



VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

ÜNİVERSİTELERDE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ÖLÇEĞİNİN
GELİŞTİRİLMESİ

Elif Sena GENÇCELEP

Yüksek Lisans Tezi

Van, 2020



VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

ÜNİVERSİTELERDE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ÖLÇEĞİNİN GELİŞTİRİLMESİ
DEVELOPING ORGANIZATIONAL AGILITY SCALE IN UNIVERSITIES

Elif Sena GENÇCELEP

Dr. Öğr. Üyesi Rezzan UÇAR

Yüksek Lisans Tezi

Van, 2020

KABUL VE ONAY

Öğrencinin Elif Sena GENÇCELEP tarafından hazırlanan "Üniversitelerde Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Geliştirilmesi" başlıklı bu çalışma, 01/07/2020 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından **Yüksek Lisans** tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı

Prof. Dr. Halil IŞIK



İmza

Jüri Üyesi (Danışman)

Dr.Öğr. Üyesi Rezzan UÇAR



İmza

Jüri Üyesi

Doç. Dr. Zehra KESER
ÖZMANTAR



İmza

Jüri Üyesi

Dr. Öğr. Üyesi Gürol ZIRHLIOĞLU



İmza

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Doç. Dr. Fuat TANHAN

Enstitü Müdürü

Öz

Bu çalışma üniversitelerde örgütsel çeviklik ölçeği geliştirmek amacıyla yapılmıştır. Ölçek geliştirme sürecinde öncelikle madde havuzunu oluşturmak amacıyla ilgili alanyazın ile yurt dışındaki benzer ölçme araçları taranarak 85 maddelik madde havuzu oluşturulmuştur. Madde havuzundaki maddelere uzman görüşü ile son şekli verilmiş ve 52 maddeden oluşan ölçek formu ile 366 akademisyenden veri toplanmıştır. Açımlayıcı faktör analizi sonrasında 35 maddeden oluşan dört faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Bu faktörler uyumluluk ve yeniden düzenleme, cevap verme, değişimi yönetme ve yetkinlik olarak adlandırılmıştır. Dört faktörlü yapı toplam varyansın %60'ını açıklamıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde dört faktörlü yapı doğrulanmış, uyum indekslerinin iyi uyuma işaret ettiği gözlenmiştir. 4 boyut için sırayla ön test ve son test arasındaki korelasyon değerleri .773, .895, .908 ve .889 şeklinde olup iki uygulama arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Sırasıyla boyutlara ait Cronbach Alpha değerleri .803, .921, .853 ve .948 olarak bulunmuştur. Ölçekteki dört boyut için yapılan ilişkisiz t-testi sonucunda alt ve üst gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur. Ölçeğin madde-test korelasyonuna dört boyut için bakılmıştır ve içsel tutarlılık ölçüsü olan testi iki yarıya bölme yöntemi uygulanmıştır. Ölçeğin alt boyutları ile test toplam puanlarının korelasyon değerlerine de bakılmıştır. Sonuç olarak Üniversitelerde Örgütsel Çeviklik Ölçeği'nin (ÖÇÖ-Ü) üniversitelerin örgütsel çevikliklerini ölçmekte kullanabilecekleri geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu görülmüştür.

Anahtar sözcükler: örgütsel çeviklik, ölçek geliştirme, üniversite.

Abstract

The present study aims to develop an organizational agility scale for universities. The scale development process began by reviewing the related literature and similar measurement tools available abroad to generate a pool of 85 items. The items in the pool were refined based on expert input and the resultant scale form of 52 items was applied to 366 academicians to collect data. Exploratory factor analysis yielded a four-factor structure containing 35 items. These factors were labeled compatibility and reorganization, responsiveness, managing change, and competence. The four-factor structure explained 60% of the total variance. The confirmatory factor analysis confirmed the four-factor structure, and fit indices exhibited good fit. The correlation values between pre-test and post-test scores of the four factors were .773, .895, .908 and .889 respectively, indicating no significant difference between the two applications. Cronbach Alpha values of the factors were .803, .921, .853 and .948 respectively. The unrelated t-test performed for the four factors of the scale revealed a significant difference between the upper and lower groups. The item-test correlation of the scale was examined for the four factors by splitting the test into two halves as a measure of internal consistency. The correlation values of the sub-factors of the scale and the test total scores were also examined. In conclusion, it is suggested that the Organizational Agility Scale for Universities (OAS-U) is a valid and reliable measurement tool that universities can employ to measure their organizational agility.

Keywords: organizational agility, scale development, university.

Teşekkür

Yüksek lisans eğitimim süresince yardımını ve desteğini esirgemeyen değerli danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Rezzan Uçar hocama ve eğitimim süresince her türlü desteği gösteren aileme teşekkür ederim.





“Aileme.”

İçindekiler

Öz.....	i
Abstract.....	ii
Teşekkür.....	iii
Tablolar Dizini.....	vii
Şekiller Dizini.....	ix
Bölüm 1 Giriş.....	1
Problem Durumu.....	1
Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	5
Araştırma Problemi.....	6
Sınırlılıklar.....	6
Bölüm 2 Araştırmanın Kuramsal Temeli ve İlgili Araştırmalar.....	8
Çeviklik Kavramı.....	8
Çeviklik Boyutları.....	12
Örgütsel Çeviklik (Organizational Agility).....	17
Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Çeviklik.....	28
Üniversitelerde Örgütsel Çeviklik.....	32
Ölçek Geliştirme.....	39
Geçerlik.....	41
Güvenirlik.....	48
İlgili Araştırmalar.....	52
Bölüm 3 Yöntem.....	62
Araştırmanın Modeli.....	62
Araştırmanın Evreni ve Çalışma Grubu.....	62
Veri Toplama Süreci.....	64
Veri Toplama Araçları.....	65
Verilerin Analizi.....	68

Bölüm 4 Bulgular ve Yorum.....	71
Üniversitelerde Örgütsel Çeviklik Ölçeği Geçerlik Çalışmaları	71
Üniversitelerde Örgütsel Çeviklik Ölçeği Güvenirlik Çalışmaları	90
Bölüm 5 Sonuç, Tartışma ve Öneriler	100
Kaynaklar	106
EK-A: Veri Toplama Araçları-Veri Toplama İzni	115
Ek.1. Demografik Bilgi Formu	115
Ek.2. Üniversitelerde Örgütsel Çeviklik Ölçeği (ÖÇÖ-Ü).....	116
Ek.3. Veri Toplama İzni	117
EK-B: ÖÇÖ-Ü Maddelerinin Kapsam Geçerlilik Oranları (Uzman Görüşleri).....	118
EK-C: Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	121
EK-D: Etik Beyanı.....	123
EK-E: Yüksek Lisans/Doktora Tez Çalışması Orijinallik Raporu	124

Tablolar Dizini

Tablo 1 Örgütsel Çeviklik Kavramı için Literatürde Yapılan Tanımlar.....	19
Tablo 2 Ataletli Şirketler ile Çevik Şirketlerin Karşılaştırması (Sekman ve Utku, 2017).....	24
Tablo 3 Geleneksel ve Çevik Örgütlerin Karşılaştırması (Ramesh ve Devadasan, 2007).....	25
Tablo 4 Örgütsel Çeviklik Kılavuzu (Hazzan ve Dubinsky, 2014).....	26
Tablo 5 Uyum İndekslerinin Kriterleri, Değer Aralıkları ve Uyum Derecesi.....	45
Tablo 6 Cronbach Alpha Aralıklarının İfade Ettiği Güvenirlik Dereceleri.....	50
Tablo 7 Katılımcıların Fakültelere Göre Dağılımı.....	63
Tablo 8 Katılımcıların Ünvanlarına Göre Dağılımı.....	64
Tablo 9 Uzman Görüşü İçin Başvurulan Uzmanların Demografik Bilgileri.....	67
Tablo 10 Uyumluluk ve Yeniden Düzenleme Alt Boyutuna Ait Uzman Görüşleri..	71
Tablo 11 Cevap Verme Alt Boyutuna Ait Uzman Görüşleri.....	72
Tablo 12 Değişimi Yönetme Alt Boyutuna Ait Uzman Görüşleri.....	72
Tablo 13 Yetkinlik Alt Boyutuna Ait Uzman Görüşleri.....	73
Tablo 14 KMO ve Bartlett's Testine İlişkin Bulgular.....	74
Tablo 15 Communalities.....	74
Tablo 16 Açıklanan Toplam Varyans Tablosu.....	76
Tablo 17 Döndürme Sonrası Faktör Yükleri.....	79
Tablo 18 ÖÇÖ-Ü Faktör Analizi Yük Değerleri.....	80
Tablo 19 ÖÇÖ-Ü Ait Alt Boyutların İsimlendirilmesi ve Madde Puanları.....	82
Tablo 20 Ölçeklerin Numaraları ve Alt Boyutlar.....	83
Tablo 21 Açımlayıcı Faktör Analizi Sonrasında KMO ve Bartlett's Testine İlişkin Bulgular.....	85
Tablo 22 Doğrulamalı Faktör Analizi Uyum İndeksleri ve Değerleri.....	86
Tablo 23 ÖÇÖ-Ü Ölçüm Modeli Sonuçları.....	88
Tablo 24 Alt Boyutların Test-Tekrar Test Sonrası Değerleri.....	90
Tablo 25 ÖÇÖ-Ü'nün ve Alt Boyutları Cronbach Alpha Değerleri.....	91
Tablo 26 1. Alt Boyutun Alt-Üst Grup Ortalamaları İlişkisiz t-Testi Sonuçları.....	92
Tablo 27 2. Alt Boyutun Alt-Üst Grup Ortalamaları İlişkisiz t-Testi Sonuçları.....	92
Tablo 28 3. Alt Boyutun Alt-Üst Grup Ortalamaları İlişkisiz t-Testi Sonuçları.....	94

Tablo 29 4. Alt Boyutun Alt-Üst Grup Ortalamaları İlişkisiz t-Testi Sonuçları	94
Tablo 30 Alt Boyutların Madde-Toplam Korelasyonları	96
Tablo 31 ÖÇÖ-Ü'nün Alt Boyutlara Göre Güvenirlik Analizi Sonuçları	97
Tablo 32 ÖÇÖ-Ü Toplam Puanı ile Alt boyutları Korelasyon Değerleri Tablosu...	98



Şekiller Dizini

Şekil 1. Yalın üretim yaklaşımına göre 7 temel israf kaynağı (Gökçe, 2006).....	11
Şekil 2. Üç temel çevik üretim unsuru (Alves, Carvalho ve Sousa, 2012).	13
Şekil 3. Örgütlerde çeviklik için kavramsal model (Sharif ve Zhang, 1999).	14
Şekil 4. Örgütsel çevikliğin oluşturulması (Akt. Hüseyinov, 2010).	18
Şekil 5. Scree plot grafiği.	78
Şekil 6. Üniversitelerde örgütsel çeviklik ölçeği faktör yüklerinin path diagramı ile gösterilmesi.	87



Bölüm 1

Giriş

Bu bölümde araştırmanın problem durumu ifade edilmiş, araştırmanın amacı ve önemi ele alınarak alt problemleri sıralanmıştır.

Problem Durumu

Bilginin, ekonominin ve teknolojinin demokratikleşmesi toplumun her boyutunu etkileyen ve rekabeti değiştiren yeni bir küreselleşme gerçeğini oluşturmuştur (Charnitski, 2002). Dünyayı etkisi altına alan küreselleşme akımı ile gelen değişim sonucunda bireylerin, toplumların ve kurumların ihtiyaçlarını kendileri için en uygun olanak sağlayan yerlerden sağlayabilme seçeneğine ulaşmaları mümkün olmuştur (Gencel, 2001). İnsanlar zaman içinde kültürlerinde, yaşayışlarında, kullandıkları teknolojide, hayata bakış açılarında, ekonomilerinde ve bilgilerinde gerçekleşen değişikliklere uyum sağlayarak yaşamlarına devam etmişlerdir. Altan (2018) tüm modern toplumların küreselleşen dünyada toplumsal yaşamın karmaşıklığını, uzmanlık alanlarında ve iş bölümlerinde meydana gelen çeşitlenmeyi, kapitalist ekonomi ile tüketim odaklı bir toplum olmayı deneyimlediğini ifade etmiştir.

Müşterilerin değişen ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde cevap verebilmeyi ve bu değişime karşı uyum sağlayabilmeyi tanımlayan çeviklik kavramı ilk olarak 1990'lı yıllarda ileri sürülmüştür. 2000'li yıllarda ise hızla değişen koşulların önceden tahmin edilebilmesi ve bunlara yanıt verilmesi, karmaşık ve birbiri ile bağımlı ilişkilerin yönetilebilmesi şeklinde genişletilmiş tanımlarla ifade edilmeye başlanmıştır (Bakan, Sezen ve Kara, 2017). Çeviklik, hem iç hem de dış kaynaklarda değişimin algılanması, bu değişikliklerin rutin şekilde gerçekleştirilmesi ve ortalamanın üstünde bir performansla sürdürülmesi gereken dinamik bir organizasyon yapısıdır (Worley ve Lawler, 2010). Tseng ve Lin (2011) değişimi, çevikliğin temel itici gücü olarak görmektedirler. Tallon ve Pinsonneault (2011) çeviklik ile çevredeki fırsatların ve tehditlerin kolay, hızlı ve becerikli bir şekilde tespit edilebileceğini ve cevap verilebileceğini belirtmişlerdir. Çevikliğin sözlük anlamı, hızlı, kıvrak hareketlerle ve akıllı yaklaşımla hızlı düşünme yeteneği olarak ifade edilmektedir.

Örgütsel çeviklik kavramı köken olarak, değişimlere tepki olarak kabul edilen çevik üretim ve bu değişimlerin olanağa çevrilmesi olarak ifade edilmektedir (Dahmardeh ve Banihashemi, 2010). Glenn (2009) örgütsel çevikliği üzerinde durulan zeminin kayalardan oluşması durumunda yapılarının esnek olması gerektiğini ve bu durumun günümüz şirketlerinde de bu şekilde olması gerektiğini ifade etmiştir. Çalkantılı bir çevrede rekabet eden şirketler pazar hareketlerini en iyi şekilde tahmin ederek en kötü sistem şokları ve değişiklikleri sonrasında ayakta kalamayan şirketlerin boşluğunu doldurma fırsatını yakalayarak yeniden ayağa kalkabilmek için örgütsel çeviklik göstermelidirler. Örgütün dış değişikliklere anında cevap verebilmesi ile pazarda oluşabilecek fırsatları etkin bir şekilde kavrayabilmesi ve sezebilmesi için gereken yetenek olarak ifade edilen örgütsel çeviklik sayesinde; örgütlerin pazardaki fırsatları daha önce görmesi ve bu fırsatlara yönelik gerekli bilgi ve yeteneği hazır hale getirmesi ile rekabetçi adımlar atılabilmesi ve ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi için yollar izlenmesi sağlanabilmektedir (Chung, Lee ve Kim, 2014). Varlıklarını sürdürebilecekleri ve kendilerini geliştirebilecekleri bir ortam oluşturmak isteyen örgütler, kendi iç ve dış çevreleri hakkında bilgi sahibi olmalı ve güncel olmasına özen gösterip (Golmoradi ve Ardabili, 2016); bu bilgilerin eş zamanlı olarak toplanmasını kurum geneline benimsetmeli ve bilgiyi kuruluş geneline yaymaya çalışmalıdırlar (Sull, 2010).

