., Strykowski, B.F. ve Walberg, H.J. (1994). A primer for analyzing educational effectiveness and efficiency. *US Department of Education-Educational Resources Information Center*, 94(5),1-33.
- Andersson, T., Cäker, M., Tengblad, S. ve Wickelgren, M. (2019). Building traits for organizational resilience through balancing organizational structures. *Scandinavian Journal of Management*, 35(1), 36-45.

- 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.
- Atkinson, G. (2000). Measuring corporate sustainability. *Journal of Environmental Planning and management*, 43(2), 235-252.
- Augier, M. ve Marshall, A. W. (2017). The fog of strategy: Some organizational perspectives on strategy and the strategic management challenges in the changing competitive environment. *Comparative Strategy*, 36(4), 275-292.
- Aykaç, M. ve Kar, B. B. (2018). Yükseköğretimde devlet ve vakıf üniversiteleri: sorunlar ve politika önerileri. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 55(642), 69-92.
- Aytemiz Seymen, O., Kılıç, T. ve Kinter, O. (2016). *Örgütsel körlüğün (örgüt miyopisi) ayrıntılı kavramsal analizi ve ölçümü: geliştirilen bir ölçek yardımıyla değerlendirme*. Sözlü sunum. 15. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı, 26-28 Mayıs 2016, İstanbul.
- Aytemiz Seymen, O., Kılıç, T. ve Kinter, O. (2016a). Örgütsel körlüğün (örgüt miyopisi) ayrıntılı kavramsal analizi ve ölçümü: geliştirilen bir ölçek yardımıyla değerlendirme. *Eurasian Academy of Sciences Social Sciences Journal*, 2016(1), 212-222.
- Bagozzi, R. P. ve Youjae, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Balcı, E. ve Argon, T. (2011). The effects of the 1999 earthquakes and their aftermath on the organizational commitment of school directors (1999 depremi ve sonrasında yaşananların okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıklarına etkisi). *Journal of Theory and Practice in Education / Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 7(1), 42-58.

- Baldwin, C. (2015). Assessing impacts on people's relationships to place and community in health impact assessment: an anthropological approach. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 33(2), 154-159.
- Balmer, (2011). Corporate marketing myopia and the inexorable rise of a corporate marketing logic: Perspectives from identity-based views of the firm. *European Journal of Marketing*, 45(9/10), 1329–1352.
- Bansi, A.C., Macini, N. ve Caldana, A.C.F. (2017). Sustentabilidade organizacional: Proposição de um framework para a gestão da Sustentabilidade Social a partir da lógica das competências. *Organizações e Sustentabilidade*, 4(2), 30-64.
- Barasa, E., Mbau, R. ve Gilson, L. (2018). What is resilience and how can it be nurtured? A systematic review of empirical literature on organizational resilience. *International Journal of Health Policy and Management*, 7(6), 491-503.
- Barnard, Z. ve van der Merwe, D. (2014). From local imperative to global significance: The University of Johannesburg scenario. *The Business & Management Review*, 4(4), 309-320.
- Barnard, Z. ve Van der Merwe, D. (2016). Innovative management for organizational sustainability in higher education. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 17(2), 208-227.
- Baskan, G.A. (2001). Türkiye’de yükseköğretimin gelişimi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1), 21-32.
- Bastas, A. ve Liyanage, K. (2019). Integrated quality and supply chain management business diagnostics for organizational sustainability improvement. *Sustainable Production and Consumption*, 17, 11-30.

- Baş, A. (2013). *İşletmeleri Dönüştürme Aracı Olarak Pazarlama Miyopisinin Stratejik Değerlendirilmesi: Türkiye Tekstil İşletmelerinde Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Batista, A.A.D.S. ve Francisco, A.C.D. (2018). Organizational sustainability practices: A study of the firms listed by the corporate sustainability index. *Sustainability*, 10(1), 226.
- Baumgartner, H. ve Homburg, C. (1996). Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: A review. *International Journal of Research in Marketing*, 13(2), 139-161.
- Bayram, N. (2010). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş: AMOS uygulamaları*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Becker, P.A. (1997). *Improving Nonprofit Governance: Merging Role, Prupose and Public Controversy*. Unpublished master thesis. The Faculty of the Graduate School of The University of Texas at El Paso.
- Bell, M.A. (2002). The five principles of organizational resilience. Gartner Research. <https://www.gartner.com/doc/351410/principles-organizational-resilience>.
- Bennett, R. (2005). Factors encouraging competitive myopia in the performing arts sector: an empirical investigation. *The Service Industries Journal*, 25(3), 391-401.
- Bentler, P.M. (1980). Multivariate analysis with latent variables: Causal modeling. *Annual Review of Psychology*, 31, 419-456.
- Bentler, P.M. ve Bonett, D.G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588-606.
- Bizerril, M., Rosa, M. J., Carvalho, T. ve Pedrosa, J. (2018). Sustainability in higher education: A review of contributions from Portuguese Speaking Countries. *Journal of Cleaner Production*, 171, 600-612.

- Bollen, K.A. (1990). Overall fit in covariance structure models: Two types of sample size effects. *Psychological Bulletin*, 107(2), 256-259.
- Borekci, D., Rofcanin, Y. ve Sahin, M. (2014). Effects of organizational culture and organizational resilience over subcontractor riskiness: A multi-method study in longitudinal time setting. *European Business Review*, 26(1), 2-22.
- Bouaziz, F. ve Smaoui Hachicha, Z. (2018). Strategic human resource management practices and organizational resilience. *Journal of Management Development*, 37(7), 537-551.
- Bowen, D.J. (2018). Leading the way to organizational resilience. *Healthcare Executive*, Jan/Feb(2018), 8-9.
- Britnell, M. (2015). Transforming health care takes continuity and consistency. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2015/12/transforming-health-care-takes-continuity-and-consistency> adresinden 15.10.2018 tarihinde alınmıştır.
- Brock W.A., Mäler K.G., Perrings C. (2001). Resilience and sustainability: The economic analysis of nonlinear dynamic systems. İçinde: Panarchy (Ed.: L.H. Gunderson ve C.S. Holling), 1-27. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers. http://www.beijer.kva.se/PDF/78692649_disc133.pdf adresinden 08.10.2017 tarihinde alınmıştır.
- Browne, M.W. ve Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In *Testing Structural Equation Models* (Eds. Kenneth A. Bollen & J. Scott Long), pg.136-162. Sage Publications.
- Brummet, R.L., Flamholtz, E.G. ve Pyle, W.C. (1969). Human resource myopia. *Monthly Labor Review*, 92(1), 29*30.

- Brundtland, G.H. (1987). Report of the World Commission on Environment and Development, Our Common Future. Official Records of the General Assembly, forty-second Session, supplement No. 25 (A/42/25). http://www.channelingreality.com/Documents/Brundtland_Searchable.pdf Erişim tarihi: 09.10.2017.
- 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. *Earthquake Spectra*, 19(4), 733-752.
- Bühler, A., Wallenburg, C. M. ve Wieland, A. (2016). Accounting for external turbulence of logistics organizations via performance measurement systems. *Supply Chain Management: An International Journal*, 21(6), 694-708.
- Bulchandani, A.S. (2005). *A Study of Organizational Health with Reference to Job Satisfaction and Organizational Effectiveness*. PhD Dissertation. The Maharaja Sayajirao University of Baroda.
- Burawat, P. (2019). The relationships among transformational leadership, sustainable leadership, lean manufacturing and sustainability performance in Thai SMEs manufacturing industry. *International Journal of Quality & Reliability Management*. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-09-2017-0178>
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32(32), 470-483.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı (14. Baskı)*. Ankara: Pegem Yayınevi.
- Byrne, B.M. (2006). *Structural equation modeling with EQS: Basic concepts, application, and programming (2nd ed.)*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

- Byrne, B.M., ve Campbell, T.L. (1999). Cross-cultural comparisons and the presumption of equivalence in measurement and theoretical structure: A look beneath the surface. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30, 555-574.
- Cagnin, C.H. (2005), *An Information Architecture to Enable Business Sustainability*. PhD Thesis, PREST, The University of Manchester, UK.
- Cagnin, C.H., Loveridge, D. & Butler, J. (2005). *Business sustainability maturity model*. Oral presentation. Business Strategy and the Environment Conference, 4-6 September 2005, Devonshire Hall, University of Leeds, UK, available at: www.crrconference.org/Previous_conferences/downloads/bseabstracts200501.09.2005.pdf
- Caiado, R.G.G. ve Quelhas, O.L.G. (2016). The Correlation Between Sustainable Performance Measures And Organizational Sustainability In The Brazilian Context. *Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu, Economy Series, II* (Special Issue), 5-12.
- Campbell, W. ve Radford, A. (2014). Adaptable leadership. *AI Practitioner International Journal of Appreciative Inquiry*, 16(1), 4-8.
- Cappellari, N., Stefano, S.R., Kuhl, M.R. ve Lara, L.F. (2017). Competences for sustainability and its institutionalization level in a higher education institution. *Rebrae*, 10(3), 400-415.
- Carayannis, E.G., Sindakis, S. ve Walter, C. (2015). Business model innovation as lever of organizational sustainability. *The Journal of Technology Transfer*, 40(1), 85-104.
- Castellano, S. ve Ivanova, O. (2017). Signalling legitimacy in global contexts: the case of small wine producers in Bulgaria. *European Business Review*, 29(2), 243-255.

