

T.C.
İSTANBUL KENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI



İSTANBUL KENT
ÜNİVERSİTESİ

YÜKSEKÖĞRETİMDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN VE
LİDERLİĞİN İNCELEME FAKTÖRLERİ: TÜRKİYE’DE VAKIF
ÜNİVERSİTELERİNDE ULUSLARARASI OFİS İNCELEMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ELNAZ FAALSHAHRIVAR

İSTANBUL – 2024

T.C.
İSTANBUL KENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

YÜKSEKÖĞRETİMDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN VE
LİDERLİĞİN İNCELEME FAKTÖRLERİ: TÜRKİYE’DE VAKIF
ÜNİVERSİTELERİNDE ULUSLARARASI OFİS İNCELEMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ELNAZ FAALSHAHRIVAR

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Öcal USTA

İSTANBUL – 2024

KABUL VE ONAY

Elnaz FAALSHAHRIVAR tarafından hazırlanan “Yükseköğretimde Sürdürülebilirliğin ve Liderliğin İnceleme Faktörleri: Türkiye’de Vakıf Üniversitelerinde Uluslararası Ofis İncelemesi” adlı tez çalışmasının savunma tarihi 12.12.2024 tarihinde yapılmış olup aşağıda verilen jüri tarafından oy birliği ile İstanbul Kent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmza

Prof. Dr. Öcal USTA

.....

Dr. Öğr. Üyesi Serkan AKGÜN

.....

Dr. Öğr. Üyesi Özlem ÖZARSLAN SAYDAR

.....

İstanbul Kent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu’nun
tarih ve Sayılı kararıyla onaylanmıştır.

.....

Doç. Dr. Bülent DEMİR

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başaklanın eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygu olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Elnaz FAALSHAHRIVAR

12.12.2024



ÖN SÖZ

Çalışmam boyunca bana her daim destek olan, sorunlarımı sabırla dinleyip çözüm üretmek için çaba gösteren, yol gösterici rehberliği ile beni yönlendiren ve kendisiyle çalışma fırsatı bulduğum için kendimi daima şanslı hissettiğim İstanbul Kent Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Öğretim Üyesi Sayın Prof. Dr. Öcal Usta'ya ve tüm bölüm hocalarıma en içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Ayrıca, araştırmama katkı sağlayan tüm katılımcılara ve hayatım boyunca bana desteklerini esirgemeyen, her zaman yanımda olan değerli aileme sonsuz minnet ve teşekkürlerimi iletirim.

Hayatımda gerçek öğretmenim olarak gördüğüm ve bu tezi yazmamın ana sebebi olan ağabeyim Caner Otrakçı'ya özellikle teşekkür etmek isterim.

Elnaz FAALSHAHRIVAR

12.12.2024

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR.....	i
TABLO LİSTESİ.....	ii
ŞEKİL LİSTESİ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 1: KAVRAMSAL YAKLAŞIMLAR.....	5
1.1. Liderlik Kavramı.....	5
1.1.1. Liderlik Stilleri.....	7
1.1.1.1. Otokratik Liderlik.....	7
1.1.1.2. Dönüşümcü Liderlik.....	8
1.1.1.3. Etkileşimci Liderlik.....	9
1.1.1.4. Karizmatik Liderlik.....	10
1.1.1.5. Demokratik Liderlik.....	11
1.1.2. Liderlik Teorileri.....	12
1.1.2.1. Büyük Adam Teorisi.....	12
1.1.2.2. Özellikler Teorisi.....	12
1.1.2.3. Davranış Teorileri.....	13
1.1.2.4. Durumsallık Teorisi.....	14
1.2. Sürdürülebilirlik Kavramı.....	14
1.2.1. Sürdürülebilirliğin Önemi.....	15
1.2.2. Sürdürülebilir Kalkınma Boyutları.....	16
1.2.2.1. Çevresel Boyutu.....	16
1.2.2.2. Ekonomik Boyutu.....	17
1.2.2.3. Sosyal Boyutu.....	18
1.2.3. Sürdürülebilirlik İlkeleri.....	18
1.2.4. Yükseköğretimde Sürdürülebilirlik.....	19
1.3. Sürdürülebilir Liderlik.....	21
1.3.1. Sürdürülebilir Liderliğin Amacı.....	22
1.3.2. Sürdürülebilir Liderliğin Faydaları.....	23
1.3.3. Sürdürülebilir Liderliğin Boyutları.....	23
1.3.3.1. Çevresel Sürdürülebilirlik.....	24

1.3.3.2. Ekonomik Sürdürülebilirlik.....	24
1.3.3.3. Sosyal Sürdürülebilirlik.....	25
1.3.4. Sürdürülebilir Liderliği Etkileyen Faktörler.....	25
1.3.5. Sürdürülebilir Liderlik Özellikleri.....	28
1.3.6. Sürdürülebilir Liderlik Modelleri.....	29
1.3.7. Eğitim Kurumlarında Sürdürülebilir Liderlik.....	31
BÖLÜM 2: VAKIF ÜNİVERSİTELERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE LİDERLİĞİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK ULUSLARARASI OFİSLERDE BİR UYGULAMA.....	35
2.1. Araştırmanın Modeli.....	35
2.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	35
2.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	35
2.4. Veri Toplama Araçları.....	36
2.5. Verilerin Analizi.....	36
BÖLÜM 3: BULGULAR.....	38
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	47
KAYNAKÇA.....	50
EKLER.....	59
ÖZ GEÇMİŞ.....	62

KISALTMALAR

$\bar{X}$	: Ortalama
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
Sd.	: Serbestlik Derecesi
SS.	: Standart sapma
UNEP	: Birleşmiş Milletler Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu
UNESCO	: Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Kurumu
vd.	: ve diğerleri



TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Liderler Nasıl Gelişir: Eski ve Yeni Model.....	31
Tablo 2: Sosyo-demografik Özelliklerin Dağılımı.....	38
Tablo 3: Sürdürülebilir Liderlik Ölçeği Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları.....	39
Tablo 4: Sürdürülebilir Liderlik Ölçeği Puanlarının Normallik Dağılımı Analizi.....	39
Tablo 5: Kişilerin Sürdürülebilir Liderlik Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırması.....	40
Tablo 6: Kişilerin Sürdürülebilir Liderlik Ölçeği Puanlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırması.....	41
Tablo 7: Kişilerin Sürdürülebilir Liderlik Ölçeği Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırması.....	42
Tablo 8: Kişilerin Sürdürülebilir Liderlik Ölçeği Puanları ile Sosyo-demografik Özelliklerden Yaş, Pozisyonda Çalışma Süresi, Kurumda Toplam Çalışma Süresi ve Departmanda Çalışan Sayısı Arasındaki Korelasyon Analizi.....	43
Tablo 9: Kişilerin Sürdürülebilir Liderlik Ölçeği Puanları Arasındaki Korelasyon Analizi....	45
Tablo 10: Sürdürülebilir Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	46

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Cambridge Sürdürülebilir Liderlik Modeli.....	30
--	----



ÖZET

İstanbul Kent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Yükseköğretimde Sürdürülebilirliğin ve Liderliğin İnceleme Faktörleri:
Türkiye’de Vakıf Üniversitelerinde Uluslararası Ofis İncelemesi

Elnaz Faalshahrivar

Yüksek Lisans Tezi

İşletme Anabilim Dalı / İşletme Yönetimi Bilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Öcal Usta

Aralık, 2024 – 74

Bu araştırma, yükseköğretim kurumuna bağlı vakıf üniversitelerinin uluslararası ofis çalışanların sürdürülebilir liderlik algılarını tespit etmeyi amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda İstanbul ilinde faaliyet gösteren vakıf üniversitelerinde çalışan 96 katılımcıyla anket uygulaması gerçekleştirilmiş ve veriler analiz edilerek yorumlanmıştır. Araştırmada frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma, minimum, maksimum gibi tanımlayıcı istatistikler ve Kolmogorov-Smirnov testi, bağımsız örneklem t testi ve One-way ANOVA testi kullanılmıştır. Analizler sonucunda çalışanların sürdürülebilir liderlik algılama düzeylerinin ortalama düzeyde olduğu bulunmuştur. Ayrıca sürdürülebilir liderlik boyutlarından değişim, etik ve sosyal sorumluluk ve inovasyon-karlılık boyutlarının katılımcılar tarafından daha fazla algılandığı sonucuna ulaşılmıştır. Demografik değişkenler açısından değerlendirildiğinde genel olarak değişkenler ile sürdürülebilir liderlik davranışı algılamalarında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sürdürülebilirlik, Liderlik, Sürdürülebilir Liderlik, Yükseköğretim.

ABSTRACT

İstanbul Kent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

The Examination Factors of Sustainability and Leadership in Higher Education:

International Office in Foundation Turkish Universities

Elnaz Faalshahrivar

Master Thesis

Department of Business Administration / Department of Business Management

Supervisor: Prof. Dr. Öcal Usta

December, 2024 – 74

This research aims to determine the sustainable leadership perceptions of international office employees of foundation universities affiliated with higher education institutions. For this purpose, a survey was conducted with 96 participants working in foundation universities operating in Istanbul and the data were analyzed and interpreted. Descriptive statistics such as frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, minimum, maximum and Kolmogorov-Smirnov test, independent sample t-test and One-way ANOVA test were used in the research. As a result of the analysis, it was found that the sustainable leadership perception levels of the employees were at an average level. In addition, it was concluded that the sustainable leadership dimensions of change, ethics and social responsibility, and innovation-profitability were perceived more by the participants. When evaluated in terms of demographic variables, significant differences were detected in general variables and perceptions of sustainable leadership behavior.

Keywords: Sustainability, Leadership, Sustainable Leadership, Higher Education.

GİRİŞ

Uzun yıllara dayanan kapsamlı araştırmalar, liderliğin örgütlerin hedeflerini gerçekleştirmesinde kilit bir rol oynadığını ortaya koymuştur. Bu araştırmalar sonucunda birçok liderlik teorisi geliştirilmiştir. Her biri farklı perspektifler sunmasına rağmen, bu teorilerin ortak amacı örgütsel başarının en yüksek seviyede olmasını sağlamaktır.

Örgütler, mevcut kaynaklarını en verimli şekilde kullanarak hedeflerine ulaşmaya ve ürün ya da hizmet sunmaya çalışmaktadır. Ancak, kaynakların sınırlı olması ve örgütsel entropi, zamanla kuruluşları olumsuz yönde etkileyebilir. Bu nedenle, tüm kuruluşlar hayatta kalmak ve üretimlerini sürdürmek için ellerindeki mevcut kaynakları en etkili ve verimli şekilde kullanmaya dikkat etmelidirler. Aksi takdirde, en yetenekli liderlere ve çalışanlara sahip olsalar bile zamanla üretkenliklerinde azalma kaçınılmaz olacaktır.

Bu görüşten yola çıkarak, 2000'li yıllardan sonra liderlik araştırmalarında, örgütlerin sürekliliğine odaklanan liderliğin sürdürülebilirliği üzerine araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Bu bağlamda, sürdürülebilir işletmelerin oluşturulması ve devam ettirilmesi için dünya çapında birçok bilim insanı, örgütlerde sürdürülebilirlik uygulamalarını önemseyen yeni bir liderlik anlayışının ihtiyacı olduğunu belirtmişlerdir (Suriyankietkaew, 2015).

Sürdürülebilirlik, sosyal ve çevresel unsurların kurumun vizyonu, değerleri ve operasyonlarıyla tam olarak entegre edilmesini gerektirir. Bu yaklaşım, herkesin temel ihtiyaçlarını karşılayabilmesi ve daha iyi bir yaşam için kendi hedeflerini gerçekleştirebilmesi adına fırsatları artırmayı, doğal kaynak kullanımını sınırlamayı ve dünya üzerindeki sınırlı kaynakları yenilemeyi amaçlar (Shrivastava, 1995).

Sürdürülebilirlik, liderlik ve yönetim bilimlerinde yaygın olarak ele alınan bir kavramdır ve tüm paydaşlar için uzun vadeli refah ile kalıcı değerlerin oluşturulmasını hedefler. Bu süreç, örgütün ve üyelerinin sürdürülebilir kalkınma hedeflerine yönlendirilmesi, sosyal sorumluluk taşıyan faaliyetlerin hayata geçirilmesi ve sosyal açıdan duyarlı işletme yöntemlerinin benimsenmesini kapsar (Šimanskienė ve Župerkienė, 2014). Sürdürülebilir liderlik, örgüt için uzun vadeli değişim ve düzenlemelere odaklanarak kısa vadeli düzenlemelerden ziyade uzun vadeli etkiyi hedefler.

Liderlik, sadece genel ve kurumsal yönetimde değil, eğitim alanında da hayati bir rol oynamaktadır. Okul ve öğrenci başarıları üzerinde liderliğin kalitesinin önemli bir etkisi olduğuna dair yaygın bir inanç, 21. yüzyılın başlarında eğitim liderliğine büyük ilgi doğurmuştur. Dünya genelinde, ülkeler okulların etkin liderlere ve yöneticilere ihtiyaç duyduğunu kabul ederek öğrencilere en iyi eğitimi sunma hedefini benimsemişlerdir (Bush, 2008).

Günümüzde sürdürülebilirlik kavramı, çevresel, ekonomik ve sosyal boyutları ile yalnızca bir hedef değil, aynı zamanda kuruluşların uzun vadeli başarısında temel bir yapı taşı haline gelmiştir. Sürdürülebilirlik, işletmelerin, devletlerin ve eğitim kurumlarının gelecekte varlıklarını sürdürebilmeleri adına kaynakları dengeli bir şekilde kullanmalarını ve topluma karşı sorumluluklarını yerine getirmelerini gerektirir. Ancak sürdürülebilirlik çabalarının başarısı, yalnızca kaynak kullanımına odaklanmakla sınırlı değildir; aynı zamanda bu sürecin etkin yönetilmesi için güçlü bir liderlik anlayışını da zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda, liderliğin sürdürülebilirliği destekleyecek, inovasyonu teşvik edecek ve değişim süreçlerini yönetebilecek nitelikte olması büyük önem taşır.

Sürdürülebilirlik ve liderliğin kesişim noktasında, vizyon sahibi liderler, uzun vadeli düşünme ve gelecek nesillere değer katma odaklı bir yönetim anlayışı geliştirmektedir. Bu bağlamda liderlerin, sürdürülebilir stratejiler geliştirmeleri ve bu stratejileri tüm paydaşları kapsayacak şekilde uygulamaları, sürdürülebilirliğin kurumsal kültüre entegre edilmesinde kritik bir rol oynar. Bu araştırma, sürdürülebilirliğin ve liderliğin birlikte incelenmesinin önemini vurgulayarak, her iki kavramın karşılıklı etkileşimlerinin sürdürülebilir büyümeye nasıl katkı sağladığını analiz etmeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda yapılan analizler, sürdürülebilirliğin uzun vadeli stratejiler ile kurum kültürüne yerleşmesi ve bu süreçte liderliğin oynadığı merkezi rolü açığa çıkarmayı hedeflemektedir.

Örgüt yönetimiyle ilgili araştırmalarda sürdürülebilirlik kavramının genellikle ekonomik açıdan ele alındığı ve örgütlerde sürdürülebilirlikten bahsedildiğinde bu terimin ekonomik boyutunun öne çıktığı gözlemlenmektedir. Bu bağlamda sürdürülebilirlik kavramının eğitim alanından ele alınması çalışmanın önemini ortaya koymuştur. Sürdürülebilirliği liderlik davranışları açısından ele aldığımızda, örgütün insan kaynaklarını verimli ve etkin bir şekilde kullanarak bu kaynakların sürdürülebilirliğini saġalacak ve bu şekilde, gelecekte göreve gelecek liderlerin de sorumluluklarını yerine getirmelerine yardımcı olunabileceği

düşünülmektedir. Bu açıdan yükseköğretim kurumlarında yöneticilerin “sürdürülebilir liderlik” özellikleri sergilemesi ve bu yönde davranışlar göstermesi önemlidir.

Kalkınma için sürdürülebilir düşünce, sürdürülebilir eğitim gerektirir. Sürdürülebilir eğitim ise sürdürülebilir liderliği önemser. Bu nedenle, ülkelerin sürdürülebilir kalkınma seviyesine ulaşmasında önemli bir rol oynayan ve eğitim sisteminin temel yapısını oluşturan üniversitelerin yöneticileri, sürdürülebilir liderlik özelliklerine sahip olmalı ve sürdürülebilir liderler olmalıdır. Bu kapsamda bu araştırmanın amacı da üniversitelerin uluslararası ofislerinde görevli çalışanlara göre yöneticilerinin sürdürülebilir liderlik davranışlarını ne seviyede ortaya koyduklarını incelemek ve bu konudaki görüşlerini belirlemektir.

Dijitalleşmenin getirdiği hızlı küresel değişime ayak uyduramayan örgüt ve sistemlerin hızla yok olmaya başladığı gözlemlenmektedir. Şüphesiz bu hızlı değişim, eğitim sektörü ve eğitim kurumları üzerinde de derin etkilerini göstermektedir. Bu bağlamda, ekonomik alanda sürdürülebilir kalkınma ve gelişme kavramlarının okullarda uygulanmaya başlandığı, bu durumun da okul liderlerinin davranış ve becerilerini etkilediği açıkça görülmektedir. Sürdürülebilir bir lider olabilmek için eğitim yöneticilerinin, kurumlarının çevresel koşullarına ve olanaklarına dayalı olarak kendilerine özgü modeller geliştirmesi büyük bir önem taşımaktadır. Bu modelleri geliştirmek adına, kurum müdürlerinin bir mimar gibi düşünmesi ve koç ile rehber rollerini üstlenmesi gerektiği öne sürülebilir. Bu çerçevede, yükseköğretim kurumlarında sürdürülebilirlik teması etrafında stratejik planlamaların yapılması, yalnızca okul yönetimini daha etkili hale getirmekle kalmayacak, aynı zamanda eğitim süreçlerine entegre edilen inovatif yaklaşımlar sayesinde öğrenci katılımını da artıracaktır. Ek olarak, liderlik gelişim programları ve uluslararası iş birlikleri aracılığıyla yöneticilerin, sürdürülebilirlik konusunda daha geniş bir perspektife sahip olmaları sağlanmalıdır. Böylelikle, yükseköğretim kurumları, sürdürülebilir okul modelleri oluşturarak sadece akademik başarıyı değil, aynı zamanda toplumsal sorumluluğu da güçlendirecektir. Bu tür bir yaklaşımla, eğitim kurumlarının gelecekteki zorluklarla başa çıkabilme yetenekleri artacak ve liderlik vasıflarını geliştiren bir eğitim ortamı yaratılacaktır.

Çalışma giriş bölümü hariç dört ana bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde kuramsal çerçeve ele alınarak detaylarıyla ortaya konulmuştur. Bu bölümde liderlik kavramı, liderlik stilleri, liderlik teorileri; sürdürülebilirlik kavramı, sürdürülebilirlik ilkeleri, yükseköğretimde sürdürülebilirlik; sürdürülebilir liderlik kavramı, sürdürülebilir liderliğin

amacı ve faydaları, sürdürülebilir liderlik boyutları, sürdürülebilir liderliği etkileyen faktörler, sürdürülebilir liderlik özellikleri, sürdürülebilir liderlik modelleri ve eğitim kurumlarında sürdürülebilir liderlik ele alınmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde vakıf üniversitelerinde sürdürülebilir liderliğin belirlenmesine yönelik kurumların uluslararası ofis departmanlarında yapılan araştırmanın yöntem bilgilerine yer verilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde araştırmadaki verilerin analizi sonrası elde edilen bulgular yorumlanarak ortaya koyulmuştur. Çalışmanın dördüncü bölümünde araştırmanın bulguları literatürle karşılaştırılarak değerlendirmeler yapılmıştır. Son olarak çalışma konu ile ilgili yorum ve önerilerin yapıldığı sonuç kısmı ile tamamlanmaktadır.



BÖLÜM 1: KAVRAMSAL YAKLAŞIMLAR

1.1. Liderlik Kavramı

20. yüzyılın başlarında liderlikle alakalı bilimsel çalışmalar ortaya çıkmaya başlamıştır. Liderlik kelimesi İngilizce kökenlidir. Buna göre sözcüğün kökü ‘lead’, buyruğu altındakilere rehber olmak, sorumluluklarında onlara öncü olarak yardım etmek, yol göstermek gibi farklı anlamları karşılamaktadır “Leader” ise; altındakiler için kılavuz, önder ve lider anlamlarının yanında bir yol açıcı olarak gösterilmektedir (Eraslan, 2004).