Örgütlerin rekabet üstünlüğünü elde etmek ve pazar konumunu sürdürebilmek için iç ve dış çevresinde yer alan değişkenlerin taleplerini uygun yapı ve süreçler geliştirebilmesi gerekmektedir. Bu sebeple; günümüzde örgütlerin uyum sürecini kolaylaştıracak örgütsel çeviklik kavramı gün geçtikçe büyük önem kazanmaktadır (Ganguly, Nilchiani ve Farr, 2009). Küreselleşen dünyada değişime ayak uydurması gereken, gerek ulusal gerek uluslararası alanda birbirleriyle yarış halinde olan birçok kurum gibi üniversiteler de bu süreçten etkilenenler arasındadır. Broskoske (2000) üretim örgütlerini etkileyen unsurların birçoğunun eğitimi de etkilediğini ve eğitim kurumları arasında da çevik bir rekabet ortamının oluşmaya başladığını ifade etmektedir. Az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin diğer gelişmiş ülkelere yetişebilmesi için yükseköğretime çok daha fazla önem vermeleri gerekmektedir (Gencel, 2001). Nitelikli insan gücü yetiştirmekte olan eğitim sistemi, nitelikli insan kavramının zamanla değişmesi ile hızlı bir değişim sürecine girmiştir (Özmantar, 2011). Mukerjee (2014b) bu değişim sürecinde bir üniversitenin uygun bir şekilde yapılanmaması, yönetilememesi ve çevik bir varlık

olarak ilerleyebilmek için kaynaklarını geliştirmemesi sonucunda değişime cevap verme kabiliyetini ve sonuç olarak hayatta kalmasını ciddi bir şekilde tehdit altında sokacağını ifade etmiştir. Bilgi ekonomisinin ve bilgi toplumunun gelişmesiyle eğitim sistemlerinin ve eğitim örgütlerinin yeniden yapılandırılması için değişim zorunlu hale gelmiştir. Değişim kavramının çeviklik için itici bir güce sahip olduğu söylenebilir (Tseng ve Lin, 2011). Üniversitelerin bu sürecin belli yerde yıkıcı ve diğer üniversiteler arasında geride kalmalarına sebep olabilecek etkilerine karşı gösterdiği direnç örgütsel çeviklik kavramı ile ifade edilmektedir.

Teknoloji; tanımlanmak, ulaşılmak ve genişlemek için üniversiteye yardımcı olduğu gibi kültürel açıdan personelle, anlaşma yapılan kişilerle, müşterilerle ve yasal düzenleyici personelle etkileşimi ve iletişimi sağlayarak fark yaratabilir (Mukerjee, 2014b). Kondakçı ve Yıldırım (2004) da teknolojinin öğretim, araştırma, akademinin yönetimi süreçlerinde önemli bir role sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Yükseköğretim kurumları öğretimde, araştırmalarda, yönetimde ve uzaktan eğitimde teknolojiyi adapte etmenin ve kullanmanın fırsat haline getirilip kullanılmasını sağlamalıdır. Teknoloji, yükseköğretim kurumları için bir değişim gücü olarak önerilmektedir. Hızla değişen dünyada ürün döngülerinin azalması, pazardaki belirsizlik akademik ürünleri ve süreçleri de etkilemektedir. Bugün öğrenciler gelecekte var olmayan işler için eğitilebiliyorlar ve üniversitenin eğitim müfredatını değiştirmesi 3-5 yıl sürebilmektedir (Kamat, 2012). Bu şekilde değişime en az gecikmeyle cevap verilmesi ve uyum sağlanması çevikliğin desteklendiği ve stratejik öngörülü kurumlarının çok önemli bir ihtiyacı haline gelmiştir (Mukerjee, 2014b).

Çevik bir üniversitenin hedefi öğrencilerin mevcut ihtiyaçlarına yönelik çözüm üretebilmektir (Gunasekaran, 1998). Değişime ve gelişmeye cevap verebilmek, rekabet ortamında varlığını sürdürmek için gereken çevikliğin önemli iki itici gücüdür ve yükseköğretim kurumlarının temel amaçlarından biridir (Charnitski, 2002). UNESCO'nun Dünya Yükseköğretim Konferansı'nda değişime cevap vermenin yükseköğretim kurumlarının temel yükümlülüklerinden biri haline geldiğini belirtilmiştir. Günümüzdeki ve gelecekteki küresel zorlukların karmaşıklığı ile karşı karşıya olan yüksek öğrenim, sosyal, ekonomik, bilimsel ve kültürel boyutları ve bunlara yanıt verme yeteneği ile çok yönlü konularda gereken anlayışı iletirmek için sosyal sorumluluğa sahip olan kurumlardır (UNESCO, 2009).

Üniversitelerde örgütsel çeviklik; üniversitelerin değişim için planlama yapma ve uygulamaya koyma arasındaki zamanı azaltma (hızlı olma), değişiklikler için esnek olabilme (farklı yöntemler, teknikler, yollar ve stratejiler kullanma), farklı kurum ve kuruluşlarla iş birliği yapabilme, mezunlarının iş gücüne katkı sunabilme, homojen olmayan öğrenci kitlesine hitap edebilme, değişimleri eğitim programlarına aktarabilme ve bu süreçte akademisyenlerinin yeniliği takip edebilmesini destekleyebilme, grup çalışmalarına önem verme ve rekabet ortamında sürdürülebilirliği sağlama gibi örgütsel çeviklik unsurlarını içermektedir. Azaoury, Daou ve Khoury (2014) rekabet ortamında ayakta kalmaya çalışan üniversitelerin amaçlarından birinin pazarlama ve markalaşma programları ile itibarın sağlanarak en iyi ve en parlak öğrencileri çekmeye çalışmak olduğunu ifade etmişlerdir.

Kurumların başarısızlıklarının arkasında çevrelerinde yaşanan türbülans ve belirsizlik olduğu düşünülmektedir (Tseng ve Lin, 2011). Örgütsel çeviklik, türbülans ve belirsizlik zamanlarında üniversitelerde olması gereken bir beceri olarak değerlendirilmektedir. Öte yandan zaman ilerledikçe üniversitelerin geleneksel kurumlara oranla daha hızlı bir karar vermeyi ve değişikliklere zamanında yanıt vermeyi kolaylaştırmak ve sağlamak için daha çevik bir yapıya geçme ihtiyacı ortaya çıkmaktadır (Mukarjee, 2014b). Bu bağlamda üniversitelerde örgütsel çevikliğin önem kazandığı ifade edilebilir. Çeviklik konusunda mevcut araştırmaların çoğu çevik üretim işletmesinin modelini ya da mevcut bir modele dayanarak çevikliğini ölçmeye çalışmaktadır. Eğitimde çeviklik alanında çok az araştırma yapılmıştır (Broskoske, 2000). Literatür incelendiğinde örgütsel çevikliğe ilişkin ölçme araçlarının daha çok işletmeler üzerine odaklandığı (Arslan, 2011; Akkaya ve Tabak, 2018; Sharifi ve Zhang, 1999; Wendler, 2014; Gunasekaran, Tirtiroğlu ve Wolstencroft, 2002; Sharifi, 1999; Kassım ve Zain, 2004), üniversitelerde örgütsel çeviklik araştırmalarında kullanılan ölçme araçlarının yurtdışı ile sınırlı kaldığı (Yusuf, Sarhadi ve Gunasekaran, 1999; Charbonnier-Voirin, 2011; Tallon ve Pinsonneault, 2011) görülmüştür. Ülkemizde üniversitelerde örgütsel çeviklik konusunda geliştirilmiş olan herhangi bir ölçme aracına rastlanılmamıştır Bu nedenle üniversitelerde örgütsel çeviklik ölçeğinin geliştirilmesi ile alandaki boşluğun doldurulabileceği düşünülmektedir.

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, üniversitelerde örgütsel çevikliği ölçmeyi hedefleyen bir ölçek geliştirmektir. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

A. Yapı geçerliği için;

- a. Üniversitelerde örgütsel çevikliği ölçmek amacı ile geliştirilen bu ölçek, basit ve kararlı bir faktör yapısına sahip midir?
- b. Ölçeğin faktör yapısı doğrulayıcı faktör analizi ile ne düzeyde doğrulanmaktadır?

B. Güvenirlik için;

- a. Bu ölçeğin öğretim elemanlarına belli aralıklarla uygulanması sonucunda elde edilen puanlar arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
- b. Ölçeğin alt boyutlarının cronbach alpha katsayıları ne düzeydedir?
- c. Ölçeğin alt boyutlarının %27'lik alt ve üst gruplarının puanları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
- d. Ölçeğin alt boyutlarına göre madde-toplam korelasyonları ne düzeydedir?
- e. Ölçeğin iç tutarlılık ölçüsü olan testi iki yarıya bölme yöntemi sonuçları alt boyutlar bazında anlamlı mıdır?
- f. Ölçeğin alt boyutları ile test toplam puanlarının korelasyonu anlamlı mıdır?

Hızla gelişen, değişen ve küreselleşen dünyada, teknolojik ve bilimsel gelişmeleri takip edebilmek; yenilikleri kavramayı, harekete geçmeyi ve değişime uyum sağlamayı gerektirmektedir. Üniversitelerin misyonlarının ve fakültelerinin etkinliklerinin; verdikleri eğitim ve yaptıkları araştırmalarıyla anlaşıldığı genel olarak verdikleri hizmete göre bir değer atfedildiği de bilinmektedir. Yaşanan değişimler; üniversitelerin teknolojik alt yapıda, eğitim programlarında, iş birliklerinde ve küreselleşen kültürel bağlamında yenilenmesini gerektirmektedir. Bu yenilenmeler üniversitelerin hızlı karar vermeleri ve esnek olmalarıyla sağlanabilmektedir. Artan üniversite sayısı ile rekabet ortamı artmakta ve artık

sadece Türkiye’de değil dünyadaki diğer üniversitelerle de bir yarış halinde olduğu bilinmektedir. Geliştirilen ölçek; üniversitelere örgütsel olarak çeviklik düzeylerini görebilmeleri için bu konuda ulusal ve uluslararası alanda verdikleri eğitim, çalışma ortamı, yeniliklere uyumu ve yeniliği yönetebilme becerileri, diğer kurum ve kuruluşlarla iş birliğinin sağlanmasına ilişkin bir bakış açısı kazanılmasında rol oynayabilir.

Üniversitelerde örgütsel çeviklik, yerli alan yazında az sayıda araştırmaya konu olmuş ancak uluslararası alanda daha çok çalışmaya konu olmuş bir kavramdır. Gerekli alan yazın taranmış ve bu kavramla ilgili daha çok nitel çalışmaların, uyarılma ölçeklerin kullanıldığı çalışmaların (Araza, 2015) ve kavram ile ilgili literatür taraması çalışmalarının (Doğan ve Baloğlu, 2018) olduğu ancak bir ölçek geliştirme çalışması olmadığı görülmüştür. Geliştirilen ölçekle elde edilecek verilerin üniversitelerin örgütsel çeviklikle ilgili var olan durumlarını saptayabileceği, değişen koşullara ayak uydurmak için daha iyi analizler yapabileceği ve bu doğrultuda değişimlere yönelik önlemler alabilmek ve yeni stratejiler geliştirebilmek hususlarında daha çevik davranabilmelerine katkı sunabileceği düşünülmektedir.

Araştırma Problemi

Üniversitelerde Örgütsel Çeviklik Ölçeği bir ölçme aracında bulunması gereken özelliklere (geçerlik ve güvenirlik) sahip midir?

Alt problemler.

- a. Üniversitelerde Örgütsel Çeviklik Ölçeği geçerli bir ölçme aracı mıdır?
- b. Üniversitelerde Örgütsel Çeviklik Ölçeği güvenilir bir ölçme aracı mıdır?

Sınırlılıklar

Araştırmada, tüm dünyayı etkisi altına alan pandemi süreci ile veri toplama sürecinde aksaklık meydana gelmiştir. 20 Ocak 2020 tarihinde başlayan veri toplama süreci bu sebepten dolayı 13 Mart 2020 tarihinde sonlandırılarak, Eğitim Fakültesi, Dişçilik Fakültesi, Güzel Sanatlar Fakültesi, Van Meslek Yüksekokulu ve

Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulunda çalışmakta olan ğretim elemanlarından veri toplanamamıştır.



Bölüm 2

Araştırmanın Kuramsal Temeli ve İlgili Araştırmalar

Bu bölümde çeviklik kavramının gelişimine, çeviklik özelliklerine, çeviklik boyutlarına, örgütsel çeviklik kavramına, çevik örgütlerin özelliklerine, eğitim kurumlarında örgütsel çeviklik, üniversitelerde örgütsel çeviklik ve yurt içinde ve yurt dışında yapılmış ilgili araştırmalar üzerinde durulmuştur.

Çeviklik Kavramı

Çeviklik kavramı çeşitli çalışmalarda farklı şekillerde tanımlanmaktadır. 1990'ların başında değişen ve dinamik halde olan çevrenin yönetilebilmesi için ortaya çıkmış bir çözüm olarak ele alınmaya başlamıştır (Sherehiy, Karwowski ve Layer, 2007). Öngörülemeyen değişimlerin kurumları daha fazla etkiliyor olması kelime anlamı hızlı şekilde, atik hareket ederek ve akılcı yaklaşımla hızlı düşünme yeteneği olan çeviklik kavramını ortaya çıkarmıştır (Dahmardeh ve Banihashemi, 2010). Yusuf vd., (1999) pazar ortamı hızla değişse de kaynakları, müşteri odaklı ürün ve hizmetleri sağlayan, bilgi ve çevredeki en iyi uygulamaları bütünleştiren ve bu şekilde rekabetçi öğeleri (hız, esneklik, kalite, karlılık) başarıyla keşfedebilmeyi çeviklik olarak tanımlarken Kasap ve Peker (2009) hayatta kalabilmek ve değişikliklere uyum sağlayabilmek için şirketlerde yapılan çalışmalar sonucu ortaya çıkan yeni yöntemlerden biri olarak değerlendirmişlerdir. Çevikliği elde edebilmek için kurumun stratejisinde, teknolojisinde, sisteminde ve çalışan bireylerde esneklik ve yanıt verebilirlik sağlanmalıdır (Gunasekaran, 1999).

Sharifi ve Zhang (1999) ani değişimlerle baş edebilen, iş çevresinde daha önce görülmemiş olsa bile tehdit unsurlarına dayanabilen ve değişimin avantajı olarak fırsatları değerlendirebilen anlayışı çeviklik olarak ifade etmişlerdir. Sherehiy vd. (2007) ise çeviklik için teknolojiden mümkün olan en iyi derecede yararlanmayı hedef alarak günümüz şartlarına göre mal ya da hizmet üretebilmek ve pazarlayabilmek olduğunu ve en önemlisinin de kaynaklarını en etkili ve verimli şekilde kullanılarak tehdit unsurlarına dayanabilmek gerektiğini ifade etmiştir.

Çeviklik kavramı herhangi bir çevredeki bir işletmenin, bu çevredeki değişiklikleri hissetmesi, algılaması ve onlara katılmasını gerektiren bir yetenek olarak da tanımlanmaktadır. Bu yeteneğin işletmenin çevresine olan uyum kapasitesi açısından kalıcı olması gerektiği öne sürülmektedir. Bu kalıcı uyumun sağlanması değişime göre hızla şekil değiştirebilmeyi, değişim tarafından sunulan

fırsatları kavramayı; tahmin etmeyi, yenilenmeyi ve öğrenme yollarını kullanabilmeyi öngörebilmeyi gerektirmektedir (Charbonnier-Voirin, 2011). Çeviklik kavramıyla ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında atiklik sözcüğünün de eş anlamlı olarak kullanıldığı görülmüştür. Bu çalışmada çeviklik ifadesinin kullanılmasına karar verilmiştir.

Zhang ve Sharifi (2000) yeni üretim paradigması olan çeviklik için bu yüzyılda işletmelerin üretimlerinde yeni rekabetleri için avantaj sağlamaya yarayacak bir strateji olarak görmüşlerdir. İşletme içerisinde çeviklik ile yoğun yapısal ve sistemsal değişiklikler yapılması gerekmektedir. Bu şekliyle çeviklik sadece hız kavramını içermeyip, ötesinde bir kavramdır (Sucu, 2018). İşletmelerin hızlı ve esnek olmalarının yanında çevik yapıları için uluslararası düzeyde de stratejiler geliştirmek, talep odaklı hizmet ve üretim sunabilmek, iç ve dış çevresi ile stratejik bir iş birliği sürdürmek ve güncelleştirilmiş stratejilerinin devamlılığını sağlamak stratejik çevikliği kazanmak için işletmelerin hedefleri arasında olmalıdır (Sherehiy vd., 2007).

İşletmelerin çevik olmasındaki temel itici gücün çevresel değişimler olduğu bilinmektedir (Yusuf vd., 1999). İşletmenin başarılı bir yapıya ulaşabilmesi; bu çevresel değişimlere uyum sağlayabilmek için hızlı olması, durağan değil dinamik bir yapıya sahip olması, değişimi takip etmesi ve bu durumların gerektirdiği şekilde yapılarında değişiklik yapabilmesi ile gerçekleşmektedir (Sucu, 2018). Değişimler ya da öngörülemeyen ani durumlar işletmeler için ilk bakışta olumsuz olarak değerlendirilse de kendilerini yenileyerek çağın gerisinde kalmamaları için fırsat oluşturmaktadır. Bu bakımdan işletmeler için çeviklik kavramı, üretimin yanısıra zamanla değişen çevreye ve teknolojiye ayak uydurabilmeleri için de önemli bir hale gelmektedir.