- Castro Gonzalez Rubio, L. (2013). *Technology Acceptance, Acceptabilty and Appropriation in Professionnal Bureaucracies: The Case of RFID for Improving Mobile Assets Management in Hospitals*. Unpublished doctoral dissertation. Polytechnique de Montréal, Canada.
- Catino, M. (2013). *Organizational myopia: Problems of rationality and foresight in organizations*. Cambridge University Press. https://books.google.com.tr/books?id=fCjs6A_SKjwC&printsec=frontcover&dq=catino&hl=tr&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=catino&f=false adresinden 02.10.2017 tarihinde alınmıştır.
- Cavaleri, S. ve Shabana, K. (2018). Rethinking sustainability strategies. *Journal of Strategy and Management*, 11(1), 2-17.
- Ceptureanu, S.I., Ceptureanu, E.G., Bogdan, V.L. ve Radulescu, V. (2018). Sustainability perceptions in romanian non-profit organizations: An exploratory study using success factor analysis. *Sustainability*, 10(2), 1-23.
- Ceulemans, K., Molderez, I. ve Van Liedekerke, L. (2015). Sustainability reporting in higher education: a comprehensive review of the recent literature and paths for further research. *Journal of Cleaner Production*, 106, 127-143.
- Chen, J.S. ve Garg, P. (2018). Dancing with the stars: Benefits of a star employee's temporary absence for organizational performance. *Strategic Management Journal*, 39(5), 1239-1267.
- Chen, S.H. (2016). Construction of an early risk warning model of organizational resilience: an empirical study based on samples of R&D teams. *Discrete Dynamics in Nature and Society*, 2016, 1-9.
- Chikudate, N. (2002a). 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*, 38(3), 205-225.

- Chikudate, N. (2002b). Collective myopia and disciplinary power behind the scenes of unethical practices: A diagnostic theory on Japanese organization. *Journal of Management Studies*, 39(3), 289-307.
- Christensen, G. (2005). *Discovering The Potential For Growth: Conflict At The Governance Level In Friends Schools*. Unpublished doctoral dissertation. Fielding Graduate University.
- Civelek, M. (2018). *Essentials of structural equation modeling*. Lincoln: University of Nebraska LincolnZea Books.
- Clark, R.S. (2013). *The Importance Of Human Resource Managements' Strategic Role In Organizational Sustainability*. Unpublished doctoral dissertation. Capella University.
- Claudio-Pascua, M.V.V. (2003). *Organizational resilience: Building your organization to last*. Development Dimensions International.
- Coblentz, J.B. (2002). *Organizational sustainability: The three aspects that matter*. Oral presentation. ERNWACA's first Strategy Session, Dakar.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences (2nd ed.)*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cole, L. (2003). *Assessing Sustainability On Canadian University Campuses: Development Of A Campus Sustainability Assessment Framework*. Unpublished master's thesis, Royal Roads University, Victoria, BC.
- Cooke, M.S. (2007). *What Trumps Strategy?: A Comparative Case Study of Strategy Texts of City Colleges in Ontario from 1995 to 2005*. Unpublished doctoral dissertation. University of Toronto, Canada.
- Costanza, R. (1992). *Ecological economics: the science and management of sustainability*. Newyork: Columbia University Press.

- Costea, M. (2013). Outside-the-box, but inside-the-elevator: A case of leadership myopia reaching media. *Manager*, (17), 215-224.
- Costello, A.B. ve Osborne, J.W. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 10(7), 1-9.
- Coule, T.M. (2008). *Sustainability In Voluntariy Organisations: Exploring The Dynamics Of Organisational Strategy*. Unpublished doctoral dissertation. Sheffield Hallam University.
- Crawford, R.W. (2008). *The Use Of Environmentally Responsible Design In The Strategic Visioning Of New Product Development*. Unpublished doctoral dissertation. Rensselaer Polytechnic Institute.
- Cuthill, M. (2010). Strengthening the ‘social’ in sustainable development: Developing a conceptual framework for social sustainability in a rapid urban growth region in Australia. *Sustainable Development*, 18(6), 362-373.
- Çapık, C. (2014). İstatistiksel güç analizi ve hemşirelik araştırmalarında kullanımı: temel bilgiler. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 17(4), 268-274.
- Çelik, E. (2013). Lise son sınıf öğrencilerinin yılmazlık özelliklerinin duygusal dışavurum açısından incelenmesi. *Journal of Graduate School of Social Sciences*, 17(2), 221-236.
- Çelikbaş, A. (2016). *Sürdürülebilirliği Temel Alan Çevre Eğitiminin Ortaokul Öğrencilerinin Çevresel Davranışlarına Ve Sürdürülebilir Çevre Tutumlarına Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mersin: Mersin Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Çoban Kumbalı, H. (2018). *Örgüt Yapısına Göre Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Dayanıklılık İlişkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

- Day, C. ve Gu, Q. (2014). *Resilient teachers, resilient schools: Building and sustaining quality in testing times*. London and New York: Routledge.
- De Rosis, S. ve Nuti, S. (2018). Public strategies for improving eHealth integration and long-term sustainability in public health care systems: Findings from an Italian case study. *The International Journal Of Health Planning And Management*, 33(1), e131-e152.
- Delice, A. ve Ergene, Ö. (2015). Ölçek geliştirme ve uyarlama çalışmalarının incelenmesi: Matematik eğitimi makaleleri örneği. *Karaelmas Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 60-75.
- Demir, H. (2008). Kültürel renk körlüğü: kültürel değerler ve iş tatmini arasındaki ilişki üzerine güçlendirmenin aracılık (mediation) etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 211-237.
- Dewangga, A., Goldsmith, S. ve Pegram, N. (2008). *Social Responsibility Guidelines & Sustainable Development: Integrating A Common Goal Of A Sustainable Society*. Unpublished master thesis. Karlskrona, Sweden: School of Engineering Blekinge Institute of Technology.
- Diddams, M. (2011). *Non-Governmental Organizations in Conflict: Case Study Analysis in Cote d'Ivoire and Somalia*. Unpublished master thesis. Arizona State University.
- Disterheft, A., Caeiro, S., Azeiteiro, U.M. ve Leal Filho, W. (2015). Sustainable universities—a study of critical success factors for participatory approaches. *Journal of Cleaner Production*, 106, 11-21.
- Dobie, S. ve Schneider, J. (2017). *Development of a process improvement matrix to measure community level sustainability and resilience: A collaborative case study of Rochester, NY, USA*. Oral presentation. In 2017 IEEE International Symposium on Technologies for Homeland Security (HST) (pp. 1-5). IEEE.

- Dobson, A. (2007). Environmental citizenship: towards sustainable development. *Sustainable Development*, 15(5), 276-285.
- Dolma, S. (2016). What is the difference between composite reliability and internal reliability?
https://www.researchgate.net/post/What_is_the_difference_between_Composite_Reliability_and_Internal_reliability adresinden 22.11.2018 tarihinde alınmıştır.
- Dorey, F. (2011). Statistics in brief: interpretation and use of p values: all p values are not equal. *Clinical Orthopaedics and Related Research*, 469(11), 619-620.
- Döş, İ. (2013). Örgütsel körlük ve okul. Mustafa Yunus Eryaman, Aziz Kılınc, Necati Cerrahoğlu, Enver Yolcu, Gürkan Ergen (editör) V. Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongresi Tam Metin Bildirileri Kitabı, 150-157.
- Drucker, P. (1999). Management Challenges For The 21st Century. New York: Harper Collins Publishers. <http://library.globalchalet.net/Authors/Startup%20Collection/%5BDrucker,%201999%5D%20Management%20Challenges%20for%20the%2021st%20Century.pdf> adresinden 26.09.2017 tarihinde alınmıştır.
- Duchek, S. (2019). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 2019, 1-32.
- Dunne, S., Harney, S. ve Parker, M. (2008). Speaking out: The responsibilities of management intellectuals: A survey. *Organization*, 15(2), 271-282.
- Ebrahim, A. (2003). *Accountability myopia: Losing sight of organizational learning*. Academy of Management Best Conference Paper 2003 PNP: B1.
- Ebrahim, A. (2005). Accountability myopia: Losing sight of organizational learning. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 34(1), 56-87.
- Edmans, A., Fang, V.F. ve Lewellen, K.A. (2013). Equity vesting and managerial myopia. *National Bureau of Economic Research Working Paper*, 3, 1-54.

- Emmons, C.B. (2013). *Improving Organizational Performance: Building Organizational Resilience and Sustainability through Knowledge-Sharing Relationships*. Unpublised doctoral dissertation. Walden University College of Management and Technology.
- Ercan, İ. ve Kan, İ. (2004). Ölçeklerde güvenirlik ve geçerlik. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30(3), 211-216.
- Eş, A. (2008). *Sürdürülebilirlik Ve Firma Düzeyinde Sürdürülebilirlik Performans Ölçümü*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fisher, P.B. ve McAdams, E. (2015). Gaps in sustainability education: The impact of higher education coursework on perceptions of sustainability. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 16(4), 407-423.
- Florea, L., Cheung, Y.H. ve Herndon, N.C. (2013). For all good reasons: Role of values in organizational sustainability. *Journal of Business Ethics*, 114(3), 393-408.
- Fornell, C. ve Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fotaki, M. ve Hyde, P. (2015). Organizational blind spots: Splitting, blame and idealization in the National Health Service. *Human Relations*, 68(3), 441-462.
- Franz-Balsen, A. ve Heinrichs, H. (2007). Managing sustainability communication on campus: experiences from Lüneburg. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 8(4), 431-445.
- Gedikoğlu, T. (2005). Avrupa birliği sürecinde Türk eğitim sistemi: Sorunlar ve çözüm önerileri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1), 66-80.
- Gerçek, M. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi Aracılığıyla İlişkisel Ve Operasyonel Rezilyans Kapasitesi Oluşturma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

- Gerçek, M. ve Yılmaz Börekçi, D. (2017). Birey düzeyinde ilişkisel ve operasyonel rezilyans (yine/yenilenme) kapasitesi: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Journal of Business Research Turk*, 9(3), 149-176.
- Gizir, C.A. (2016). Psikolojik sağlamlık, risk faktörleri ve koruyucu faktörler üzerine bir derleme çalışması. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3(28), 113-128.
- Gliem, J.A. ve Gliem, R.R. (2003). *Calculating, interpreting, and reporting Cronbach's alpha reliability coefficient for Likert-type scales*. Oral presentation. Midwest Research-to-Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education.
- Gökmen, A. (2014). *Sürdürülebilir Kalkınma İçin Eğitim: Öğretmen Adaylarının Tutumları ile İlişkili Olan Faktörler, Gazi Eğitim Fakültesi Örneği*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- 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. Available at: http://ink.library.smu.edu.sg/lkcsb_research/454
- Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Gül, S.S. ve Gül, H. (2015). Türkiye’de Yükseköğretimin gelişimi, güncel durumu ve eleştirisi. *Toplum ve Demokrasi Dergisi*, 8(17-18), 51-66.
- Güneş, F. (2012). Bologna süreci ile yükseköğretimde öngörülen beceri ve yetkinlikler. *Journal of Higher Education & Science/Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 2(1), 1-9.
- Güngör, D. (2016). Psikolojide ölçme araçlarının geliştirilmesi ve uyarlanması kılavuzu. *Türk Psikoloji Yazıları*, 19(38), 104-112.