Kişiler arasında fazlaca bir zaman diliminde ilgi hissedilen bir konu olarak ortaya çıkan liderliğe dair oldukça fazla tanımlama vardır ama bunun yanında bu kavramın kapsam alanı hâlâ belirsizlikle örülüdür (George ve Jones, 2000). Bu olayın nedeni araştırma yapan kişilerin kavramı genel olarak kişisel bakış açılarına ve kendileriyle alakalı noktalarına göre bir tanımlama yapmalarından dolayıdır (Yukl, 2010).

Liderlik, belirli mekân olanaklarında, önceden belli olan kurum amaçlarına erişebilmek için bireysel hedefleri ya da kurum hedeflerini sağlamak noktasında, bir kimsenin kişilerin hareketlerini, etkinliklerini etki altına alması ve bunları belirli bir hedef doğrultusunda yönlendirmeye alması olarak ifade edilebilir. Yapılan tanımdan da çıkarım yapılacağı üzere liderlik, liderin meydana getirdiği ve sunduğu etkinliklerle alakalı bir süreçtir (Koçel, 2007). Bunun yanında lider ile liderlik arasında da farklı tanımlamalar ortaya çıkmaktadır. Belli olan bir durum, olanak ve zaman süreci içerisinde kendine yer bulduğu grubun üyelerini, örgütün hedeflerini olanaklı hale getirebilmek amacıyla gönüllü bir şekilde gayret göstermeye motive eden, örgütün ortak hedeflerine erişim sağlayabilmek için onlara destek olan ve bireysel tecrübelerini de aktararak astlarının liderlik stilinden mutlu olmalarını amaçlayan kişiye lider denirken tüm bu hedefleri gerçekleştirmek için bireyleri ve grup etkinliklerini düzenleme durumuna ise liderlik denir (Werner, 1993).

Yukarıda da bahsedildiği üzere bu konu hakkında pek çok tanım yapmak mümkündür, bunlardan bir diğeri ise belli bir hedef doğrultusunda bir araya toplanan birçok bireyden oluşan ve her türlü grup içerisinde kendine yer bulan bu durum liderliğin tanımını ortaya koymaktadır (Tevrüz, Artan ve Bozkurt, 1999). Bursalıoğlu (2008) yöneticilik ve liderliğin farkına dair şöyle bir çıkarımda bulunur. Büyük planları ortaya koyan liderler, bu planların günlük hayat içerisine

yer edinmesine olanak gösterenleri ise yönetici olarak ifade etmiştir. Bunun yanında liderliğe dair bazı özellikleri aşağıdaki gibi sıralamıştır.

- Liderlik şekilsel konuma bağlı bir olgu değildir.
- Liderlik öz açısından incelendiğinde politik bir yapıya sahiptir.
- Liderlik ve yöneticilik aynı kavramlar değildir.
- Liderlik, birtakım ruhsal noktaların ön planda olduğu bir zaman dilimidir.
- Liderlik, toplumsal olduğundan aynı zamanda kültürelidir.

Literatürde oldukça fazla dile gelen liderlik tanımlarından bazıları şu şekildedir: Gibson, Donnelly ve Ivancevich (2000) liderliği; kişileri birtakım amaca erdştirebilmek için onları teşvik etmek amacıyla zor olmayan bir etki oluşturma girişimi biçiminde tanımlama yapılmaktadır. Hanges, Dorfman, Javidan ve Gupta (2004) liderliği bir kişinin farklı kişileri dahil oldukları örgütlerin faaliyetlerine ve başarısına destek olmak amacıyla onları etkisi altına alma, teşvik etme ve yetki verme kabiliyeti olarak açıklamaktadır. Jones ve George (2012) ise, bir kümenin ya da organizasyonun bir azasının, diğerk azalar üstündeki etki alanını bu küme içerisindeki kişilerin amaçlarına erişim sağlamasına destek olması için kullanılması biçiminde açıklamıştır. Little ve Bendell (2015) liderliği, insan kümelerinin büyük bir kısmının memnun olduğu ve önemli olarak belirlediği ve farklı şekillerde elde tutamadıkları şeyleri başarmalarına destek olma etkisini üzerinde bulunduran herhangi bir davranış biçimi olarak açıklamışlardır.

Üstte yer alan tanımlamalardan da belirleneceği üzere liderliğin etki sahibi olan topluluklar ve toplumsal işlevsellik yönünden çok fazla bir önem arz ettiğine yönelik ortak bir inanış bulunmaktadır (Antonakis, Cianciolo ve Sternberg, 2004). Bunun yanında yapılan liderlik tanımlarının pek çoğunda liderliğin farklı bireyleri etkisi altına alabilme kabiliyetinin önemine değinilmektedir. Söylenenlerin ışığında odak noktasının etkilenmenin de haricinde büyüterek farklı kişileri amaçlarına ulaşmaları için teşvik etme ve yetkilendirmeyi de kapsadığı belirlenmiştir (Jogulu ve Wood, 2006).

Liderliğin bünyesinde birçok farklı tanımlamayı barındırdığı bilinenler arasındadır. Tüm bu tanımlamaların ortak noktası liderin gerçekleştirdiğı temel faaliyetin “yönetimsel iş” olarak kabul edilmesidir (Erdem, 2009). Bunun yanı sıra yönetimsel iş olarak bahsedilen bu işin tanımı üzerinde bir belirsizlik hâkimdir. Genel manada lider olan kişilerin geçirecekleri zamanları

nasıl bir plan içerisinde oluşturdıklarından, hangi bireylerle iletişim halinde olduklarından ve neler yaptıklarından oluşan bu durum sıralaması yönetsel işin tanımı olarak karşımıza çıkmaktadır (Erdem ve Dikici 2009). Önderi olunan bir örgütün amaçları ve erişmek istedikleri hedefleri için grup içerisinde kendine yer edinen kişilerin ihtiyaçlarını ve bu kişilerin, grupların toplum ile olan iletişimlerinin olumlu olmasını sağlayan düzen sürecine liderlik denilebilir (Özsalmanlı, 2005).

1.1.1. Liderlik Stilleri

Liderlik genel manada, astların kişisel özelliklerini, liderlik hareketlerini, astlarının kendileriyle ve liderle olan iletişim esasları, astların algılama durumları, rol ilişkileri, astların üzerindeki etki seviyesi, grubun hedefleri ve örgütsel kültürün etki düzeyi yönünden açıklanmaktadır. Tanımlamalar genellikle astlarda yerleştirilmeye çalışılan bir etki sürecine değinmektedir. Astlara ait oturtturulmaya çalışılan etkinin kullanılmasına uygun yol yer ve yöntem etkiyi sağlayan bireyin davranış ve istekleri ve etkilemenin amaçları bu etkileme zamanlamasına dâhil olarak varsayılabilir (Yukl, 1989). Liderlik tanımlamalarından hareketle liderlik biçimlerinin bir etki süreci bulunduğu ve bu sürenin merkezinin örneklem ve evrene göre neticeler ortaya çıkardığı görülmektedir.

1.1.1.1. Otokratik Liderlik

Bürokrasinin bir güç olarak yer aldığı toplum yapısının getirilerine göre gelişip buna göre eğitim ve öğretim alan ve bu zaman diliminde yüksek bir birikime sahip olan personele uyan bir tarzıdır. Yönetici ve liderlerin, altında çalışan kişilerin düşünce ve duygularına fazla değeri vermedikleri bundan ziyade daha iş odaklı ilerleyen bir oluşum tarzıdır. Otokratik tarzda yetki, sadece bir merkezde bir araya geldiğinden liderin karar verme esnasındaki süreç etkili ve hızlı bir şekildedir. Farklı bir söylemle otorite sahibi olan bireylerin ve onların ortaya koyduğu etkinliklere dair olan sorumluluklarının astlarına vermeye yönelik aldıkları tüm kararlar kişilerin kendilerine aittir, altında çalışan astların bu konuda söz hakları yoktur (Serinkan, 2008).

Otokratik liderlik içerisinde önem arz eden ilk araştırmalardan bir tanesi Likert (1976) tarafından ortaya çıkarılmıştır. Likert grubun ana kaynaklarının insan ve sermaye olduğunu söylemiştir. Birbirinden ayrı özellikleri bulunan grupların performansları özelinde ve 200'den

daha fazla yönetici noktasında yaptığı deneye dayalı çalışmanın neticesine göre, grupların ait oldukları yönetim biçimlerinin ve buna bağlı biçimde gerçekleşecek liderlik yaklaşımlarının yardımcı otoriter liderlik, sömürücü otoriter liderlik, demokratik ve serbest bırakıcı liderlik olarak dört farklı biçim içerisinde açıklamıştır (aktaran Sevinçtekin, 2020).

Bu tarzda genel olarak merkeziyetçi olan bürokratik oluşumun yaygın bir şekilde kullanıldığı ve bunun yanında geleneklerine bağlı bir yönetim şeklinin devam ettiği gruplarda uygulanırken lider kişiler altlarındaki kişilerden söylediklerini anında uygulamalarını isterler. Grup içerisindeki bireylerin planlarının, hedeflerinin, politikalarının meydana çıkarılmasında ve devam eden sürede uygulamaya alınmasında astlarına fikir ve söz hakkı vermezler (Eren, 2013). Otokratik liderler, astlarının da olan bireylerin arzu ve gereksinimlerine kulak asmazlar. Astlarla genellikle fikir alışverişi yapmazlar. Onlara verilen vazifeleri yerine getirme noktasında istek barındırıp barındırmama noktasına dikkat göstermeden bir amaç veya vazife verirler (Keçecioğlu, 1998).

Otokratik stilindeki lider kişiler, astlarını teşvik biçimi olarak ödül veya ceza vermeyi kullanırlar. Grubun, performans, hedef ve standartlarını bu yöntemler sayesinde başarıya erdirmeyi hedeflerler. Yetki sahibi olan bireyler genel olarak yalnızca fazla çaba harcamaya çalışan bireylere ödül vermek ya da gerektiği zaman yeterli miktarda çalışma performansı sergilemeyen astlara ceza vermek amacıyla kullanırlar (Eren, 2013).

1.1.1.2. Dönüşümcü Liderlik

Burns, dönüşümsel liderlik kavramını ilk kez ortaya atan isim olarak, Max Weber'in “karizmatik liderlik” teorisini genişleterek bu liderlik modeline katkıda bulunmuştur (Öge ve Ayrancı, 2010). Dönüşümsel liderlik, örgütlerde vizyon oluşturma, bireylerin gelişimini destekleme ve geleneksel varsayımları sorgulama temeline dayanan bir liderlik anlayışıdır. Bu liderlik tarzı, kadınların yönetim pozisyonlarına erişimini artırmada önemli bir rol oynamıştır (Kutunis ve Kurtuluş, 2015). Dönüşümsel liderlik; proaktif, yenilikçi fikirlerin uygulanmasıyla kurum kültürünü değiştirmeyi hedefleyen bir liderlik biçimidir. Bu yaklaşımda, çalışanlar yüksek ahlaki değerler ve ideal hedefler doğrultusunda motive edilirken, grup çıkarları öncelikli olarak ele alınır. Ayrıca, yaratıcı ve yenilikçi çözüm yolları geliştirerek sorunların üstesinden gelmeye yönelik bir teşvik ortamı oluşturur (Odumeru ve Ogbonna, 2013).

Dönüşümsel liderler, çalışanlarının performansını beklentilerin ötesine taşıyarak olağanüstü sonuçlar elde etmeyi amaçlar ve bu süreçte onları motive ederler. Bu liderlik yaklaşımı, yüksek düzeyde koordinasyon ve iş birliğini gerektirir. Aynı zamanda, çalışanların motive edilme yollarına odaklanarak işlerin başarıyla gerçekleştirilmesine katkıda bulunur (Gedik, 2020). Dönüşümsel liderliğin dört temel davranış kategorisi; vizyon oluşturma, bütünleştirici olma, standardizasyon ve geliştirici olma olarak tanımlanmıştır (Bottomley, Burgess ve Fox, 2014).

1.1.1.3. Etkileşimci Liderlik

Liderlikte ilk temel hedeflere ulaşmaktır. Bu hedefler esasında birbirinden ayrı ve bağımsız bir şekilde ortaya gelip ancak temelde birbirleriyle ilişkilidir. Astlar birbirleriyle alakalı olmayan bağımsız bir amaca doğru birbirleri arasında hizmet ya da mal alışverişinde olabilirler. Bu stilde bir zaman dilimi içerisinde astların ortak amaca erişiminde ortak verilen bir emekten daha ziyade pazarlık temelde yer almaktadır. Tüm bunlar etkileşimci liderlik anlayışının öne çıkardığı gerekli bir durumdur. Ast ve lider arasında bulunan birbirleriyle olan pazarlık durumu içerisindeki davranış biçimleri herkesin amaçlarına ulaşmasını sağlıyorsa bu durum astları tatmin edebilir. Doğru olma, sorumluluk alabilme ve kararlı yapı etkileşimci liderin davranışsal gözleme dair etkileridir. Bilimsel literatür içerisinde etkileşimci liderliğe ait ortaya koyulan ilk araştırma 1978 yılında Burns tarafından meydana çıkarılmıştır. Burns liderlik stillerini tanımlarken etkileşimci lider kişileri astlarının ilk önce bireysel ilgi yönlerini tatmin etmeye yoğunlaşması şeklinde ifade etmiştir (Bass, 1999).

Lider birey ve astları arasında meydana gelen karşılıklı alışveriş etkileşimci liderliğin ana noktasını oluşturmaktadır. Bu stil içerisinde astlar lider kişilerin işi gerçekleştirmek noktasında verdikleri sözleri, alacakları ödülleri ve bunların belirli bir düzen içerisinde tekrarı ile teşvik edilir ya da disiplin uygulaması ve azarlama gibi şekiller sayesinde düzenleme yapılmaya çalışır (Brestrich, 1999). Basit bir şekilde ulaşmak istediği bir hedef için astlarına arzu ettiklerini vermektir. Astlar için lider bireylerin amaç ve arzularını yapmak oldukça önem arz eden bir konudur. Astların bu davranışlarının yanında liderler de fazlaca sık bir şekilde astlarının onlardan beklentilerini belirleyip yerine getirmekle yükümlüdürler. Bu stilde, ana merkez olarak lider kişilerin astlarının süreç içerisinde farklılaşan ihtiyaçlarını hangi ölçüde ve miktarda yerine getirebileceği ile ilgilidir (Kirby ve Paradise, 1999).

Etkileşimci liderlik çalışmaları birbirinden başka uygulama alanları içerisinde ast ve lider arasındaki durumların ana yapısını oluşturan modellere parmak basılmıştır. Birbirinden başka uygulama alanlarındaki alakalı araştırmalar “lider-ast etkileşimi” başlığında içerisinde incelemeye alınmıştır. Bu şekilde olan karşılıklı iletişim bireysel niteliklere bağlı olarak gerçekleşir ve özellikle dikkat edilmesi gereken yer iletişimin olumlu açıdan yükselişi geçtiği durumlarda ast ve lider arasındaki olağan çalışma ilişkileri dostçadır dolayısıyla birbirlerine karşı güven ve destek söz konusudur. Ortaya çıkan bu olumlu iş birliğinde liderler altındaki bireylere ödül, performans ve yükseliş konularında destek olmaktadır (Deluga ve Perry 1994).

1.1.1.4. Karizmatik Liderlik

Karizma sözcüğünü bir yetki olarak kullanan Max Weber’dir (Weber, 2005). “Karizmatik yetki” olarak isimlendirdiği bu yetki biçimineyse “belirli bir grubun, belirli bir kaynaktan çıkan emirlere itaat etme olasılığı” demiştir. Weber’e göre; bürokratik oluşumlar, akıllı dayanak gösteren bir otorite biçimi ve bunun yanında işlevsel bir rol kişileştirmesi oluşturmaktadır. Weber karizmatik yetki şeklinin de bireysel bir yetki olduğunu ancak ele alınma biçimini göz önünde bulundurduğunda geleneklerden elde edilen yetki biçiminden ayrıldığını belirler. Karizmatik yetkinin, lidere dair kişisel bir atıfta bulunmak, lider kişinin onun takip edenleri peşinden getirecek bir gücünün ve beraberinde bir karizmasının bulunması gerektiğine dikkat çeker. Takipçileri; karizmatik özellikleri barındıran lider kişinin diğer bireylerden ayrı olduğunun hatta bunun yanı sıra insan gücünün üzerinde güç barındırdığını veya başka bireylerde olmayan bir takım farklı ve güçlü özellikleri olduğunu varsayar (Aykanat, 2010).

Karizmatik liderin özelliklerini; olağan duruma karşı çıkma ve mücadele, fazla riske girme cesareti, mevcut durumu kapalı olmayan bir biçimde değerlendirme, genel olarak kabul edilen gelenekleri barındırmayan stiller kullanma, karışık fikir içeren durumları basitleştirme, kendine güven duyma, ortada karmaşık bir durum bulunmuyorsa beraberinde gelen kişileri geleneksel yöntemlerin hatalı olduğuna inandırarak hikâyeler oluşturarak uygun duruma getirebilme, bilgisini meydana çıkarma ve doğru bir biçimde etkileyici etkileşim oluşturma faaliyetleri ile tanımlamak olağandır (Zel, 2011; Karakaş, 2009).

1.1.1.5. Demokratik Liderlik

Demokratik lider, görev aldığı grup içerisinde mesuliyetleri ve vazifeleri bütün olarak astlarına emir verdikten sonra onların hazır bulunan vazifelerini etkin bir şekilde gerçekleştirilmesine destek olacak birçok yetkisini onlara yükleyen ve astlara fikirlerini özgür bir biçimde açıklamaları için mekânlar sağlayan liderdir (Gastil, 1994). Bu mekanlar; ortaya koyulan fikir fırtınaları toplantıları ya da vazife öncesinde bilgi verilmesi ile astların önderlerine fazlaca rahat bir şekilde erişim sağlayıp kendi düşüncelerini vermesi şeklinde gerçekleştirilebilir.

Demokratik liderlikte, ast konumundaki bireyler kendilerinin fikir verip kabul görülebileceği kararlara destek verebileceğine ve bunun neticesinde grubun verimliliğini fazlalaştıracağına inanırlar. Ast konumunda yer alan bireyler kendiyle aynı anda çalışan arkadaşları ile özgürce bilgi alışverişinde bulunurlar. Astlar arasındaki bu ilişki biçimi yardımlaşmanın olduğu bir kurumsal mekânın ortaya çıkmasında, ast ve lider kişiler arasında daha pozitif ilişkilerin ortaya çıkmasına sorumlulukların yerine getirilmesiyle iş konusunda tatmin oluşmasına sebep olmaktadır. (Yörük ve Kocabas, 2001).

Türkiye’de ortaya çıkan araştırmaların lider kişilerin %8,5’inin demokratik liderin bulundurması gereken özellikleri kendi bünyesinde barındırdığı yalnızca bunun yanında ast konumundaki kişilerin lider bireylerin en fazla var olması istenen özelliklerin listelenmesinde bu oranın %25,6 düzeyinde olduğu neticesine Baltas (2010) ulaşmıştır. Sonuç itibarıyla bu verilere göz gezdirerek demokratik liderlik özelliklerinin Türk toplumundaki lider kişiler tarafından düşük bir oranda uygulanmaya alındığı belirlenebilir.

Demokratik liderlik tarzının hem yararlı hem de olumsuz özellikleri vardır. Liderler kadar astlarında grupları etkisi altına alan öğelerle ilgilenmesi ve karar verme, plan yapma, hedef, politikalar ile alakalı öneriler vermesi yararlı özelliklere örnek olarak verilebilir. Demokratik lider özelliği gösteren kişiler kuvveti bir yol olarak seçip de karşısındaki korkutmak yerine ast olan birey örnek bir kişi olarak onu inandırma yolu tercih etmelidir. Demokratik liderlik tarzının kayda değer en önem arz eden zararı ise bütün kararlarda katılanların çok olması sebebiyle farklı farklı düşüncelerle zaman kaybederek dikkate değer asıl hedefin gözden kaybolmasına bunun doğal bir neticesi olarak da örgütün karar verme mekanizmasının hızlı ilerlemesine engel olur. Acil ve hızla gelişen durumlarda karar verme gerekliliği ortaya çıktığında, bu liderlik tarzı istenmeyen sonuçlara yol açabilir. Bunun yanında bu yöntem şeklinin bazı durumlarda otorite

zafiyeti, kişinin kendine fazla bir şekilde güven sorunu oluşmasında ve disiplin problemi doğmasına neden olmaktadır (Can ve Tecer, 2001).