Çevik üretim kavramının gelişimi. İşletme süreçlerinde seri üretim, yalın üretim, çeviklik, çevik üretim ve sonrasında örgütsel çeviklik kavramını geliştirmiştir (Sucu, 2018).

El sanatı tarzı üretim. Bu üretim tarzında sipariş üzerine özel olarak yapılan ürünler örnek olarak verilebilir. Geçmişte olduğu gibi günümüzde de alım gücü yüksek insanlara hitap eden bu üretilere piyano, keman gibi çalgı aletleri, sipariş üzerine yapılan mobilyalar, terzilik ve özel yapım arabalar örnek gösterilebilir (Kasap ve Peker, 2009). Ancak el ile üretimde iki eş ürün elde etmek mümkün değildir. El tarzı üretimde işçiler seri üretim işçilerine göre daha

tecrübelidir hatta işçiler çıraklık döneminde bir sanat tecrübesini tamamen edinmiş olurlar (Yalçıntaş, 2001). El sanatı tarzı üretimde düşük kapasite, ürünlerin pahalılığı devamında yeni fikir ve yöntemleri gerektirmiştir (Çetin, 2006).

Seri üretim. Seri üretim ilk olarak Toyota tarafından geliştirilen, hata, maliyet, stok, işçilik, geliştirme süreci, üretim alanı, fire, müşteri memnuniyetsizliği gibi unsurları en aza indirgeyen üretim sistemi felsefesidir (Gökçe, 2006). Makineler kullanılarak vasıfsız ya da yarı vasıflı işçiler tarafından belli bir standartta olan ürünlerin üretimi sağlanmaktadır. Üretilen ürünler büyük miktarlarda ve sürekli olarak üretilir. Bu süreklilik üretim hacmini arttırdığı için parça başına düşen maliyet çarpıcı bir şekilde düşmektedir. El tarzı üretime göre gelişmeye yönelik dinamikleri vardır ve kullanılan teknoloji daha yüksektir (Yalçıntaş, 2001). Seri üretimde sınırlı bir hedef tayin edilerek; azami sayıda, belli bir standart çerçevesinde ürün elde edilir. Daha iyisini yapmaya çalışmanın çok pahalıya mal olacağı ve insanın doğal yeteneklerini aşacağı düşünülmektedir (Gökçe, 2006).

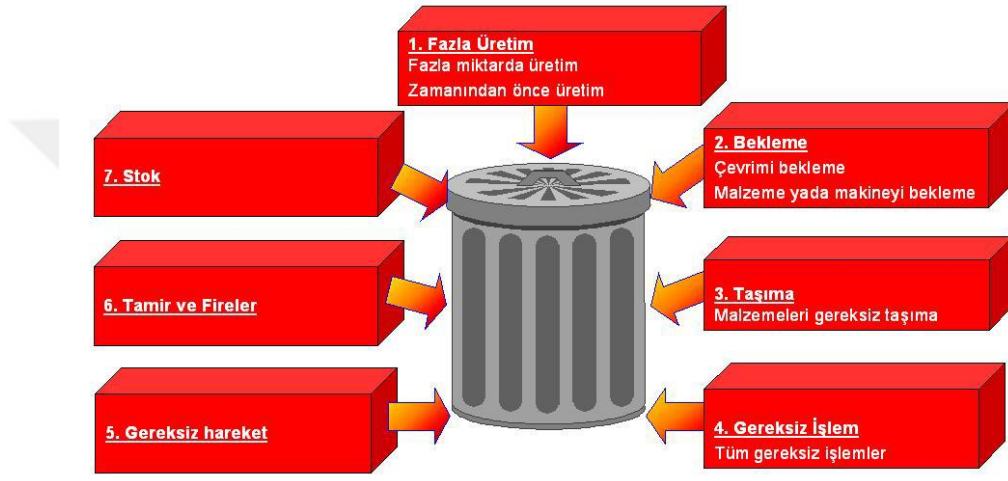
Seri üretimin bilimsel yaklaşımı sonucu çalışanlarda bazı sorunların ortaya çıkması, dış çevrede yaşanan küreselleşme, teknolojik gelişmeler, zamanla her ürünün ve hizmetin pazardaki koşulsuz satışları azalması ve müşteri talep ve beklentilerinin radikal değişimlere uğramış olması tüm sektörde belirsizliğin ve karmaşıklığın hâkim olmasına neden olmuştur (Sucu, 2018).

1940'lı yıllarda kısıtlı kaynaklarının olmasının yanında 2. Dünya savaşının neden olduğu işgücü ve sermaye kaynaklarındaki yetersizlik Japonya'da yeni bir sistem ihtiyacını doğurmuştur. Seri üretimde üretim faktörlerinin kitleler halinde gereksiz yere kullanılması, hatalı ve kalitesiz üretilen ürünlerin parçalarını tekrar üretmenin ekonomik varlığı sürdürmek için uygun olmaması Japonların; ihtiyaç duyulduğunda ve israf edilmeden, kaliteli ürünlerin ilk seferde olabilecek en düşük maliyet ile üretileceği bir sisteme olan ihtiyacını kuvvetlendirmiştir (Kasap ve Peker, 2009). 1980'lerde bu gelişmelerle birlikte kalite kavramının gündeme gelmesi, işletmelerde müşterilere sunulan ürün ve hizmetlerin kalitesinin artmasına odaklanmayı gerektirmiştir (Yusuf vd., 1999).

Yalın üretim. Seri üretime göre üretim süreçlerinin etkinliğini daha çok önemseyen ve uygulayan bir yöntemdir (Çetin, 2006). Narasimhan, Swink ve Kim (2006) yalın üretim kavramını, tam zamanında üretim (just in time) felsefesinin farklı şekilde ele alınması olarak ifade etmişlerdir. Esnek işgücü, eşzamanlı

mühendislik ve takım çalışması yalın üretimin önemli faktörleri olarak sıralanabilir (Çetin, 2016).

Yalın bir işletmenin temel ilkeleri; değer, değer akımı, akış, çekme, mükemmelliktir (Gökçe, 2006). Yalın üretimin temelinde maliyeti düşürmek ve israfı azaltmak vardır (Kasap ve Peker, 2009). Yalın üreticiler devamlı düşen maliyet, sıfır stok, sonu gelmeyen ürün çeşitliliği ve sıfır bozuk mal gibi hedeflere ulaşmaya çalışarak kesin olarak kusursuzluğa yaklaşılmaya çalışırlar (Gökçe, 2006).



Şekil 1. Yalın üretim yaklaşımına göre 7 temel israf kaynağı (Gökçe, 2006).

Bu bağlamda yalın üretim; israfa yol açan faaliyetlerin, gereksiz stoklamaların ve uzun teslimat süresi gibi çeşitli uygulamaların en aza indirilmesi olarak tanımlanabilir (Kasap ve Peker, 2009). Yalın üretimde asıl vurgu atıkların ortadan kaldırılmasıdır (Gunasekaran ve Yusuf, 2002).

Değişen iş çevresinde yalın üretimin; işletmede değişimin oluşturacağı savunmasızlık ve statik bir yapı oluşturması, kaynak israfını ortadan kaldırmak için yapılan çalışmaların işletmede esnekliği ve değişime cevap verme yeteneğinin kısıtlanmasına sebep olacağından uygulanmasının mümkün olmadığı iddia edilmiştir (Çetin, 2006). Yalın üretim kavramı değişimlerin hızlı olması, belirsizliklerin artması ile iş çevresinde ayakta kalabilmeyi sağlamakta yetersiz kalmıştır (Kasap ve Peker, 2009).

Çevik üretim. 1990'larda imalat alanında popüler hale gelen çevik üretim daha sonra farklı alanlarda kullanılmaya başlanmıştır. Çeviklik; hızlı ve kolay hareket edebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Hüseyinov, 2010).

Çevik üretim 1991'de ABD'de Lehigh Üniversitesi Iaccoca Enstitüsünde bir grup bilim adamı tarafından popüler hale getirildi. İletişim teknolojisindeki gelişmelere ve daha önceki üretim paradigmalarına çok şey borçludur. Her ne kadar önceki üretim paradigmalarına dayanan yönleri olsa da önceki üretim paradigmalarının karma yapısından daha fazlasıdır (Yusuf vd., 1999). Yalın üretim kavramının orijinal konseptinden doğal bir gelişme olan bu üretim vizyonu; organizasyonların müşterilere daha esnek ve daha duyarlı hale gelmesi gerekliliğini vurgulamaktadır. Bu şekilde 'yalın' kuruluştan 'çevik' üretim kavramının çıkmasına yol açılmıştır (Gunasekaran ve Yusuf, 2002).

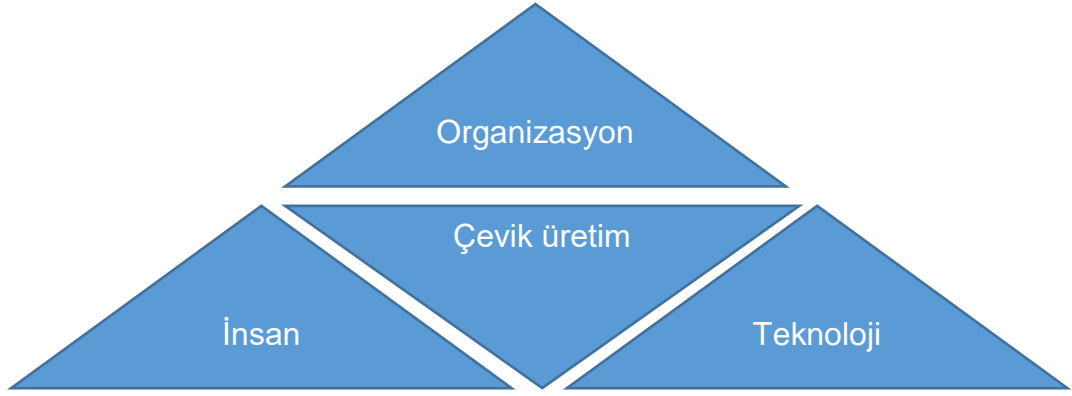
Gunasekaran (1999) bir yetenek olarak tanımladığı çevik üretimi, sürekli yenilenme ve değişme içinde olan malların ve hizmetlerin üreticilerinde olması gereken beceri olarak ifade etmiştir. Bu beceri, değişimin ve belirsizliğin kaçınılmaz olduğu, ürün çeşitliliğinin fazla olduğu çevrede başarılı olma yolu olarak ifade edilebilir (Çetin, 2006).

Çeviklik kavramı ile ilgili bir çok tanımlama olduğu gibi bu kavramı çeşitli şekillerde boyutlandıran araştırmacılar da mevcuttur. Çevik olabilmenin temel şartları gibi ifade edilebilecek boyutlar örgütlere yol gösterici niteliktedir.

Çeviklik Boyutları

Farklı sektörlerde olsa da kurumların, değişime karşı tepki verirken kurumun kendisine uygun olan ve kendi özel durumunu gözetererek oluşturduğu stratejik yeteneklere göre tepki verdikleri kabul edilmektedir. Bu stratejik yetenekler yanıt verebilirlik, yetkinlik, esneklik, hız olarak ifade edilebilir (Zhang ve Sharifi, 2000). Araza ve Aslan (2015) kurumların çevreye verdikleri tepkilerin stratejik bir yönelime sahip olduğunu ve bu stratejiler sayesinde rekabet avantajı elde edebileceklerini belirtmiştir.

Alves, Carvalho ve Sousa (2012) çalışmalarında çevik üretimi 3 boyutla nitelendirmişlerdir; organizasyon, yani yönetim ve organizasyonun yenilikçi yapıları, beceri ve yeterliliklerin bilgi tabanını destekleyen insanlar ve teknoloji.



Şekil 2. Üç temel çevik üretim unsuru (Alves, Carvalho ve Sousa, 2012).

Şekil 2’de görüldüğü gibi çevik üretim üçgenin ortasında yer almaktadır ve çevresinde bir organizasyon yapısı, organizasyon becerisi ve bilgisiyle ilerleten insan gücü ve süreçte faydalanılan teknoloji yer almaktadır.

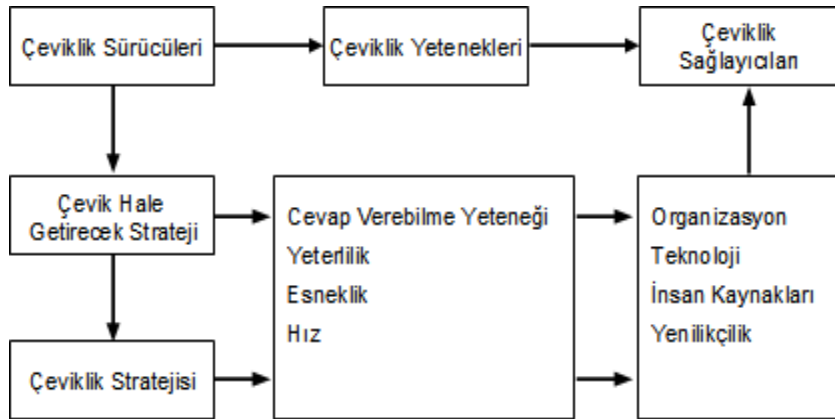
Gunasekaran (1998) ise çevikliğin prensiplerini; müşterilere değer kazandırma, değişim için hazır olma, bireysel bilgi ve becerilere değer verme ve sanal ortaklıklar kurma şeklinde sıralamıştır.

Candan, Çankır ve Şeker (2017) organizasyonun insan ve teknolojinin birbirlerine paralel şekilde geliştirilmesi ve çevikleştirilmesini vurgulayarak bu şekilde çevikliğin örgüt kültürüne işleneceğini ifade etmişlerdir. Çevikliğin;

- Müşteriye sunulan değerlerin fazla olması
- Rekabeti arttırmak için farklı işletmelerle işbirliklerinin kurulması
- Çevrede değişim ve belirsizlik etkin olduğunda üretimi devam ettirmek ve aynı zamanda büyüebilmek için uygun yapılanmaları yapılması
- Takım içerisindeki bireylerin bilgisinin ve etkisinin artırılması şeklinde dört ana boyutu olduğunu belirtmişlerdir.

Sharifi ve Zhang (1999)’ın çeviklik için geliştirdiği kavramsal model Şekil 3’te gösterilmiştir. Bu kavramsal modelde üç yapı bloğu vardır. İlki çevik sürücülerle ilgili, rekabet avantajlarını sürdürebilmek için iş ortamındaki baskı değişikliklerinden hangisinin var olduğu ile ilgilidir. İkincisi şirketten olumlu tepkilere cevap vermek ve bunlardan faydalanmak için ihtiyaç duyduğu temel yetenekler olan çeviklik yetenekleri ile ilgilidir. Üçüncüsü ise sözde kabiliyetlerin elde edilebilmesine vasıta olan çeviklik sağlayıcılarıdır. Bu reaktörler, üretim ortamının

dört ana bölgesinden yani organizasyon, insan, teknoloji ve yenilikte aranmalıdır. Ayrıca sağlayıcıların bilgi sistemlerinin desteğini tam olarak entegre etmesi gerektiği de önerilmektedir.



Şekil 3. Örgütlerde çeviklik için kavramsal model (Sharif ve Zhang, 1999).

Belirsizliğe karşı direnç şeklinde tanımlanan çeviklik kavramı, kurumların çevresel değişimin etkisinde olmasından dolayı içinde bulunulan ortama ve duruma dayanma direnci şeklinde tanımlanmaktadır. Bu hareketli ortamlarda kurumsal performansı olumlu yönde etkileyen yani ortamın kazananı olmayı sağlayan 'örgütsel çeviklik' kavramı rekabetin yeni boyutlarının belirleyici rolünde olacağı ifade edilmektedir (Araza, 2015).

Örgütler ne oranda çevik olduklarını dört boyuta bakarak inceleyebilirler. Bu boyutları sıralayacak olursak (Sekman ve Utku, 2009);

- Karar alma mekanizmasının hızı,
- Elde edilen girdilerin analizinin yapılması ve hızlı şekilde yorumlanması,
- Piyasada oluşan değişime ve gelişime uyum sağlayabilme ve dâhil olma hızına,
- Değişimi uygulayabilme ve uygulanmasının sonucunda oluşan tepkinin ölçümü ve tepkisel sorunun giderim hızı olarak belirtilebilir.

Bunların başarı ile gerçekleştirilmesi örgütlerin çevresel değişimlere hızlı ve doğru şekilde tepki vermesini sağlayabilir.