- Hardin, A.M. ve Looney, C.A. (2012). Myopic loss aversion (loss aversion: ticari kayıptan kaçınma): Demystifying the key factors influencing decision problem framing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117(2), 311-331.
- Hareket, E., Erdoğan ve Dünder, H. (2016). Türk eğitim sistemine ilişkin bir durum çalışması. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi (Journal of Research in Education and Teaching)*, 5(1), 287-299.
- Harmer, A.J. (2016). *Membership Retention In The Christian Medical & Dental Associations*. Unpublished doctoral dissertation. Trinity International University.
- Harris, J. (2011). The Interconnected User Interface. *Information Management*, 21(6), 28.
- Hase, S. ve Galt, J. (2011). Records management myopia: a case study. *Records Management Journal*, 21(1), 36-45.
- Heger, T. ve Boman, M. (2015). Networked foresight—The case of EIT ICT Labs. *Technological Forecasting and Social Change*, 101, 147-164.
- Helvacı, M.A. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeyleri. *ZfWT Zeitschrift für die Welt der Türken/Journal of World of Turks*, 2(1), 391-410.
- Hernandez, M., Noval, L.J. ve Wade-Benzoni, K.A. (2015). How leaders can create intergenerational systems to promote organizational sustainability. *Organizational Dynamics*, 2(44), 104-111.
- Hill, D.J. & Lee, G. (2009). *Hegemony and education: dialectical considerations of bullying in the academy*. Paper presented at the First International Interdisciplinary Conference on Bullying and the Abuse of Power, Salzburg, Austria, 2009. http://www.academia.edu/7715079/Hegemony_and_Education_Dialectical_Consideration_of_Bullying_in_the_Academy adresinden 19.06.2017 tarihinde alınmıştır.

- Hind, P., Frost, M. ve Rowley, S. (1996). The resilience audit and the psychological contract. *Journal of Managerial Psychology*, 11(7), 18-29.
- Hitt, W.D. (1995). The learning organization: some reflections on organizational renewal. *Leadership & Organization Development Journal*, 16(8), 17-25.
- Hmaid, S.K.A.A. (2011). *Evaluation of the Status of Strategic Management in Non-Governmental Health Organizations - Gaza Governorates*. Unpublished master of public health thesis. Jerusalem – Palestine: Deanship of Graduate Studies Al Quds University.
- Hooper, D., Coughlan, J. & Mullen, M.R. (2008). Structural equation modelling: guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.
- Horak, S., Arya, B. ve Ismail, K.M. (2018). Organizational sustainability determinants in different cultural settings: A conceptual framework. *Business Strategy and the Environment*, 27(4), 528-546.
- Horne III, J.F. (1997). The coming age of organizational resilience. *Business Forum*, 22(2-3), 24-28.
- Hoşoğlu, R., Kodaz, A.F., Bingöl, T.Y. ve Batık, M.V. (2018). Öğretmen Adaylarında Psikolojik Sağlamlık. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 8(14), 8-8.
- <http://tr.urapcenter.org/2018/hakkimizda.php> adresinden 15.01.2019 tarihinde alınmıştır.
- <http://www.differencebetween.com/difference-between-social-and-vs-cultural-factors/> adresinden 03.04.2018 tarihinde alınmıştır.
- <http://www.eoq.org/home.html> adresinden 11.04.2019 tarihinde alınmıştır.
- <http://www.kalder.org/tarihce> adresinden 11.04.2019 tarihinde alınmıştır.
- <http://www.meb.gov.tr/meb/teskilat.php> adresinden 15.01.2019 tarihinde alınmıştır.

- Hu, L. T. ve Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Hutcheson, G.D. ve Sofroniou, N. (1999). *The multivariate social scientist: Introductory statistics using generalized linear models*. London: Sage Publications Ltd.
- Jan, S. (2003). A perspective on the analysis of credible commitment and myopia in health sector decision making. *Health Policy*, 63(3), 269-278.
- 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.
- Jeong, J. (2015). Enhancing organizational survivability in a crisis: Perceived organizational crisis responsibility, stance, and strategy. *Sustainability*, 7(9), 11532-11545.
- Johnson, D.B. (1996). *Four Comparative Case Studies Of Socioecological Responsibility: Organizational Paradigms And Environmental Outcomes Within The Agroecological Business System*. Unpublished doctoral dissertation. University of Wisconsin--Madison.
- Johnson, J. (2005). *Separating Policy Hopes from Policy Realities: An Examination of the Inner Workings of Welfare-to-work Training Programs and Their Impact on Recipients' Employment Outcomes*. Unpublished doctoral dissertation. Temple University.
- Jones, P.M. (2007). Developing strategic thinkers through music teacher education: A "Best Practice" for overcoming professional myopia and transforming music education. *Arts Education Policy Review*, 108(6), 3-10.

- Joreskog, K.G. ve Sorbom, D. (1993). *Lisrel 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language*. Lincolnwood, IL: Scientific International Software, Inc.
- Kamal, A.S.M. ve Asmuss, M. (2013). Benchmarking tools for assessing and tracking sustainability in higher educational institutions: identifying an effective tool for the University of Saskatchewan. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 14(4), 449-465.
- Kantur, D. ve İşeri-Say, A. (2012). Organizational resilience: A conceptual integrative framework. *Journal of Management and Organization*, 18(6), 762-773.
- Kantur, D. ve İşeri-Say, A. (2015). Measuring organizational resilience: A scale development. *Journal of Business Economics and Finance*, 4(3), 456-472.
- Kapitulčinová, D., AtKisson, A., Perdue, J. ve Will, M. (2018). Towards integrated sustainability in higher education–Mapping the use of the Accelerator toolset in all dimensions of university practice. *Journal of Cleaner Production*, 172, 4367-4382.
- Karadağ, N. ve Özdemir, S. (2015). Eğitim fakültelerinin vizyon ve misyonlarına karşılaştırmalı bir bakış. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2015(19), 255-277.
- Karakoç, F.Y. ve Dönmez, L. (2014). Ölçek geliştirme çalışmalarında temel ilkeler. *Tıp Eğitim Dünyası*, (40), 39-49.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi (24. baskı)*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kartal, S. (2013). Öğretmen adaylarının görüşlerine göre eğitim sistemimizde değiştirilmesi gereken noktalar. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2013(14), 248-262.
- Kavak, Y. (2011). Türkiye'de yükseköğretimin görünümü ve geleceğe bakış. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 1(2), 55-58.

- Kayacan, B. ve Gültekin, Y.S. (2012). *Yapısal eşitlik modellemesinin (YEM) ormancılıkta sosyoekonomik sorunların çözümlenmesinde kullanımı*. Sözlü bildiri. III. Ormancılıkta Sosyo-Ekonomik Sorunlar Kongresi, İstanbul Üniversitesi, Orman Fakültesi 18-20 Ekim 2012.
- Kaygın, E., Demirel, N. ve Şahinkaya, E. (2017). Sarıkamış Destinasyonunun Tanıtımının Miyopik Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(3), 102-122.
- Keleş, Ö. (2007). *Sürdürülebilir Yaşama Yönelik Çevre Eğitimi Aracı Olarak Ekolojik Ayak İzinin Uygulanması Ve Değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kesik, F. ve Bayram, A. (2015). Eğitim sisteminin eleştirel pedagoji perspektifinden bir değerlendirmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(3), 900-921.
- Kılıç, R. (1999). Türkiye'de yükseköğretimin kapsamı ve tarihsel gelişimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (3), 289-310.
- Kline, R.B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.
- Knudsen, M. (2011). Forms of inattentiveness: the production of blindness in the development of a technology for the observation of quality in health services. *Organization Studies*, 32(7), 963-989.
- Kurland, N.B. (2011). Evolution of a campus sustainability network: a case study in organizational change. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 12(4), 395-429.
- Kuşat, N. (2012). Sürdürülebilir İşletmeler İçin Kurumsal Sürdürülebilirlik ve İçsel Unsurları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 227-242.

- Kuter, N. ve Ünal, H.E. (2014). Sürdürülebilirlik Kapsamında Ekoturizmin Çevresel, Ekonomik ve Sosyo-Kültürel Etkileri. *Kastamonu Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi*, 9(2), 146-156.
- Lampton, J.A. (2002). *Analysis Of Reasons For Governing Board Micromanagement Of Administrative Affairs In Public Community Colleges*. Unpublished doctoral dissertation, Saint Louis University.
- Lang, T. (2015). Campus sustainability initiatives and performance: do they correlate? *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 16(4), 474-490.
- Larrán, M., Herrera, J. ve Andrades, F.J. (2016). Measuring the linkage between strategies on sustainability and institutional forces: an empirical study of Spanish universities. *Journal of Environmental Planning and Management*, 59(6), 967-992.
- Lattimore, P. (2016). Resilience vs sustainability. <https://exchange.cim.co.uk/blog/resilience-vs-sustainability/> adresinden 11.10.2017. tarihinde alınmıştır.
- Laursen, K. ve Salter, A. (2006). Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms. *Strategic Management Journal*, 27(2), 131-150.
- Laverty, K.J. (2004). Managerial myopia or systemic short-termism? The importance of managerial systems in valuing the long term. *Management Decision*, 42(8), 949-962.
- Laverty, K.J. (1993). *Time Preferences, Time Horizons, And Strategic Choice: Towards An Understanding Of Organizational Myopia*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. University of California, Los Angeles, ABD.
- Lawshe, C.H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563-575.