1.1.2. Liderlik Teorileri

Liderlik teorileri ile ilgili alakalı günümüze dek birçok araştırma meydana çıkmaktadır. İlk araştırmalarda liderlik yalnızca liderin kendi bireysel özelliklerine indirilirken devamın olarak ortaya koyulan araştırmalar olumlu bir yönetim şekli için yalnızca bireysel özelliklerin yeterli gelmediği, bireysel özelliklerin yanında lider davranışlarında mevcut durumun da etkili olduğu ortaya çıkmaktadır (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010). Bu konu özelinde çalışmaların sürmesiyle birlikte alt kısımda liderlik üzerine bazı yaklaşımlar tanımlanmıştır.

1.1.2.1. Büyük Adam Teorisi

Thomas Carlyle, 1840 yılında tarihin akışını değiştirmede kahramanların rolünü ele alan bir seminer vermiştir. Bu seminerin yarattığı etki sonucunda kahraman figürlerine büyük bir yücelik atfedilmiş ve “Büyük Adam Teorisi” ortaya çıkmıştır. Bu teoriye göre, liderlerin sahip olduğu karakteristik özellikler doğuştan gelir ve takipçiler, bu liderlere derin bir saygı gösterirler (Spector, 2016).

İnsanlar, liderliğin doğuştan gelen bir özellik olduğunu ve yalnızca güçlü bireylerin bu niteliklere sahip olabileceğini düşünmüşlerdir (Harrison, 2017). Bu görüşe göre, liderler takipçilerinden farklı olup, tarihin akışını değiştirebilecek güce sahiptirler. Liderliğin doğuştan kazanılan bir özellik olduğu savunulmuştur. Ancak, davranış bilimlerinin gelişimiyle birlikte Büyük Adam Teorisi geçerliliğini yitirmiştir. Liderlik özelliğinin doğuştan geldiği düşüncesi, yerini belirli özelliklere ve yeteneklere sahip bireylerin lider olabileceği anlayışına bırakmıştır (Organ, 1996).

1.1.2.2. Özellikler Teorisi

Weber’e göre, hiyerarşi; kurumdaki her bireyin üstüne karşı sorumlu olduğu bir organizasyon yapısıdır. Otoritenin ise kamu veya özel olarak ayrılması gerektiğini savunur. Kademeler, benzer görevleri yürüten gruplar şeklinde düzenlenmeli ve işlevsellik ön planda tutularak bütüncül bir yaklaşımla hareket edilmelidir (Öztürk, 2016). Liderlikle ilişkili nitelikler ise

oldukça çeşitlidir ve literatüre sürekli olarak yeni özellikler eklenmektedir. Hırs ve mutluluk gibi olumlu veya erdemli insani nitelikleri tanımlayan birçok sıfat liderlikle ilişkilendirilmiştir (Bolden vd., 2003).

Özellikler teorisi, insanların belirli niteliklerini ya da özelliklerini geçmişten miras aldıkları ve bu durumun onları liderlik için daha yetkin hale getirdiği varsayımına dayanır. Bu teori, liderlerin ortak olarak taşıdığı tutum ve karakteristik özelliklerin tanımlanmasını amaçlar. Ancak, liderlik özellikleri ile davranışlar arasındaki tutarsızlıklar, yeni liderlik teorilerinin araştırılmasına ve geliştirilmesine zemin hazırlamıştır (Amanchukwu, Stanley ve Ololube, 2015).

Özellikler yaklaşımına göre, bir kişinin bir grup örgüt içinde lider olarak kabul edilmesinin temel nedeni, o kişinin sahip olduğu niteliklerdir. Lider, bu nitelikler sayesinde diğer bireylerden ayrılır. Ancak, bazı durumlarda liderliği belirleyen bu özellikler başka bir bireyde de barınabilir. Bu tür durumlar, farklı liderlik yaklaşımlarının araştırılmasına ve incelenmesine yol açmıştır (Tengilimoğlu, 2005).

1.1.2.3. Davranış Teorileri

Liderlerin belirli özelliklere sahip olmadıklarının anlaşılmasıyla birlikte, 1940'ların ortalarından itibaren liderlik davranışları üzerine çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Bu bağlamda, özellikler yaklaşımının günün gereksinimlerine yanıt verememesi, davranışsal yaklaşımın geliştirilmesine zemin hazırlamıştır. Davranışsal yaklaşıma göre, liderlik davranışları gözlemlenebilir ve öğrenilebilir niteliktedir; bu yaklaşım, liderlerin doğuştan belirli özelliklere sahip olması gerektiğini savunan özellikler yaklaşımının aksine, liderliğin yaşam boyu geliştirilebileceğini öne sürmektedir (Küçüközkan, 2015).

Liderliği başarılı kılan temel unsurun liderlerin sahip olduğu özelliklerden çok, sergiledikleri davranışlar olduğu savunulmaktadır. Liderlerin astlarıyla kurduğu iletişim, inisiyatif verme durumu, planlama ve kontrol etme gibi davranışları, liderlik türünü belirleyen önemli faktörlerdir (Çetin ve Beceren, 2007). Bu teori çerçevesinde, liderlerin niteliklerinin yanı sıra, gerçek eylemlerine odaklanılmaktadır. Farklı davranış tarzları gözlemlenerek, liderlik stilleri olarak sınıflandırılmaktadır (Bolden vd., 2003).

1.1.2.4. Durumsallık Teorisi

Liderlik üzerine araştırma yapan bireylerin bir bölümü liderliğin yalnızca doğumla birlikte meydana gelen özellikler veya öğrenilen liderlik davranışlarının, başarı noktasında yalnızca bir etkisi bulunmadığı olağan durumların liderin başarısında fazla bir etkiye sahip olduğunu ve iyi özellikleri bulunan liderin şartlara göre farklılaşabilen lider olduğunu söylemişlerdir. Durumsallık yaklaşımında bireysel özelliklere dikkat edildiği görülür (Gordon, 1999). Durumsallık Kuramının söylemine göre her olaya uyum sağlayan bir lider bulunmamaktadır. Durumlar farklılaştığında liderlik şekilleri de değişmelidir. Karakter ve mevcut durum arasındaki ilişkinin doğru orantılı biçimde olması durumu liderin etkinliğini belirler (Keçeci, 1998).

Doğru bir söylem ile durumsallık yaklaşımı liderliği sabit nitelikler veya birtakım davranışlar neticesinde meydana çıkan bir durum olarak değerlendirmeye alınmaz. Bu yaklaşım, liderliği toplumun ve olanakların oluşturduğu neticeler üzerinden de değerlendirilmeye alınır. Kısaca bir birey belli durumlarda liderlik özelliklerini gösterebilirken bazı farklı durumlarda ise liderlik özelliği sergileyemeyebilir (Güney, 2012). Liderliği şartlara göre tanımlayan durumsallık yaklaşım şekline göre, liderin faaliyetini belirleyen etkenler ortaya koyulmak istenen hedefin niteliği, lideri takip eden kişilerin yetenek ve istekleri, liderin bir araya topladığı grubun özellikleri, lider ve onu takip edenlerin geçmişte yaşadığı deneyimle şeklinde açıklamak olağandır (Koçel, 2011).

1.2. Sürdürülebilirlik Kavramı

Sürdürülebilirliğin tarihsel olarak izini sürmek oldukça zordur fakat sürdürülebilirliğin ardındaki düşünce kesin olarak çok eskiye dayanmaktadır. Esasında sürdürülebilirlik, bir düzenin devamlılığını sağlamak için ‘yeniden üretim’ ve ‘kendi kendini idame ettirme’ düşüncelerine atıfta bulunur. “Sürdürülebilirlik” teriminin etimolojik kökeni Latince “sustenere” (sürdürmek) kelimesidir ve son eki bir yeteneği ifade eder (Ehnert, Harry ve Zink, 2014). Sürdürülebilirliğin tanımı, 1970’lerden sonra çevrecilik terimine dayanmaktadır. Buna bağlı olarak sürdürülebilirlik kelimesinin kökleri, devam ettirmek, anlamına gelir (Liu, 2003).

Sürdürülebilirlik kavramının farklı disiplinlerdeki araştırmacılar tarafından ele alınması farklı bakış açılarıyla sürdürülebilirliğin tanımlanmasına neden olmuş ve tek bir tanım üzerinde de

fikir birliği sağlanamamıştır. Sürdürülebilirlik ile ilgili belli başlı tanımlara şu şekilde yer verilebilir; Tarım, turizm, işletme ve ekonomi gibi alanlarda sıklıkla kullanılan sürdürülebilirlik kavramı, toplumun sosyo-kültürel, doğal ve insan kaynaklarının tamamının tedbirli kullanımını sağlayan ve buna saygı duyma esasında sosyal bir bakış oluşturan katılımcı süreç olarak tanımlanmaktadır (Sarıkaya ve Kara, 2007). Sürdürülebilirlik, toplumun yeniden üretilebilecek olandan daha fazla kaynak kullanmaması gerektiği anlamına gelir (Aras ve Crowther, 2008). Çevresel dengeyle ekonomik büyümeyi beraber ele alan sürdürülebilirlik, çevreye önem vererek doğal kaynakların etkin kullanımını sağlar ve gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını riske atmadan bugünkü ihtiyaçlarını giderebilen bir modeldir (Hayta, 2009). Sürdürülebilirlik, toplum ve doğa arasında sosyalleşen işlişkilerin uzun süreli olmasının sağlanabilmesini ifade etmektedir (Tosun, 2013). Sürdürülebilirlik genellikle süresi belirsiz bir durum ya da sürecin sürdürülebilme gücünü anlatmaktadır (Yükçü ve Fidancı, 2016). Sürdürülebilirlik, sürekliliğin yanında çeşitliliği ve üretkenliği de korumak olarak ifade edilmektedir (Acar, 2021). Çoğunlukla ekonomik, sosyal ve ekolojik olmak üzere üç boyutta incelenen sürdürülebilirlik, makul bir kalite ve devamlılıkla ön plana çıkmaktadır.

1.2.1. Sürdürülebilirliğin Önemi

Sürdürülebilirlik oldukça önem arz eden bir konudur çünkü lider ve organizasyonların az süreli karlardan ayrı düşünmesi ve kuruluşun fazlaca zaman hayatta kalmaya dikkat etmesi gerekli görülür (McCann ve Sweet, 2014). Sürdürülebilirliğin önemine dair olağan durumu öne süren birçok fikrin bulunmasının yanında Cabeaz ve Diwekar (2012)'a göre sürdürülebilirliğin neden bu kadar önem arz ettiği aşağıda görölmektedir. Bunlar:

- Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı verilerine göre, 1970'ten 1995'e kadar sanayileşmiş ölkelerde bireylerin tüketim harcamaları 8,3 milyon dolardan 16,5 milyon dolara yükselmiştir. Aynı dönemde, gelişmekte olan bölgelerde ise bu harcamalar 1,9 milyon dolardan 5,2 milyon dolara çıkmıştır. Bu veriler, sanayi ölkelerinde tüketime yaklaşık iki kat arttığını, gelişmekte olan bölgelerde ise üç kat artış yaşandığını göstermektedir.
- İnsanlar, dünya üzerindeki biyokütlenin yaklaşık %0,5'ini oluşturmaktadır. Ancak, insanlar dünya genelindeki birincil üretimin yaklaşık %20'sini tüketmektedir. Bu durum, insanların biyokütle içindeki düşük paylarına rağmen, birincil üretimden orantısız derecede büyük bir pay aldıklarını göstermektedir.

- Amerika Birleşik Devletleri Nüfus Sayım Bürosu'nun verilerine göre, dünya genelinde insan nüfusu 1950 ile 2011 yılları arasında yaklaşık 2,5 milyardan 6,9 milyara yükselmiştir. Aynı verilere göre, 2050 yılına kadar dünya nüfusunun 9,2 milyarı aşması beklenmektedir.

Sosyal mali ve çevreyle ilgili olmak üzere her farklı üç sermaye şekli sektörler ve disiplinler arasında geniş pencere ve bir düzen içerisinde işbirliği gerekli olan ve karışık bir çaba olan sürdürülebilir bir çevreye geçmek için önem arz eden bir konudur (Broman ve Robert, 2017). Bu yönden yeterli bir hayat kalitesiyle bireylerin gelecek zaman diliminde de yaşamına devam etmeye çalışması olarak açıklanan sürdürülebilirlik genel manada sosyal, ekonomik ve ekolojik olarak üç farklı durumda araştırılmaktadır (Peterlin, Dimovski ve Penger, 2013). Sürdürülebilirliğin bu üç durumu liderler için aynı boyutta önem arz eder ve bunları sürdürülebilirliği ana değer olarak kabul eden iş mekânında işlev kazanmalarını sağlayarak beceri ve bilgilerle örmek önem teşkil eden bir konudur.

1.2.2. Sürdürülebilir Kalkınma Boyutları

Sürdürülebilir kalkınmanın ekonomik, ekolojik ve sosyal olmak üzere üç boyutu şu şekilde incelenebilir.

1.2.2.1. Çevresel Boyutu

Yaşanabilir alanların azalması, doğal kaynakların plansız bir biçimde tüketilmesi, su, hava ve toprak kirliliği, küresel ısınma ve ozon tabakasının incilmesi gibi çevresel sorunlar hızla artış göstermektedir. Çevre sorunlarının yanı sıra dünya nüfustaki artış, gelir dağılımındaki adaletsizlik, işsizlik, çarpık kentleşme, biyolojik savaşlar ve ülkelerin silahlanması gibi olgular, yeni ve geniş bir bakış açısının geliştirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Sürekli kalkınmanın sağlanması gerekliliği ile birlikte, gelecek nesillere emanet edilen çevrenin korunması ve onlara yaşanabilir bir dünya bırakma sorumluluğunun bilincinde olmak, doğa ile kalkınma arasında bir denge arayışına neden olmuştur. Bu bağlamda sürdürülebilir kalkınma anlayışı, ortaya çıkan bu gerekliliğin bir sonucu olarak gündeme gelmiştir (Kaypak, 2011).

Roma Kulübü konferansının ardından, dünya genelinde çevre sorunlarıyla ilgili önemli adımlar atılmış ve bu sorunlar öncelikli bir mesele haline gelmiştir. 1983 yılında Birleşmiş Milletler

Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu (UNEP) kurulmuştur (Bilgili, 2017). 2002 yılında Johannesburg'da gerçekleştirilen Dünya Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesi'nde, çevrenin korunması ile sosyal ve ekonomik gelişmelerin değerlendirilmesi için ulusların yerel, bölgesel ve küresel düzeyde ortak sorumluluklar taşıdığı ve çevrenin korunmasına yönelik yükümlülüklerin bulunduğu vurgulanmıştır (Barçın, 2002).

Çevresel boyut, biyolojik ve fiziksel sistemlerin dengeli bir şekilde var olmasını sağlamalı ve ekosistemin değişen koşullarına uyum sağlanmalıdır. Kaynakların temelini sabit tutarak, yenilenemez kaynaklar yerine yenilenebilir kaynakların tercih edilmesi gerekmektedir; ayrıca yenilenebilir kaynak sistemlerinin aşırı tüketiminden kaçınılmalıdır. Bunun yanı sıra, ekonomik kaynaklar olarak sınıflandırılmayan atmosferik denge, biyolojik çeşitlilik ve diğer ekosistem unsurlarının da korunması önem arz etmektedir (Tıraş, 2012).

İnsanların mevcut ihtiyaçlarını karşılarken ekosisteme zarar vermemek temel bir ilke olmalıdır. Ekonomik sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi açısından, gelir dağılımında adaletsizliklerin olmaması önemlidir. Ekonomistler, çevresel varlıkların doğal ve insan sermayesinin yalnızca bir parçası olduğunu belirtmekte ve bu varlıkların korunmasının finansal analizin bir işlevi olduğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda, ekonomik sürdürülebilirlik, çevresel varlıkların korunmasıyla ilgili maliyetlerin en aza indirilmesine yönelik önlemler geliştirmede rol oynamalıdır (Morelli, 2011).

1.2.2.2. Ekonomik Boyutu

Ekonomik sürdürülebilirlik, sürekli üretimin gerçekleştirildiği, endüstriyel ve tarımsal üretime zarar veren sektörel dengesizliklerden korunan ve iç ile dış borçların yönetilebilir düzeyde tutulduğu bir durumu ifade etmektedir (Tıraş, 2012). Ekonomik sürdürülebilirliğin iki farklı tanımı bulunmaktadır. İlk tanım, sosyal ve ekolojik sürdürülebilirlik üzerinde olumsuz etkileri olmayan ekonomik kalkınmayı ifade eder; bu bağlamda ekonomik sermayenin artışı, sosyal ve doğal sermayede bir azalmaya yol açmamalıdır. İkinci tanıma göre ise, ekonomik sürdürülebilirlik, ekonomik büyümenin eşit bir şekilde gerçekleştiği ve toplam sermayedeki artışın sürdürülebilir ekonomi çerçevesinde belirlenen büyüklükle orantılı olması gerektiğini ortaya koymaktadır (KTH, 2020).

1.2.2.3. Sosyal Boyutu

Kurumsal sosyal sorumluluk, günümüz iş yaşamında vazgeçilmez bir unsur haline gelmiş ve sürdürülebilir kalkınmanın yanı sıra kurumsal sürdürülebilirliğin de önemli bir parçası olmuştur. Toplumun ve şirketlerin toplumsal gelir ile refah seviyelerini artırmaya yönelik gerçekleştirdiği çalışmalar, sosyal sorumluluk olarak tanımlanabilir (Akgöz ve Engin, 2013). Sosyal boyutun kesin bir tanımı mevcut değildir; bu boyut, birey davranışları ve toplumsal olgular tarafından şekillendirilmektedir. Sürdürülebilirliğin sosyal boyutu, sosyal eşitlik ve adaleti kapsayan sürdürülebilir toplum olgusuyla da ilişkilidir (Demse vd., 2009).

1.2.3. Sürdürülebilirlik İlkeleri

Bakıldığında ilk araştırmalarda sürdürülebilirlik uzun zamanlı sosyal yaşam ve ekonomik olarak yeni yöntemler oluşturmanın bir şekli olarak kabul edilmiş olsa bile (Rogers, 2011), sürdürülebilirlik yapısı gereği geleneksel ve baskın olan ekonomik alt yapıyı sosyal ve/veya toplumsal gerekliliklerle tamamlayan birbirine sarılı ve fazla yönü bulunan bir fenomendir (Feyerherm ve Breyley Parker, 2011).

Sürdürülebilirliğin dünya genelinde kabul görmüş ilkeler listesi bulunmamasının yanında, genel manada çekici olma, esnek olma, kuşaklar arası zamansal eşitlik olmak üzere dört farklı nokta üzerinde bir araya gelmiş ilkeler yer almaktadır (Mayer, 2012) Bunlar:

1. Sistemler değişime açık zamanlamalara ve farklılaşmaları bünyelerinde barındırmaları gerekmektedir. Arzu edilen ekosistemler gerekli görülen malların öngörülün bir akışını sağlar ve ekosistemle alakalı kişi topluluğuna hizmet sağlar.
2. Sistemler ve gruplar değişime açık olmalıdır çünkü karmaşadan kurtulma ve direnme yok etmelerine değin zarar görmezler.
3. Bu kararlar mekânsal ve adil olarak eşir oran barındırmalıdır; bazı gruplar başkasının pahasına karşı direnmemelidir
4. Politika kararları ve yönetim süreç içerisindeki eşitlik ve adalete göre sağlanmalı, bu şekilde kritik toplum kaynakları gelecek kuşaklar için ulaşılabilir olmaktadır. Bu dört ilkeye göre ilerleme önemli noktada ekoloji tarafından gelişme gösterilmiştir.

Sürdürülebilirlik için pozitif ve yaratıcı bir geniş görüşlülük, eski ve temiz olmayan bir şeyi yok etmek yerine yeni ve temiz bir olguyu yapmaya dikkat etmelidir. Bu nedenle sürdürülebilirlik, umutsuzluk ve zararın engellemesinin yerine pozitif olanaklara dikkat edilmelidir (Cohen, DeFrancia ve Martinez, 2016).

1.2.4. Yükseköğretimde Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik, çevrede ve yükseköğretimde yaygın ve önem teşkil eden bir olgu halindedir. Bütün işletmeler genel olarak sürdürülebilirlik merkezli olarak etik ve mesuliyet sahibi olarak davranmak durumunda zorlamaktadır. Birtakım grupların belirli mesuliyetleri tek olarak kendileri devam ettirebilir biçimde davranış sergilemek için ve aynı şekilde farklı kişilerinde bunu yapmayı aklına koymaktadır. Eğitimin bütün kolları günümüzde “sürdürülebilirlik için eğitime” çalışmaktadır. Gerçek manada görevlerini geleneksel yönden sınırlı bir biçimde kavramlaştıran örgütler küresel mesuliyetlerini muhasebesini yapmaktadırlar (Shephard, Smith, Deaker, Harraway, Broughton-Ansin ve Mann, 2011).