Çevikliğin çok yönlü olarak temsil eden özellikler işletmenin tüm davranışını belirlemeye yardımcı olabilir. Farklı araştırmacılar çeviklik sağlayıcılarının farklı

yönleri hakkında çeşitli görüşler sunmaktadır. Tüm yönleri yansıtan tek bir çeviklik sağlayıcı setin bulunmasının muhtemel olmadığını dile getiren Tseng ve Lin (2011) çeviklik yeteneklerini; değişiklikleri algılama ve tanımlama ve hızlı yanıt, stratejik vizyon, teknolojik yetenek ve uygun ürün tanıtımı, maliyet etkinliği, iş birliği ve operasyon verimliliği ve etkinliği, ürün hacmi / model esnekliği, organizasyon / personel esnekliği, ürün / hizmet tasarımı, teslimat ilgisi ve zamanındalık ve hızlı çalışma süresi olarak ifade etmişlerdir. Tsourveloudis ve Valavanis (2002) çevikliği üretim altyapısı, pazar altyapısı, insan altyapısı, bilgi altyapısı olarak dört boyutla ifade etmiştir.

Zhang ve Sharifi (2007) çalışmalarında çeviklik boyutlarını proaktiflik, yanıt verebilirlik, yetkinlik, esneklik, serilik, müşteriye odaklanma ve ortaklık olarak sıralamışlardır. Christian, Ismail, Mooney, Snowden, Toward ve Zhang (2001) bu çeviklik yeteneklerinin örgütlerin elde etmek istediği çevikliğin sağlayıcıları konumunda olduğunu belirtmişlerdir. Sherehiy vd. (2007), bir işletmede tüm alanlara uyarlanabilen çevikliğin küresel olan boyutlarını esneklik, hız, yüksek kalite, değişim kültürü, bütünleşme ve düşük karmaşıklık, yüksek kaliteli ve kişiselleştirilmiş ürünler, cevap verme ve temel yeteneklerin harekete geçirilmesi olarak ifade etmişlerdir. Yusuf vd. (1999) çevikliği dört boyuta ayırmıştır: (1) çekirdek yetkinlik yönetimi, (2) sanal girişim, (3) yeniden yapılandırma yeteneği ve (4) bilgi odaklı işletmeler. Seo ve La Paz (2008) tarafından tanımlanan altı örgütsel çeviklik bileşeni: algılama, işleme, yanıtlama, hizalama, öğrenme ve yeterliliklerdir. Bu bağlamda çalışmaların belirttiği çeviklik boyutlarına da bakıldığında araştırma kapsamında ortaya çıkan uyumluluk ve yeniden düzenleme, cevap verme, değişimi yönetme ve yetkinlik boyutlarının literatür ile uyum gösterdiği düşünülmektedir.

Uyumluluk ve yeniden düzenleme. Charbonnier-Voirin (2011) işletmenin çevresine olan uyum kapasitesinin kalıcı olmasını gerektiğini ifade etmiştir. Bu kalıcı uyumun sağlanmasını değişime göre hızla şekil değiştirebilmeyi, değişim tarafından sunulan fırsatları kavraması; tahmin etmesi, yenilenmesi ve öğrenme yollarını kullanabilmeyi öngörebilmesi olarak belirtmiştir. Sekman ve Utku (2009) örgütlerin varoluşunu piyasada oluşan değişime ve gelişime uyum sağlayabilme ve dâhil olma hızlarına bağlı olduğunu ifade etmişlerdir. Seo ve La Paz (2008), hizalama olarak ifade ettikleri boyutun, örgütlerin yeni iş süreçlerinin

benimsenmesi için mevcut süreçleri ve kaynakları yeniden değerlendirme ve yeniden düzenleme yeteneği olarak belirtmişlerdir.

Örgütler değişimle karşılaştıklarında uyum sağlama yetenekleri kullanarak devamlılıklarını daha sağlam şekilde sağlayabilirler. Bunu yapabilmek için kuralları, iş birliği içinde olunan kişileri ya da kurumları, çalışma düzenleri gibi iç ve dış birçok etkenleri yeniden düzenlemeleri gerekmektedir. Daha öngörülü olan örgütler ise gelecekte doğabilecek ihtiyaçları da planlama ve kurumlarını yeniden düzenleme yoluna gidebilmektedirler.

Cevap verme. Cevap verme yeteneğine sahip kurumlar, rekabet edebilmek ve sürdürülebilirliklerini sağlamak için önemli bir adım atmış olurlar. Sürekli gelişen teknolojik yeniliklere uyum göstermek ve müşterilerin sürekli değişim ve yenilik içindeki taleplerine de karşılık verebilirler. Bu şekilde kurumlar çıkarlarını koruyabilirler (Özeroğlu, 2019). Sharifi ve Zhang (1999) cevap verme yeteneğini, değişiklikleri tanıyıp hızlı şekilde bunları yanıtlayabilme ve yararlanabilme yeteneği olarak ifade etmişlerdir. Akkaya ve Tabak (2018) ise örgütte çevikliği yakalamak için içte ve dışta değişen çevre şartlarının öngörülemez olmalarına rağmen bu şartlara hızlı ve yerinde cevap verebilme yeteneğine sahip olmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Cevap verme boyutunu Seo ve La Paz (2008), bilgiye karşı hızlı ve uygun bir şekilde hareket etme yeteneği olarak ifade etmişlerdir.

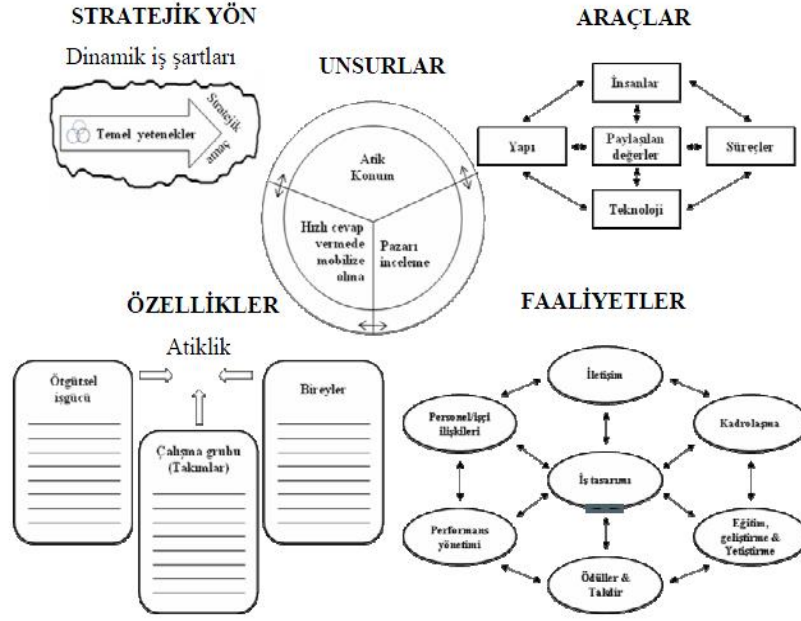
Değişimi yönetme. Tseng ve Lin (2011) değişimi yönetebilen kurumların birden fazla açıdan süreci yürütmeleri gerektiğini ifade etmiştir. Sürekli iyileştirme, öğrenme ve çalışanların eğitiminin önemsenmesi, değişiklik yönetmek, örgütsel sorumluluk değişikliği ile boyutu açıklamıştır. Örgütlerin başarılı bir yapıya ulaşabilmek için; çevresel değişimlere uyum sağlarken hızlı olması, durağan değil dinamik bir yapıya sahip olması, değişimi takip etmesi ve bu durumların gerektirdiği şekilde yapılarında değişiklik yapabilmeleri gerekmektedir (Sucu, 2018).

Öngörülemez değişimler kurumları daha fazla etkilediği için kelime anlamı hızlı şekilde, atik hareket ederek ve akılcı yaklaşımla hızlı düşünme yeteneği olan çeviklik kavramını ortaya çıkarmıştır (Dahmardeh ve Banihashemi, 2010). Bu bağlamda değişim çevikliği zorunlu kılan bir kavramdır. Örgütler değişimi yönetebildikleri ve fırsata dönüştürebildikleri derecede ayakta kalabileceklerdir.

Yetkinlik. Yetkinlik kavramı ile hız, cevap verme ve esneklik boyutlarının uygulanabilirliğini ifade edilmektedir. Örgütsel çeviklik boyutları arasında önemli bir yere sahip olan yetkinlik yani yeterlilik boyutu, kurumun içinde ve dışında gerçekleşen değişimlerin uygun iş birliği ortamı oluşturularak ve geliştirilerek kurumun uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirebilmesinde rol oynamaktadır. Ürün ve hizmet sınırının, esnekliğinin sağlanmasının yanında teknolojik kaynaklar ve iç yapılanma süreçleriyle de müşteri taleplerinin karşılanabilmesi için önemli bir boyuttur (Özeroğlu, 2019). Sharifi ve Zhang (1999) kurumların hedeflerini ortaya koyan yetkinlik boyutunun amaçlarını, verimli olmalarını, yeteneklerini, başarılarını ortaya çıkarabilmeleri için önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Seo ve La Paz (2008), yetkinlik boyutunun piyasayı ve çevik süreçlerini destekleyen iç ve dış ortakların arasındaki süreçler hakkındaki bilgileri ifade ettiğini aktarmıştır.

Örgütsel Çeviklik (Organizational Agility)

Büyük sanayi ve hizmet grupları tarafından kullanılan çeviklik kavramının sağlam terimlerle açıklandığı yönünde fikir birliği sağlanamadığı belirtilmiştir. Literatürde çeviklik kavramı değişim, üretim, iş birliği, çevresel belirsizlik, liderlik, bilgi teknolojileri, komplekslik ve kaos gibi konularla ilişkilendirilmiştir. Zaman içinde kavramdan çevik kurum, çevik iş süreçleri, çevik iş uygulamaları, çevik olma, çevik sistem, çeviklik yetenekleri gibi yeni türetilen kavramların olduğu görülmektedir. Bu şekilde kavramın çerçevesinin; çevik üretim, çevik işletme, müşteri çevikliği, işgücü çevikliği, çeviklik indeksi gibi konular çevresinde ilerlemesiyle örgütsel çeviklik noktasına gelindiği anlaşılmaktadır (Araza, 2015). Örgütsel çevikliği gösteren bir model Shafer (1997) tarafından hazırlanmıştır.



Şekil 4. Örgütsel çevikliğin oluşturulması (Akt. Hüseyinov, 2010).

Şekil 4'e bakıldığında örgütsel çevikliğin oluşturulmasında; stratejik yönün belirlenmesi, unsurlar, araçlar, özellikler ve faaliyetler olarak ifade edilen durumların göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Buna göre örgütün stratejik yönünü belirlemesi, insan, süreç, paylaşılan değerler ve teknoloji gibi araçların kullanılmalıdır. Örgüt yapacağı işin tasarımını oluştururken; iletişime önem vermeli, performans yönetimini sağlayabilmeli ve çalışanlarının yetiştirilmesi hususlarında planlamalar yaparak çevikliğini sağlayabilecektir.

Bir kurum için değişim; görülmemiş, benzersiz, acımasız ve öngörülemeyen şekilde tanımlanan bir kavramdır. Sürekli olan ve öngörülemeyen ortamda kuruma başarıyı getirecek model ise örgütsel çeviklidir (Hüseyinov, 2010). Kurumların bu hususta örgütsel çevikliği sağlamak için atacakları adımlar; acımasız ve öngörülemez olarak düşünülen değişim durumlarını avantaja dönüştürmeyi sağlayabilmektedir.

Shafer'e (1997) göre paylaşılan değerler, örgütsel yapı, kültür, temel işlem süreçleri, bilgi teknolojisi ve insanlar örgütsel çevikliğin önemli noktalarıdır. Pazarın incelenmesiyle anlaşılan bilgiye hızlı ve kolay alışma yeteneği, mobilize olma ile ifade edilmektedir. Mobilize olabilmek için örgüt kendi içinde ya da başka örgütlere karşı finansal, fiziksel, örgütsel ve insan kaynakları zamanında ve akıcı yönlendirmek gerekmektedir (Hüseyinov, 2010).

Dünyada 1990'lı yıllardan başlayan örgütsel çeviklik modeli, tanımı ve bileşenleriyle ilgili birçok çalışma vardır (Akkaya ve Tabak 2018). Bu çalışmalardaki örgütsel çeviklik tanımları kronolojik şekilde sıralanarak Tablo 1'de aktarılmıştır.

Tablo 1

Örgütsel Çeviklik Kavramı için Literatürde Yapılan Tanımlar

Araştırmacılar	Yapılan Tanımlar
Christian vd., 2001	<p><i>Örgütsel çeviklik</i>; bir kurumun;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yenilikçi davranması • Etkili stratejiler belirlemesi ve uygulaması • Kendi içinde etkili bir iletişiminin olması • Pazar fırsatlarından yararlanma ya da durumlardan fırsat yaratabilmek için başkalarıyla çalışması • Müşterileri ve tedarikçileri ile ortaklık kurması şeklindeki davranışları göstermesi olarak ifade edilebilir.
Sharifi, Colquhoun, Barclay ve Dann, 2001	<p><i>Örgütsel çeviklik</i>; çevreyi anlamayı, üretken olmayı, esnek ama maliyet açısından etkili olan yüksek kalite sürekliliği sağlayabilen bir kurum olmayı gerektirmektedir.</p>
Yusuf ve Adeleye, 2002	<p><i>Örgütsel çeviklik</i>; örgütün rekabetçi ortamdaki amaçlarını da gerçekleştirerek birçok başlıkta (maliyet, kalite, güvenilirlik, hız, esneklik, öncü teknoloji ürünleri) birden başarılı olacağını ve üstünlük kurmasını sağlamaktadır.</p>
Zain, Che Rose, Iskandar Abdullah ve Masrom, 2005	<p><i>Örgütsel çeviklik</i>; değişim içinde olan çevrede yönetsel karar verebilmek için gerekli bilgiyi üretebilme yeteneği olarak ifade edilmektedir.</p>
Dahmardeh ve Banhashemi, 2010	<p><i>Örgütsel çevikliğin</i> kelime kökeni çevik üretime yönelik olsa da kavram iş çevresindeki değişimlere verilen tepki ve değişimlerden fırsatlar oluşturup kullanılması anlamında ifade edilmektedir.</p>
Li, Nagel ve Sun, 2011	<p><i>Örgütsel çeviklik</i>; kurumun fırsat odaklı yapı oluşturabilmesi için duvarlarını yıkması ve iş birliğine yönlendiren, değerlendirme süreçlerinin ödülleri ve teşviklerini belirleyen şekilde benimsenmesini sağlamaktadır.</p>
Lu ve Ramamurthy, 2011	<p><i>Örgütsel çeviklik</i>; değişimlerle başa çıkmak için kurumun tamamının gösterdiği yetenek olarak ifade edilmiştir. Bu değişimler iş çevresinde beklenmedik bir şekilde fırsatları değerlendirmek için ani ve yenilikçi tepkiler sayesinde ortaya çıkmaktadır.</p>
Zelbst, Green, Abshire, ve Sower, 2011	<p><i>Örgütsel çeviklik</i>; ortaklarla tedarik sürecinde stokla ilgili bilgi paylaşımının yapılmasıyla, üreticilerin müşteri taleplerindeki değişimlere yanıt verme gücünü arttırmaktadır.</p>

Charbonnier-Viorin, 2011	Örgütsel çeviklik; çevrede gerçekleşen karmaşıklığa, değişim ve türbülansa rağmen verimli olabilmek adına kurumun verdiği tepki olarak ifade edilmektedir.
Chung vd., 2014	Örgütsel çeviklik; kurumun dış çevresindeki değişimlere yanıt verme, pazar fırsatlarının farkına varma ve bu fırsatları etkili ve verimli şekilde değerlendirebilme yeteneği olduğu savunulmaktadır.
Araza, 2015	Örgütsel çeviklik; kurum tarafından belirsizlik ve karmaşıklık olarak betimlenen çevrede, verimli olabilmek adına yanıt verme gücü olarak tanımlanmaktadır.
Akkaya ve Tabak, 2018	Örgütsel çeviklik; işletmenin içinde ve dışında değişen çevre şartlarının olması ve bu şartlara öngörülemez olmasına rağmen hızlı ve yerinde cevap verebilme yeteneğidir.