- Leal Filho, W., Shiel, C. ve Paco, A. (2016). Implementing and operationalising integrative approaches to sustainability in higher education: the role of project-oriented learning. *Journal of Cleaner Production*, 133, 126-135.
- Lee, E. (2014). *Examining The Sustainability of Social Enterprise in Contemporary Korea*. Unpublished doctoral dissertation. University of Birmingham School of Social Science.
- Lee, K.H. ve Saen, R.F. (2012). Measuring corporate sustainability management: A data envelopment analysis approach. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 219-226.
- Lee, K.H., Barker, M. ve Mouasher, A. (2013). Is it even espoused? An exploratory study of commitment to sustainability as evidenced in vision, mission, and graduate attribute statements in Australian universities. *Journal of Cleaner Production*, 48, 20-28.
- Lee, S.H. ve Ha-Brookshire, J. (2017). Ethical climate and job attitude in fashion retail employees' turnover intention, and perceived organizational sustainability performance: A cross-sectional study. *Sustainability*, 9(3), 465.
- Lengnick-Hall, C.A., Beck, T.E. ve Lengnick-Hall, M.L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255.
- Leuci, M.S. (2005). *The Role of Middle Leaders in Fostering Organizational Learning in a State Cooperative Extension Service*. Unpublished doctoral dissertation. University of Missouri--Columbia.
- Levinthal, D.A. & March, J.G. (1993). The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*, 14(Special Issue: Organizations, Decision Making and Strategy), 95-112.

- Levy, B.L. ve Marans, R.W. (2012). Towards a campus culture of environmental sustainability: recommendations for a large university. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 13(4), 365-377.
- Li, X., Shi, M., Wang, Z., Shi, K., Yang, R. ve Yang, C. (2010). *Resilience as a predictor of internet addiction: The mediation effects of perceived class climate and alienation*. Oral presentation. In 2010 IEEE 2nd Symposium on Web Society (pp. 66-70). IEEE.
- Lidstone, L., Wright, T. ve Sherren, K. (2015). Canadian STARS-rated campus sustainability plans: Priorities, plan creation and design. *Sustainability*, 7(1), 725-746.
- Lo, K. (2015). Campus sustainability in Chinese higher education institutions: Focuses, motivations and challenges. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 16(1), 34-43.
- Lorsch, J.W. (1986). Managing Culture: The Invisible Barrier to Strategic Change. *California Management Review*, 28(2), 95-109.
- Lozano, R. (2008). Envisioning sustainability three-dimensionally. *Journal of Cleaner Production*, 16(17), 1838-1846.
- Lozano, R. (2015). A holistic perspective on corporate sustainability drivers. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(1), 32-44.
- Lozano, R., Barreiro-Gen, M., Lozano, F.J. ve Sammalisto, K. (2019). Teaching Sustainability in European Higher Education Institutions: Assessing the Connections between Competences and Pedagogical Approaches. *Sustainability*, 11(6), 1602.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(6), 695-706.

- MacCallum, R.C., Browne, M.W. ve Sugawara, H.M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological methods*, 1(2), 130.
- Malik, K. (2014). *Human Development Report 2014, Sustaining Human Progress: Reducing Vulnerabilities and Building Resilience*. United Nations Development Programme: New York, NY, USA.
- Mallak, L. (1998a). Putting organizational resilience to work. *Industrial Management*, 40, 8–14.
- Mallak, L.A. (1998b). Measuring resilience in health care provider organizations. *Health Manpower Management*, 24(4), 148-152.
- Mallak, L.A. (1999). *Toward a theory of organizational resilience*. Portland International Conference on Technology and Innovation Management. PICMET, vol. 1, pp. 223, 1999.
- Marsh, H.W., Hau, K.T., Artelt, C., Baumert, J. ve Peschar, J.L. 2006. OECD's brief self-report measure of educational psychology's most useful affective constructs: Cross-cultural, psychometric comparisons across 25 countries. *International Journal of Testing*, 6(4), 311-360.
- 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.
- Martinez, R.L. (2009). *Impact of The Learning Organization On Financial Performance*. Unpublished doctoral dissertation. Capella University.
- McAslan, A. (2010). *The concept of resilience: Understanding its origins, meaning and utility*. Adelaide: Torrens Resilience Institute, 1-13.
- McHugh, M. ve Brotherton, C. (2000). Health is wealth-organisational utopia or myopia? *Journal of Managerial Psychology*, 15(8), 744-770.

- McMillan, C.J. ve Overall, J.S. (2017). Crossing the chasm and over the abyss: Perspectives on organizational failure. *Academy of Management Perspectives*, 31(4), 271-287.
- McMillan, J.J. (1983). *The Rhetoric of The Modern Organization*. Unpublished doctoral dissertation. The University Of Texas At Austin.
- Melkonyan, A., Gottschalk, D. ve VP, V.K. (2017). Sustainability assessments and their implementation possibilities within the business models of companies. *Sustainable Production and Consumption*, 12, 1-15.
- Mercer, D. ve Evans, B. (1991). Professional myopia: Job satisfaction and the management of teachers. *School Organization*, 11(3), 291-301.
- Merhi, I. (2015). *Mitigating the Impediments to Successful Outsourcing in Technology-Driven Small and Medium Size Establishments*. Unpublished doctoral dissertation. Northcentral University.
- Mertler, C.A. ve Vanatta, R.A. (2005). *Advanced and multivariate statistical methods (3rd Ed.)*. Glendale, CA: Pyrczak Publishing.
- Meydan, C.H. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Meyer, A.D. (1982). Adapting to environmental jolts. *Administrative Science Quarterly*, 27(4), 515-537.
- Mitchell, R.C. (2011). Sustaining change on a Canadian campus: preparing Brock University for a sustainability audit. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 12(1), 7-21.
- Mısırdalı Yangil, F. (2016). Bilgi toplumunda liderlik: Sürdürülebilir Liderlik. *Dumlupınar University Journal of Social Science/Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (48), 128-143.

- Moganadas, S.R., Corral-Verdugo, V. ve Ramanathan, S. (2013). Toward systemic campus sustainability: Gauging dimensions of sustainable development via a motivational and perception-based approach. *Environment, Development And Sustainability*, 15(6), 1443-1464.
- Moore, J., Pagani, F., Quayle, M., Robinson, J., Sawada, B., Spiegelman, G. ve Van Wynsberghe, R. (2005). Recreating the university from within: Collaborative reflections on the University of British Columbia's engagement with sustainability. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 6(1), 65-80.
- Morgan, G. (1998). *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor* (Çev: Gündüz Bulut). İstanbul: MESS Yayınları.
- Morrison, G.M. ve Allen, M.R. (2007). Promoting student resilience in school contexts. *Theory into Practice*, 46(2), 162-169.
- Morrone, M. (2007). Complementarities among capability, transaction and scale-scope considerations in determining organizational boundaries. *Technology Analysis & Strategic Management*, 19(1), 31-44.
- Myers, N.D., Ahn, S. ve Jin, Y. (2011). Sample size and power estimates for a confirmatory factor analytic model in exercise and sport: A Monte Carlo approach. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 82(3), 412-423.
- Naldi, L. ve Picard, R.G. (2012). “Let’s start an online news site”: Opportunities, resources, strategy, and formational myopia in startups. *Journal of Media Business Studies*, 9(4), 69-97.
- Navickas, K. ve Navickienė, R. (2011). *Determination of organizational sustainability in rural areas*. In Annual 17th International Scientific Conference Proceedings, Research for rural development 2011" Jelgava, Latvia, 18-20 May 2011. Volume 2 (pp. 6-12). Latvia University of Agriculture.

- Nawaz, W. ve Koç, M. (2018). Development of a systematic framework for sustainability management of organizations. *Journal of Cleaner Production*, 171, 1255-1274.
- Niculita, Z. (2015). Psycho-social factors that promote organizational sustainability and innovation. *Annals-Economy Series*, 222-227.
- OECD (2014). *Strengthening resilience through education and skills: PISA results*. Meeting of the OECD Council at Ministerial Level, Paris, 6-7 May, 2014.
- OECD (2015). *Sustainable Development Goals*. <https://sustainabledevelopment.un.org/?menu=1300> adresinden 16.04.2019 tarihinde alınmıştır.
- Okyay, P. (2017). BIOS1-Etki Büyüklüğü, Güç Analizi, G-Power. <https://www.youtube.com/watch?v=2-p-IH3xsNQ> adresinden 09.04.2019 tarihinde alınmıştır.
- 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.
- Orlitzky, M., Swanson, D.L. ve Quartermaine, L.K. (2006). Normative myopia, executives' personality, and preference for pay dispersion: Toward implications for corporate social performance. *Business & Society*, 45(2), 149-177.
- Ölçüm, D. (2015). *Okul Yöneticilerinin Karar Verme Stilllerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi (Sakarya İli Örneği)*. Yüksek Lisans tezi. Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Özcelik, F. ve Öztürk, B.A. (2015). Sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi için engeller ve sürdürülebilir tedarik seçim kriterleri üzerine bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 16(2), 259-279.
- Özdemir, S. (2002). Eğitimde toplam kalite yönetimi. *Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, 253-270.