Sürdürülebilir kalkınma, bireylerin üzerine fikir yürüttüğü ve hareket ettiği bir farklılık gerektirir ve birçok eğitim türü bulunsa da sınıf içerisinde ve eğitim verilen yerlerde sürdürülebilirliğin devam edebilmesi şimdi de oldukça zorluk içeren bir durumdur. Bundan dolayı okul idaresi, öğrenciler, öğretmenler, aileler ve çevre gibi hissedarlar, sürdürülebilirliğe başlamak ve devam ettirmek için anahtar görevleri bulunmaktadır (Dash ve Mohan, 2017).

Yükseköğretim, çevredeki işinde uzmanların ve liderlerin zihinsel modellerini biçimlendirme noktasında oldukça fazla bir etkisi bulunur ve sürdürülebilir bir çevre meydana getirmede önemli bir kaldıraç durumundadır (Dyer ve Dyer, 2015). Dünya birden ve hızlı bir biçimde devam etmekte olan sürdürülebilirlik problemleriyle karşılaşmaktadır ve yükseköğretimden sürdürülebilir farklılaşım oluşturmak amacıyla liderlerini eğitmek için öncülük etmesi istenmektedir. Yaşadığımız bugün de sürdürülebilirlik zorlukların üstesinden gelmek için gerekli çevresel farklılaşım aşamasını yerine getirmek için değişim liderleri, karmaşık problemlere ve sürdürülebilirlik liderliğine dair eski olmayan yaklaşım türlerine ve yine aynı biçimde yeni bir anlayışa gereksinim duymalıdır (Savage, Tapics, Evarts, Wilson ve Tirone, 2015). Yükseköğretimde sürdürülebilirlik, bireyleri sadece bilgi sağlamak ve üretmek amacıyla değil aynı şekilde uyarılma, yeni şeyler meydana getirme, olmamış şeyler üretme ve doğaçlama yetenekleri bulunan mezunlar olarak geliştirmeyi hedeflemektedir.

Eğitimde görevli kişiler ve yöneticiler sürdürülebilirliğin değerine ve yükseköğretimde sürdürülebilir farklılaşma için eğitim sağlama gereksinimin zaman geçtikçe daha çok anlamaktadır. Mezun olduktan sonraki süreçte kurumlar öğrenen kişilerin dünyaya bakış açılarını, liderlik yeteneklerini, tutum ve becerilerini, çevreye dâhil olma noktalarını, karar vermeyi ve ekosistem ile olan ilişkileri biçimlendirmektedir bu sebeple zaman geçtikçe daha çok üniversite ve kolej sürdürülebilirlik amaçlarına dikkat etmelidir. Toplumsal ve çevreyle ilgili krizler fazlaştığında, öğrenen bireyleri karışık konuları anlamaya, çevresel ve ekolojik tazelenmeye destek olmaya hazırlayan sürdürülebilirlik eğitime olan gereksinim net ve en üst noktadadır (Burns, 2013).

Sürdürülebilir kalkınma açısından eğitimin etkili bir şekilde gelişim gösterebilmesi için, yükseköğretim programlarının problem içermesi ve sürdürülebilirliğin sözünü etkileşimli yaklaşımlar, belirli bir düzeni olan öğrenmeler, dolu söylem ve tüm sistem biçimi ile değerlendirilmesi önem teşkil eder (Corcoran ve Wals, 2004). Bunun yanında sürdürülebilir liderlik hareketleri olarak bilinen geniş görüşlülük sahibi olma, iletişim becerileri bulunma, grup içerisinde birlikte çalışabilme, etik bir şekilde ilham verici biçimde olma gibi belli liderlik davranışlarının yükseköğretim mekânındaki yönetici bireyler ve eğitim liderleri arasında uygulamaya alınması, yönlendirilmesi ve uygulanmasına dair öğütler verilmektedir (Dalati, Raudeliūnienė ve Davidavičienė, 2017).

Yükseköğretim kurumları; araştırma yapma, eğitim verme, sosyal etkinlikler ve operasyonların yanı sıra ya da daha genel bir durumun alt grubu olarak yeni baştan yönlendirme yaparak sürdürülebilirlik açısından daha düzenli değişiklikler oluşturmaya başlamıştır. Bunun yanında birtakım üniversiteler sürdürülebilirlik yönünden kendilerini gruplama ve görüntü ortaya çıkarma gibi yeni ve başka bir gidişat benimsemektedirler. Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Kurumu (UNESCO) Sürdürülebilir Kalkınma için Eğitim Üyeleri, yeterlilik, öğrenme ve sistem değişiminin kavramsallaştırılmasında önemli bir görev üstlenmektedir (Wals, 2014).

Yükseköğretim, çevredeki işinde yetkin kişilerin ve lider bireylerin zihinsel modellerin biçimlendirmede oldukça önemli bir etkisi bulunur ve bu sebeple sürdürülebilir çevreler oluşturmada oldukça değerli bir dayanak noktası meydana getirir. Gittikçe fazlaşan bir biçimde, üniversiteler çevreyle ilgili açıdan doğru olan uygulamaları model haline getirerek ve sürdürülebilirliğin konular içerisine dâhil olmasına önem göstererek toplumsal sürdürülebilirlik mevzularına dikkat çekmektedir.

1.3. Sürdürülebilir Liderlik

Sürdürülebilir liderlik, sürdürülebilirliğin sosyal, ekonomik, çevresel unsurlarını bir grup, örgüt ve toplum bağlamında yorumlayan, sürdürülebilirlik görüşlerine başarılı bir şekilde hâkim olmayı teşvik eden bireylere, gruplara ve kuruluşlara karşı yükümlülükleri olan bir liderlik çeşidi olarak tanımlanır (Šimanskienė ve Župerkienė, 2014). Sürdürülebilir liderlik, kurumların doğal dünyanın bir kısmı olduğu görüşüne dayanır. Kurumların sürdürülebilir, bilgi odaklı, bilgi üreten ve kazanç sağlayan değer yaratması görüşü, sosyal, fiziksel, etik ve ticari sebeplerle desteklenmektedir (McCann ve Sweet, 2014).

Sürdürülebilirlik, sürdürülebilir liderliğin kurucu ilkesidir ve bu kavramların amaçları örtüşmektedir. Sürdürülebilir liderlik için kavramı destekleyen birçok özellik ve yönü vurgulayan tanımlar vardır. Bu bakımdan tek bir tanımı olmamasına rağmen kavramsal çerçevede incelenecek temel bazı benzerlikler bulunmaktadır (Gerard, McMillan ve D’Annunzio-Green, 2017).

Hargreaves ve Fink (2007) sürdürülebilir liderliği “uzun vadede değişimi veya devamlılığı sağlayan önemli bir güç” olarak; Suriyankietkaew (2015), “örgütsel sürdürülebilirliğe ait uzun vadeli refah ve kalıcı değer yaratmayı amaçlayan bir liderlik ve yönetim süreci” olarak; Šimanskienė ve Župerkienė (2014) ise “bir grup, kuruluş ve topluluk bağlamında sosyal, ekonomik ve çevrede sürdürülebilirlik fikirlerine hakim olmayı, sürdürülebilirlik ilkelerine dayalı başarılı öğrenme ve öğretmeyi bunun yanında insanların kendilerini ifade ettikleri bir liderlik” olarak tanımlamışlardır.

Sürdürülebilir liderler herhangi biri ile etkileşime geçmek için bireysel ve ortak amaçlar doğrultusunda kararlar alır; bakış açılarındaki farklılıkların, insan etkileşiminin doğal özelliklerinin sağlıklı olduklarının da bilincindedirler. Bu durumdan en iyi şekilde yararlanmak için farklılıklardan ve çatışmalardan kaçınmazlar (Çayak, 2018). Kişisel çıkarlarının ötesine geçen ve kişisel bir ahlaka dayanan sürdürülebilir liderlik; ekonomik, çevresel ve sosyal yönden çözümlerin sürdürülebilir olmasına yönelik eş zamanlı ve bazen karmaşık talepler arasında kalan, bunlar arasındaki dengeyi bulan zorlayıcı bir liderlik fırsattır (Ferdig, 2007).

Sürdürülebilir liderlik, insancıl bir bakış açısı olarak görülmektedir, liderlik için “yeni bir yaklaşım” olmasına karşın genellikle tarihsel unsurlar içermekte ve onları organizasyonlar için

önemli gelişmeler sağlayacak bir içerik olarak sunmakta ve kendi uygulamalarında göstermektedir. Ayrıca sürdürülebilir liderlik, bir dengeyi desteklemektedir. Bu destekleme, sürdürülebilir liderliğin uzun vadeli ve sürdürülebilir yapısı, örgütlerin uzun vadeli ve kısa vadeli hedefleri- stratejileri arasındadır. Aslında sürdürülebilir liderlik organizasyon için genellikle uzun vadeli gelecek oluşturmaya yoğunlaşmaktadır (Gerard, McMillan ve D'Annunzio-Green, 2017).

Sürdürülebilir liderlik, liderlik becerilerinin, yeteneklerinin ve öğrenme süreçlerinin sistematik olarak geliştirilmesini kapsar. Bu süreç, etkili ardıl yönetimi ile kısa ve uzun vadeli iyileştirme çabalarının başarılı bir şekilde koordine edilmesi ve liderlik eylemlerinin zamanla birikimli olarak uygulanmasıyla gerçekleşir. Sürdürülebilir liderlik, karmaşık sistemlerle liderlik girişimlerinin mekansal ve zamansal uyumunu sağlar. Aynı zamanda, sosyal adalet ilkeleriyle ilişkilendirilen bu liderlik anlayışı, özellikle dezavantajlı bireyler için başarı ve gelişimi teşvik eden etik amaçların sürekliliğini desteklemektedir (Hargreaves, Halász ve Pont, 2007).

1.3.1. Sürdürülebilir Liderliğin Amacı

Sürdürülebilirlik, insanların temel gereksinimlerini karşılamayı ve daha iyi bir yaşam koşulu sunmayı hedeflemektedir. Sürdürülebilir liderlik bakımından ise bir örgütün amacı, rekabet avantajının devamlılığı, liderlerin tatmin oluşu ve paydaşların bütünleşmesi olarak değer yaratmaktadır (Rodriguez, Ricart ve Sanchez, 2002).

Sürdürülebilir liderliğin amacı örgüt ve üyelerini sürdürülebilir kalkınmaya yönlendirmek, sosyal olarak sorumlu faaliyeti yerine getirmek ve sorumlu bir girişimin yöntemlerini kullanmaktır (Šimanskienė ve Župerkienė, 2014). Sürdürülebilir organizasyonlar, öğrenme ve gelişmede etkili olmak için kendi değerlerini oluşturur, bu değerleri korur ve bu değerlere bağlı kalırlar (Silalaiy, Ratanaolarn ve Thaveesuk, 2018).

Sürdürülebilirlik amaçlarına ulaşmak için liderler olumsuz etkilerini en alt seviyeye düşürmek için organizasyonlarını iyileştirmeli, yeniden dizayn etmeli ve yapılandırmalıdır (Quinn ve Dalton, 2009).

1.3.2. Sürdürülebilir Liderliğin Faydaları

Sürdürülebilir liderlik uygulamalarının uzun süreli kurumsal başarıyı farklı aşamalarda arttıracığı varsayılmaktadır (Suriyankietkaew ve Avery, 2016). Liderlik ile ilgili araştırma literatüründe, kısa süreli kazançlardan daha çok uzun süreli faydaların üzerinde duran ve krizlerin üstesinden gelme aşamasında organizasyonlara yardım eden liderliğe vurgu yapılmıştır (Metsämuuronen, Kusa ve Laukkanen, 2013). Özetle sürdürülebilir liderlik, iyileştirmeye yönelik gelişimi ve değişimi tavsiye eder (Wakahi ve Salvaterra, 2012). Bununla beraber sürdürülebilir liderlik alanyazını, sürdürülebilir liderlik olgusunun, kişilere sağlanan koşulların ve hizmetlerin mümkün olan en üst seviyede olmasının gerektiğini vurgulamaktadır (Gerard, McMillans ve D'Annunzio-Green, 2017).

1.3.3. Sürdürülebilir Liderliğin Boyutları

Sürdürülebilir liderlik, organizasyonların çevresel ve sosyal faktörlere önem vermeleri gerektiğini belirtmektedir (Choiriah ve Sudibyo, 2020). Bu çerçevede, sürdürülebilir liderliğin üç ana boyutu olduğu görülmektedir. Bu boyutlar aşağıdaki şekilde ele alınabilir.

1.3.3.1. Çevresel Sürdürülebilirlik

Çevresel sürdürülebilirlik, ekolojik sürdürülebilirliğin bir yan dalı olarak tanımlanabilir. Bu kavram, sürdürülebilir kalkınmanın önemli bir bileşenini oluşturur. Mevcut neslin gereksinimlerini, gelecekteki nesillerin ihtiyaçlarını göz ardı etmeden ve ekosistemin sağlığını tehlikeye atmadan karşılamayı hedefler. Çevresel sürdürülebilirlik, kurumsal sosyal sorumluluğun bir alt kategorisi gibi görünse de, aslında daha geniş bir kapsamı vardır. İlk başlarda çevresel sorumluluk olarak ele alınan sürdürülebilir kalkınma, günümüzde bireylerin ve toplumların ekolojik, ekonomik ve sosyal açıdan sorumluluk taşımaları gereken bir durum haline gelmiştir. Bu bağlamda, kuruluşların sorumlulukları artmış ve kurumsal sürdürülebilirlik kaçınılmaz bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmıştır. Kurumsal sosyal sorumluluk, zamanla evrim geçirerek kurumsal sürdürülebilirlik olarak anılmaya başlamıştır (Gaye, 2013).

Sürdürülebilir liderlik, yeşil girişimlerin yönlendirilmesi ve çevresel uygulamalar aracılığıyla hem kuruluşların hem de toplumların uzun vadeli başarısına ve sürdürülebilir rekabet avantajına katkıda bulunarak ekonominin büyümesine destek sağlar (Berchicci ve DowellKing, 2012).

Modern iş dünyasında, kurumsal sosyal sorumluluk ve çevre dostu ürünler, teknoloji entegrasyonu ve uygulanan sistemlerle iç içe geçmiş önemli bir unsur halini almıştır. Yeşil İnsan Kaynakları (İK) uygulamaları, çevre yanlısı bir organizasyon kültürü oluşturmak amacıyla daha başka kurumlar tarafından süratle benimsenmektedir. Bu endüstriyel gelişim, çevresel etkilerin azaltılmasına katkı sağlayacaktır. Yeşil davranışların benimsenmesi yalnızca belirli bir departmanın çalışanlarının inisiyatifinde değildir; bütün servis ve bölümler organizasyonun ekosistemi koruma sorumluluğunu eşit şekilde taşır. Yeşil insan kaynakları uygulamaları, esasen, kurumsal veya şirket kaynakların işlevsel sürdürülebilir kullanımını desteklemeyi ve daha önemlisi çevresel sürdürülebilirlik hedeflerini ilerletmek için İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) politikalarının etkin bir şekilde kullanılmasını içerir (Amjad vd. 2021:2).

Yeşil tedarik zinciri uygulamalarının benimsenmesi, çevrenin kirlenmesini önlemede önemli katkılar sağlayabilir. Günümüz rekabet koşulları, şirketleri hem iş hem de çevresel performanslarını artırmaya yöneltmektedir. Yüksek performans, rekabet gücünü artırır ve rekabetçi kalabilmek için şirketlerin yeşil zorlukları dikkate alarak performanslarını düzenli bir şekilde değerlendirmeleri beklenmektedir. İşletmelerde yeşil uygulamaların entegrasyonu, toplum için faydalı sonuçlar doğurur ve aynı zamanda işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışını ortaya koyar (Rehman, Seth ve Shrivastava, 2016).

1.3.3.2. Ekonomik Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilir ekonominin kesin bir tanımı bulunmamaktadır; zira sürdürülebilirlik, diğer iki kavramdan bağımsız olarak tanımlanamaz. Bazı yazarlar, bu iki kavramdan ayrı bir tanım yapılması gerektiğini savunmaktadır. Goldin ve Winters, 1995 yılında, gelecekteki büyümenin günümüzdeki büyüme ile tehdit edilmediğini belirten bir tanım geliştirilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir (aktaran Rasouli ve Kumarasuriyar, 2016). Bazı araştırmacılara göre, ekonomik sürdürülebilirliğin temelinde ekonomik büyüme ile doğal kaynak kullanımı arasındaki ilişki yatmaktadır. Diğer bir görüş ise bu temel kavramın sermayenin uzun vadeli performansına dayandığını savunmaktadır. Kalkınma iktisadı alanında çalışan Gerald, 1976 yılında ekonomik kalkınmayı, kişi başına düşen reel gelirin yükseldiği, ancak mutlak yoksulluk seviyesinin altında kalan birey sayısının sabit kaldığı ve gelir dağılımının adil bir şekilde gerçekleştiği bir durum olarak tanımlamıştır (aktaran Rasouli ve Kumarasuriyar, 2016).

1.3.3.3. Sosyal Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirliğin uluslararası tanımına göre, sürdürülebilir sosyal kalkınma, ekolojik, sosyal ve ekonomik hedeflere eşit şekilde ulaşmayı ifade etmektedir (Beate ve Erich, 2005). Sivil toplumun gelişimiyle uyumlu bir kalkınma veya büyüme, farklı kültürel ve sosyal grupların uyum içinde bir arada yaşamasına uygun bir ortam sağlamanın yanı sıra, toplumun tüm kesimlerinin yaşam kalitesini artırarak sosyal entegrasyonu teşvik etmektedir (Polese ve Stren, 2000). Sachs (1999), bütünsel kalkınma ve sosyal sürdürülebilirlik konusundaki tartışmalarda pek çok unsuru tanımlamıştır. Bu unsurlar arasında sosyal homojenlik, mal/hizmet sunumu, adil gelir dağılımı ve istihdam yer almaktadır. Sachs, ayrıca dışarıdan zorla uygulanan değişimlerin, içeriden sürekli gelişim ve dengelenme ile desteklenmesi gereken sürdürülebilir bir kültürün önemini de vurgulamıştır. Sachs'ın analizi yararlı olmakla birlikte, çalışmalarında daha kapsamlı sürdürülebilir kalkınma tartışmalarına eşit şekilde yer verilmesine rağmen, özellikle sosyal boyut olarak belirlenmiş unsurlar derinlemesine ele alınmamıştır (aktaran Vallance, Perkins ve Dixon, 2011).

Sürdürülebilir ekonomiler, çeşitli, bütünsel ve evrime açık bir yapıdadır. Farklı ölçeklerdeki ekonomiler için çaba sarf eder ve çeşitlilik gösterirler. Verimli tarım uygulamalarıyla toprakları işler, biyolojik çeşitliliği ve yerel üretimi destekler, demokratik katılımı teşvik ederler. Öte yandan, sürdürülebilir olmayan ekonomiler, yabancı işgücü kullanımı ve statik bir çalışma sistemi oluşturur; toprak verimliliğinin azalmasına yol açan monokültür ürünlerinin ihracatını teşvik eder ve aşırı otlama ile çölleşmenin önlenmesine yönelik önlemler almazlar. Bu bağlamda, sürdürülebilir bir ekonomi, çeşitliliği, eşitliği, demokrasi anlayışını, kaynakların korunmasını ve yüksek yaşam kalitesini önemserken; sürdürülebilir olmayan ekonomilerde ise uyumsuzluk, eşitsizlik, halkın kaynaklara erişiminin kısıtlanması ve yaşam kalitesinin düşüklüğü gibi sorunlar gözlemlenmektedir (Yılmaz, 2023).