Örgütsel çeviklik; örgütlerin değişen şartlara, yeniliğe ya da gelecekte olması muhtemel tüm belirsizlik durumlarına karşı, örgütün her kademesinde benimsenen sürdürülebilir bir yönetim anlayışı, yenilikçi bakış açısı ve hızlı tepki verebilme yeteneği olarak ifade edilebilir.

Bugün değişim içinde olan çevrede yaşamak isteyen örgütler karmaşıklık yaşarlar. Bu karmaşıklığı aşabilmek için dışsal ve içsel bazı yeni örgütsel yeteneklere gereksinim duyulmaktadır. Devamlı ve hızlı bir şekilde değişime ayak uydurma yeteneğini geliştiren örgütler dinamik çevrede yaşayabilirler (Hüseyinov, 2010). Örgütler değişen müşteri taleplerine cevap verme sürecini hızlı tutma yeteneğiyle; iş sürecini iyileştirme, yeni ürünler tasarlama, kaliteli hizmet ve ürün sunarak pazar ve müşteri taleplerinin değişimlerini kendileri için fırsata dönüştürebilirler (Bakan vd., 2017).

Örgütler, her gün değişimin yeni bir yüzüyle karşılaşarak ayakta kalma mücadelesi verirler. Bu mücadelede varlıklarını sürdürebilmek için değişime hızla cevap verebilmeleri gerekmektedir. Örgütlerin değişime hızla cevap verebilmesi ise belli bir bilgi kapasitesine ve iyi düşünülmüş stratejilerle bu hızı kullanabilmeyi gerektirmektedir (Bakan vd., 2017). Çevrelerinde hızlı değişimlerin yaşandığı örgütler, bu değişimlere göre hızla faaliyetler ve stratejiler ayarlamalı ve uyumlanabilir hale getirmelidirler (Araza, 2015).

Çevikliğin temel motivasyon gücü değişimdir. Bir organizasyon piyasada olan değişikliklere ve müşteri taleplerine anında cevap verebildiği sürece çevik olabilir. Değişmeler devam ettikçe çeviklik ön plana çıkacak ve örgüt değişime ayak uydurabilecektir. Adapte olmaktan öte çevik örgütlerin, çalkantılı ortamlarda

karşılaştıkları potansiyel fırsatları kullanma eğilimi ve becerisi de göstermeleri gerekmektedir (Armstrong, 2000). Örgüt duvarlarının yıkılması ile fırsat odaklı yapıların oluşmasını ve iş birliğini motive eden, ödüllendiren, ölçüm ve teşvikleri destekleyen değerlendirme süreçlerinin benimsenmesi sağlanmalıdır (Araza, 2015). Örgütsel çevikliği getiren özelliklere bakıldığında birçok araştırmacının ve çalışmanın benzer durumlara dikkat çektiği belirtilebilir. Başarısını sürdürmek isteyen çevik örgütler için araştırmacılar tarafından çeşitli klavuzlar oluşturulmuş, modeller geliştirilmiş ve maddelendirmeler yapılmıştır.

Örgütsel çevikliğin özellikleri. Shairifi ve Zhang (1999) tarafından yapılan bir çalışmada işletmelerde çevik üretimin yapılabilmesi için önerdikleri örgütsel çeviklik modelinde;

- *Çeviklik Sürücüleri*, işletmenin çevreye göre değiştirilmesi ve organize edilmesi
- *Çeviklik Yetenekleri*, işletmenin örgütsel çevikliği
- *Çeviklik Sağlayıcıları*, yöneticilerin işletmenin çeviklik yeteneklerini kullanması ekinde üç unsur belirtmişlerdir.

Sekman ve Utku (2017) çevik şirketleri diğerlerinden ayıran özellikleri on başlık altında belirtmişlerdir;

- *Hızlılık*: Hızlı algılama, hızlı analiz, hızlı şekilde sonuçlandırma, hızlı karar verme, hızlı üretim, hızla uygulamaya geçme, hızlı üretim, hızlı dağıtım çevik şirketlerin öncelikleridir.
- *Esneklik*: Esnek yapıya sahiptirler. Esnek hareket etmeyi temel alırlar, müşterilerine esnek ürünler sunarlar.
- *Müşteri Odaklılık*: Müşterilerin ne istediğini ilk bilen olmak için doğrudan, derin düzeyde ve samimi bir iletişim kurmayı strateji olarak belirlerler.
- *Keskin Gözlem Gücü*: Pazarda gerçekleşen değişimi, müşteri isteklerindeki değişimleri, tehditleri ve fırsatları anında algırlarlar.
- *Hızlı Kararlar Alabilme*: Kişilerin yetkilendirilmesi ile anında ve duruma uygun hızlı karar alma fırsatı tanınır.

- *Değişime ve Denemeye Yatkınlık:* Hataya toleransları yüksek olmasıyla yenilikçi bir kimlik benimsenerek farklı olana değer verirler.
- *Teknoloji Kullanımı:* En yeni olan ya da en iyi olan teknolojinin işlerine uyarlanmasını sağlarlar.
- *Süreç ve İnsan Performansı, Sürekli Ölçme:* Performansın belirleyici olduğu, gerçek zamanlı ve taze bilgilerle analiz yapıldığı, dökümanların hazırlanmasında teknolojinin kullanıldığı örgütlerdir.
- *Eylem ve Uygulama ve Odaklılık:* Bilginin bilinmesinin yanında işte uygulanmasının başarıyı getireceği düşünülmektedir.
- *Sonuç Odaklılık:* En iyi işin bitmiş iş olarak ifade edildiği ve sonuç almanın önemsendiği örgütlerdir.

Budak, Güteryüz, Türkyılmaz ve Kılıçarslan (2011) çevik firmaların özelliklerini;

- Firmanın durumunu atik bir şekilde analiz etmesi ve analiz sonuçlarına göre hareket etmesi,
- Karşılaşılan problemleri akılcı yollarla çözme,
- Çalışanların eğitim ve gelişimine önem verme,
- Değişen yeni durumlara göre plan ve programları yeniden gözden geçirme,
- Çalışanlar arasında iş birliği ve ortak bir paydanın oluşmasını önemseme,
- Firmanın değişimi bir fırsat olarak algılama,
- Öğrenmenin sürekliliğini kavrama ve gerekliliğine inanma şeklinde ifade etmişlerdir.

Bakan vd. (2017) yaptıkları çalışmada örgütsel çeviklik kazanmak isteyen örgütlerin dikkat etmesi gerekenleri;

- Edinilen bilgiyi gelecekte kullanmak için kaydetmesi ve saklaması
- Yeni bilgiyi eldeki bilgiye olan katkısı olup olmayacağını belirlenmesi

- Yenilikler hakkında yönetimin çalışanlarla toplantı yapması ve kimin hangi görevi nerede nasıl gerçekleştireceğinin belirlenmesi
- Edinilen bilgilerin örgüte dağıtılması ve güncelliğini kaybeden bilgilerin yenileri ile değiştirilmesi
- Değişen müşteri taleplerine hızlı cevap verebilme yeteneğine sahip olması
- Çıkan problemlerin anında çözülebilmesi
- Çevrede olan ani değişimlere karşı uyum sağlayabilmek için kararların hızla alınabilmesi şeklinde belirtmişlerdir. Aksi halde örgütün güncelliğini yitirerek, demode olmuş bilgi ve yöntemlerle ataletle düşülebileceğini, bununla birlikte yerinde sayabileceği ifade edilmiştir.

Şeker (2016) çevikliğin özelliklerini şu şekilde sıralamıştır;

- Müşteriyle kurulan kuvvetli iletişim ve müşteri ile ürün tasarımı, planlanması ve üretim taleplerinin incelenmesi.
- Hiyerarşik şekilde kararların alınması ve yayılması yerine organizasyonda belirlenen fonksiyonel noktaların karar alma konusunda yetkilendirilmesi.
- Birim maliyetlerinin düşürülmesi ama hızlı, kaliteli ve kişiselleştirilmiş ürünlerin üretilmesi.
- Üretim hacminde esnek olunarak hızlı değişim sağlanması
- Çevik yapıda olan tedarikçilerle iş birliği yapılması.
- İş analizini titizlikle yürütülmesi.

Akad (2017) örgütsel çeviklik için değişime açık olmak, takım içinde kuvvetli iletişime sahip olmak, hızlı ve sürekli ürün teslimi yapabilmek, test etmeye önem vermek, basit ama gerçekçi planlama yapabilmek özelliklerine sahip olunması gerektiğini ifade etmiştir.

Örgütsel çevikliğin olmadığı örgütlerde örgütsel atalet görülebilmektedir. Bu bağlamda örgütsel atalet açıklanmaya çalışılmıştır. Atalet kelimesi 'atıl' kökünden gelir ve fizikte ise eylemsizlik anlamına da gelir. Sosyal bilimlerde ise daha çok

durağanlık hali anlamına gelir ve değişmemek ya da çevresindeki duruma göre yavaş değişmek, geç tepki vermek anlamında kullanılır. Kurumsal atalet bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmede ya da çevresindeki değişimlere cevap verirken geç kalması yavaş davranması sonucunda rakiplerinin gerisinde kalmasını ifade eder (Sekman ve Utku, 2017). Örgütsel atalet, hızın ve çalışkanlığın tam tersi olarak bilinir ve örgütlerin içinde bulunmak istemedikleri bir durumdur (Bakan vd., 2017).

Bireyin bilgiden yoksun olması, bilgi edinmek için herhangi bir girişimde bulunmama hali olarak da ifade edilmektedir (Liao, Feib ve Liu, 2008). Örgütsel atalet ise, örgütlerin giderek değişen ihtiyaçları karşılayamayacak hale gelmeleri ve bu konuda eyleme geçmemeleri ya da örgütlerin değişim karşısında tepkilerini olması gerekenden çok daha geç vermeleri şeklinde belirtilmektedir (Larsen ve Lomi, 2002). Tablo 2'de atalet gösteren şirketler ile çeviklik gösteren şirketlerin davranışları karşılaştırılmıştır.

Tablo 2

Ataletli Şirketler ile Çevik Şirketlerin Karşılaştırması (Sekman ve Utku, 2017)

Ataletli Şirketler	Çevik Şirketler
Kararsız olup geç karar verirler.	Hızlı algılarlar, hızlı analiz ederler ve hızlı karar verirler.
İsteksiz ve şevksiz çalışırlar.	Hırslı, heyecanlı ve hızlıdırlar.
Olaylar karşısında donup kalırlar. Ne yapacaklarını bilemezler.	Düşünürler ama düşünceye takılıp kalmazlar. Eyleme geçmeyen düşüncenin değerinin olmadığı bilinir.
Yavaş ve ağır hareket ederler.	Ortalamanın üstünde bir hızla iş görürler.
Yeni durumlara ve yeniliklere karşı direnç halindedirler.	Yenilikleri ilk gören, ilk uygulayan olmayı severler. Farklı olana ilgi gösterirler.
Yapılması gereken işleri sık sık ertelerler.	İş bitirmeye önem verirler. Tembelliğe hoşgörü gösterilmez.
Kendi iç haline odaklanıp dış dünyaya kayıtsız davranırlar.	Değişimleri gerçek zamanlı yani anında algılarlar. Dışa dönük ve sosyallerdir.

Tablo 2'ye bakıldığında şirketlerin karar mekanizmalarında, çalışanların motivasyonunda ve ruh hallerinde, işlerin yapılmasında, yeni durumlara bakış açılarında atalet içinde olma ve çevik olma durumlarına göre farklı davranışlar gösterdikleri görülmektedir. Altan (2018) atalet duygusunu çalışma ortamına

yansıtma ihtimali olan çalışanlara uygun yöntemlerle rehberlik edilmesi, örgütler için değişim sürecinin zorlu kısmının başarıyla atlatılabilmesini sağlayacağını ifade etmiştir.

Çeviklik sağlayıcılarını kullanıp, değişim ve yenilikçi olmayı itici kuvvet olarak gören ve uygulayan organizasyonlar başarılı olurlar ve sürdürülebilirlerdir. İş süreçlerinin tüm yönlerini ele alıp gözden geçirerek yapılan dönüşüm planlaması, örgütün kültürü için yenilenmeyi zorunlu hale getirmiş olacaktır (Doğan ve Baloğlu, 2018). Tablo 3'te geleneksel ve çevik örgütlerin belli kriterlere (yönetim, iş görenler, müşteriler gibi) göre davranışları ve bakış açıları verilmiştir.

Tablo 3

Geleneksel ve Çevik Örgütlerin Karşılaştırması (Ramesh ve Devadasan, 2007)

Kriter	Geleneksel Örgüt	Çevik Örgüt
Örgütsel yapı	Dikey, geleneksel ve hiyerarşik	Takımlar tarafından yönetilen ve yalın
Yetki devri	İş gören güçlendirme eksikliği, merkezi ve gayri resmi otorite	Özerk ve güçlendirilmiş iş görenler
Kalite durumu	Müşteri memnuniyeti odaklı	Müşteri tatmini odaklı
İş görenlerin durumu	Diğer işlev ve becerilerin keşfedilmemesi, uzmanların varlığı, değişime karşı bilgisiz ve kalıplaşmış iş görenler	Birden çok becerili ve işlevsel, öğrenen, bağlı iş görenler
İş gören katılımı	İş görenlerin, karar alma sürecine çok az dâhil edilmesi, bilgi ve fikirlerin paylaşılmaması	Tam anlamıyla güçlendirilmiş iş görenler, iş görenlerin bilgi ve fikirlerinin dikkate alınması
Yönetimin özelliği	Otoriter ve durağan yönetim sistemi	Değişim ve gelişmelere karşı duyarlı, katılım temelli yönetim
Müşteri geri dönüşleri	Bürokrasi nedeniyle yavaş davranış	Çok hızlı ve %100 geri dönüş

Tablo 3'te örgütlerin yapılarına, yetkilerine, kaliteye, iş görenlerin durumuna, iş gören katılımına, yönetimin özelliğine ve müşteri geri dönüşlerine göre geleneksel ve çevik bir örgütün davranışları ve izleyeceği yollar karşılaştırmalı aktarılmıştır. Geleneksel bir örgütte iş görenlerin karar alma sürecine katılımı az sağlanıp fikir alışverişine yer verilmezken, çevik bir örgütte işgörenlerin fikirlerinin alınmasına önem verilmektedir. Kendisi için çevik örgüt tanımlaması yapmaya

çalışan örgütler ya da işletmeler, hiyerarşik yönetimi tercih etmeyerek, inisiyatifini iş görene veren, müşterinin memnuniyetini önemseyen, iş görenlerin bilgi ve fikirlerini ön planda tutan, değişim ve gelişmeleri hızla fark edip algılamaya çalışan, müşteriden gelen geri dönütleri ve eleştirileri dikkate alan organizasyonlardır (Karalar, 2015).

Hazzan ve Dubinsky (2014) çevikliğin her yerde, her örgütte, her grupta ve her insanda istenilen bir özellik olduğunu ve çevikliğin her yerde uygulanmasının mümkün olduğunu ifade etmişlerdir. Özellikle eğitim örgütlerinde çeviklik ile örgütte önemli değişim ve uyum enerjisi sağladığını vurgulamışlardır. Bir eğitim örgütünün değişimlere çok hızlı ve etkili cevap verebilmesi için oluşturdukları kılavuz Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4
Örgütsel Çeviklik Kılavuzu (Hazzan ve Dubinsky, 2014)

Özelliklerin Değişmesi	Zaman değişimi	Değişmek ya da gelişmek zaman alır. Hızlandırmanız mümkün değildir. Gidilecek yolun anlaşılması zaman alacağından vizyonun belirlenmesi ve uygulanmaya başlanması gerekmektedir.
	Kararlılık	Değişim sürecinde kararı ve istikrarı sürdüreceği bir altyapı olmalıdır. Değişim süreci karmaşık bir ortamda başlatılmamalıdır.
	Hız	Küçük değişikliklerle karmaşık değişikliklere ulaşılabilir. Bir değişim sürecinin derinliği ve büyüklüğü küçük değişikliklerle büyür.
	Kapsam	Bir göle atılan taşın suda bıraktığı dalgalar gibi iz bırakır değişim. Değişim yerel olarak başlar ve kademeli olarak bıraktığı etki döngülerinin yarıçapı artar.
Davranışların Değişmesi	Üretken	Bir seferde sadece bir şey değişir. Değişikliklerin etkisini ve nasıl devam edilmesi gerektiğini vurgulamak için diğer değişkenler sabit tutulmalıdır.
	Yansıtıcı	Bir sonraki değişikliğe geçmeden önce özetlenmesi ve yansımaya bakılması gerekmektedir. Bunlar değişim sürecinin atlanmaması gereken parçalarıdır.
	Düzeltilici	Değişimin zararlı etkilerinden kaçınmak için hatalar, yanlış anlamalar mümkün olan en erken vakitte fark edilip tanımlanmalı ve bu riskleri yönetilmelidir.
Duyguların Değişmesi	Güven	Net ve şeffaf olmak kaliteyi getirir ve güvenin artmasını sağlar. Süreç profesyonelce yönetilip çevrenin değişime ilişkin desteği alındığında insanlar size güven duyar.
	Geribildirim	Geribildirim değişim için önemlidir. Değişimin nerede gerekli olduğunu gösteren ağrı, pozitif bir sinyal olarak algılanmalıdır.