- Özer, A. (2017). *Organizational Learning Culture, The Climate For Innovation, And Organizational Resilience*. Unpublished doctoral dissertation. Boğaziçi University Institute of Social Sciences.
- Özer, M., Gür, B.S. ve Küçükcan, T. (2011). Kalite Güvencesi: Türkiye yükseköğretimi için stratejik tercihler. *Journal of Higher Education & Science/Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 1(2), 59-65.
- Özgül, B. ve Mengi, B.T. (2018). İşletme körlüğü ve çözüm önerisi olarak güvenilir danışman iç denetim. *Muhasebe ve Denetime Bakış (Accounting & Auditing Review)*, 18(54), 125-138.
- Özkan, Ü.A. ve Yılmaz-Börekçi, D. (2015). Relative Deprivation and Resilience in Supply Networks. *Istanbul University Journal of the School of Business*, 44(2), 013-026.
- Özlü, Ö. (2011). *Uzaktan Eğitim Metoduyla Sürdürülebilirlik Eğitimi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öztürk, A. (2018). *Sağlık Sektöründe Hizmet Yenilikçiliğine Dair Yenilikçi Eğilimler İle Örgütsel Dayanıklılık İlişkilerinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Paulraj, A. (2011). Understanding the relationships between internal resources and capabilities, sustainable supply management and organizational sustainability. *Journal of Supply Chain Management*, 47(1), 19-37.
- Pearce, D.W. ve Warford, J.J. (1993). *World without end: economics, environment, and sustainable development*. UK: Oxford University Press.
- Peters, S. ve A.E.J. Wals. (2013). *Learning and knowing in pursuit of sustainability: concepts and tools for trans-disciplinary environmental research*. In Trans-disciplinary Environmental Education Research, edited by M. Krasny and J. Dillon, 79–104. London: Taylor and Francis

- Piza, V., Aparicio, J., Rodríguez, C., Marín, R., Beltrán, J. ve Bedolla, R. (2018). Sustainability in higher education: a didactic strategy for environmental mainstreaming. *Sustainability*, 10(12), 4556.
- Prayag, G., Chowdhury, M., Spector, S. ve Orchiston, C. (2018). Organizational resilience and financial performance. *Annals of Tourism Research*, 73(C), 193-196.
- Price, T.W. (2005). *Board Matters: Experienced School Heads And Their Work With Trustees*. Unpublished doctoral dissertation, University of Pennsylvania.
- Pulley, M.L. (1997). Leading resilient organizations. *Leadership in Action*, 17(4), 1-5.
- Ramísio, P.J., Pinto, L.M.C., Gouveia, N., Costa, H. ve Arezes, D. (2019). Sustainability Strategy in Higher Education Institutions: Lessons learned from a nine-year case study. *Journal of Cleaner Production*, 222(June), 300-309.
- Ramsey, J.L. (2015). On not defining sustainability. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, 28(6), 1075-1087.
- Ranängen, H., Cöster, M., Isaksson, R. ve Garvare, R. (2018). From Global Goals and Planetary Boundaries to Public Governance—A Framework for Prioritizing Organizational Sustainability Activities. *Sustainability*, 10(8), 2741, 1-26.
- Ravaghi, H., Mannion, R. ve Sajadi, H.S. (2017). Organizational failure and turnaround in public sector organizations: A systematic review of the evidence. *Medical journal of the Islamic Republic of Iran*, 31, 1-11
- 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 Resilient Organizations actively build and integrate Performance and Adaptive Skills. *Od Practitioner*, 32(3), 27-32.

- Roşca, R.D. (2015). System Of Performance Indicators For The Student Centred Education. *Annals of the University of Oradea: Economic Science*, 25(1), 1172-1181.
- Rutter, M. (1987). Psychosocial resilience and protective mechanisms. *American Journal of Orthopsychiatry*, 57(3), 316-331.
- Sangwan, K.S., Bhakar, V. ve Digalwar, A.K. (2018). Sustainability assessment in manufacturing organizations: Development of assessment models. *Benchmarking: An International Journal*, 25(3), 994-1027.
- Sarıbaşı, S. ve Babadağ, G. (2015). Temel eğitimin temel sorunları. *E-AJELI (Anatolian Journal of Educational Leadership and Instruction)*, 3(1), 18-34.
- Sato, H. (2012). Routine-based view of organizational learning and mechanisms of myopia. *Annals of Business Administrative Science*, 11, 45-54.
- Sato, H. (2015). Organizational change and temporal myopia. *Annals of Business Administrative Science*, 14(6), 323-333.
- Savage, E., Tapics, T., Evarts, J., Wilson, J. ve Tirone, S. (2015). Experiential learning for sustainability leadership in higher education. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 16(5), 692-705.
- Savanick, S., Baker, L. ve Perry, J. (2007). Case study for evaluating campus sustainability: nitrogen balance for the University of Minnesota. *Urban Ecosystems*, 10(2), 119-137.
- Savanick, S., Strong, R. ve Manning, C. (2008). Explicitly linking pedagogy and facilities to campus sustainability: Lessons from Carleton College and the University of Minnesota. *Environmental Education Research*, 14(6), 667-679.
- Savelyeva, T. ve McKenna, J. R. (2011). Campus sustainability: emerging curricula models in higher education. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 12(1), 55-66.

- Schermelleh-Engel, K. ve Moosbrugger, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Scholl, H.J. (2002). *Firm Survival: A Theory Integration Study*. Unpublished doctoral dissertation, University at Albany, Doctoral Program in Information Science.
- Senge, P.M. (1991). *Beşinci Disiplin (2. baskı) (Çeviren: Ayşegül İlideniz ve Ahmet Doğukan)*. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Sezen-Gültekin, G. ve Argon, T. (2017). Türk eğitim sisteminde ulusal eğitim politikalarının sürdürülmesine ve eğitimde teoriden pratiğe geçişe ilişkin sorun alanları ve çözüm önerileri. Sözlü sunum. 19-21 Ekim 2017 TOBB ETÜ - Ankara Uluslararası Eğitim Yönetimi Forumu, EYFOR 8 Özet Bildiri Kitabı, sayfa: 166-167.
- Shafiq, A., Johnson, P.F., Klassen, R.D. ve Awaysheh, A. (2017). Exploring the implications of supply risk on sustainability performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 37(10), 1386-1407.
- 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, S.K. (2016). Team resilience: Scale development and validation. *Vision*, 20(1), 37-53.
- Sheffi, Y. ve Rice Jr, J.B. (2005). A supply chain view of the resilient enterprise. *MIT Sloan Management Review*, 47(1), 41-49.
- Sherman, D.J. (2008). Research and solutions: Sustainability: What's the big idea? A strategy for transforming the higher education curriculum. *Sustainability: The Journal of Record*, 1(3), 188-195.

- Shields, R. (2019). The sustainability of international higher education: Student mobility and global climate change. *Journal of Cleaner Production*, 217, 594-602.
- Shoss, M.K., Jiang, L. ve Probst, T.M. (2018). Bending without breaking: A two-study examination of employee resilience in the face of job insecurity. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 23(1), 112-126.
- Shriberg, M. P. (2002). *Sustainability in US Higher Education: Organizational Factors Influencing Campus Environmental Performance and Leadership*. Unpublished doctoral dissertation, University of Michigan.
- Shriberg, M. ve Harris, K. (2012). Building sustainability change management and leadership skills in students: lessons learned from sustainability and the campus at the University of Michigan. *Journal of Environmental Studies and Sciences*, 2(2), 154-164.
- Shrivastava, P. (1995). The role of corporations in achieving ecological sustainability. *Academy of Management Review*, 20(4), 936-960.
- Simonin, B.L. (2017). The Darker Side of Collaborations: 12 Common Mistakes. *Fletcher F. World Aff.*, 41(1), 7.
- Singh, R.K., Murty, H. R., Gupta, S. K. ve Dikshit, A. K. (2007). Development of composite sustainability performance index for steel industry. *Ecological Indicators*, 7(3), 565-588.
- Smith, P. (2017). On sustaianability. *CFA Institute Magazine*, June(2017), 7-8.
- Sottolano, D.L. (2002). *Facilitating Cognitive Reframing And Organizational Readiness For Large-Scale Change: A Model Of Leadership, Structural, And Cultural Dimensions*. Unpublished doctoral dissertation. State University of New York.
- Spangenberg, J.H. and Bonniot, O. (1998). Sustainability indicators - A compass on the road towards sustainability. *Wuppertal Papers*, 81,1-34.

- Staples, W.A. (1988). Avoiding academic myopia' for 21st century. *Marketing News*, 22(15), 1-2.
- Steiger, J.H. (2007). Understanding the limitations of global fit assessment in structural equation modeling. *Personality and Individual Differences*, 42(5), 893-98.
- 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.
- Stoltz, P.G. (2004). Building resilience for uncertain times. *Leader to Leader*, 2004(31), 16-20.
- Stough, T., Ceulemans, K., Lambrechts, W. ve Cappuyns, V. (2018). Assessing sustainability in higher education curricula: a critical reflection on validity issues. *Journal of Cleaner Production*, 172, 4456-4466.
- Sutcliffe, K.M. ve Vogus, T. (2003). *Organizing for resilience: Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. In K. S. Cameron , J. E. Dutton ve R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship*: 94-110. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Süngü, H. ve Bayrakcı, M. (2010). Bolonya süreci sonrası yükseköğretimde akreditasyon çalışmaları. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 8(4), 895-912.
- Székely, N. ve vom Brocke, J. (2017). What can we learn from corporate sustainability reporting? Deriving propositions for research and practice from over 9,500 corporate sustainability reports published between 1999 and 2015 using topic modelling technique. *PloS one*, 12(4), e0174807.
- Şentürk, M. (2013). *Beklenmeyen Olumsuz Çevresel Olaylar Karşısında Örgütsel Dirençlilik Ve Samsun İli Uygulaması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Samsun: Ondokuzmayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Taliento, M., Favino, C. ve Netti, A. (2019). Impact of Environmental, Social, and Governance Information on Economic Performance: Evidence of a Corporate ‘Sustainability Advantage’ from Europe. *Sustainability*, 11(6), 1738.
- Tanaka, J.S. ve Huba, G.J. (1985). A fit index for covariance structure models under arbitrary GLS estimation. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 38, 197- 201.
- Taylor, W. (1962). Educational myopia: Eight causes and treatments. *The Journal of Higher Education*, 33(9), 491-499.
- T.C. Resmi Gazete (1981). 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu. <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.2547.pdf> adresinden 11.04.2019 tarihinde alınmıştır.
- Tekin, H. (1996). *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme (9. baskı)*. Ankara: Yargı Kitap ve Yayınevi.
- Terouhid, S.A. (2013). *A Dynamic Decision Support System For Organizational Sustainability Excellence Of Construction Firms*. Unpublished doctoral dissertation. University Of Florida.
- Tezsürücü, D. ve Bursalıoğlu, S. A. (2013). Yükseköğretimde değişim: Kalite arayışları. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 97-108.
- Thomas, T.E. ve Lamm, E. (2012). Legitimacy and organizational sustainability. *Journal of Business Ethics*, 110(2), 191-203.
- Tosti-Kharas, J., Lamm, E. ve Thomas, T. E. (2017). Organization or environment? disentangling employees’ rationales behind organizational citizenship behavior for the environment. *Organization & Environment*, 30(3), 187-210.
- Tugade, M.M., Fredrickson, B.L. ve Feldman Barrett, L. (2004). Psychological resilience and positive emotional granularity: Examining the benefits of positive emotions on coping and health. *Journal of Personality*, 72(6), 1161-1190.