1.3.4. Sürdürülebilir Liderliği Etkileyen Faktörler

Sürdürülebilir liderlik, liderin taşıması gereken önemli nitelikleri belirler ve bireylerin bu liderliği benimsemelerini teşvik eden motivasyon unsurlarını, yani öz farkındalık ile ilgili konuları inceler. Bir organizasyonda herhangi bir değişiklik yapılacaksa, liderin öncelikle kendi içsel dönüşümünü gerçekleştirmesi gerekir. Bu süreçte, lider, kişisel niteliklerini ve yeteneklerini değerlendirmeli, zayıf yönlerini belirleyerek bu alanlarda öğrenme ve yenilikçilik

ile yaratıcılığını kullanarak çalışanlar için örnek teşkil etmelidir. Bu nedenle, liderlik tarzının sürdürülebilir liderliğe evrilmesinde ilk kriter, değişim sürecinin liderden başlamasıdır. Organizasyonun en üst kademesindeki bireyler sürekli olarak çeşitli zorluklarla karşılaşır. Bu zorluklarla başa çıkabilmek için, bir organizasyonun nasıl yönetileceği, etkili iletişim kurma yöntemleri ve kurumsal faaliyetlerin geleceğinin nasıl şekillendirileceği konularında yeni düşüncelere ihtiyaç duyulur. Ayrıca, hızlı değişimlere, küresel rekabete, iş gücü çeşitliliğine, pazardaki dalgalanmalara ve organizasyon kültürünün evrimine nasıl uyum sağlanacağına dair stratejiler geliştirilmelidir. İşletmelerin sosyal sorumlulukları, yalnızca çalışanlarının ihtiyaçları ile sınırlı kalmamalı; aynı zamanda toplumsal ihtiyaçları da gözetmelidir. Sürdürülebilir liderlik, bireysel düzeyden başlayarak organizasyon ve ekip aracılığıyla topluma kadar uzanır. Örgütsel imaj, kitle iletişim araçlarındaki haberler, örgüt kültürü, kamu yararına olan ilgi, reklamlar, hayır faaliyetleri, örgüt çevresi, kurumsal sosyal sorumluluk, ürün veya hizmet kalitesi ile çalışanların ve yöneticilerin değerleri ve ihtiyaçları bu imaj üzerinde belirleyici etkiye sahiptir. Bu nedenle, çalışanlar yalnızca maaş almaktan ziyade, aynı zamanda örgütün ve toplumun bir parçası olmayı da arzu ederler. Liderlerin en önemli görevlerinden biri, çalışanları yalnızca organizasyon için değil, aynı zamanda toplum için ve ortak geleceğimiz adına bir şeyler yapmaya teşvik etmektir (ŠimanskienėL ve Župerkienė, 2014).

Sürdürülebilir liderliğin temeli, zihniyetin kendisidir. Sürdürülebilirlik hedefleyen organizasyonlar, liderlik geliştirme programlarında karşılıklı bağımlılık anlayışını teşvik etmelidir. Olası inisiyatifler arasında liderlik değerlendirmeleri, koçluk, uluslararası proje çalışmaları ve liderlerin iş yerinden çıkarak doğal dünyaya yönelmelerini sağlayan liderlik yolculukları bulunmaktadır (Reynolds, 2015). Standardizasyon, sürdürülebilirliğin en büyük tehditlerinden biridir. Sürdürülebilir liderlik, öğrenme, öğretme ve liderlik konularında çeşitli mükemmellik türlerini tanımakta ve geliştirmekte, bu farklı mükemmellik türlerinin iyileştirme süreçlerinde etkili bir şekilde paylaşılması için ağlar oluşturmaktadır (Hargreaves ve Fink, 2007). Sürdürülebilir liderlik, öğretme ile öğrenmede çeşitliliği ve uyumlu bir çeşitliliği teşvik eder. Güçlü ekosistemler, biyolojik çeşitliliğe sahip olan ekosistemlerdir. Benzer şekilde, güçlü organizasyonlar da çeşitliliği destekler ve beklenmedik değişim ve tehditlere karşı öğrenme, uyum sağlama ve esneklik yeteneklerini zayıflatan standartlaştırmalardan kaçınırlar. Liderler, kendilerine bakmaları için teşvik edilir ve bu sayede çalışanların enerjisini yeniden kazanmalarına yardımcı olurlar. Ayrıca, aşırı yenilik veya değişim için gerçekçi olmayan zaman çizelgeleri, liderlerin tükenmesine yol açmaz (Hargreaves, 2007).

Sürdürülebilir liderliğe geçişte birçok engel bulunmaktadır. Öncelikle, geleneksel liderlik tarzını benimsemek ve sürdürmek hem kolay hem de konforludur. İkincisi, değişim yıkıcı etkiler yaratabilir ve hem finansal hem de maddi olmayan maliyetler doğurur. Üçüncü olarak, birçok insan somut kanıtları göz ardı edip duygusal kararlar almaktadır. Dördüncü olarak, değişim süreci riskler taşır ve kısa vadede performans kaybı yaşanabileceği endişesi, paydaşların uzun vadeli hedeflere odaklanmalarını zorlaştırır. Son olarak, bu değişimin benimsenmesi ve sürdürülebilir hale gelmesi zaman alabilir. Uzun vadeli sürdürülebilir bir stratejinin benimsenip uygulanması, yöneticilerin ve bağlı çalışanların katkısına bağlıdır (Avery ve Bergsteiner, 2011).

Sürdürülebilir liderlik, performansı destekler ve etkili geri bildirim süreçlerini teşvik eder. Geleneksel liderlik anlayışı ise liderlerin, performans yönetimi sürecinde çalışanların iş sonuçlarına göre yaptırımlar veya ödüller veren bir rol üstlenmesini öngörür. Bu bakış açısında, performans geri bildirimi, çalışanlara yalnızca performans değerlendirme sonuçlarının iletilmesiyle sınırlıdır. Buna karşın, sürdürülebilir liderlik, liderlerin geri bildirim sürecinde daha etkin bir rol oynamalarını vurgular. Çalışanların geri bildirimlere verdikleri tepkileri etkileyebilmeleri gerekir; yani, geri bildirim olumsuz olsa bile, çalışanlar bunu gelişimleri için bir fırsat olarak görebilmelidir. Bu olumlu yaklaşım, çalışanların mevcut performans sonuçlarından öğrenerek gelecekte daha iyi sonuçlar elde etmelerine yardımcı olacaktır. Bunu sağlamak için yöneticiler, çalışanların neden belirli performans değerlendirmelerini aldığını anlamalarına yardımcı olmalı ve onlara çalışma yöntemlerini geliştirecek rehberlik sunmalıdır. Sürdürülebilir liderler, çalışanlarına hata yapma korkusu olmadan öğrenmeye odaklanabilecekleri bir iş ortamı sunarlar. Eğer sürekli bir öğrenme kültürü teşvik edilmezse, kuruluşlar uzun vadede hem varlıklarını sürdürme hem de kalıcı başarı elde etme potansiyellerini kaybedebilirler. Gelişime önem veren bu liderler, kurumsal performansın olumlu yönde ilerlemesine kayda değer katkılar sunarlar (Lee, 2017).

Sürdürülebilir liderliğin, psikolojik güvenlik üzerinde güçlü bir etkisi vardır ve bu güvenliğin sürdürülebilir performans üzerinde önemli bir rol oynadığı bilinmektedir. Psikolojik güvenliğin, sürdürülebilir liderlik ile sürdürülebilir performans arasındaki ilişkiye aracılık ettiğine dair deneysel bulgular bulunmaktadır. Bunun yanı sıra, psikolojik güçlendirmenin hem psikolojik güvenlik hem de sürdürülebilir performans üzerindeki düzenleyici etkilerinin olduğu, ayrıca sürdürülebilir liderlik ve sürdürülebilir performans arasındaki ilişkide düzenleyici aracılık etkisi de gösterilmiştir (Iqbal, Ahmad ve Nasim, 2020).

1.3.5. Sürdürülebilir Liderlik Özellikleri

Sürdürülebilir liderlerde olması gerekli görülen yeterlikler ve özellikler noktasında birbirinden ayrı araştırmacılar ayrı ortamlarda farklı ayırımlar ve bazı nitelik içeren gereklilikler öne çıkmaktadır çünkü sürdürülebilir liderliğin karışıklık içeren zor durumları düşünüldüğünde bu bireyleri olağanüstü özellikleri bünyelerinde barındırmasının gerekli olduğu açık bir durumdur (Metcalf ve Benn, 2013).

Yaşadığımız bugün de toplumsal, maddiyata dayalı ve çevresel gereksinimleri gelecekte karşımıza çıkacak olumsuzluklara da hazırlanmak önem teşkil eden bir durumdur. Bu doğrultuda liderlikte sürdürülebilir kalkınmanın bir noktası olarak bilinen on farklı liderlik özelliği açıklanmıştır. Bunlar; bulunulan yere uyum gösterme, öğrenme, katılım sağlama güçlendirme, geliştirme, yansıtma, bağlanma, alçak gönüllü olma, devam ettirebilme uygulama ve bütünlük olarak karşımıza çıkar. Bu özelliklerin daha da fazlalaştırılması olanaklıdır fakat liderlik grubu ve onun gelecek zamanlardaki devam ettirilebilir gelişimine dair meydan okumaları karşılama kabiliyeti için belirlenen bu özellikler oldukça önem teşkil eder (Akins, Bright, Brunson ve Wortham, 2013).

Sürdürülebilir liderliğin yedi temel özelliğini; duygusal zeka, sistematik anlayış, çekici vizyon bulundurma, değer oryantasyonu, yeniliğe açık yaklaşım, uzun vadeli perspektif ve kapsayıcı tarz olarak belirleyen Cambridge Üniversitesi Sürdürülebilirlik Liderliği Programıdır (akt. Tideman, 2016). Sürdürülebilir liderler keşfetme ve beraberinde öğrenme özelliklerine sahiptir. Ufuklarını ve bir şeyler hakkında bilinçlerini sürekli olarak artırır. Sürdürülebilirlik liderleri, birtakım durumların istenilen gibi gelişmediği halde süreç içerisinde öğrendikleri durumları paylaşır. Öğrenmenin nasıl olacağını öğrenirken kendilerine örnek aldıkları kişileri ve toplumdaki bireyleri aynı şeyi yapmak konusunda motive ederken, güçlükler ve çözümleri konusunda fazlaca derin bir anlayış biçimi ortaya koyarlar. Sürdürülebilirlik liderleri şuurlu ve düşünülmüş riskler almaktadır; kendi yanlışlarından çıkarım yaparak bu zaman diliminde öğrendikleri durumları farklı bireylere açıklar (Ferdig, 2007).

Sürdürülebilir liderlik gelişimi ile ilgili yeterlilikler, Faruk ve Hoffmann (2012) tarafından aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

- Dış çevre farkındalığı ve eğilimlerin değerlendirilmesi,
- Risk farkındalığı, değerlendirme ve yönetimi,

- Vizyon ve strateji geliştirme,
- Esneklik ve değişime uyum sağlama,
- Paydaş katılımı,
- Etik değerler ve dürüstlük.

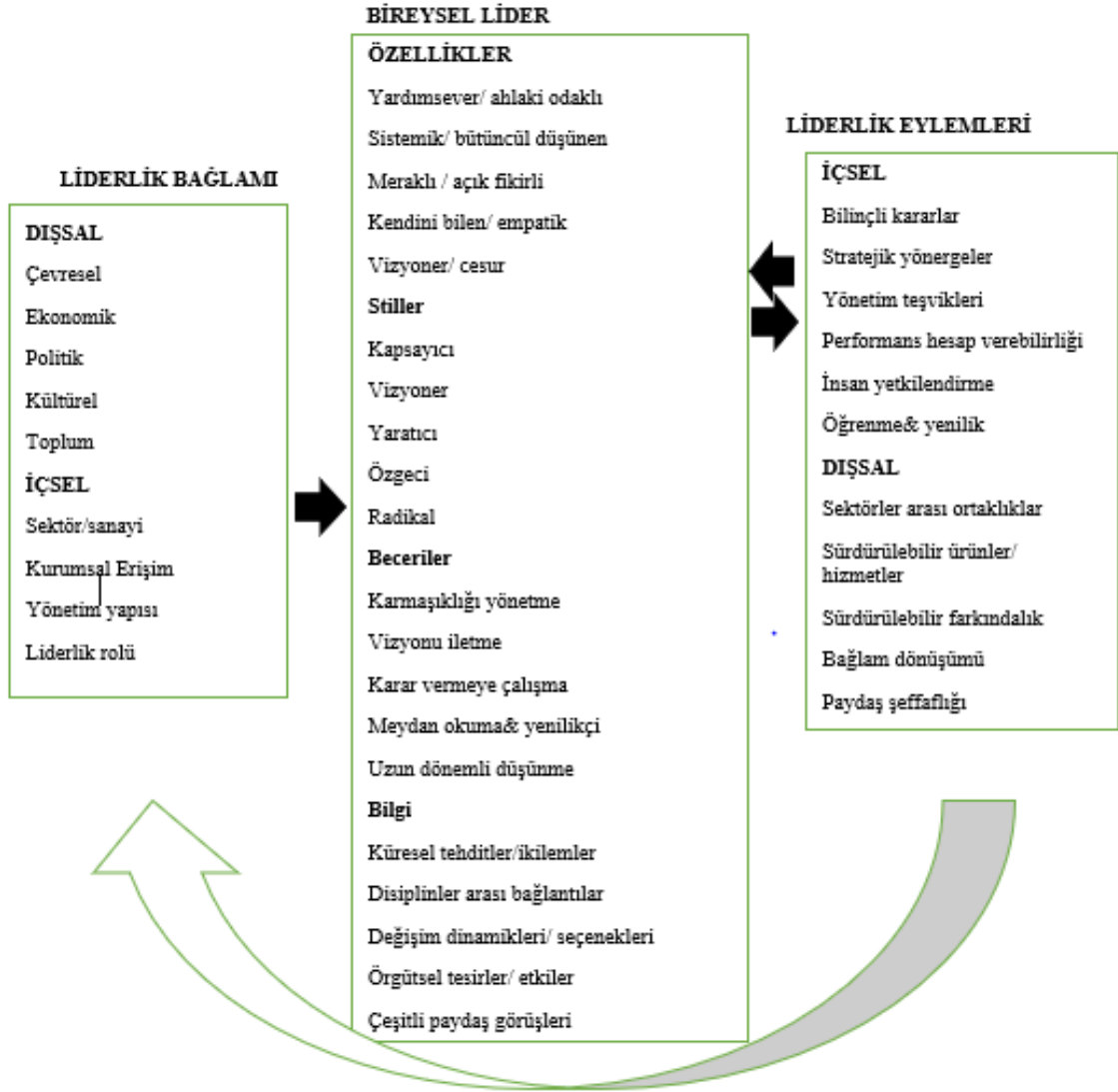
Tideman, Arts ve Zandee (2013) ise, sürdürülebilir liderlerin sahip olması gereken altı bileşeni şu şekilde belirtmektedir:

- İşbirliği yapma,
- Sonuçların sunumu,
- Etkileme,
- Uzun vadeli eğilimleri öngörebilme,
- Ticari farkındalık,
- Uzun vadeli eğilimleri değerlendirebilme.

1.3.6. Sürdürülebilir Liderlik Modelleri

Sürdürülebilir liderlik, diğer liderlik yaklaşımlarına göre daha yeni bir kavram olmakla birlikte farklı sürdürülebilir liderlik modellerinden söz etmek mümkündür. Örneğin, Visser ve Courtice (2011) sürdürülebilir liderliğin ya da sürdürülebilirlik için liderliğin, liderlik özelliklerinin bir karışımından ortaya çıktığını öne sürdükleri Cambridge Sürdürülebilir Liderlik modeli 3 ögeden oluşmaktadır. Bu ilkelerin herhangi biri sürdürülebilir liderlerine özgü değildir fakat toplu şekilde sürdürülebilirlik zorluklarına yanıt olarak bir dizi özellik ve hareketi kapsarlar. Bu model Şekil 1’de gösterilmektedir (Visser ve Courtice, 2011).

Şekil 1
Cambridge Sürdürülebilir Liderlik Modeli



Kaynak: Yoğurtcu, F. (2023). *Sürdürülebilir liderlik: 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma* [Yüksek lisans tezi]. Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, s.38.

Casserley ve Critchley, (2010) sürdürülebilir liderlik modelinin temel niteliklerini ve bunun geleneksel yaklaşımlardan farkını Tablo 1’de özetlemiştir.

Tablo 1**Liderler Nasıl Gelişir: Eski ve Yeni Model**

Mevcut Model	Fikir: Sürdürülebilir Liderlik
Performans ile alakalı kaygı	Performans için ön koşul insan sürdürülebilirliği ile ilgilenmek
Yetenek veya yeterlilikleri tespit edin	Eylem üzerine etkinin, psikolojik zekâ ile fizyolojik iyi oluşun temel kişisel olaylara yönlendirin ve birleştirin
Bu yetkinliklerin ışığında liderlerin davranışlarını farklılaştırın	Temel olaylar ve organizasyon kültürü arasındaki anlaşmayı görüşün
Bireylere liderliğin kazandırılması iş başı eğitim ile mümkün olur	Liderlik, gerçek hayattaki zorlukları geride bırakmaya çalışırken eylem üzerine etkisinden ortaya çıkmaktadır.
Her ortama uygun yetkinliğin geliştirilmesine dikkat edin: bunların liderin özel şartlarına ve zorluklarına uyarlama girişimi yoktur	Kişisel liderin temel olayları ve organizasyon kültürü arasındaki ilişkinin kalitesine odaklanın

Kaynak: Casserley, T. ve Critchley, B. (2010). A new paradigm of leadership development. *Industry and Commercial Training*, 42(6), 287-295.

1.3.7. Eğitim Kurumlarında Sürdürülebilir Liderlik

Eğitim verilen kurumların yönetici kadrosu bu kurumun gidişatı ve yükselişini tespit etmede önem teşkil eden bir göreve sahiptir bu nedenle eğitim kurumunun dinamik bir yapısının bulunup bulunmadığı, yöneticinin beceri ve kabiliyetiyle alakalıdır. Bu sebeple eğitim verilen kurumun başındakilerin tercihi esnasında ihtiyatlı davranılmalı ve objektif bir yöntem tercih edilmelidir. Bir eğitim kurumunun müdürünün ya da lideri konumundaki kişinin bu kurumu harika bir biçime getirmek amacıyla yapması gerekli olan beş farklı özellik bulunur, bunlar aşağıdaki gibidir (Goolamally ve Ahmad, 2014):

1. Görev olgunluğunun alt niteliklerine sahip olgun,
2. Öz yeterlidir,
3. Destek veren ve etkileyici alt kendi niteliklerini elinde bulunduran ilham verici,
4. Mütevazı bir kişilik sahibi olma ve belli konularda ilkeli bir özelliğe sahip olmadır,
5. Stratejik katalizör ve zihinsel motivasyonun alt bileşenlerini içeren bir vizyoner olma.

Eğitim veren kurumlarının genel manada liderliği açıklamak için daha genel ve strateji içeren yaklaşımlara gereksinim hissettikleri bellidir (Taylor ve Gildersleeve, 2018). Nitekim Hargreaves ve Fink (2007) okul içerisinde bulunan sistemlerin, liderliği müdürlerden başlatarak bütün okul içerisine ve bunun yanında daha fazla geniş bir çevreye ulaştırmayı onaylamasının gerekli olduğunu ve bu durum için önem arz eden koşulların bir araya getirilmesinin gerekli olduğu ve bunların yanında yaşanılacak sonraki zamanlarda gereksinim duyulacak olan sofistike öğretim ve beraberinde derin öğrenmeyi devam ettirecek olan liderlik niteliklerine ve yeteneklerine dikkat edilmesi gerektiği önemli bir durumdur.

Teknolojideki gelişmenin ve küreselleşmenin bir doğrultusu olarak eğitim verirken kurumların yöneticilerinin işlerinde de hesapta olmayan ve hızlı farklılaşmalar meydana gelmektedir (Harris, 2008). Bu yönden yaşadığımız şu anda okullarda önemli olarak belirlenen okul liderliği çeşitleri geçmiş günlerin yanında daha ayrı ve daha karmaşık bir duruma ulaşmıştır. Bundan sonraki süreçte okulun liderlerinden biri olan öğretmenler, öğrenci ve aileleriyle birlik içerisinde çalışma ve liderlik yeteneklerin her yönde gelişme gösteren zorlukları kolaylaştıran bir hizmet istemektedirler.

Merritt, Archambault ve Hale (2018) bazı eğitim mekanlarının sürdürülebilirlik teşebbüslerini başkalarından daha fazla destek verdiğini söylemiştir. Bu söylemin altında birçok farklı nedenler yer almaktadır bu nedenle karmaşık ve fazla değişime giren bir bilgi çevresinde yaşamaya devam etmekteyiz ve bu değişimlerin denetimi zor olabilmektedir. Tüm bu söylenenler ışığında eğitim alanında farklılaşmalar oluşturmak zor olmakla birlikte ortaya koyulan farklılıkları haklı göstermek ve devam ettirmek de kolay değildir. Bilhassa öğrencilerin içinde onların derin öğrenmelerine destek veren ve onları çeşitlendiren eğitimsel farklılıklar yapmak sorun olarak düşünülmekte ve bu farklılıklara devam edebilmek eğitim yenilikçilerine birtakım ciddi problemler oluşturabilmektedir (Hargreaves ve Fink, 2007).