Tablo 4'te örgütsel çeviklik 3 genel başlık altında 10 özellik olarak toplanmıştır. Özelliklerin değişmesi başlığında zaman değişimi, hız, kararlılık, kapsam özellikleri; davranış başlığı altında üretken yansıtıcı ve düzeltici özellikleri; duygular başlığında ise güven, geri bildirim ve inanmak özellikleri verilmiştir. Bu başlıklara bakıldığında bir eğitim örgütlerinde özelliklerin değişmesi ile değişimin ne demek olduğuna ilişkin bir farkındalık geliştirilmiş olacaktır. Değişmenin zaman alacağı, bu sürede herşeyin planlandığı gibi gitmeyebileceği ve büyük sonuçların süreklilik isteyen daha küçük parçalardan oluştuğunun örgütün tüm paydaşları tarafından bilinmesi ile örgüt içinde belirsizlik kalmaması sağlanabilecektir. Bu şekilde kendi içinde değişime karşı duruşu belli olan bir örgüt, çevresinde olacak olan her türlü türbülans durumuna karşı daha sağlam durabilecektir.

Değişim sürecinin nasıl işleyeceğinin bilinmesi ile süreçteki hataların erkenden tespit edilmesi ve müdahale edilmesi sağlanabilecektir. Eğitim örgütlerinin çevik olabilmesi; duyguların değişmesi ile olaylara bakış açısını değiştireceği için karşılaşılan duruma verilen tepkinin de değişmesi sağlanmış olacaktır. Bir belirsizlik durumunda telaşlı, değişime inançsız ve sürecin tümündeki duygular yerine sadece belirsizlik anındaki duygulara odaklanmış bir örgüt, bu olayın üstesinden gelmek konusunda karar vermenin zorlaşmasına ya da zaman kaybetmeye sebep olacaktır.

Hazzan ve Dubinsky (2014) kurumların ya da ekiplerin daha çevik olmak istendiğini ve bununla gurur duymak istediklerini ifade etmişlerdir. Çevikliğin her yerde uygulanabilir ve örgütler bu yolda değişikliklerle başa çıkabilmek için bir kılavuza ihtiyaç duymaktadırlar. Değişikliklerle başa çıkabilmek için çevik bir yaşam tarzının benimsenmesi, özelliklerin, davranışların ve duyguların değişiminin kontrol edilmesiyle gerçekleşebilmektedir.

Çeviklik göstermek isteyen örgütlerin hem dışarıya hem de kendi içlerine karşı bazı sorumlulukları yerine getirmeleri gerekmektedir. Örgütün çalışanları arasındaki iş birliğinin ve fikir alışverişinin sağlanması, teknolojik gelişmelerin takip edilmesi, hızlı karar verme yeteneği, değişim süreçlerini fırsat olarak görebilme ve süreçte hatalar olabileceğini bilme, bu hatalara anında müdahale etme şeklinde

becerilerin örgütsel çeviklik sağlanmasında yardımcı olacağı ifade edilebilir. Eğitim örgütlerinin de bu bağlamda kendi rekabet alanlarında; değişen bilgiyi ve teknolojiyi takip ederek ayak uydurabilmeleri, yeniliklerini öğrencilerine ve öğretmenlerine aktarabilmeleri, karar alma süreçlerine paydaşlarını dahil edebilmeleri ve problem durumlarını tespit ederek çözebilmeleri için örgütsel çevikliğe sahip olmaları gerekmektedir.

Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Çeviklik

Örgütlerin çevrede sürdürülebilirliğini sağlayabilmesi; her türlü değişimi algılamalarına, bu değişimler için gerekli önlemleri almalarına ve rakiplerinden önce uygulamalarına yani çevikliklerine bağlıdır (Kumkale, 2016). Eğitim örgütleri de çevik olmak durumundadır (Doğan ve Baloğlu, 2018). Günümüzde bilginin değişim hızına göre eğitim örgütlerinin bu hıza uyum sağlaması ve değişmesi gerekmektedir. Bilgi ve teknolojinin iş alanlarında oluşturduğu etki düşünüldüğünde, eğitim örgütlerinin değişim göstermekte olan çalışma hayatına göre öğrencilerini yetiştirmelerinin önemi ortaya çıkmaktadır. Bunu sağlayabilmek için eğitim örgütlerinin çevik özellikler göstererek değişime, yeniliğe uyum hızlarının yüksek olması gerekmektedir.

Eğitim örgütleri için özellikle türbülans zamanlarında örgütsel çeviklik önemini gösterir. Eğitim kurumları değişime zamanında yanıt verebilmelidirler ancak bu süreci etkileyen birçok zorluk olduğu da bilinmektedir. Problemleri teşhis edebilme, ağır bürokratik yapı, benimsenmiş olan istihdam politikası, yönetim süreçleri üzerindeki politik etkiler, olumsuz örgüt kültürü, riskten kaçınma ve profesyonel olamayan yönetim kadroları bu zorluklara örnek gösterilebilir (Doğan ve Baloğlu, 2018). Günümüz gereklerine uymaları düşünüldüğünde; politik, ekonomik hatta bireysel kaynaklı sorunların yaşanabildiği kabul edilmektedir (Azaoury vd. 2010).

Belirsizlik arttıkça, öğrenmeye duyulan ihtiyaç da artacak ve öğrenme ile karmaşık ve daha etkili tepki gösterilmesi sağlanacaktır. Öğrenme, örgüt içindeki bilgi paylaşımını, iletişimi, anlamayı ve karar almayı arttıran öğrenme iş ve yaratıcılık arasında bir köprü işlevi görmektedir (Ensari, 1998). Örgütler son zamanlarda bilginin ve öğrenmenin ön plana çıkması, hayatta kalabilmek için ve rekabet edebilmek için öğrenme kapasitelerini arttırmaları gerektiğini düşünmüşlerdir (Hong, 1999).

Bir okul sisteminde çevikliğe yakın olan öğrenen organizasyonun çerçevesi (Senge, 1990) insanların üretme kapasitelerini sürekli olarak arttırmaya çalıştığı organizasyon şeklidir. Yeni ve farklı düşünce kalıplarının beslendiği ve insanların birlikte nasıl öğrenebileceklerini devamlı olarak deneyimlediği öğrenen organizasyonlar, gerekli olduğunda değişikliklere cevap verebilmek üzere kendilerini yeniden yaratmaya ve bireylerin kendi alanlarının değişen taleplerine cevap vermek için kişisel çaba gösterme gücüne sahip olan organizasyonlardır (Scalia, 2011). Eğitim örgütleri dinamik bir ortamda yapılarını devam ettirmeleri gereken kurumlar oldukları için değişime karşı gösterilen direncin, okul ortamında yıkıcı sonuçlar doğurması olası bir durumdur (Altan, 2018).

Eğitim örgütlerinde değişime karşı direncin azaltılması için örgüt üyelerinin değişime yönelik planlama, tasarım ve uygulama adımlarına dahil edilmesi, artan bilgi paylaşımı değişimin etkililiğini de arttıracaktır (Altan, 2018). Çevresel değişimlere uyum sağlamak isteyen örgütler, öğrenme becerilerini bireysellikten örgütsel alana yayacak yaklaşımlar geliştirmelidir. Öğrenmenin örgütsel düzeye yayılması gerek iş ortamında gerek iş ortamı dışında bireyin yaşadığı tecrübeler ve bunun grup çalışmalarıyla desteklenmesi ile olmaktadır (Özgen, Kılıç ve Karademir, 2004). Bu şekilde eğitim örgütünün içerideki gücü dışarıdan gelen belirsizliklere ve darbelere karşı örgütü koruyabilmektedir. Örgütün içerideki gücü sağlayabilmesi; değişimin gerekliliğine olan inanç, sürecin hataları ve sorunları da içerdiğinin bilinci ve kişiler arasında sürekli devam eden iletişim ile sağlanabilmektedir. İletişim bu bağlamda; karar verme süreçlerinde, belirsizlik sürecinin yönetilmesi sırasında doğan problemleri çözülmesinde, toplumun ilgi ve ihtiyaçlarının farkında olunmasında fayda sağlayabilmektedir.

Öğrenen örgütlerde ilk olarak çalışanlara öğrenmenin öğretilmesi, ardından öğrenmenin bireysel düzeyden kolektif öğrenme düzeyine çıkarılması hedeflenmektedir. Bu şekilde hem değişimlere ayak uydurabilmek hem de yeni bilgi ve yenilik yaratmaya odaklanmış çağdaş bir yönetim uygulaması ortaya çıkacaktır (Atak ve Atik, 2007). Çevik bir eğitim örgütünde işi yapacak olan kişilerin olabildiğince geleneksel yaklaşıma sahip olmaması, atalet özelliklerinin az gelişmiş olması, yenilikçi olması, açık fikirli ve dinamik yapıya sahip olan kişilerden seçilerek, kendileri için en doğru birime yerleştirilmesi ile işletmenin maliyetlerini azaltılması sağlanabileceği gibi bu durum örgütün kalitesinde, iç çevresinde, dış çevresinde ve sürdürülebilirliğinde de ilerlemeler sağlayacaktır (Yıldız, 2018).

Değişime direnç gösteren bir eğitim kurumunda hakim olan atalet, ancak yenileşme ruhunu odak olarak bir öğretmen ya da yöneticinin kuruma yansıyan etkileri ile atılabilir ve edindiği kazanımların oluşturduğu model ile sinerji oluşumuna katkı sağlayabilir (Altan, 2018).

Okullar, topluma sağlayacakları fayda için kamu kaynaklarını kullanan bir örgüt olarak, paydaşların beklenti ve isteklerini karşılayarak bu faydayı sağlayabilirler. Okul yöneticilerinin sürdürülebilir rekabette hangi nitelikte entelektüel sermayeye ihtiyaç duyulduğunu tespit etmeleri, öğretmenlerin yetenekleri doğrultusunda kendilerini geliştirmeye teşvik edilmeleri gerekmektedir. Yöneticilerin bu yeteneklerinden nasıl faydalanacağı hususunda yeterli ve istekli olması, ekip halinde çalışmanın sağlanması ile olumlu örgüt iklimi oluşturarak çalışanların motivasyonunu arttırmaları gerekmektedir (Çetin, Akpolat ve Özdemir, 2017). Okullardaki bu olumlu ortamda fikir alışverişinin artmasıyla, karar alma süreçlerinde ve sorun durumlarına müdahale edilmesinde hızlı davranılmasını sağlayacaktır.

Çeviklik kavramı, bilgi ve bilgi paylaşımının kullanılarak değer yaratılması sürecinde, ilişkilerin gücünü vurgulamaktadır. Çeviklik, birbiri ile ilişkisi ya da bağlantısı olmayan, daha öncesinde tanımlanmamış olan insanlar arasında dağıtılan bilgi ile deneyim ve uzmanlık kapılarını açabilen bir sosyal bilgi şeklidir (Li vd., 2011). Tüm organizasyonlar öğrenir ancak organizasyonlar öğrenirken farketmeden yok olabilecek adımlar izleyebilirler. Yanlış bir şey öğreniyor ya da yeterince hızlı öğrenmiyor olmaları yok olmalarına sebep olabilir (Ensari, 1998). Bireysel öğrenmenin kendiliğinden örgütsel öğrenmeye dönüşmesi beklenemez. Bireyin öğrenme seviyesi yüksek olsa da bu durumun örgüt geneline yayılması için bireyler arasında iş birliğine ihtiyaç duyulmaktadır (Özgen, Kılıç ve Karademir, 2004). Örgütlerin bu öğrenme sürecinde, değişimin hızını yakalayarak kendileri için atılması gereken adımları hızla belirlemeleri sonucunda çağın gerisinde kalmanın yıkıcı etkilerden uzak kalabilmeleri sağlanabilmektedir.

Hem örgütsel çeviklik hem de öğrenme yeteneği, örgütlerin hayatta kalması ve başarısı için ön şart olarak kabul edilmektedir (Hamad ve Yozgat, 2017). Çeviklik, eğitim gibi çok hızlı değişim gösteren ve sistematik olarak karşılıklı bağımlılık sayesinde gelişen örgütler için gereklidir. Geleneksel rekabetlerin geçerliliğini yitirdiği, rekabet avantajının yeni teknoloji ve iş modelleri ile desteklenip değer yaratıldığı günümüz ortamında, yenilikçi fikirlerin yeni buluşlar

yoluyla keşfedildiği ortamlara gerek duyulmaktadır (Doz ve Kosonen, 2017). Bireyde başlayan öğrenme örgüt için yeterli değildir. Örgüte yayılmamış öğrenme, örgütlerde değişim ve dönüşümün sağlanması için yeterli olmamaktadır. Öğrenmenin örgüte yayılabilmesi; bireylerin istekliliği, örgütün teknolojik alt yapısı, örgütsel yapı, öğrenme kültürü, bilgi sistemi gibi koşulların sağlanması ile gerçekleştirilebilir. Bireylerde olduğu gibi örgütlerin de öğrenme yöntemleri ve tarzlarının birbirinden farklı olduğu bilinmektedir (Özgen, Kılıç ve Karademir, 2004). Eğitim örgütlerinin bu bağlamda kendisine ve çalışanlarına göre karar verip yönlendireceği öğrenme tarzı ve yönetim tarzı; yeni teknolojiye, yeni bilgilere ve değişen iş alanlarına karşı örgütsel çevikliğin sağlanmasında yardımcı olmaktadır.

Eğitim ve öğretimde derinleşmek ve öğrencilerin bilişsel karakteristikleri ve davranışsal stratejileri arasındaki bireysel farklılıkları daha iyi anlayabilmek için, söz konusu bağlamlarda yeni yaklaşımlara ihtiyaç duyulduğu belirtilmektedir (Hassanbeigi vd., 2011). Yeni bilgiler ışığında yenilikler yaratabilmek için böyle örgütlerin bir yandan öğrenmeye devam etmesi bir yandan da bu bilgileri kullanarak yeni bilgiler üretebilmesi gerekmektedir. Böylelikle bilginin yönetilmesiyle ve öğrenmenin devamlılığı ile ortamda kurumsal bir sinerji yaratılmaktadır (Atak ve Atik, 2007).

Örgütler, küresellik düşünülerek örgüt yapılarını düzenleyip, organizasyonlarını planlayıp, yönetip kontrol ettikleri durumda tercih edilme oranlarında ve kalitelerinde artış yaşayabilirler. Çevik olmak isteyen eğitim örgütlerinin uygulamaları (Sherehiy vd., 2007) aşağıda maddeler halinde verilmiştir.

- *Kurallar ve yöntemler*; daha az kırtasiye ile ve kuralla çalışan bir organizasyon yapısı oluşturmak,
- *Yetki yönetimi*; doğru dağılan bilgiye, otoriteye ve kontrole daha az dayanan bir organizasyon şeklinin oluşturulması,
- *Koordinasyon biçimi*; görev ve yetkilerin doğru şekilde tanımlanması ve amaca uygun hareket edebilme becerisi,
- *İnsan kaynaklarının yönetimi*; yapılan işin zenginleştirilmesi, iş görenin gelişimine ve eğitimine yönelik adımlar, takım ruhunun olması, çok disiplinli çalışma düzeninin benimsenmesi,

- *Yapı*; web tabanlı yapıya sahip olmanın önemsenmesi, birim ve bölüm çalışmalarında esnek olunması.