- Turhan, G.D., Özen, T. ve Albayrak, R.S. (2018). Kurumsal sürdürülebilirlik kavramı, stratejik önemi ve sürdürülebilirlik performansı ölçümü. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 9(1), 17-37.
- Turhan, K. (2010). *A Quantitative Decision Model Towards Maximizing Organizational Sustainability*. Unpublished doctoral dissertation. University of Pittsburgh Swanson School of Engineering.
- Turka, L.A. (2007). Lost in a dark wood. *The Journal of Clinical Investigation*, 117(7), 1734-1735.
- Tusaie, K., Puskar, K. ve Sereika, S. M. (2007). A predictive and moderating model of psychosocial resilience in adolescents. *Journal of Nursing Scholarship*, 39(1), 54-60.
- Uitto, A. ve Saloranta, S. (2017). Subject teachers as educators for sustainability: A survey study. *Education Sciences*, 7(1), 1-19.
- Ulus, M. (2018). *Managing Human Factors For Change Towards Organizational Sustainability In Tourism Organizations*. Unpublished master of arts dissertation. Bogazici University.
- UNESCO (2015). *UNESCO 2030 Agenda for Sustainable Development Goals*. <http://en.unesco.org/education2030-sdg4> adresinden 02.07.2017 tarihinde alınmıştır.
- Uras-Başer, M. ve Kaya, T. (2010). Okul müdürlerinin çatışma yönetim yöntemlerini kullanma sıklıkları ve bu yöntemlerin etkililiğine ilişkin öğretmen algıları. *e-international Journal of Educational Research*, 1(2-Autumn), 79-94.
- Üstün, B., Akgün, E. ve Parlak, N. (2005). *Hemşirelikte iletişim becerileri öğretimi*. İzmir: Okullar Yayınevi.
- Varela, L., Araújo, A., Ávila, P., Castro, H. ve Putnik, G. (2019). Evaluation of the Relation between Lean Manufacturing, Industry 4.0, and Sustainability. *Sustainability*, 11(5), 1-19.

- Vogus, T.J. ve Sutcliffe, K.M. (2007.) *Organizational resilience: towards a theory and research agenda*. In: IEEE international conference on systems, man and cybernetics, ISIC, 7–10 October, Montreal, 3418.
- Wales, T. (2013). Organizational sustainability: what is it, and why does it matter?. *Review of Enterprise and Management Studies*, 1(1), 38-49. [https://www.uos.ac.uk/sites/default/files/basic_file/REAMS_1-\(1\)_Wales-v2.pdf](https://www.uos.ac.uk/sites/default/files/basic_file/REAMS_1-(1)_Wales-v2.pdf) adresinden 09.10.2017 tarihinde alınmıştır.
- 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.
- Wals, A.E. ve Schwarzin, L. (2012). Fostering organizational sustainability through dialogic interaction. *The Learning Organization*, 19(1), 11-27.
- Wang, L. ve Lin, L. (2007). A methodological framework for the triple bottom line accounting and management of industry enterprises. *International Journal of Production Research*, 45(5), 1063-1088.
- Wang, Z., Liu, C., Yang, S. ve Li, L. (2018). Employee fitness programs: Exploring relationships between perceived organizational support toward employee fitness and organizational sustainability performance. *Sustainability*, 10(6), 1930.
- Welleford, P.B. (1998). *Leadership in A Community-Based, Nonprofit Organization: Total Action Against Poverty, Roanoke, Virginia*. Unpublished doctoral dissertation. Virginia Tech.
- Werner, E E. (2000). Protective factors and individual resilience. *Handbook Of Early Childhood Intervention*, 2, 115-132.
- White, A.L. (1999). Sustainability and the accountable corporation. *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*, 41(8), 30-43.

- 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.
- Wikström, P.A. (2010). Sustainability and organizational activities—three approaches. *Sustainable Development*, 18(2), 99-107.
- Wokutch, R.E., Singal, M., Gerde, V.W. ve Naar, A. (2016). *Exploring the Antecedents of Organization Resilience: A Conceptual Approach*. In Proceedings of the International Association for Business and Society, July(27), 269-281.
- Yiğit, V. ve Yiğit, A. (2016). Üniversite hastanelerinin finansal sürdürülebilirliği-financial sustainability of university hospitals. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(16), 253-273.
- Yılmaz Borekci, D., Rofcanin, Y. ve Gürbüz, H. (2015). Organisational resilience and relational dynamics in triadic networks: a multiple case analysis. *International Journal of Production Research*, 53(22), 6839-6867.
- Yılmaz-Börekçi, D. ve Gerçek, M. (2018). Resilience kavramının sosyal bilimlerde Türkçe kullanımları bağlamında değerlendirilmesi. *Pamukkale University Journal of Social Sciences Institute/Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (30), 41-51.
- Yılmaz-Börekçi, D., İşeri-Say, A. ve Rofcanin, Y. (2015). Measuring supplier resilience in supply networks. *Journal of Change Management*, 15(1), 64-82.
- Yılmaz, H. ve Sipahioğlu, Ö. (2012). Investigating Resilience of Adolescents in Different Risk Groups. *Ilkogretim Online*, 11(4), 927-944.
- Yılmaz Fındık, L. (2016). What makes a difference for resilient students in Turkey? *Eurasian Journal of Educational Research*, 62, 91-108. <http://dx.doi.org/10.14689/ejer.2016.64.5>.
- Yılmaz, K. ve Altinkurt, Y. (2011). Öğretmen adaylarının Türk eğitim sisteminin sorunlarına ilişkin görüşleri. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1), 942-973.

- Youngwirth, J. (2008). *Learn to See Organizational Blind Spots*. Practice Management Solutions, November-December, 14-15. <http://proxy.sakarya.deep-knowledge.net/MuseSessionID=0212m16xg/MuseProtocol=http/MuseHost=eds.a.ebscohost.com/MusePath/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=3dc0bc04-4a5f-41e4-b4b2-e0079c48d8d8%40sessionmgr4008> adresinden 30.06.2017 tarihinde alınmıştır.
- Yu, M.C., Mai, Q., Tsai, S.B. ve Dai, Y. (2018). An empirical study on the organizational trust, employee-organization relationship and innovative behavior from the integrated perspective of social exchange and organizational sustainability. *Sustainability*, 10(3), 864.
- Yurdugöl, H. (2005). *Ölçek geliştirme çalışmalarında kapsam geçerliği için kapsam geçerlik indekslerinin kullanılması*. Sözel bildiri, 28-30 Eylül 2005 XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi, Denizli.
- Yurt, E. (2014). *Sekizinci Sınıf Öğrencilerinin Matematik Başarılarını Açıklayan Bir Yapısal Eşitlik Modeli*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi (2018). *Üniversite bazında öğretim elemanı sayıları raporu*. <https://istatistik.yok.gov.tr/> adresinden 20.11.2018 tarihinde alınmıştır.
- Yükseköğretim Kurulu (2007). *Türkiye'nin yükseköğretim stratejisi*. Yayınevi: Meteksan A.Ş., Ankara.
- Zemke, K.K. (2013). Determining the elements of sustainability in academic nursing clinical practices. Unpublished doctoral dissertation. The University Of Minnesota.

EKLER

EK 1. Uygulama İzni

EK 2. Etik Kurul İzni

EK 3. Örgütsel Körlük Ölçeği Uygulama İzni

EK 4. Örgütsel Dayanıklılık Ölçeği Uygulama İzni

EK 5. Örgütsel Sürdürülebilirlik Ölçeği

EK 6. Örgütsel Dayanıklılık Ölçeği

EK 7. Örgütsel Körlük Ölçeği

EK 8. Kapsam Geçerliği Değerlendirme Formu Örneği

EK 9. Tutanak

EK 1. Uygulama İzni

Evrak Tarih ve Sayısı: 14/02/2019-E.1851 **A.B.Ü. Gelen Evrak No: 26/02/2019-E.6405**



T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Genel Sekreterlik

Sayı : 30579404/302.14.03/
Konu : Araştırma İzin İstemi Hk.

BOLU İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi : Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı 05/02/2019 tarihli ve 1187 sayılı yazı

İlgi yazınıza istinaden, Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı doktora programı öğrencisi Arş.Gör. Gözde SEZEN GÜLTEKİN'in Üniversitemizde tez çalışmasına veri hazırlamak için araştırma yapması Rektörlüğümüze uygun görülmüş olup;
Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Prof.Dr. Barış Tamer TONGUÇ
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

EK :
İlgi yazı (1 sayfa)
DAĞITIM
Gereği:
BOLU İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
REKTÖRLÜĞÜNE

Bilgi:
Sayın Arş.Gör. Gözde SEZEN

EK 2. Etik Kurul İzni

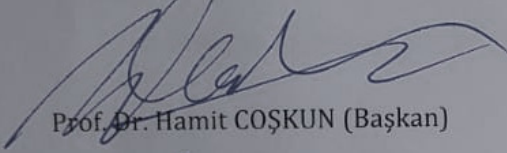


Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kurulu

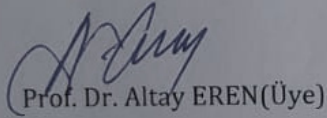
Gözde SEZEN GÜLTEKİN
Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

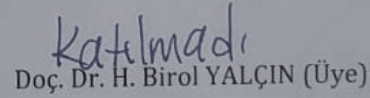
Sayın **Gözde SEZEN GÜLTEKİN**,

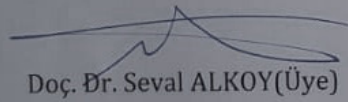
“Yükseköğretimde Örgütsel Körlük Ve Örgütsel Sürdürülebilirlik Arasındaki Olası İlişkide Örgütsel Dayanıklılığın Aracı Etkisi” adlı İnsan Araştırmaları Etik Kuruluna yapmış olduğunuz başvuru (Protokol NO. 2018/310) kurulumuzun 27.12.2018 tarihli ve 2018/11 toplantısında değerlendirilerek etik olarak uygun bulunmuştur/~~bulunmamıştır~~. Bilgilerinize sunarız.