Belli olan bir davranış şeklinin zamansız bir şekilde sürebilmesine sürdürülebilirlik denir. Grupsal değerler noktasında daha razı edici ve etkili bir biçimde devam ettirebilme yeteneğine liderlikte sürdürülebilirlik denir. Bu açıdan bakıldığında eğitim sektöründeki liderliğin sürdürülebilirliği belli bir düzeni olan, doğru açıklanmış daha şevkli bir liderlik biçimi olarak düşünülmektedir (Ahmed, 2016) Çünkü eğitim bitmeyen bütün hayat boyunca süren bir süreçtir bu nedenle de kendi kendine sürdürülebilir bir zamanlama olarak düşünülmektedir (Hargreaves ve Fink, 2007).

Sürdürülebilir liderliği eğitim kurumunun uzun zamanlı yükselmesinin altını çizen önemli etkinliklerden biri olarak belirten Davies'dir (2007). Bunun yanında sürdürülebilir liderliğin eğitim kurumunun ahlaki hedefine dair bir liderlik biçimine yönlendirdiği ve bunun da herkesin ulaşabileceği bir başarı oluşturduğunu söylemektedir. Bu açıdan incelendiğinde sürdürülebilir liderlik teorisi eğitim kurumunun liderine okuldaki yeniliklere devam ettirmede destek olacak bazı seçenekler oluşturarak lider bireylere eğitim kurumunun içinde bulunan ve dışında yer alan okulu etkisi altına alabilecek dış olgulara görebilmeyi kavratır. Bu şekilde eğitim kurumlarının liderleri sorunlar bütün bir bakış açısıyla halletmeyi öğrenirler ve eğitim kurumlarının farklı kurumlarla karşılıklı bağlılıklarını ve birbirleri üstündeki etkileşmeyi bilirler. Aynı fotoğraf makinesi lensine benzeyerek liderlik onların dikkat verdikleri noktaları farklılaştırarak sorunlara kısa vadeli ve uzun vadeli görebilmeyi kolay bir biçime getirir (Mourkogiannis, 2005).

Sürdürülebilir eğitim liderliğinde kişi kendine odaklı bir biçimde değildir. Birlikte öğrenmeye, bir arada olmaya inanır ve bunun neticesinde sosyal bir durumun içinde bulunur. Sürdürülebilir eğitim liderliği kavrama zamanı olumsuz etkileyebilecek bütün etkenlerden uzaklaşır. Araştırma ve bu araştırmaları uygulayabilmek adına öğrenci ve öğretmenler için kabul edilip uygulanabilir seçenekler oluşturur. Becerilerini geç kalmış bir kariyer yerine erken çağlarda meydana çıkarır ve geliştirir (Hargreaves ve Fink, 2007).

Sürdürülebilir liderlik, bütün bireyler için eğitim prensibiyle, eğitim kurumunun ahlaki yönden uzun zamanlı bir gelişim yöntemi olarak açıklanmaktadır. Bu noktada eğitim kurumu, sürekli gelişim isteği, geçmiş zamanlara geleceğin arasında denklik oluşturmak, içinde bulunulan zamanı düşünmek, organizasyonun içinde bulunan herkesin katılmasına dair yönlendirme yapmak, başarıya ulaşmak amacıyla kayda değer yöntemler oluşturmak ve okul çevre ortaklığı sağlamak gibi niteliklerle karakterize biçime getirilmelidir (Davies, 2007; Hargreaves ve Fink, 2007). Eğitimde sürdürülebilirlik elde tutulabilir şekilde gelişimi sağlanmalıdır. Eğitim kurumlarının devamlı gelişim ve düzenli bir biçimde düşünceye yönelik olarak öğrenme ve öğretmeyi olumlu bir noktaya getirmesi için, güvenli ve kaliteli bir gidişatın bulunması önem arz eden bir durumdur.

Ortaya koyulan çalışmaların ışığında Türkiye'de eğitim seviyesinin gittikçe fazlaştığı fakat bunun yanında öğrenen kişilerin yeni fikirler meydana koyma ve girişimci olabilme yeteneklerinin azaldığı görülmektedir. Bayrak ve Terzi'ye (2004) göre eğitim sistemi içinde

önem arz eden ve dikkate değer olarak görülmesi gereken eksiklik öğrenen bireylerin inovatif becerileri ve girişimci yeteneklerinin az bir biçimde olmasıdır. Eğitim sistemindeki bu olumsuz durumun yok edilmesi ancak eğitimle sorumlu liderin girişimde bulunmaları ve devam edilebilir yönetim biçimi ile olanaklı hale gelebilecektir. Eğitim liderlerinden sürdürülebilirlik ve girişimcilik yeteneklerini öğrenme yollarından sosyal olanla bütün çevreye vermeleri beklenenler arasındadır. Eğitim liderleri de onlardan istenilen görevleri alarak etrafındakilere rol model olarak yenilik sahibi, yeni şeyler oluşturabilen, girişimi eğitim gruplarının meydana gelmesine destek olmalıdır.

Günümüzde güçlü bir toplumsal yapı için sosyal ve sürdürülebilir liderlik eğitimi oldukça büyük önem kazanmıştır. Bununla birlikte güçlü bir toplum için başkalarının hak ve sorumluluklarına saygı duymak esastır. İnsanlar yalnızca kendi çıkarları için çalışırlarsa sosyal refah ve sürdürülebilir kalkınmaya ulaşmak zor olacaktır. Sosyal girişimcilik eğitimi de toplumun yapı taşı olan bireyi sosyal özelliklerle donatır ve onlara toplumu geliştirme fikri verir. Bu nedenle okul öncesi eğitimden yükseköğretime kadar her eğitim kademesinde doğru bir sürdürülebilirlik ve sosyal girişimcilik eğitimi bireysel ve toplumsal açıdan büyük bir önem taşımaktadır (Sarıkaya ve Coşkun, 2015).

Eğitim sisteminde içerisinde hızlı bir şekilde gerçekleşen farklılaşma ve dönüşüm sayesinde eğitimdeki yöneticilerin görevleri de farklılaşmaktadır. Eğitim yöneticileri teorik boyuttaki liderlik anlayışından vazgeçerek sürdürülebilir liderlik biçimini benimsemelidir. Eğitim verilen kurumlarda liderlerin bu görevi üzerlerine alabilmesi için olanak oluşturma ve meydana gelen bu olanakları kullanma, yeniliklere açık ve yeni şeyler üretebilir olma bir konuda araştırma yapabilecek özellikleri bulundurmanın yanında risk alabilme ve kaynak oluşturabilme gibi durumları bünyesinde bulundurabilmelidir. Bu bireysel özelliklerin eğitim yöneticilerinin hareketlerine aktarılması eğitim yöneticilerinin sürdürülebilir liderliğinin çevrede karşılığının oluşmasına neden olacaktır.

BÖLÜM 2: VAKIF ÜNİVERSİTELERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE LİDERLİĞİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK ULUSLARARASI OFİSLERDE BİR UYGULAMA

2.1. Araştırmanın Modeli

Vakıf üniversitelerinde sürdürülebilirliğin ve liderliğin incelendiği bu çalışmada ilgili bilimsel verileri elde etmede tanımlayıcı araştırma modeli kullanılmıştır. Tanımlayıcı araştırma, bir problemle ilgili durumları, mevcut veya geçmiş olan olayları, ilişkileri ve kavramları açıklamaya çalışan bir araştırma modelidir. Bu amaç ile hazırlanan anketler belirlenen vakıf üniversitesi uluslararası ofis birimlerine uygulanmış ve sonuçlar değerlendirilmiştir. Anket çalışması 2024 yılının Ocak ve Şubat ayı içerisinde gerçekleştirilmiştir.

2.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırma evrenini 2023- 2024 eğitim öğretim yılında aktif olarak hizmet veren İstanbul ili genelindeki yükseköğretim kurumuna bağlı vakıf üniversitelerinin uluslararası ofislerindeki çalışanlar oluşturmuştur. Valilik verilerine göre İstanbul İl genelinde 44 vakıf üniversitesi bulunmaktadır. Araştırmada örneklem yöntemi kullanılmamış ve evrende belirlenen toplam 156 çalışanın tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. Ancak, çeşitli sebeplerle ulaşılması mümkün olmayan veya katılmayı reddeden çalışanlar araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Bu doğrultuda, araştırmaya katılmayı kabul eden 96 çalışan, araştırmanın örneklem grubunu oluşturmuştur.

2.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezler şu şekildedir:

H1: Kişilerin sürdürülebilir liderlik ve alt boyutları (etik ve sosyal sorumluluk, değişim, inovasyon-karlılık ve kültür-insan kaynakları) ortalama puanları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir (Tablo 4).

H2: Kişilerin sürdürülebilir liderlik ve alt boyutları (etik ve sosyal sorumluluk, değişim, inovasyon-karlılık ve kültür-insan kaynakları) ortalama puanları medeni durumlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir (Tablo 5).

H3: Kişilerin sürdürülebilir liderlik ve alt boyutları (etik ve sosyal sorumluluk, değişim, inovasyon-karlılık ve kültür-insan kaynakları) ortalama puanları eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir (Tablo 6).

H4: Kişilerin sürdürülebilir liderlik ve alt boyutları (etik ve sosyal sorumluluk, değişim, inovasyon-karlılık ve kültür-insan kaynakları) ortalama puanları ile yaş, pozisyonadaki çalışma süresi, kurumda toplam çalışma süresi ve departmanda çalışan sayısı arasında pozitif yönde bir korelasyon vardır (Tablo 7).

H5: Kişilerin sürdürülebilir liderlik ve alt boyutları (etik ve sosyal sorumluluk, değişim, inovasyon-karlılık ve kültür-insan kaynakları) arasında pozitif bir korelasyon vardır (Tablo 8).

2.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak birinci bölümde araştırmacının literatür kapsamında hazırladığı 6 soruluk sosyo-demografik bilgi almaya yönelik *Kişisel Bilgi Formu* ve ikinci bölümde 15 maddelik *Sürdürülebilir Liderlik Ölçeği* kullanılmıştır.

Anketin ikinci bölümünde yer alan McCann ve Holt (2011) tarafından geliştirilen ve Mısırdalı Yangil ve Dil Şahin (2019) tarafından Türkçe'ye uyarlanan geçerlilik ve güvenilirliğinin yapıldığı *Sürdürülebilir Liderlik Ölçeği*; etik ve sosyal sorumluluk (3), değişim (3), inovasyon ve karlılık (4), kültür ve insan kaynakları (5) olmak üzere 4 alt boyut toplam 15 ifadeden oluşmaktadır. 5'li likert tipindeki ölçek her bir ifadeye “Kesinlikle Katılıyorum-5” den “Kesinlikle Katılmıyorum-1” e kadar puanlanarak yanıtlaması istenmiştir.

2.5. Verilerin Analizi

Araştırmada veriler için olan tüm analizler için istatistiksel programlardan olan SPSS v29.0 kullanılmıştır. Verilerin genel değerlendirmesinde frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma, minimum, maksimum gibi tanımlayıcı istatistikler kullanılmıştır. Normallik dağılım analizinde normallik dağılım testlerinden Kolmogorov-Smirnov testi ile analiz edilmiş ve analiz sonucunda normallik varsayımları sağlandığı için parametrik testler kullanılmıştır. İki bağımsız grubun ortalamalarını karşılaştırmak için bağımsız örneklem t testi, ikiden fazla

bağımsız grubun karşılaştırılması için ise tek yönlü varyans analizi (One-way ANOVA) kullanılmıştır. ANOVA testinde, varyans homojenliğini kontrol etmek amacıyla Levene testi uygulanmış; varyans homojenliği sağlandığında ($p \geq 0.05$) Tukey HSD, sağlanmadığında ($p < 0.05$) ise Tamhane çoklu karşılaştırma testi tercih edilmiştir. Ölçekler arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon katsayısı ile analiz edilmiştir. Ölçeklerin güvenilirliğini belirlemek için Cronbach's alpha katsayısı hesaplanmıştır. Tüm testler %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.



BÖLÜM 3: BULGULAR

Tablo 2
Sosyo-demografik Özelliklerin Dağılımı

		$\bar{X} \pm SS$	Min.-Maks.
Yaş (yıl)		34,60±10,67	21-63
Pozisyonda çalışma süresi (yıl)		8,29±6,95	0,5-28
Kurumda toplam çalışma süresi (yıl)		5,23±4,84	0,5-19
Departmanda çalışan sayısı		5,90±3,92	1-15
		n	%
Cinsiyet	Kadın	60	62,5
	Erkek	36	37,5
Medeni durum	Evli	38	39,6
	Bekar	58	60,4
Eğitim durumu	Lise ve dengi	6	6,3
	Ön lisans	8	8,3
	Lisans	36	37,5
	Yüksek lisans	32	33,3
	Doktora	14	14,6
Toplam		96	100,0

Araştırmada kişilerin yaş ortalaması 34.60±10.67, minimum 21 ve maksimum 63 yaş olarak görülmektedir. Kişilerin %62,5'inin kadın, %37,5'inin erkek; %39,6'sının evli, %60,4'ünün bekar; %37,5'inin lisans, %33,3'ünün yüksek lisans ve %14,6'sının doktora düzeyinde eğitilmiş olduğu görülmektedir.

Kişilerin pozisyonlarında çalışma süresi ortalaması 8.29±6.95 yıl, kurumda toplam çalışma süresi ortalaması 5.23±4.84 yıl ve departmanda çalışan sayı ortalaması 5.90±3.92 kişi olarak görülmektedir.

Tablo 3
Sürdürülebilir Liderlik Ölçeği Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları

	N	$\bar{X}$	SS	Minimum	Maksimum
Etik ve Sosyal Sorumluluk	96	3,71	1,13	1	5
Değişim	96	3,51	1,15	1	5
İnovasyon-Karlılık	96	3,46	1,08	1	5
Kültür-İnsan Kaynakları	96	3,60	0,98	1	5
Sürdürülebilir Liderlik	96	3,57	0,85	1	5

Araştırmada kişilerin sürdürülebilir liderlik ölçek puanlarının tanımlayıcı istatistikleri değerlendirildiğinde;

Sürdürülebilir liderlik ortalama puanı $\bar{X} = 3.57$, liderlik boyutlarından etik ve sosyal sorumluluk ortalama puanı $\bar{X} = 3.71$, değişim $\bar{X} = 3.51$, inovasyon-karlılık $\bar{X} = 3.46$ ve kültür-insan kaynakları ortalama puanı $\bar{X} = 3.60$ olarak görülmektedir.

Tablo 4
Sürdürülebilir Liderlik Ölçeği Puanlarının Normallik Dağılımı Analizi

	Kolmogorov-Smirnov			Skewness (Çarpıklık)	Kurtosis (Basıklık)
	Test istatistiği	Sd	p		
Etik ve Sosyal Sorumluluk	0,143	96	<0,001	-0,703	-0,484
Değişim	0,186	96	<0,001	-0,792	-0,390
İnovasyon-Karlılık	0,169	96	<0,001	-0,831	-0,133
Kültür-İnsan Kaynakları	0,164	96	<0,001	-0,873	0,435
Sürdürülebilir Liderlik	0,141	96	<0,001	-1,178	1,695

Araştırmada kişilerin sürdürülebilir liderlik ölçek puanlarına ait normallik dağılımı Kolmogorov Smirnov testi ile değerlendirildiğinde, normal dağılımın varsayımları olan basıklık ve çarpıklık değerlerinin ± 2 arasında olması ve örneklem hacminin $n > 30$ ve üzerinde olduğundan ölçek puanlarına ait verilerin normal dağıldığı kabul edilmiştir.

Tablo 5

Kişilerin Sürdürülebilir Liderlik Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırması

	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	SS	t	Sd	p
Etik ve Sosyal Sorumluluk	Kadın	60	3,73	1,13	0,278	94	0,782
	Erkek	36	3,67	1,16			
Değişim	Kadın	60	3,46	1,13	-0,562	94	0,576
	Erkek	36	3,59	1,21			
İnovasyon-Karlılık	Kadın	60	3,23	1,17	-2,997	92,64	0,003**
	Erkek	36	3,83	0,79			
Kültür-İnsan Kaynakları	Kadın	60	3,53	1,09	-0,945	94	0,347
	Erkek	36	3,72	0,76			
Sürdürülebilir Liderlik	Kadın	60	3,48	0,9	-1,347	94	0,181
	Erkek	36	3,72	0,75			

Bağımsız örneklem t testi, *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

Araştırmada kişilerin sürdürülebilir liderlik ölçek ortalama puanları cinsiyete göre bağımsız örneklem t testi ile değerlendirildiğinde;

Sürdürülebilir liderlik ve boyutlarından etik ve sosyal sorumluluk, değişim ve kültür-insan kaynakları ortalama puanları kişilerin cinsiyetleri arasında anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$). Bununla birlikte erkeklerin sürdürülebilir liderlik boyutlarından inovasyon-karlılık ortalama puanı (3.83 ± 0.79) anlamlı olarak kadınların ortalama puanından (3.23 ± 1.17) yüksek olduğu görülmektedir ($t(92,64) = -2.997, p=0.003, p<0.01$).

Tablo 6
Kişilerin Sürdürülebilir Liderlik Ölçeği Puanlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırması

	Medeni durum	n	$\bar{X}$	SS	t	Sd	p
Etik ve Sosyal Sorumluluk	Evli	38	4,00	1,02	2,076	94	0,041*
	Bekar	58	3,52	1,17			
Değişim	Evli	38	3,82	0,98	2,331	89,78	0,022*
	Bekar	58	3,30	1,22			
İnovasyon-Karlılık	Evli	38	3,61	1,13	1,081	94	0,282
	Bekar	58	3,36	1,05			
Kültür-İnsan Kaynakları	Evli	38	3,65	1,02	0,423	94	0,673
	Bekar	58	3,57	0,96			
Sürdürülebilir Liderlik	Evli	38	3,74	0,83	1,689	94	0,095
	Bekar	58	3,45	0,85			

Bağımsız örneklem t testi, *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

Sürdürülebilir liderlik ve boyutlarından inovasyon-karlılık ve kültür-insan kaynakları ortalama puanları kişilerin medeni durumları arasında anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$). Bununla birlikte evli kişilerin etik ve sosyal sorumluluk (4.00 ± 1.02) ve değişim ortalama puanı (3.82 ± 0.98) anlamlı olarak bekar kişilerin ortalama puanından yüksek olduğu görülmektedir ($p<0.05$).

Tablo 7
Kişilerin Sürdürülebilir Liderlik Ölçeği Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırması

		n	$\bar{X}$	SS	F	Sd	p
Etik ve Sosyal Sorumluluk	Ön lisans ve altı	14	3,24	1,49	1,692	3, 92	0,174
	Lisans	36	3,69	1,08			
	Yüksek lisans	32	3,73	1,17			
	Doktora	14	4,19	0,52			
Değişim	Ön lisans ve altı	14	2,57	1,36	6,525	3, 92	<0,001***
	Lisans	36	3,41	1,08			
	Yüksek lisans	32	3,69	1,06			
	Doktora	14	4,29	0,57			
İnovasyon-Karlılık	Ön lisans ve altı	14	2,57	1,56	6,760	3, 92	<0,001***
	Lisans	36	3,35	0,89			
	Yüksek lisans	32	3,66	0,97			
	Doktora	14	4,18	0,39			
Kültür-İnsan Kaynakları	Ön lisans ve altı	14	3,31	1,28	1,322	3, 92	0,272
	Lisans	36	3,72	0,91			
	Yüksek lisans	32	3,45	1,07			
	Doktora	14	3,91	0,37			
Sürdürülebilir Liderlik	Ön lisans ve altı	14	2,95	1,22	4,961	3, 92	0,003**
	Lisans	36	3,55	0,64			
	Yüksek lisans	32	3,61	0,89			
	Doktora	14	4,11	0,22			

Tek yönlü varyans analizi (One-way ANOVA) esti, *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

Araştırma bulguları, sürdürülebilir liderlik ölçek puanlarının kişilerin eğitim durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla tek yönlü varyans analizi ile değerlendirilmiştir.

Sürdürülebilir liderliğin "etik ve sosyal sorumluluk" ile "kültür-insan kaynakları" boyutları, eğitim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık sergilememiştir (p>0.05). Ancak, Tamhane testi sonuçlarına göre, doktora düzeyinde eğitilmiş kişilerin sürdürülebilir

liderlik ortalama puanı (4.11 ± 0.22), ön lisans, lisans ve yüksek lisans seviyesindeki kişilerin ortalama puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir ($F(3,92) = 4.961$, $p=0.003$, $p<0.01$). Ayrıca, doktora eğitimine sahip kişilerin "inovasyon-karlılık" boyutundaki ortalama puanı (4.18 ± 0.39), ön lisans ve lisans düzeyindeki kişilerin ortalama puanından anlamlı olarak yüksektir ($F(3, 92) = 6.760$, $p<0.001$).