Eğitim örgütlerinin; teknolojik alt yapılarında, iş birliği ortamında, çalışanlarının yetiştirilmesinde, yönetim anlayışlarında temel alacakları stratejiler, çeviklik olmaları hususunda rol oynamaktadır. Üniversiteler de değişen çağa, bilgiye, rekabet ortamına ve öngörülemez çevresel durumlara karşı çeviklik göstermesi gereken eğitim örgütlerindedir. Günümüzde öğrenci değişim programları, lisans üstü eğitim seçenekleri, uzaktan eğitim ile üniversiteler arasındaki haberleşme ve bilgi akışı daha kolay hale gelmektedir. Bu kolaylık yanında hem fırsatları hem de tehlikeleri getirmektedir. Ulusal ve uluslararası alanda üniversiteler; birbirleriyle iş birlikleri kurabildikleri gibi değişen iş koşullarına göre düzenlenmiş eğitim programlarıyla öğrencileri çekmeye ve hızla yenilenen bilgiye, teknolojiye ayak uydurmaya çalışmaktadırlar.

Üniversitelerde Örgütsel Çeviklik

Üniversiteler; küreselleşme ile birlikte kültür, ticaret, eğitim ve siyasetin birçok yönünden önemli, hızlı değişimlerle başa çıkmak zorunda kalmaktadır. Yükseköğretim kurumları rekabetin getirdiği zorluklarla baş edebilmek için; hedeflere ulaşmak, öğrencilerin ve yatırımcıların ilgisini çekmek, öğretme ve öğrenme için olumlu bir ortam oluşturmak konusunda çevik olmak durumundadır (Altalhi, 2018). Yükseköğretim, son 10 yılda bir önceki yüzyıla oranla muhtemelen daha fazla ilerlemiş bulunmaktadır. Teknolojide ve yasalarda olan gelişmeler ya da değişimler büyük uyum sorunları oluşturmakta ve örgütlerin bu sorunlarını çözerek ilerlemeleri gerekmektedir. Özellikle üniversiteler hızlı ve sorunsuz bir şekilde hareket ederek stratejik olmalıdır. Yükseköğretim örgütleri değişim hızına ayak uydurup bu stratejileri kullanmamaları durumunda hem diğer yükseköğretim kurumları tarafından hem de dünyanın geri kalanı tarafından geride bırakılmış olacaklardır (Grites, 2016).

Üniversitelerin; yenilikçi, yaratıcı ve günümüzdeki yeni gereklere uyum sağlamış, çok hızlı oluşum gösteren toplumsal ve teknolojik değişimlere cevap verebilmeleri ancak örgütsel çeviklik kapasiteleriyle olabilir (Doğan ve Baloğlu, 2018). Bir yükseköğretimin lideri de yeniliğe odaklanarak, bir çalışanı yeni fikirler keşfetmeye ve yeni teknolojiler uygulamaya koymaya teşvik ederek, kuruluşunun yeni teknolojilere açık olmasını sağlayıp geride kalmamak için çaba göstermelidir

(Bunton, 2017). Üniversitelerin değişime direnç gösteren alışkanlıklarını terk etmeleri, yeniliğe daha açık olmalarını sağlayabilmektedir.

Örgütsel gelenekler çevikliğin önündeki önemli engellerden biridir. Birçok örgüt, değişim sürecini hızlı ve yenilikçi düşünceyle hareket ederek geçirmek zorundadır. Örgütler gelenekler sebebiyle değişime karşı net şekilde direniş gösterdiklerini fark edememişlerdir. Benzer durumlarda örgütlerin aslında yasalarından dolayı örgütsel çevikliği engellediği gözlenebilmektedir. Üst yönetimler uygulanmasını istedikleri bazı uygulamalarla örgütlerin çevikliğini engelleyebilmektedir. Yükseköğretim kurumları başka kurumlarda uygulanan yasalar ve kanunlardan dolayı da çevikliklerinin önünde engeller bulabilmektedir (Grites, 2016). Var oluş nedeni ile devam etme nedeni arasında zamanla değişiklik olan üniversitelerin araştırmacılık uğraşları ile kuruluş amaçlarına kısa vadede ters düşmelerinin yanında, uzun vadeli planlarını, kuruluş amaçları çerçevesinde kurgulamaları gerekmektedir. Buradan hareketle, üniversitelerin; geçmişlerine benimsedikleri kültürel özelliklere ve tabi oldukları politikalara ve ekonomilere bakılarak performanslarının değerlendirilmesi mümkün olmaktadır (Araza, 2015). Bu bağlamda üniversitelerin mevcut durumlarını belirlemeleri, örgütsel çeviklik için atılacak adımların stratejisinin belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

Üniversitelerde çeviklik, sürdürülebilir ve esnek bir strateji ile sağlanabilmektedir. Üniversite yöneticileri değişimle gelecek problemleri önceden görebilmeli ve bunların olumsuz etkilerini önleyebilmelilerdir. Yöneticiler esnek düşünme yapısı ve çeşitli stratejileri benimseyerek bunu yapabilirler. Yükseköğretimin çevikliğe ulaşabilmesi için diğer üniversitelerdeki perspektifinin tam bir portresi çizilerek başlanmalıdır. Üniversiteler dünyada yaşanan değişimlere hızlı bir şekilde cevap verebilmek için çeviklik ve etkililik ilişkilendirilerek uyumlu tasarımlar oluşturulmalıdır. Başka bir deyişle, çevik olmak isteyen bir üniversite daha organik ve daha esnek bir yapıyla istediği işleyişe ulaşabilir ve bu işleyişteki süreçleri daha çabuk güncelleyebilir. Bu bağlamda öncelikle Türk üniversiteleri olmak üzere tüm eğitim örgütlerimizde, yöneticilerin kurumlarında örgütsel çevikliği kolaylaştıran bir çalışma ortamı ve iklim sağlamaları çeviklik kazanmaları için önerilebilir (Doğan ve Baloğlu, 2018). Grites (2016) üniversitelerdeki çeviklik kavramı ile ilgili önemli noktalara dikkat çekmiştir. Çevikliğin eğitim kurumları ve üniversiteler için hayati bir önemi vardır. Bu önem liderlerin eğitim kurumlarını ve örgütlerini dönüştürmek için acele etmeleri anlamına gelmese de stratejik

değişimin çevikliği elde etmenin en iyi yolu olduğu bilinmelidir. Üniversiteler ve üniversite liderleri eğitim kurumlarını daha çevik hale getirebilmek için çeşitli yollar aramışlardır. Endüstrilerin, öğrencilerin ve toplumun talepleri zamanla değişmekte olduğu için kurumların bu değişimlere adapte olabilmeleri ve tepki verebilmeleri kritik önem taşımaktadır.

Üniversiteler yükseköğretim merkezleri oldukları kadar iş kurumu da oldukları göz önünde bulundurulmalıdır (Azaoury vd. 2010). Üniversitelerin bilgiyi meta, öğrencileri tüketiciler şeklinde algıladıkları; verdikleri eğitimle iş piyasasına birey yetiştirerek kamuya yarar sağlamaya çalıştıkları kabul edilmektedir (Tierney ve Kechuga, 2010).

Çağı şekillendiren kurumların başında gelen üniversitelerin kuruluş şartları ve standartları dünya çapında değişse de buldukları tek noktanın araştırmacı olmak olduğu kabul edilmektedir. Bu ortak noktanın bilinir ve açık olması, tam anlamıyla yerine getirildiğini düşündürmemelidir (Azaoury vd., 2010). Araştırmacı olma amacını gerçekleştirmeye çalışırken üniversitelerin izledikleri adımlar, benimsedikleri düşünceler, öğrencilerine ve iş görenlere yaklaşımları farklılık gösterebilmektedir.

İş görenler (akademik personel ve yönetim personeli vb.) ve öğrenciler üniversitenin paydaşları arasında yer almaktadır. Yükseköğretim düzeyi ve küresel yönetici eğitimi konularının, üniversite paydaşları (iş gören ve öğrenci) için seçenekten çok bir gereklilik haline geldiği anlaşılmaktadır. Yükseköğretim sektöründeki büyümenin inanılmaz boyutlara ulaştığı ifade edilmektedir. Öğrenci mevcudu, verilen eğitim, kurulan araştırma grubu ve yeni mali kaynak arayışları gibi konularda sürdürülen bir rekabetin çok çekişmeli olduğu vurgulanmaktadır. Üniversitelerin rakiplerinden geri kalmamak adına, küresel düzeyde meydana gelen değişikliklerin farkında olmalarının ve kurum kültürlerine uygun olan en doğru faaliyetlere uyum sağlamalarının gerekli olduğu görülmektedir (Azaoury vd., 2010).

Yükseköğretimde çevikliği sistemler arası bir çerçevede bilişim kurumlarında keşfetmek üç ana nedenden dolayı değerlidir. Birincisi, sistem teorisi, yükseköğretim kurumlarının çoğu zaman merkezi olmayan ve parçalanmış doğası içerisinde var olan çeşitli ilişkilerin, yönetim yaklaşımlarının ve iletişim süreçlerinin araştırılmasını sağlar. İkinci olarak, sistem teorisi, özellikle yüksek öğrenim kurumlarında işletme yapılarını ve teknolojilerini yeniden

kavramsallaştırmaya çalıştıkları hızlı dönüşüm dönemlerinde, kurumlar ve teknoloji arasındaki karşılıklı bağ ve sınırları anlamak için bir çerçeve sunmaktadır. Son olarak, sistem teorisi, yüksek kanal boşluğunda hızla meydana gelen çeşitli pazar değişikliklerini anlama ve bunlara tepki verme konusunda kritik bir adım olan algılama ve cevap verme arasındaki geri bildirim mekanizmalarını kavramsallaştırmaktadır (Bunton, 2017).

Örgütsel çeviklik, özellikle türbülans zamanlarında üniversitelerin tepki vermesinde önemsemesi gereken bir kavramdır. Böyle zamanlarda değişime verilen tepkinin gerginlikler ve zorlukları beraberinde getiriyor olması süreci zorlaştırmaktadır. Giderek daha rekabetçi ve yenilikçi olan ortam başarılı olmak isteyen üniversitelerin bir takım zorluklara karşı durmalarını gerektirmektedir. Bu zorluklar; kültür ve değerlerin çatışması, örgütsel yapıda ve çalışma biçiminde ortaya çıkan etkisi, riskten uzak durabilme ve inovasyon, iş süreçlerinin verimliliği ve çevikliği için optimizasyonun sağlanması, kaynaklar ve değişim talepleri ve teknolojik yenilikler ve aksaklıklar olarak ifade edilebilir. Üniversiteler gelecekte karşılaşacakları zorlukları ele alabilmek için çevik yetenekler geliştirmelilerdir (Mukerjee, 2014a). Değişim oranları, örgütsel talepler ve finansal kısıtlamalar, örgütsel kampüs başarısının ana itici güçleri olmaları için liderleri daha düşük kaynaklarla ve daha kısa sürede daha fazlasını elde etmeye zorlayabilmektedir (Bunton, 2017).

Kurumlar, müşterilerinin tatmin olmasına, hizmet kalitelerine, imaj ve itibar hususlarının yönetimine önem verdikleri bilinmekte ve aynı durumun üniversiteler için de geçerli ve önemli bir konu olduğu kabul edilmektedir (Azaoury vd., 2014). Kondakçı ve Yıldırım (2004) çalışmalarında lisans öğrencisi nüfusunun artıyor olmasının üniversitelerdeki kaliteyi olumsuz olarak etkilediğini; kalitenin, yükseköğretim kurumlarında rekabet avantajı elde edebilmeyi ve güvence altına alabilmeyi sağlayan önemli bir araç olduğunu ifade etmişlerdir. Üniversitelerin müşteri yönelimi yönünde gelişmekte olan bağlılıkları ile pazarlama odaklı olmak için çaba harcadıkları anlaşılmaktadır (Holbrook, 2004). 1980'lerin ortalarında özel üniversitelerin açılması rekabet kavramının devlet üniversitelerinin literatürüne eklenmesini sağlamıştır. Özel üniversiteler akademik personeli, seçme sınavlarındaki üst düzey öğrencileri ve üst düzey idari personeli devlet üniversitelerinden kendilerine çekmişlerdir. Zamanla bu rekabet yalnızca özel

üniversiteler ile devlet üniversiteleri arasında değil devlet üniversiteleri arasında da zorunlu hale gelmiştir (Kondakçı ve Yıldırım, 2004).

Pazar odaklı olan üniversitelerin, devamlılık gösteren üstün performans sağlayabilecekleri söylenebilir (Zebal ve Goodwin, 2012). Üniversiteler bu bağlamda, öğrencilerini müşteri olarak görüp bu şekilde öğrencileri eğitim hizmetinin tüketicisi olarak değerlendirmektedirler. Üniversitelerin müşteri odaklı stratejileri ile öğrencileri memnun etmeye yönelik görevlerine odaklanmalarıyla gerçekleşmektedir. Bu bakımdan üniversitelerin birer iş merkezi olarak görüldüğü ifade edilebilir (Araza ve Aslan, 2015). İş dünyasında gerçekleşen değişiklikler de üniversiteleri değişime götüren faktörler arasında yer almaya başlamıştır (Kondakçı ve Yıldırım, 2004). Giroux (2009) iş dünyası ile üniversitelerin yaptıkları diploma ve elektronik sertifika programları gibi iş birlikleri olduğunu ifade etmiştir. Bu işbirlikleri iş dünyasının ihtiyaçlarına göre üniversitedeki eğitimlerin şekillenmesini ve çeşitlenmesini sağlamaktadır. Üniversitelerin iş dünyası eğitimlere odaklanması, akademisyenlerin de bu konularda uzmanlaşmaları gerektiğini ve kurumsal yapıda zorlanmalarına sebep olabildiğini belirtilmiştir.

Üniversitelerin çoğu, çevrimiçi dünyanın yenilikçi alanlarında aktif olan ve sosyal ağlara hakim olan bir öğrenci kaynağına sahiptir. Üniversitelerin bu kaynağı çevrimiçi işlemler, sanal topluluklar ya da sosyal ağlar vasıtasıyla öğrenci ilişkilerini yönetmesi ve öğrencilerini ellerinde tutabilmesi mümkündür. Aynı zamanda mevcut hizmet ve ürünler hakkında geri bildirim almak, yeni fikirler ve ürünler geliştirebilmek için ortamlar oluşturulması da mümkündür (Mukerjee, 2014b). Bu çevrimiçi alanlar, sanal topluluklar ve sosyal ağlar; tüm dünyayı etkisi altına alan pandemi sürecinde, üniversitelerin öğrencileriyle irtibat halinde kalabilmelerini, derslerini devam ettirebilmelerini sağladığı gibi var olan bu alanlar sayesinde daha aktif biçimde ve daha az zaman kaybı ile pandemi sürecine ayak uydurabilmektedirler.

Macheridis (2018) çalışmasında bir üniversitede ya da eğitim kurumunda değişikliklere ve zorluklara karşı cevap verebilme yeteneğinin bir yolu olarak öğretmenlerin, öğrenci odaklı olmakla ve iyi bir öğretim kalitesi sunarak güven inşa etmekte rolleri olduğunu belirtmiştir. Öğretmenlerin motivasyonu, öğrencilerin, toplumun ve ebeveynlerin isteklerine cevap vermede, öğretimin daha nitelikli hale gelmesinde ve öğrencilerin motivasyonunun sağlanması süreçlerinde önemli bir yeri vardır (Uçar ve Dağlı, 2017). Yöneticilerin de çeviklik sağlayıcı bir rolü

olduğunu, değişikliklere hızlı şekilde cevap verme gereklilikleriyle ifade etmiştir. Örnek olarak sınıfların yeniden planlanması, öğrencilerle ve personelle iletişim kurulması, değişikliklerin ilgili kişilere iletilmesi verilebilir. Bu bakımdan öğrenciler de çeviklik sağlayıcı olabilirler. Bazı durumlar, değişikliklerin öğrenciler üzerinde etkisi görülmeden yönetilebilir. Örneğin; öğretmenin hasta olmasıyla erkenden bilgi verilmesi, öğrencilerin değişiklikleri fark etmemesini ve bu sürecin iyi yönetildiği anlamına gelmektedir. Değişikliklerin öğrencileri etkilediği durumlarda, gerçekleşen olayın anlaşıldığı ve önerilen çözümlerin uygulanmasının kolaylaşması sağlanabilir (Macheridis, 2018).

Üniversitelerin çalışma alanları için insan kaynağı yetiştiriyor olması, çalışma alanlarındaki ihtiyacı ve değişimleri takip etmelerini gerektirmektedir. Üniversite sonrasında iş bulabilme oranının öğrenciler tarafından üniversitelerin tercih edilmesi üzerinde etkisi olduğu bilinmektedir. Bunların yanısıra yeni dünyada bilginin hızlı değişiminin farkında olunması, bu değişimin akademisyenlere ve öğrencilere aktarılması da üniversitelerin çağı takip eden öncü eğitim kurumlarından olmak için gerekli olmaktadır. Bu bağlamda üniversitelerin çevik özellikler göstermesi ile ulusal ve uluslararası alanda konumlarını korumaya devam etmeleri sağlanabilmektedir. Örgütsel çevikliğin gerekliliği ve öneminin yanında uygulanmasının önünde çeşitli türlerde engeller olabildiği de bilinmektedir.