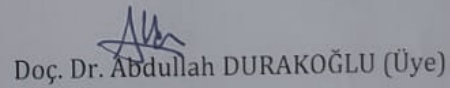

Prof. Dr. Hamit COŞKUN (Başkan)

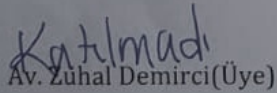

Prof. Dr. Mehmet ERYİĞİT (Üye)


Prof. Dr. Altay EREN (Üye)


Doç. Dr. H. Birol YALÇIN (Üye)


Doç. Dr. Seval ALKOY (Üye)


Doç. Dr. Abdullah DURAKOĞLU (Üye)


Av. Zühal Demirci (Üye)

EK-3. Örgütsel Körlük Ölçeği Kullanım İzni

03.12.2018

Sakarya Üniversitesi Posta - ÖlÇEK İZNI



Gözde Sezen <gsezen@sakarya.edu.tr>

ÖLÇEK İZNI

TAŞKIN KILIÇ <taskinkilic79@hotmail.com>
 Alıcı: Gözde Sezen <gsezen@sakarya.edu.tr>

11 Mayıs 2018 14:32

Merhaba Gözde hocam,
 Elbette, anket ektedir.
 Not: Ankette kırmızı ile işaretlenen ifadeler ters kodlanacaktır.

En iyi dileklerle.

"Daha iyi bir dünya, Daha çok iyilikle mümkündür"

Doç.Dr. Taşkın Kılıç
 Gümüşhane Üniversitesi,
 Sağlık Bilimleri Fakültesi
 Sağlık Yönetimi Bölümü
 05303292322

From: Gözde Sezen <gsezen@sakarya.edu.tr>
Sent: Friday, May 11, 2018 2:12 PM
To: seymenoy@yahoo.com; taskinkilic79@hotmail.com; oguzhankinter@yahoo.com.tr
Subject: ÖlÇEK İZNI

[Alınılan metin gizlendi]

Örgütsel KÖRLÜK ANKETİ 11052018.docx
 19K

<https://mail.google.com/mail/u/0/?ik=c13ef16dd0&view=pt&search=all&permmsgid=msg-f%3A1600167199493743871&simpl=msg-f%3A1600167199493743871>

1/1

EK-4. Örgütsel Dayanıklılık Ölçeği Kullanım İzni

03.12.2018

Sakarya Üniversitesi Posta - Fwd: ÖlÇEK İZNI



Gözde Sezen <gsezen@sakarya.edu.tr>

Fwd: ÖlÇEK İZNI

Gözde Sezen <gsezen@sakarya.edu.tr>
Alıcı: Deniz Kantur <deniz.kantur@bilgi.edu.tr>

11 Mayıs 2018 13:21

Merhaba hocam,

Bir süredir çalışmalarınızı takip etmekteyim. Journal of Business, Economics & Finance'de yer alan *MEASURING ORGANIZATIONAL RESILIENCE: A SCALE DEVELOPMENT* makalenizi inceledim. Eğer izniniz olursa ölçeğinizi doktora tez çalışmamda kullanmak istemekteyim. Makalenizde ölçeğinizin Türkçe ifadeleri yer almadığından ölçeğinizin uygulanacak halini tarafıma gönderebilirseniz çok mutlu olurum.

Saygılarımla,

Arş. Gör. Gözde SEZEN GÜLTEKİN

29 Aralık 2015 11:04 tarihinde Deniz Kantur <deniz.kantur@bilgi.edu.tr> yazdı:

[Ayrıntılan metin gizlendi]

[Ayrıntılan metin gizlendi]

5000150856-5000248232-1-SM.pdf
300K

<https://mail.google.com/mail/u/0/?ik=c13ef16dd0&view=pt&search=all&permmsgid=msg-a%3A-2141090184016570331&simpl=msg-a%3A-2141090184016570331>

1/1

EK-5 . Örgütsel Sürdürülebilirlik Ölçeği

Kurumumuz,	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
40. çeşitli geri dönüşüm etkinlikleri (atık pil kutusu, kağıt toplama vb.) düzenler.	1	2	3	4	5
41. doğa dostu ürünler (ekolojik kağıtlar, doğal temizlik malzemeleri, organik gıdalar vb.) kullanır.	1	2	3	4	5
42. doğanın korunması için sosyal sorumluluk projeleri (Doğaya Dokun, Denizlerimiz Mavi Kalsın vb.) yürütür.	1	2	3	4	5
43. kaynakların (elektrik, su, doğalgaz vb.) tasarruflu kullanımına ilişkin etkinliklerde bulunur.	1	2	3	4	5
44. çevre kirliliği hakkında eğitimler (kirliliğin türleri, önlenmesi vb.) verir.	1	2	3	4	5
45. çevre ile ilgili faaliyetlere (ağaç dikme, atık toplama vb.) aktif katılım sağlar.	1	2	3	4	5
46. sahip olduğu kültürel değerlerinin yıldan yıla aktarılacağına inanır.	1	2	3	4	5
47. kültürünü belirli simgeler (flama, rozet, arma vb.) aracılığı ile yaşatmaktadır.	1	2	3	4	5
48. kültürü geçmiş, bugün ve gelecek arasında bir köprü olarak görür.	1	2	3	4	5
49. kuruluş yıldönümü gibi özel günlere ilişkin etkinlikler düzenleyerek kültürünü yaşatmaya çalışır.	1	2	3	4	5
50. geçmiş deneyimlerden faydalanmayı bir kültür haline getirmiştir.	1	2	3	4	5
51. bünyesinde yeni işe başlayan çalışanlarının oryantasyonu için etkinlikler (tanışma toplantısı, işe uyum eğitimi vb.) düzenler.	1	2	3	4	5
52. öğrenciler arasında dışlama, yalnız bırakma eylemlerinin önüne geçmek için uygulamalar yapar.	1	2	3	4	5
53. kişi istismarının (sömürü, ihmal vb.) önüne geçilmesi için eğitimler vererek farkındalık yaratır.	1	2	3	4	5
54. toplumsal fayda için sosyal sorumluluk projeleri (engelliler, yaşlılar, yoksullar için etkinlikler vb.) yürütür.	1	2	3	4	5
55. her çalışanın eşit muamele görmesi adına çaba gösterir.	1	2	3	4	5
56. her öğrencinin eşit muamele görmesi adına çaba gösterir.	1	2	3	4	5
57. şeffaf ve hesapverebilir bir yönetim anlayışına sahiptir.	1	2	3	4	5
58. çalışanlarının değerlerine saygı duyar.	1	2	3	4	5
59. bütçesini ihtiyaçları doğrultusunda etkili biçimde kullanır.	1	2	3	4	5
60. etkili tasarruf programları (akıllı/fotoselli lamba, musluk vb.) uygular.	1	2	3	4	5
61. yerel ürün satın almaya teşvik etme gibi eylemlerle milli bilinç oluşturmaya çalışır.	1	2	3	4	5
62. bilinçli tüketim alışkanlığı kazandırılmasına yönelik etkinlikler (tasarruf eğitimi vb.) gerçekleştirir.	1	2	3	4	5
63. çalışmalarında paydaşları ile işbirliği içindedir.	1	2	3	4	5
64. değişime uyum sağlayabilecek yenilikçi bir yapıya sahiptir.	1	2	3	4	5
65. amaçları doğrultusunda varoluşunu sürdürmek için deneyimlerinden yararlanır.	1	2	3	4	5
66. her koşulda amaçları doğrultusunda varoluşunu sürdürebilecek derecede dayanıklı bir yapıya sahiptir.	1	2	3	4	5
67. çalışmalarının kesintiye uğramaması için paydaşlar arası bilgi alışverişi yapar.	1	2	3	4	5
68. öğrencilerinin yetenek gelişimine yönelik fırsatlar sunar.	1	2	3	4	5

69. çalışanları için sürdürülebilir hedefler ortaya koyar.	1	2	3	4	5
70. çalışanları için kolay anlaşılabilir iş tanımlarına sahiptir.	1	2	3	4	5
71. resmi görevler dışındaki işlerde gönüllü katılımı esas alır.	1	2	3	4	5
72. sahip olduğu bilgilerinin geleceğe aktarılmasını sağlamak için örgütsel hafızasını (arşivini) etkili biçimde kullanır.	1	2	3	4	5
73. amaçları doğrultusunda varoluşunu sürdürmesinde karşılaştığı engelleri aşabilme potansiyeline sahiptir.	1	2	3	4	5
74. varlığını yaşatacak etkinlikleri özel gün ve haftalar dışında da önemser.	1	2	3	4	5
75. amaçları doğrultusunda varoluşunu sürdürmeyi bir vizyon haline getirmiştir.	1	2	3	4	5
76. Yöneticilerimiz geleceğe şekil vermede isteklidir.	1	2	3	4	5
77. Yöneticilerimiz dünü, bugünü ve yarını birlikte değerlendirebilecek birikime sahiptir.	1	2	3	4	5
78. Yöneticilerimiz kurumumuzda işbirlikçi çalışma ortamı yaratır.	1	2	3	4	5

Örgütsel Sürdürülebilirlik Ölçeği “*Tamamen katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, tamamen katılıyorum*” şeklinde 5’li Likert tipinde çevresel sürdürülebilirlik, kültürel sürdürülebilirlik, sosyal sürdürülebilirlik, ekonomik sürdürülebilirlik ve yönetsel sürdürülebilirlik olmak üzere beş alt boyutta toplam 39 maddeden oluşan geçerli ve güvenilir bir ölçektir. Likert tipi kapsamında ölçekten alınan puanlar 1-5 aralığında değişmekte olup; bu aralıkların eşit olduğu varsayımına dayalı olarak “*örgütsel sürdürülebilirlik seviyesinin 1.00-1.79 aralığında çok düşük düzeyde; 1.80-2.59 aralığında düşük düzeyde; 2.60-3.39 aralığında orta düzeyde; 3.40-4.19 aralığında yüksek düzeyde; 4.20-5.00 aralığında ise çok yüksek düzeyde*” olduğu kabul edilmiştir. Bu kapsamda, ölçekten alınan yüksek puanlar örgütsel sürdürülebilirliğin düzeyinin yüksek olduğunu gösterir. Kısaca ÖSÖ’de;

- Ters madde bulunmamaktadır.
- Toplamda 39 maddedir.
- 1,2,3,4,5,6. maddeler çevresel sürdürülebilirlik,
- 7,8,9,10,11. maddeler kültürel sürdürülebilirlik,
- 12,13,14,15,16,17,18,19. maddeler sosyal sürdürülebilirlik,
- 20,21,22,23. maddeler ekonomik sürdürülebilirlik,
- 24,25,26,27,28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39. maddeler yönetsel sürdürülebilirlik alt boyutlarına aittir.