Tukey HSD testi bulgularına göre, doktora düzeyinde eğitim görenlerin "değişim" boyutundaki ortalama puanı (4.29 ± 0.57), ön lisans ve lisans düzeyinde eğitim görenlerin puanlarından anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur. Aynı şekilde, yüksek lisans düzeyindeki kişilerin "değişim" boyutunda elde ettikleri ortalama puan (3.66 ± 0.97), ön lisans düzeyindeki kişilere kıyasla anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur ($F(3, 92) = 6.525$, $p<0.001$).

Bu şekilde yeniden yazılan metin, orijinal bilgileri korurken intihal riskini en aza indirecek farklı bir dille ifade edilmiştir.

Tablo 8

Kişilerin Sürdürülebilir Liderlik Ölçeği Puanları ile Sosyo-demografik Özelliklerden Yaş, Pozisyonda Çalışma Süresi, Kurumda Toplam Çalışma Süresi ve Departmanda Çalışan Sayısı Arasındaki Korelasyon Analizi

		Yaş	Pozisyonda ki çalışma süresi	Kurumda toplam çalışma süresi	Departmanda çalışan sayısı
Etik ve Sosyal Sorumluluk	r	0,241*	0,156	-0,042	0,306**
	p	0,018	0,129	0,684	0,002
Değişim	r	0,341**	,261*	0,095	0,317**
	p	0,001	0,010	0,359	0,002
İnovasyon-Karlılık	r	0,294**	,242*	0,211*	0,161
	p	0,004	0,018	0,039	0,117
Kültür-İnsan Kaynakları	r	0,213*	0,100	-0,019	0,059
	p	0,037	0,334	0,851	0,567
Sürdürülebilir Liderlik	r	0,338**	0,233*	0,078	0,245*
	p	0,001	0,022	0,451	0,016

Pearson korelasyon testi, * $p<0.05$, ** $p<0.01$, *** $p<0.001$

Araştırmada kişilerin sürdürülebilir liderlik ölçeği puanları ile sosyo-demografik özelliklerden yaş, pozisyonda çalışma süresi, kurumda toplam çalışma süresi ve departmanda çalışan sayısı arasındaki ilişki analizi pearson korelasyon testi ile değerlendirildiğinde;

Kişilerin yaşı ile sürdürülebilir liderlik ortalama puanı ($r=0.338$, $p<0.001$) arasında pozitif yönde, zayıf düzeyde; alt boyutlarından etik ve sosyal sorumluluk ($r=0.241$, $p<0.05$), değişim ($r=0.341$, $p<0.001$), inovasyon-karlılık ($r=0.294$, $p<0.01$) ve kültür-insan kaynakları ($r=0.213$, $p<0.05$) arasında pozitif yönde, zayıf düzeyde ve anlamlı bir ilişki (korelasyon) vardır. Kişilerin yaşları ilerledikçe sürdürülebilir liderlik özellikleri de artış göstermektedir.

Kişilerin pozisyonlarındaki çalışma süresi ile sürdürülebilir liderlik ortalama puanı ($r=0.233$, $p<0.05$) arasında pozitif yönde, zayıf düzeyde; alt boyutlarından değişim ($r=0.261$, $p<0.01$) ve inovasyon-karlılık ($r=0.242$, $p<0.05$) arasında pozitif yönde, zayıf düzeyde ve anlamlı bir ilişki (korelasyon) vardır. Bununla birlikte pozisyonundaki çalışma süresi ile etik ve sosyal sorumluluk ve inovasyon-karlılık puanları arasında anlamlı bir korelasyon saptanmamıştır ($p>0.05$). Pozisyonundaki çalışma süresi ile sürdürülebilir liderlik özelliklerinden değişim ve inovasyon-karlılık özellikleri pozitif yönde ilerlemektedir.

Kişilerin kurumda toplam çalışma süresi ile sürdürülebilir liderlik boyutlarından inovasyon-karlılık ($r=0.211$, $p<0.05$) arasında pozitif yönde, zayıf düzeyde ve anlamlı bir ilişki (korelasyon) vardır. Bununla birlikte kurumda toplam çalışma süresi ile sürdürülebilir liderlik, alt boyutlarından etik ve sosyal sorumluluk, değişim ve kültür-insan kaynakları arasında anlamlı bir korelasyon saptanmamıştır ($p>0.05$). Kurumda toplam çalışma süresi sürdürülebilir liderlik özelliklerinden inovasyon-karlılık düzeyi pozitif yönde artmaktadır.

Kişilerin departmandaki çalışan sayısı ile sürdürülebilir liderlik ortalama puanı ($r=0.245$, $p<0.05$) arasında pozitif yönde, zayıf düzeyde; alt boyutlarından etik ve sosyal sorumluluk ($r=0.306$, $p<0.01$), değişim ($r=0.317$, $p<0.01$) arasında pozitif yönde, zayıf düzeyde ve anlamlı bir ilişki (korelasyon) vardır. Bununla birlikte departmanda çalışan sayısı ile sürdürülebilir liderlik boyutlarından inovasyon-karlılık ve kültür-insan kaynakları ortalama puanı arasında anlamlı bir korelasyon saptanmamıştır ($p>0.05$). Departmanda çalışan sayısı ile sürdürülebilir liderlik özelliklerinden etik ve sosyal sorumluluk ve değişim düzeyleri pozitif yönde gelişmektedir.

Tablo 9

Kişilerin Sürdürülebilir Liderlik Ölçeği Puanları Arasındaki Korelasyon Analizi

		Etik ve Sosyal Sorumluluk	Değişim	İnovasyon-Karlılık	Kültür-İnsan Kaynakları	Sürdürülebilir Liderlik
Etik ve Sosyal Sorumluluk	r	--				
	p					
Değişim	r	0,580***	--			
	p	<0,001				
İnovasyon-Karlılık	r	0,333***	0,524***	--		
	p	0,001	<0,001			
Kültür-İnsan Kaynakları	r	0,534***	0,592***	0,441***	--	
	p	<0,001	<0,001	<0,001		
Sürdürülebilir Liderlik	r	0,744***	0,833***	0,741***	0,839***	--
	p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	

Pearson korelasyon testi, *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

Araştırmada kişilerin sürdürülebilir liderlik ölçek ve boyutları arasındaki ilişki pearson korelasyon testi ile değerlendirildiğinde;

Etik ve sosyal sorumluluk ortalama puanı ile sürdürülebilir liderlik ($r=0.744$, $p<0.001$) arasında pozitif yönde, güçlü düzeyde; değişim ($r=0.580$, $p<0.001$) ve kültür-insan kaynakları ($r=0.534$, $p<0.001$) arasında pozitif yönde, güçlü düzeyde; inovasyon-karlılık ($r=0.333$, $p<0.001$) arasında pozitif yönde, zayıf düzeyde ve anlamlı bir ilişki (korelasyon) vardır.

Değişim ortalama puanı ile sürdürülebilir liderlik ($r=0.833$, $p<0.001$) arasında pozitif yönde, güçlü düzeyde; inovasyon-karlılık ($r=0.524$, $p<0.001$) ve kültür-insan kaynakları ($r=0.592$, $p<0.001$) arasında pozitif yönde, güçlü düzeyde ve anlamlı bir ilişki (korelasyon) vardır.

İnovasyon-karlılık ortalama puanı ile sürdürülebilir liderlik ($r=0.741$, $p<0.001$) arasında pozitif yönde, güçlü düzeyde; kültür-insan kaynakları ($r=0.441$, $p<0.001$) arasında pozitif yönde, normal düzeyde ve anlamlı bir ilişki (korelasyon) vardır. Ayrıca kültür-insan kaynakları ile sürdürülebilir liderlik ($r=0.839$, $p<0.001$) arasında pozitif yönde, güçlü düzeyde ve anlamlı bir

ilişki (korelasyon) vardır. Genel anlamda sürdürülebilir liderlik özelliklerinin pozitif yönde artış göstermesi genel sürdürülebilir liderliği pozitif yönde arttırmaktadır.

Tablo 10
Sürdürülebilir Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi

	Cronbach's alpha	Madde sayısı
Etik ve Sosyal Sorumluluk	0,907	3
Değişim	0,878	3
İnovasyon-Karlılık	0,865	4
Kültür-İnsan Kaynakları	0,840	5
Sürdürülebilir Liderlik	0,913	15

Kişilerin sürdürülebilir liderlik özelliklerinden etik ve sosyal sorumluluk boyutu cronbach's alpha katsayısı 0.907, değişim boyutu cronbach's alpha katsayısı 0.878, inovasyon-karlılık cronbach's alpha katsayısı 0.865, kültür-insan kaynakları cronbach's alpha katsayısı 0.840 ve sürdürülebilir liderlik ölçeği cronbach's alpha katsayısı 0.913 olarak elde edilmiştir. Sonuç olarak uygulanan ölçek oldukça güvenilirlerdir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Son yüzyılda sürekli ve hızla gerçekleşen değişim, örgütler üzerinde derin etkiler yaratmaktadır. Bu hızla başa çıkabilmek ve değişimin sürekliliğini sağlamak adına örgütlerin sistemsel dönüşümlere gitmesi kaçınılmaz hale gelmiştir. Ayrıca, bu sistemin sürekli yenilenmesi, gelişerek değişmesi ve sürekliliğin sağlanması büyük bir önem taşımaktadır. Bu çerçevede, örgütlerde sürekliliği sağlayacak yapılar oluşturulurken, liderlerin sergilediği liderlik davranışlarının kritik bir rol oynadığı söylenebilir. Son zamanlarda bu liderlik davranışları, “sürdürülebilir liderlik” adı altında yeni bir çalışma alanı haline gelmiş olup, bu konudaki araştırmalar artış göstermiştir. Bu da günümüz liderlik anlayışında önemli değişimlere yol açmıştır.

Dijitalleşmenin getirdiği hızlı küresel değişime ayak uyduramayan örgüt ve sistemlerin hızla yok olmaya başladığı gözlemlenmektedir. Şüphesiz bu hızlı değişim, eğitim sektörü ve eğitim kurumları üzerinde de etkisini göstermektedir. Bu bağlamda, ekonomik alanda kullanılan sürdürülebilir kalkınma ve gelişme kavramının, okullarda da uygulanmaya başlandığı ve bu durumun okul liderlerinin davranış ve becerilerini de etkilediği görülmektedir. Sürdürülebilir bir lider olabilmek için eğitim yöneticilerinin, kurumlarının çevresel koşullarına ve olanaklarına dayalı olarak kendilerine özgü modeller geliştirmesi gerekmektedir. Bu modelleri geliştirmek adına, kurum müdürlerinin bir mimar gibi düşünmesi ve koç ile rehber rollerini üstlenmesi gerektiği öne sürülebilir. Bu bağlamda, yükseköğretim kurumlarında gerçekleştirilecek stratejik planlamaların, sürdürülebilir okullar yaratma ve okul yönetimini daha etkili hale getirme açısından önemli bir araç olduğu vurgulanabilir.

Bu bağlamda mevcut araştırma, yükseköğretim kurumuna bağlı vakıf üniversitelerinin uluslararası ofislerindeki çalışanların değerlendirmesiyle yöneticilerin sürdürülebilir liderlik davranışlarının tespit edilmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırma kapsamında üniversitelerde sürdürülebilir liderlik davranışı “etik ve sosyal sorumluluk”, “değişim”, “inovasyon ve karlılık” ve “kültür ve insan kaynakları” boyutları olmak üzere 4 boyut açısından ele alınmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen en önemli sonuç, uluslararası ofis çalışanlarının sürdürülebilir liderlik davranışına ilişkin algılarının ortalamanın üzerinde olduğu ve sürdürülebilir liderlik özelliklerinin pozitif yönde artış göstermesi genel sürdürülebilir liderliği pozitif yönde arttırmaktadır. Bu sonuç üniversite yöneticilerinin çalışanlar açısından sürdürülebilir liderler olarak algılandığının bir çıkarımı sayılabilir.

Yapılan test analizleri sonrasında ayrıca cinsiyet değişkeni ile sürdürülebilir liderlik alt boyutlarından olan inovasyon ve karlılık arasında anlamlı ilişkinin olduğu bulunmuştur. Yine sürdürülebilir liderlik alt boyutlarından olan etik-sosyal sorumluluk ve değişim alt boyutunun, çalışanların medeni durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur. Eğitim durumu incelendiğinde; doktora düzeyinde eğitilmiş kişilerin sürdürülebilir liderlik algıları anlamlı olarak ön lisans, lisans ve yüksek lisans düzeyinde eğitilmiş kişilerin algılarından yüksek; doktora düzeyinde eğitilmiş kişilerin inovasyon-karlılık algıları anlamlı olarak ön lisans ve altı ve lisans düzeyinde eğitilmiş kişilerin algılarından yüksek olduğu bulunmuştur.

Kişilerin sürdürülebilir liderlik algıları ile sosyo-demografik özelliklerden yaş, pozisyonda çalışma süresi, kurumda toplam çalışma süresi ve departmanda çalışan sayısı değişkenleri incelendiğinde ise, kişilerin yaşları ilerledikçe sürdürülebilir liderlik özellikleri de artış göstermiştir. Pozisyondaki çalışma süresi ile sürdürülebilir liderlik özelliklerinden değişim ve inovasyon-karlılık özellikleri pozitif yönde ilerlediği bulunmuştur. Aynı şekilde kurumda toplam çalışma süresi sürdürülebilir liderlik özelliklerinden inovasyon-karlılık düzeyi pozitif yönde arttığı bulunmuştur. Son olarak departmanda çalışan sayısı ile sürdürülebilir liderlik özelliklerinden etik ve sosyal sorumluluk ve değişim düzeyleri pozitif yönde geliştiği gözlenmiştir.

Çalışma sonrasında getirilen öneriler şu şekildedir:

- Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak sadece anket tekniğinin uygulanması sınırlı kalmasına sebep olmuştur. Nicel ve nitel yöntemlerin bir arada kullanıldığı araştırmaların yapılması önerilebilir.
- İstanbul bölgesinde yalnızca vakıf üniversiteleri ile sınırlı tutulan araştırmanın, ülke genelindeki tüm üniversitelere yapılması literatür ve eğitim sektörü açısından büyük katkıya neden olacaktır.
- Vakıf üniversiteleri, uluslararası iş birlikleri ve değişim programları aracılığıyla öğrenci ve akademisyen hareketliliğini artırmalıdır. Bu tür iş birlikleri, sürdürülebilirlik konularında bilgi ve deneyim paylaşımını teşvik edecek, ayrıca farklı kültürlerden gelen uygulama örnekleri ile liderlik becerilerini geliştirecektir.
- Eğitim kurumları, müfredatlarını sürdürülebilirlik teması etrafında yeniden yapılandırmalı ve bu konuda dersler eklemelidir. Bu, öğrencilerin sürdürülebilirlik

konularında daha bilinçli ve donanımlı hale gelmelerini sağlayacak ve gelecekteki liderlerin bu konudaki bilgilerini artıracaktır.

- Vakıf üniversiteleri, yöneticiler ve öğretim elemanları için liderlik gelişim programları düzenlemelidir. Bu programlar, katılımcılara sürdürülebilir liderlik yaklaşımlarını öğretmeyi ve uygulamaya koymayı hedeflemelidir.
- Çalışanlara yönelik uygulanan araştırmanın yönetici kademesindeki bireylere yönelik olarakta uygulanması sürdürülebilir liderliğe yönelik davranışları daha iyi anlaşılır hale getirmesine katkı sağlayacaktır.
- Öğrencilerin, üniversite düzeyinde sürdürülebilirlik projelerine ve liderlik programlarına aktif katılımı teşvik edilmelidir. Bu, öğrencilerin liderlik becerilerini geliştirmelerine ve sürdürülebilirlik konusundaki farkındalıklarını artırmalarına olanak tanıyacaktır.
- Vakıf üniversiteleri, topluma hizmet projeleri ile sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmayı amaçlayan sosyal sorumluluk projeleri geliştirmelidir. Bu tür projeler, öğrencilerin pratik deneyim kazanmalarını sağlarken, aynı zamanda toplumsal faydayı artıracaktır.
- Eğitim kurumları, sürdürülebilirlik ve liderlik konularında teknoloji ve inovasyonun entegrasyonunu sağlamalıdır. Bu, eğitim süreçlerini modernize edecek ve öğrencilerin dijital becerilerini geliştirecektir.

Sonuç olarak, yükseköğretimde sürdürülebilirlik ve liderlik kavramlarının etkili bir şekilde ele alınabilmesi için önerilen stratejilerin uygulanması kritik öneme sahiptir. Bu bağlamda, veri toplama yöntemlerinin çeşitlendirilmesi, araştırma kapsamının genişletilmesi ve yöneticilere yönelik özel çalışmaların yapılması, sürdürülebilir liderlik uygulamalarının geliştirilmesine önemli katkılarda bulunacaktır. Ayrıca, uluslararası iş birliklerinin güçlendirilmesi, eğitim müfredatlarının zenginleştirilmesi ve sosyal sorumluluk projeleri aracılığıyla öğrencilerin aktif katılımının teşvik edilmesi, yükseköğretim kurumlarının sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasını sağlayacaktır. Tüm bu öneriler, hem akademik başarıyı artıracak hem de Türkiye'deki vakıf üniversitelerinin uluslararası alandaki rekabet gücünü yükseltecek nitelikte uygulamalardır.

KAYNAKÇA

- Acar, S. (2021). Sürdürülebilirlik raporlarının sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi yönüyle incelenmesi: BIST sürdürülebilirlik endeksi örneği. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(23), 347-368.
- Ahmed, Q. E. (2016). *Ethics as a major element of sustainability in educational leadership across Finnish education* [Yüksek Lisans tezi]. University of Jyväskylä.
- Akgöz, B. ve Engin E. (2013). Sürdürülebilir kalkınma ve kurumsal sürdürülebilirlik çerçevesinde kurumsal sosyal sorumluluk kavramının değerlendirilmesi, *Selçuk İletişim*, 8(1), 86-94.
- Akins, R., Bright, B., Brunson, T. ve Wortham, W. (2013). Effective leadership for sustainable development. *Journal of Organizational Learning and Leadership*, 11(1), 29-36.
- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J. ve Ololube, N. P. (2015). A Review of Leadership Theories, *Principles and Styles and Their Relevanceto Educational Management*, 5(1), 6-14.
- Antonakis, J., Cianciolo, A. T. ve Sternberg, R. J. (2004). Leadership: Past, present, and future. *The nature of leadership*, 3-15.
- Aras, G., ve Crowther, D. (2008). Governance and sustainability: an investigation into the relationship between corporate governance and corporate sustainability. *Management Decision*. 46(3), 433-448.
- Arts, M. C. ve Zandee, D. P. (2013). Sustainable leadership. Towards a workable definition. *The Journal of Corporate Citizenship*, 49, 17-33.
- Avery, G. C. ve Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance, *Strategy and Leadership*, 39(3), 5-15.
- Aykanat, Z. (2010). *Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir uygulama*, [Yüksek Lisans Tezi], Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi.
- Baltaş, A. (2010). *Türk kültüründe yönetmek*, Remzi.
- Barçın, A. (2002). *Dünya sürdürülebilir kalkınma zirvesi*, https://www.mfa.gov.tr/dunya-surdurulebilir-kalkinma-zirvesi_johannesburg_-26-agustos---4-eylul-2002_.tr.mfa (Erişim tarihi: 10 Aralık 2023).
- Bass, B.M. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- Bayrak, C. ve Terzi, Ç. (2004). *Okul yöneticilerinin girişimcilik özelliklerinin okullara yansımaları*. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayında sunulan bildiri, Malatya, Türkiye.