EK-6. Örgütsel Dayanıklılık Ölçeği

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

Örgütsel Dayanıklılık Ölçeği “*Tamamen katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, tamamen katılıyorum*” şeklinde 5’li Likert tipinde tek boyutta toplam 9 maddeden oluşan geçerli ve güvenilir bir ölçektir. Likert tipi kapsamında ölçekten alınan puanlar 1-5 aralığında değişmekte olup; bu aralıkların eşit olduğu varsayımına dayalı olarak “*örgütsel dayanıklılık seviyesinin 1.00-1.79 aralığında çok düşük düzeyde; 1.80-2.59 aralığında düşük düzeyde; 2.60-3.39 aralığında orta düzeyde; 3.40-4.19 aralığında yüksek düzeyde; 4.20-5.00 aralığında ise çok yüksek düzeyde*” olduğu kabul edilmiştir. Bu kapsamda, ölçekten alınan yüksek puanlar örgütsel dayanıklılığın düzeyinin yüksek olduğunu gösterir.

- Ters madde yok; Atılan madde yok; Tek boyut; 9 madde

EK-7 . Örgütsel Körlük Ölçeği

Aşağıda yer alan ifadeleri 1’den (kesinlikle katılmıyorum) 5’e (kesinlikle katılıyorum) kadar değerlendiriniz. Lütfen tüm soruları doldurunuz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
19. İşimle ilgili yenilikleri takip ederim.	1	2	3	4	5
20. Çevremdeki gelişmeler konusunda meraklıyım.	1	2	3	4	5
21. Kendi eksikliklerimi kolay fark ederim.	1	2	3	4	5
22. Başkalarının eleştirilerini dikkate alırım.	1	2	3	4	5
23. Yaptığım meslek kendimi geliştirmek için uygundur.	1	2	3	4	5
24. Yaptığım meslek yeniliğe açıktır.	1	2	3	4	5
25. İşimde karşılaştığım problemleri çözerken farklı yöntemler ararım.	1	2	3	4	5
26. Yaptığım iş rutinleşmeye uygundur.*	1	2	3	4	5
27. Mesleğim dinamiklidir.	1	2	3	4	5
28. İş yerimizdeki birimler arasında etkileşim vardır.	1	2	3	4	5
29. Kurum hakkında yapılan geri bildirimler değerlendirilir.	1	2	3	4	5
30. İş yerimizde, işler daima yeni yöntemlerle yapılır.	1	2	3	4	5
31. Yöneticilerim değişime açıktır.	1	2	3	4	5
32. Kurumumuzdaki kurallar esnektir.	1	2	3	4	5
33. Kurumumuzda çok az yenilik yapılır.*	1	2	3	4	5
34. Bulunduğumuz sektörde çok hızlı değişiklikler olur.	1	2	3	4	5
35. Bulunduğumuz sektörde farklılıklar kabul görülür.	1	2	3	4	5
36. İşimin bulunduğu sektör dinamiklidir.	1	2	3	4	5

Örgütsel Körlük Ölçeği “*Tamamen katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, tamamen katılıyorum*” şeklinde 5’li Likert tipinde bireysel körlük, örgütsel körlük ve mesleki körlük olmak üzere beş alt boyutta toplam 18 maddeden oluşan geçerli ve güvenilir bir ölçektir. Likert tipi kapsamında ölçekten alınan puanlar 1-5 aralığında değişmekte olup; bu aralıkların eşit olduğu varsayımına dayalı olarak “*örgütsel körlük seviyesinin 1.00-1.79 aralığında çok yüksek düzeyde; 1.80-2.59 aralığında yüksek düzeyde; 2.60-3.39 aralığında orta düzeyde; 3.40-4.19 aralığında düşük düzeyde; 4.20-5.00 aralığında ise çok düşük düzeyde*” olduğu kabul edilmiştir. Bu kapsamda, ölçekten alınan yüksek puanlar örgütsel körlük düzeyinin düşük olduğunu gösterir.

- Toplamda 18 madde , 3 boyut
- **8,15 ters maddeler**
- 1,2,3,4,7 bireysel körlük
- 5,6,8,9,16,17,18 mesleki körlük
- 10,11,12,13,14,15 örgütsel körlük

EK-8. Örgütsel Sürdürülebilirlik Ölçeği Kapsam Geçerliği Değerlendirme Formu Örneği

Sayın Hocam,

Aşağıda görüşünüze sunulan ölçek adayı maddeler örgütsel sürdürülebilirliği (çevresel, kültürel, sosyal, ekonomik, yönetsel sürdürülebilirlik alt boyutları) ölçmeyi amaçlamaktadır. Sizden istenilen her bir maddeyi amaca uygunluk (kapsam geçerliği) açısından değerlendirmenizdir. Her bir maddeyi “**Madde gereksizdir. (-1)**”, “**Madde kullanılabilir ancak gereksizdir. (0)**”, “**Madde gereklidir. (1)**” şeklinde değerlendirmenizi istirham ediyorum. Eğer varsa, maddelere ilişkin önerilerinizi ilgili boşluğa belirtiniz. İlgili ölçek 5’li Likert tipinde “**Tamamen katılmıyorum (1)**”, “**Katılmıyorum (2)**”, “**Kararsızım (3)**”, “**Katılıyorum (4)**”, “**Tamamen katılıyorum (5)**” şeklinde derecelendirilmiştir. Vakit ayırdığınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Gözde SEZEN-GÜLTEKİN

Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

ÖRGÜTSEL SÜRDÜREBİLİRLİK ÖLÇEĞİ

Çevresel Sürdürülebilirlik Alt boyutu	Madde gereksizdir.	Madde kullanılabilir ancak gereksizdir.	Madde gereklidir.	Maddeye ilişkin düzeltme öneriniz.
1. Okulumuz atık pil kutusu, pet şişe toplama gibi çeşitli geri dönüşüm etkinlikleri uygular.	-1	0	+1	
2. Okulumuz, doğal yaşamın devam etmesi için farkındalık yaratarak biyolojik çeşitliliği (tür zenginliği, türlerin nadirliği ve tehlikede oluşu) destekler.	-1	0	+1	
3. Okulumuz, doğayı korumada paydaşlarıyla işbirliği yapar.	-1	0	+1	
4. Okulumuz doğa dostu ürünler (ekolojik kağıtlar, sirke vb. doğal temizlik malzemeleri, kantin ve yemekhanelerde organik gıdalar) kullanır.	-1	0	+1	
5. Okulumuz doğanın korunması için sosyal sorumluluk projeleri yapar.	-1	0	+1	
6. Okulumuz doğaya zararlı etkilere neden olmaktadır.*	-1	0	+1	
7. Okulumuz yürüttüğü etkinlikler sayesinde doğayı koruma bilinci yüksek bireyler yetiştirmektedir.	-1	0	+1	
8. Okulumuz kaynak (elektrik, su vb.) tasarrufu hakkında girişimlerde bulunarak farkındalık yaratır.	-1	0	+1	
9. Okulumuz, kaynakların etkili kullanımına özen gösterir.	-1	0	+1	
10. Okulumuz, hava kirliliğinin önlenmesi için öğrencilerin toplu taşıma araçlarını kullanmaları konusunda ebeveynleri teşvik eder.	-1	0	+1	

EK 9. Tutanak**TUTANAK**

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitimi Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı doktora programı öğrencisi Gözde SEZEN GÜLTEKİN'in 14.06.2019 tarihinde yapılan tez savunmasında "Yükseköğretimde Örgütsel Körlük ve Örgütsel Sürdürülebilirlik Arasındaki Olası İlişkide Örgütsel Dayanıklılığın Aracı Etkisi" tez başlığının "Yükseköğretimde Örgütsel Körlük ve Örgütsel Sürdürülebilirlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Dayanıklılığın Aracı Rolü" olarak değiştirilmesinin uygun olduğuna. (14.06.2019)

Prof. Dr. Türkan ARGON

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Servet ÖZDEMİR

Üye

Prof. Dr. Şenay SEZGİN NARTGÜN

Üye

Prof. Dr. Osman TİTREK

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Müberra ÇELEBİ

Üye

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: Gözde SEZEN-GÜLTEKİN

Unvanı : Arş. Gör.

Görev Yeri: Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi ve Denetimi A.B.D.

Öğrenim Durumu:

Derece	Bölüm/Program	Üniversite	Yıl
Lisans	İngilizce Öğretmenliği	Dokuz Eylül Üniversitesi	2007-2011
Y. Lisans	Eğitim Yönetimi ve Denetimi	Sakarya Üniversitesi	2012-2014
Doktora/S.Yeterlik/Tıpta Uzmanlık	Eğitim Yönetimi ve Denetimi	Abant İzzet Baysal Üniversitesi	2014-2019

Yüksek Lisans Tez Başlığı ve Tez Danışman(lar)ı:

Öğretmenlerin İşle Bütünleşme ve İş Yaşamında Yalnızlık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Sakarya İli Örneği)

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. M. Ali HAMEDOĞLU

Doktora Tez Başlığı ve Tez Danışmanı:

Yükseköğretimde Örgütsel Körlük ve Örgütsel Sürdürülebilirlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Dayanıklılığın Aracı Rolü

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Türkan ARGON

Görevler:

Görev/Unvan	Görev Yeri	Yıl
Arş. Gör.	Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü	2012-Devam etmekte