- Beate, L. ve Erich, G. (2005). Social sustainability: A catchword between political pragmatism and social theory, *International Journal of Sustainable Development*, 8(1/2), 1-24.
- Bendell, J. ve Little, R. (2015). Seeking sustainability leadership. *Journal of Corporate Citizenship*, 2015(60), 13-26.
- Berchicci, L., Dowell, G. ve King, A.A. (2012). Environmental capabilities and corporate strategy: exploring acquisitions among US manufacturing firms, *Strategic Management Journal*, 33(9), 1053–1071.
- Bilgili, Y, M. (2017). Ekonomik, Ekolojik ve Sosyal Boyutlarıyla Sürdürülebilir Kalkınma, *Journal of International Social Research*, 10(49), 559-569.
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. ve Dennison, P. (2003). *A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks. Report for Chase Consulting and the Management Standards Centre*, University of Exeter.
- Bottomley, K., Burgess, S. ve Fox, M. (2014). Are the behaviors of transformational leaders impacting organizations? A study of transformational leadership, *International Management Review*, 10(1), 5-9.
- Broman, G. I. ve Robèrt, K. H. (2017). A framework for strategic sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 140, 17-31.
- Burns, H. (2013). Meaningful Sustainability Learning: A Study of Sustainability Pedagogy in Two University Courses. *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education* 25(2), 166–175.
- Bursalioğlu, Z. (2008). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*, Pegem.
- Bush, T. (2008). *Leadership and Management Development in Education*, Sage.
- Cabezas, H. ve Diwekar, U. (2012). *Sustainability: Multi-disciplinary perspectives*. Bentham Science Publishers.
- Can H. ve Tecer M. (1978). *İşletme yönetimi*, Doğan.
- Casserley, T. ve Critchley, B. (2010). A new paradigm of leadership development. *Industry and Commercial Training*, 42(6), 287-295.
- Choiriah, S. ve Sudibyo, A, Y. (2020). Competitive Advantage, Organizational Culture and Sustainable Leadership on the Success of Management Accounting Information System Implementation, *Saudi Journal of Economics and Finance*, 4(9), 481-486.
- Cohen, S. A., DeFrancia, K. L. ve Martinez, H. J. (2016). A positive vision of sustainability. *Journal of Environmental Studies and Sciences*, 6(1), 231-238.
- Corcoran, P. B. ve Wals, A. E. J. (Eds). (2004). *Higher education and the challenge of sustainability: Problematics, promise, and practice*, Springer Netherlands.

- Çayak, S. (2018). *Okul müdürlerinin sürdürülebilir liderlik davranışlarının incelenmesi: bir karma yöntem araştırması* [Doktora Tezi], Marmara Üniversitesi.
- Çetin, N. G. ve Beceren, E. (2007). Lider Kişilik: Gandhi, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(5), 111-132.
- Dalati, S., Raudeliūnienė, J. ve Davidavičienė, V. (2017). Sustainable leadership, organizational trust on job satisfaction: empirical evidence from higher education institutions in Syria. *Business, Management and Education*, 15(1), 14-27.
- Dash, G. ve Mohan, A.K. (2017). Education for sustainability: perception of teachers and practices in urban primary schools of mysore. *Gyanodaya: The Journal of Progressive Education*, 10(2).
- Davies, B. (2007). *Developing sustainable leadership*, Paul Chapman Publishing.
- Deluga, R.J. ve Perry, J.T. (1994). The role of subordinate performance and ingratiation in leader-member exchanges. *Group and Organization Management*, 19(1), 67-86.
- Demir, C., Yılmaz, K. ve Çevirgen, A. (2010). Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma, *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1).
- Demse, N., Bramley, G., Power, S. ve Brown, C. (2009). The social dimension of sustainable development: Defining urban social sustainability, *Sustainable Development*, 19(5), 289–300.
- Dyer, G. ve Dyer, M. (2015). Strategic leadership for sustainability by higher education: The American College & University Presidents' Climate Commitment. *Journal of Cleaner Production*.
- Ehnert, I., Harry, W. ve Zink, K. J. (2014). *Sustainability and human resource management: developing sustainable business organizations*. Springer, Heidelberg.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik olgusunun tarihsel evrimi, temel kavramlar ve yeni liderlik paradigmasının analizi. *Milli Eğitim Dergisi*, 162(4), 109-120.
- Erdem, O. ve Dikici, M. (2009). Liderlik ve kurum kültürü etkileşimi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*.
- Eren, E. (2013). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*, Beta.
- Faruk, A. ve Hoffmann, A. (2012). *Sustainability and leadership competencies for business leaders*. https://www.bsr.org/reports/BSR_Sustainability_Leadership_Competencies.pdf (Erişim tarihi: 25 Aralık 2023).
- Ferdig, M. (2007). Sustainability Leadership: Co-creating a Sustainable Future. *Journal of Change Management*, 7(1), 25-35.

- Ferdig, M. A. (2007). Sustainability leadership: Co-creating a sustainable future. *Journal of Change Management*, 7(1), 25-35.
- Feyerherm, A.E. ve Breyley Parker, S. (2011). *Chapter 5 emergent collaboration and leadership for sustainable effectiveness: the metropolitan housing authority. in organizing for sustainability*, Emerald Group Publishing Limited.
- Gastil, J. (1994). A definition and illustration of democratic leadership. *Human Relation*, 47(2), 953-975.
- Gaye, A, S. (2013). Kurumsal Sürdürülebilirlik Bağlamında Kurumsal Yönetişim: Kavramın Doğuşu, Gelişimi ve Değerlendirilmesi, *Selçuk İletişim*, 8(1), 71-82.
- Gedik, Y. (2020). Dönüşümsel ve işlemsel liderlik, *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi*, 3(2), 19-34.
- George, J. R. ve Jones, G. R. (2000). *Essentials of managing organisational behaviour*. Prentice Hall.
- George, J.M. ve Jones, G.R. (2012), *Understanding and managing organizational behavior*, (6th. Ed.), Prentice-Hall.
- Gerard, L., McMillan, J. ve D'Annunzio-Green, N. (2017). Conceptualising sustainable leadership. *Industrial and Commercial Training*, 49(3), 116-126.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J. M. ve Donnelly J. H. (2000). *Organizations: Behavior, Structure*, (10th Edition). Irwin McGraw Hill.
- Goolamally, N. ve Ahmad, J. (2014). Attributes of school leaders towards achieving sustainable leadership: A factor analysis. *Journal of Education and Learning*, 3(1), 122.
- Gordon, J. H. (1999). *Organizational Behaviour*, Prentice Hall.
- Güney, S. (2012). *Liderlik*, Nobel Akademik Yayıncılık.
- Hargreaves, A. (2007). Sustainable Leadership and Development in Education: creating the future, conserving the past, *European Journal of Education*, 42(2), 223-233.
- Hargreaves, A. ve Fink, D. (2007). Sustaining leadership. *Phi Delta Kappan*, 84(9), 693-700.
- Hargreaves, A., Halasz, G. ve Pont, B. (2007). School leadership for systemic improvement in Finland. *Paris: Organization for Economic Cooperation and Development*, 1-44.
- Harris, A. (2008). *Distributed leadership: Developing tomorrow's leaders*. RoutledgeFalmer.
- Harrison, C. (2017). Leadership research and theory, *Leadership Theory and Research*, 15-32.
- Hayta, A. (2009). Sürdürülebilir tüketim davranışının kazanılmasında tüketici eğitiminin rolü. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(3), 143-151.
- House, R., Hanges, P., Javidan, M. ve Gupta, V. (2004), *Culture, Leadership, and Organizations The GLOBE study of 62 Societies*, Sage Publications Inc.

- Iqbal, Q., Ahmad, N.H. ve Nasim, A. (2020). A moderated-mediation analysis of psychological empowerment: Sustainable leadership and sustainable performance, *Journal of Cleaner Production*.
- Jogulu, U. D., ve Wood, G. J. (2006). The role of leadership theory in raising the profile of women in management. *Equal opportunities international*, 25(4), 236-250.
- Karakaş, F. (2009). *Sıfır merkez liderlik: insan yönetimi*, Hayat Yayıncılık.
- Kaypak, Ş. (2011). Küreselleşme Sürecinde Sürdürülebilir Bir Kalkınma İçin Sürdürülebilir Bir Çevre, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(20), 19-33.
- Keçecioğlu, T. (1998). *Liderlik ve Liderler*, Kalder Yayınları.
- Kirby, V. ve Paradise L. (1999). Extreordinary Leaders in Education: Understanding Transformational, *The Journal of Educational*, 85(5), 303-311.
- Koçel, T., (2011). *İşletme yöneticiliği*, (13. Baskı), Beta Basım Yayın.
- KTH. (2020). *Economic sustainability*. <https://www.kth.se/en/om/miljo-hallbarutveckling/utbildning-miljo-hallbarutveckling/verktugslada/sustainabledevelopment/ekonomisk-hallbarhet-1.431976> (Erişim tarihi: 13 Aralık 2023).
- Kutanis, R. ve Kurtuluş, A.S. (2015). Dönüştürücü liderlikte hangisi daha etkili: erillik mi, dişillik mi? *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 235-254.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 85-116.
- Lee, H.W. (2017). Sustainable leadership: An empirical investigation of its effect on organizational effectiveness, *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 20(4), 419-453.
- Liu, Z. (2003). Sustainable tourism development: A critique. *Journal of sustainable tourism*, 11(6), 459-475.
- Mayer, A.L. (2012). *Principles of sustainability from ecology. sustainability: Multi disciplinary perspectives*, Bentham Science Publishers.
- McCann, J. ve Sweet, M. (2014). The perceptions of ethical and sustainable leadership. *Journal of Business Ethics*, 121(3), 373-383.
- Merritt, E. G., Archambault, L. ve Hale, A. E. (2018). Sustainability Education in Elementary Classrooms: Reported Practices of Alumni from a Pre-Service Teacher Course. *Discourse and Communication for Sustainable Education*, 9(1), 18-35.
- Metcalf, L. ve Benn, S. (2013). Leadership for sustainability: an evolution of leadership ability. *Journal of Business Ethics*. 112, 369-384.

- Metsämuuronen, J., Kuosa, T. ve Laukkanen, R. (2013). Sustainable leadership and future-oriented decision making in the educational governance—a finnish case. *International Journal of Educational Management*, 27(4), 402-424.
- Morelli, J. (2011). Environmental Sustainability: A Definition for Environmental Professionals, *Journal of Environmental Sustainability*, 1(1), 1-9.
- Mourkogiannis, N. (2005). *The Realist's Guide to Moral Purpose*. <https://www.strategy-business.com/article/05405?pg=0> (Erişim tarihi: 28 Aralık 2023).
- Odumeru, J.A. ve Ogbonna, I.G. (2013). Transformational vs. Transactional leadership theories: evidence in literature, *International Review of Management and Business Research*, 2, 355.
- Organ, D. W. (1996). Leadership: The great man theory revisited, *Business Horizons*, 39(3), 1-4.
- Öge, E. ve Ayrancı, E. (2010). Dönüşümsel liderlik kavramı hakkında önde gelen teoriler ve Türkiye’de kavramı ele alan çalışmalar, *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 17(37), 37- 46.
- Özsalmanlı, A. Y. (2005). Türkiye’de kamu yönetiminde liderlik ve lider yöneticilik, *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13).
- Öztürk, C. (2016). Argyris’in olgunlaşma teorisine liderlikte durumsallık yaklaşımlarından çözüm arayışları, *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(8), 3085-3098.
- Peterlin, J., Dimovski, V., ve Penger, S. (2013). Creation of sustainable leadership development: Conceptual model validation. *Managing Global Transitions*, 11(2), 201.
- Polese, M. Stren, R. (2000). *The Social Sustainability of Cities*. Diversity and the Management of Change, University of Toronto Press.
- Quinn, L. ve Dalton, M. (2009). Leading for sustainability: implementing the tasks of leadership. *Corporate governance: The International Journal of Business in Society*, 9(1), 21-38.
- Rasouli1, H, A. ve Kumarasuriyar, A. (2016). The Social Dimention of Sustainability: Towards Some Definitions and Analysis, *Journal of Social Science for Policy Implications*, 4(2), 23-34.
- Rehman, M. A., Seth, D., Shrivastava, R. L. (2016). Impact of green manufacturing practices on organisational performance in Indian context: An empirical study, *Journal of Cleaner Production*, 137, 427-448.

- Reynolds, B. (2015). Principles to Enable Leaders to Navigate the Harsh Realities of Crisis and Risk Communication. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 4, 262-273.
- Rodriguez, M. A., Ricart, J. E. ve Sanchez, P. (2002). Sustainable development and the sustainability of competitive advantage: a dynamic and sustainable view of the firm. *Creativity and Innovation Management*, 11(3), 135-146.
- Rogers, K.S. (2011). *Leading sustainability. In advances in global leadership*, Emerald Group Publishing Limited.
- Sarıkaya, M. ve Coşkun, E. (2015). A new approach in preschool education: social entrepreneurship education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 888-894.
- Sarıkaya, M., ve Kara, F. Z. (2007). Sürdürülebilir kalkınmada işletmenin rolü: kurumsal vatandaşlık. *Yönetim ve Ekonomi*, 14(2), 221-233.
- 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.
- Serinkan, C. (2008). *Liderlik ve motivasyon (geleneksel ve güncel yaklaşımlar)*. Nobel.
- Sevinçtekin, H. (2020). Bir yükseköğretim kurumunda algılanan liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki [Yüksek lisans tezi]. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.
- Shephard, K., Smith, N., Deaker, L., Harraway, J., Broughton-Ansin, F. ve Mann, S. (2011). Comparing different measures of affective attributes relating to sustainability. *Environmental Education Research*, 17(3), 329-340.
- Shrivastava, P. (1995). The role of corporations in achieving ecological sustainability. *Academy of Management Review*, 20(4), 936–960.
- Silalaiy, K., Ratanaolarn, T. ve Thaveesuk, M. (2018). The sustainable leadership for Vocational schools in Thailand: A Structural Equation Model, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 9(3), 79-89.
- Šimanskienė, L. ve Župerkienė, E. (2014). Sustainable leadership: The new challenge for organizations. *In Forum Scientiae Oeconomia*. 2(1), 81-93.
- Spector, A. B. (2016). Carlyle, Freud, and the Great Man Theory more fully considered, *Sage Journals*, 12(2).
- Suriyankietkaew, S. (2015). *Leadership and management factors predicting performance outcomes and organisational sustainability in Thai Smes: An empirical investigation* [Doktora Tezi]. Macquarie University.

- Suriyankietkaew, S. ve Avery, G. (2016). Sustainable leadership practices driving financial performance: empirical evidence from Thai SMEs. *Sustainability*, 8(4), 1-14.
- Taylor, T. ve Gildersleeve, O. (2018). Model Behavior. *The National Association of Independent Schools (NAIS)*.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Tevruz, S., Artan, İ. ve Bozkurt, T. (2009). *Davranışlarımızdan seçimler (örgütsel yaklaşım)*. Beta.
- Tıraş, H. (2012). Sürdürülebilir Kalkınma ve Çevre: Teorik Bir İnceleme, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 57-73.
- Tideman, S. G. (2016). Gross National Happiness: lessons for sustainability leadership. *South Asian Journal of Global Business Research*, 5(2), 190-213.
- Tosun, K. E. (2013). Sürdürülebilir kentsel gelişim sürecinde kompakt kent modelinin analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), 103-120.
- Vallance, S., Perkins, C, H. ve Dixon, E, H. (2011). What is social sustainability? A clarification of concepts, *Geoforum*, 42(3), 342-348.
- Visser, W. ve Courtice, P. (2011). *Sustainability leadership: Linking theory and practice*. Working Paper Series.
- Wakahi, J. ve Salvaterra, M. (2012). Sustainable leadership: lessons and implications of a leadership development program for women religious in Africa. *Journal of Pan African Studies*, 5(2), 150-167.
- Wals, A.E. (2014). Sustainability in higher education in the context of the UN DESD: a review of learning and institutionalization processes. *Journal of Cleaner Production*, 6(1), 8-15.
- Weber, M. (2005). *Bürokrasi ve otorite*. (H. B. Akın, çev.). Adres Yayınları.
- Werner, I. (1993). *Liderlik ve yönetim*. (V. Üner, Çev.) İstanbul: Rota.
- Yoğurtçu, F. (2023). *Sürdürülebilir Liderlik: 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma* [Yüksek lisans tezi]. Kütahya Dumlupınar Üniversitesi.
- Yörük, S. ve Kocabaş, D. (2001). Eğitimde demokratik liderlik ve iletişim. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 225-234.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: a review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7. baskı), Pearson Prentice Hall.

- Yükçü, S. ve Fidancı, N. (2016). Sürdürülebilirlik maliyeti örneği olarak maden sahası restorasyonu. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 30(3), 663-677.
- Zel, U. (2011). *Kişilik ve liderlik: Evrensel boyutlarıyla yönetsel açıdan araştırmalar, teoriler ve yorumlar*, Nobel Yayıncılık.



EKLER

Ek 1: Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Aşağıda İstanbul Kent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Yönetimi programı öğretim üyesi Prof.Dr. Öcal USTA danışmanlığında gerçekleştirilmekte olan tez araştırması için hazırlanmış, kurumunuzdaki sürdürülebilirliğin ve liderliğin inceleme faktörleri hakkında bilgi toplamaya yönelik çeşitli sorular yer almaktadır.

Lütfen, ankette yer alan her bir ifadeye belirtilen kriterler doğrultusunda gerçek durumu yansıtır şekilde ve içtenlikle yanıt veriniz. Göstermiş olduğunuz ilgi ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Elnaz FAAL
Yüksek Lisans Öğrencisi

Birinci Bölüm

Kişisel Sorular

1. Cinsiyetiniz?

() Kadın () Erkek

2. Yaşınız?

.....

3. Medeni durumunuz?

() Evli () Bekar

4. Eğitim durumunuz?

() Lise ve dengi okul mezunu

() Ön lisans mezunu

() Lisans mezunu

() Yüksek Lisans mezunu

() Doktora mezunu

5. Pozisyonunuzdaki çalışma süreniz?

..... yıl

6. Kurumunuzdaki toplam çalışma süreniz?

..... yıl

7. Departmanınızda kaç çalışan var?

..... çalışan

İkinci Bölüm

Sürdürülebilir Liderlik

	Bu kısımda sürdürülebilir liderliğe yönelik ifadeler mevcuttur. Lütfen ifadelere katılım düzeyinizi ilgili alanlardan birine (X) işareti koyarak belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Liderim sürdürülebilir bir sosyal sorumluluk bilinciyle hareket eder.	1	2	3	4	5
2	Liderim sürdürülebilir çevre sorumluluğu bilinciyle hareket eder.	1	2	3	4	5
3	Liderim, sürdürülebilir ahlaki sorumluluk bilinciyle hareket eder.	1	2	3	4	5
4	Liderim kararlarını tüm organizasyonu düşünerek verir.	1	2	3	4	5
5	Liderimin bağlı olduğu yönetim, sürdürülebilirliği etkileyecek bir hata yapıldığında, bunu resmi olarak fark eder.	1	2	3	4	5
6	Liderim sürdürülebilirliği etkileyen hataları düzeltmeye isteklidir.	1	2	3	4	5
7	Liderim sürdürülebilirlik sorunlarını çözmek için benzersiz yenilikçi yöntemler kullanmak hususunda girişimde bulunur.	1	2	3	4	5
8	Liderim sürdürülebilir çabalar doğrultusunda refah oluşturmaya çalışır.	1	2	3	4	5
9	Liderim kar gütmenden önce amacı düşünür.	1	2	3	4	5
10	Liderim sürdürülebilir sosyal sorumluluğu karla dengeler.	1	2	3	4	5
11	Liderim, her türlü değişime çaba göstererek sürdürülebilirliği sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
12	Liderim, sürdürülebilirliğin çalışanları nasıl etkilediğini dikkate alır.	1	2	3	4	5
13	Liderim sürdürülebilirlik kararları ile ilgili katılımcıların hepsiyle iletişim kurar.	1	2	3	4	5
14	Liderim, iletişim çabalarıyla sürdürülebilirlik kültürünü kurmaya çalışır.	1	2	3	4	5

15	Liderim işe alımda, çalışanları terfî ettirmede ve liderlerin yerini değiştirmede sürdürülebilirliği göz önüne alan bir plana sahiptir.	1	2	3	4	5
----	---	---	---	---	---	---



ÖZ GEÇMİŞ

Elnaz Faalshahrivar, 2012-2016 yılları arasında Fereshtegan Lisesi'nde eğitim aldı. 2016-2019 yılları arasında Tahran Azad İslam Tıp Üniversitesi Uygulamalı Kimya bölümünde lisans eğitimini tamamladı. Lisans eğitimini tamamlayana kadar yarı zamanlı olarak Alhavi İlaç Şirketinde işte çalıştı. Lisans mezunu olduktan sonra 2020- 2024 Yılları arasında İstanbul'daki Vakıf Üniversitelerde Uluslararası ofis ve Erasmus ofislerde Uzman olarak görev alıyor ve iş deneyimi elde ediyor. Hobileri arasında kitap okumak, film izlemek bulunmaktadır. İyi seviyede İngilizce ve Türkçe konuşabilmektedir.