Çeviklik ve örgütsel çeviklik kavramlarının kısıtlılıkları. Çeviklik bileşenlerinin araştırmalarda farklı çerçevelendirilmesi, modellenmesi, konu ile ilgili yapılan deneysel çalışmaların vaka analizlerinden oluşması ya da örneklem büyüklükleri fazla olmayan çalışmaların olmaması, kavramın önemini gözler önüne sererken kavrama bakış açısının kısıtlılığını da vurgulamaktadır (Araza, 2015).

Yönetim literatüründe incelenmeye başlanan bu kavramla ilgili araştırmalarda (Sharifi ve Zhang, 1999; Yusuf ve Adeleye, 2002; Holsapple ve Li, 2008; Yaghoubi, Kazemi, Dahmardeh ve Arhami, 2011; Charbornier-Voirin, 2011) kavrama ilişkin kısıtlılıklardan da bahsedilmiştir. Buna göre araştırmalarda incelenen kavrama ilişkin;

- Genel ve bütünü kapsayacak bir tanımın henüz yapılmamış olması,
- Konunun literatüründeki kısıtlılık,
- Konunun yapısal inşasının tamamlanmamış olması,

- Konuya ilişkin aynı araştırma yönüne sahip çalışmaların yapılıyor olması,
- Konu hakkında deneysel araştırma sayısında yetersizlik olması,
- Konuya çoğunlukla vaka analizleri üzerinden yaklaşılmış olması,
- Konuya ait ölçüm önerileri verilse de bunları test eden bir araştırmanın olmaması,
- Kavramın çok boyutlu ve gizli bir yapıya sahip olduğunun kabul edilmesi,
- Kavramın karşılık içeren yeni tanımlamalarının olmaması,
- Kurumsal çeviklik düzeyini tam tanımlayan göstergelerin tam ölçümünün olmaması,
- Kavramla ilgili ölçümleri harmanlayan bir metodun oluşturulmamış olması,
- Kurum içinde çevikliğin nasıl oluşturacağına ilişkin araştırmaların detaylı olması gerektiği,
- Kavram ile birey arasındaki ilişkiyi ifade eden teorinin yeterince açıklayıcı olmaması,

durumları belirtilmiştir.

Yusuf ve Adeleye (2002) çalışmalarında tanımlama ve deneysel kanıt sağlama yolu yerine genellemeler üzerinde durduklarını ifade etmişlerdir. Araza (2015) ise çeviklik, esneklik, uyumluluk ve yanıt verebilirlik kavramlarının doğalarından dolayı netlik bulundurmaması kavramların hem özelde hem de birbirlerini tanımlamada engel durumu oluşturmalarına sebebiyet verebildiğini ifade etmiştir.

Akad (2017), çevik yönetimlerin dezavantajlarını şu şekilde sıralanmıştır;

- Kurumsal bir yapıda tamamen uygulanmasının ciddi anlamda zor olması
- Hedeflerin kısa süreli olmasının çalışanlar üzerinde baskı oluşturabilmesi

- Sık aralıklarla ve kısa sürede geri bildirim verilmesi gerektiğinden çalışma sürelerinin artması
- Ürünle ilgili sürekli olarak müşteriye geri bildirim yapılması
- Müşteri istek ve taleplerinin değişkenlik gösterme ihtimali
- Dokümantasyonun gereksiz görülmesi durumu

Örgütsel çeviklik kavramı bazı kısıtlılıklara sahip olsa da, önceki yıllara göre günümüzde daha çok ihtiyaç duyulan örgütsel bir yetenek olduğu düşünülmektedir. Geçmişten günümüze değişimin varlığı aynı iken değişim hızının giderek arttığı söylenebilir. Değişim hızındaki bu artışın daha hızlı uyum sağlama yeteneğine sahip olmayı zorunlu hale getirmesi; örgütsel çeviklik kavramının, üretim alanındaki kurumlar, şirketler, okullar ve üniversiteler gibi çeşitli örgütler için önemini ortaya çıkarmaktadır.

Sayısallaştırılması hedeflenen fenomen ile ilgili olarak literatürde daha önceden geliştirilmiş bir ölçeğin olmaması durumunda, araştırmacı bu alandaki eksikliğin giderilmesi adına kendine özgü bir ölçek geliştirme gereksinimi duyabilmektedir (Özdamar, 2017). Örgütsel çeviklik kavramının belirtilen önemi ve alanda bu kavrama ilişkin bir ölçeğin bulunmaması düşünüldüğünde araştırma kapsamında bir ölçek geliştirilmesini gerekli görülmüştür. Bu bağlamda ölçme, ölçek türleri ve Likert tipi ölçek geliştirme ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

Ölçek Geliştirme

İnsanların birçok duyguya sahip varlıklar olduğu düşünüldüğünde, bu duyguların insanın davranışları üzerinde karmaşık bir etkiye sahip olduğu da anlaşılmaktadır. Bu karmaşık etki, yapılmak istenen çalışmalarda insan davranışlarının ölçülmesini zor bir hale getirmektedir. Yapılacak çalışmada özellikle gözle görülmeyen ve dolaylı yollarla ölçülmesi gereken bir konu olduğunda durum daha da zorlaşmaktadır. Doğrudan ölçülmesi mümkün olmayan duygu durumları olarak ifade edilen tutumlar, çeşitli ölçme araçları kullanılarak ölçülmeye çalışılmaktadır.

Ölçme araçları ile sayısal olarak belirtilemeyen, bilgi-tutum-davranış, beğeniler, beceriler, yetenekler, motivasyon, beklenti, kaygı durumları, ümitsizlik, tükenmişlik, kişilik, psikolojik durum, eğitim gibi davranışsal özelliklerin gerçeği yansıtması temel alınarak sayısallaştırılması amaçlanmaktadır (Özdamar, 2017).

Bu başlık altında ölçme, ölçek çeşitleri, likert ölçek ve ölçek geliştirme sürecinde yararlanılan geçerlik ve güvenirlik analizlerinden bahsedilecektir.

Ölçme. Farklı şekillerde tanımlanan ölçme, özellikle eğitim bilimlerinde çeşitli şekillerde ele alınmaktadır. Eğitimdeki değişkenlerin fiziksel özelliklerden çok tutum, zeka, kaygı, zeka ve korku gibi nitelikler olduğu düşünüldüğünde bu çeşitliliğin gerekli oluşu anlaşılmaktadır (Bindak, 2004). Stevens (1906-1973) ölçme işleminin, bir niteliğin gözlemlenmesi ve bu gözlem sonuçlarının sayı ve sembol ile ifade edilmesi olduğunu belirtmiştir (Akt.Tavşancıl, 2018).

Ölçek çeşitleri. Bir ölçme aracından; bireylerin çevresine, geleneklerine, bilgi düzeylerine, duygu ve düşüncelerine bakılarak belirli fenomenler karşısında olumlu ya da olumsuz olarak tutumları sayısal olarak ifade edebilmesi beklenmektedir (Özdamar, 2017). Tutum ölçekleri ile bireylerin iç dünyası anlaşılabilir. Bu amaçla hazırlanan ölçeklere bireylerin verdiği cevaplar neticesinde bir sonuca ulaşılır. Bu sonuç, bireyin duygularının, tutumun objesine karşı yönünü göstermektedir. Bu ölçümlerde bireyin sadece anlatmak istediklerini ifade ediyor oluşu sınırlılık olarak belirtilebilir (Tavşancıl, 2018). Tutum ölçekleri araştırmada ön plana alınan duruma göre çeşitlilik göstermektedir. bu ölçekler aracılığı ile kullanılan davranış kalıbı, bireyin ölçekteki sorulara verdiği cevaplar ya da belirttiği fikir bağlamında belirlenmektedir. Bunun için Thurstone, Guttman, Osgood, Bogardus ve Likert ölçek olarak beş farklı tutum ölçeği kullanılmaktadır (Bindak, 2004). Araştırma kapsamında likert tipi ölçek geliştirme kullanıldığı için, Likert Tipi Ölçek ile ilgili bilgi verilmiştir.

Likert tipi tutum ölçeği. Rensis Likert tarafından, Thurstone ölçek türüne getirilen eleştirilerin göz önüne alınması ile 1932 yılında geliştirilmiştir (Tavşancıl, 2018). Belirli bir fenomene ilişkin kişilerin tutumlarını, davranışlarını, yargı ya da eğilimlerini sıralı seçeneklerde verilen cevaplar vasıtasıyla ortaya koymayı sağlayan ölçek tipidir. Likert tipi ölçek, birden fazla boyuta sahip fenomenlerin boyutlandırılması ve her bir boyutun ölçek toplam puanı içindeki büyüklüğünü belirleyebilme fırsatını vermektedir. Ölçeğin güvenirlik ve madde analizleri yapılarak fenomeni ölçme durumu da analiz edilebilmektedir. Rastgele örneklem verilerinin olması durumunda, ölçeğin fenomeni ne derecede ölçebildiği hesaplanabilir (Özdamar, 2017).

Ölçeği cevaplayan kişinin, dereceler şeklindeki ifadelerin her birine cevap vermesi ile her ifade ile belirtilen kapsama ilişkin bir tutum derecesi ortaya koymuş

olur. Ölçeğin toplam puanının elde edilmesi her bir maddeden elde edilen puanların tek tek toplanması ile olmaktadır (Tavşancıl, 2018).

Likert tipi tutum ölçeği varsayımları. Likert tipi tutum ölçeği birtakım varsayımlara dayanmaktadır (Tezbaşaran, 2008);

Ölçekteki olumlu maddelerde 'Tamamen katılıyorum' şeklindeki tepkiyi seçen katılımcının, aşırı olumlu bir tutum içinde olduğu ve maddeden en yüksek puanı alacağı anlaşılmaktadır. Bu varsayım her maddenin ölçülmesi hedeflenen tutumla aynı ilişki içinde olduğunu ifade etmemektedir, her bir madde kendi başına monotonik bir cevaplama doğrultusundadır.

Madde cevapları doğrultusu, ölçülmesi hedeflenen tutumla monotonik bir ilişki içinde olmaktadır.

Ölçekte yer alan maddeler sadece ilgilenilen tutumu ölçmektedir.

Geçerlik

Bir testin ölçülmek istenen özelliği ne derecede doğru ölçtüğünü görmemizi sağlayan kavram, ölçeğin geçerliliğini ifade eder. Daha çok tercih edilen geçerlik teknikleri kapsam geçerliği, ölçüt-bağımlı geçerlik ve yapı geçerliğidir. Ölçüt-bağımlı geçerlik ise kendi içinde eşzaman (concurrent) geçerliği ve yordama (predictive) geçerliği olarak ikiye ayrılmaktadır (Büyüköztürk, 2013).

Kapsam geçerliği. Ölçme aracının geçerliliği için ölçek maddesinin anlaşılır olması, hedef kitleye uygun olması istenir. Maddelere ilişkin uzman görüşlerinin uyum ve uyumsuzluğu kapsam ya da yapı geçerliği için birer kestirim niteliğinde olduğu için önsel çalışmaları ölçek geliştirme çalışmalarında önemli bir yere sahiptir (Yurdağül, 2005). Lawse (1975) tarafından geliştirilen kapsam geçerlik oranları yaklaşımı 6 aşamadan oluşmaktadır. Kendi adıyla da anılan bu yaklaşımın aşamaları şu şekildedir;

1. Alan uzmanlarının grubunun oluşturulması
2. Aday ölçek (ön uygulama) formunun hazırlanması
3. Uzman görüşlerinin elde edilmesi
4. Maddelerin kapsam geçerlik oranlarının elde edilmesi
5. Ölçeğe ilişkin kapsam geçerlik indekslerinin elde edilmesi

6. Kapsam geçerlik oranları (KGO), kapsam geçerlik indeksi (KGI) ölçütlerine göre nihai formun oluşturulması

Lawshe tekniğinde; aday ölçek formunun az 5 en fazla 40 uzman görüşüne sunulması gerektiği belirtilmektedir. Her bir madde için “hedeflenen yapıyı ölçüyor”, “hedeflenen yapı ile ilişkili ancak gereksiz” ya da “hedeflenen yapıyı ölçemez” şeklindeki seçeneklerin uzmanlar tarafından değerlendirilmesi istenmektedir. Buna göre uzmanların her madde için görüşleri maddenin Kapsam Geçerlik Oranı (KGO) değerini oluşturmaktadır.

Kapsam Geçerlik Oranı (KGO), bir maddeye ilişkin ‘Uygun’ görüşünü belirten uzman sayısının, maddeye ilişkin görüş belirten toplam uzman sayısının yarısına oranının 1 eksiği ile elde edilir. $KGO = \frac{N_G}{N/2} - 1$ formülünün sonucu bize KGO değerini vermektedir. N_G ; maddeye “Uygun” görüşü bildiren uzmanların sayısı ve N ; maddeye ilişkin görüş belirten toplam uzman sayısını ifade etmektedir. Eşitlik 1’e göre; KGO=0 değeri, maddeye ilişkin ‘Uygun’ şeklinde görüş bildiren uzmanların toplam uzman sayısının yarısı olması durumunda elde edilmektedir. KGO>0 değeri, toplam uzman sayısının yarısından fazlasının maddeye “Uygun” görüşü bildirmesi durumunda elde edilirken; KGO<0 değerine toplam uzman sayısının yarısından daha azının “Uygun” görüşü bildirmediği durumlarda ulaşılmaktadır (Yurdağül, 2005).

Yapı geçerliği. Testin ölçülmek istenen davranışı doğru şekilde ölçebilme derecesine yapı geçerliği denmektedir. Bireyin birçok özelliğini ölçmek için çok sayıda gözlenebilir ve ölçülebilir sorular oluşturulur. Bu soruların istenen özelliği ne derece doğru ölçtüğü sorusu bizi yapı geçerliğine yönlendirir. Yapı geçerliğini incelemek için faktör analizi, küme analizi, içtutarlık analizi ya da hipotez testi kullanılabilir. Bu araştırmada yapı geçerliğini belirlemek amacıyla faktör analizi yapıldığından faktör analizi açıklanacaktır.

Faktör analizi. Faktör analizi ölçülmek istenen özelliğe ait yapının belirlenen ölçek ile ölçülmesi sonucu nasıl gerçekleştiğini belirlemek amacıyla yapılan bir yapı geçerlik çalışmasıdır. Bu teknik ile ölçeğin yapısı belirlenmeye çalışılır (Tavşancıl, 2018). Aynı yapıyı ölçmesi istenen değişkenlerin bir araya toplanması, ölçmeyi az sayıda faktörle açıklanması için kullanılan istatistiksel teknik faktör analizidir (Büyüköztürk, 2013). Bir dizi farklı özellik ölçüldüğünde aralarındaki ilişkiden dolayı benzer oldukları düşünülen özelliklerin bir küme

oluşturmasına faktör denir. Farklı özelliklerin ayrı ayrı ölçülmesiyle karmaşık bir veri yığınının çözümlenmesi zorlaşacaktır. Faktör analizi sayesinde benzer olan verilerin birleştirilip daha az veri ile işlem yapılacak ve gereksiz ayrıntılarla uğraşılmamış olacaktır (Can, 2017; Büyüköztürk, 2002). Faktör analizinin, açımlayıcı faktör analizi (exploratory factor analysis) ve doğrulayıcı faktör analizi (confirmatory factor analysis) olarak iki temel yöntemi bulunmaktadır (Çokluk vd., 2018; Kline, 1994; Tabachnick ve Fidell, 2001).

Açımlayıcı faktör analizi. Açımlayıcı faktör analizi sosyal bilimlerde, zeka, kişilik vb. psikolojik özellikleri ölçmek için nesnel ölçme araçlarını geliştirmekte kullanılmaktadır (Çokluk vd., 2018). Erkuş (2014) bir ölçme aracının yapı geçerliliğini ortaya koymak amacıyla yapılan açımlayıcı faktör analizinin iki uygulaması olduğunu belirtmiştir. Maddelerin uygun ve yorumlanabilir bir örüntü içinde olduğu ve birlikte kümelenme durumları belirlenmeye çalışılır. Bu şekilde n tane maddenin, maddeler arası korelasyon matrisi oluşturulur. Bir küme biçiminde (cluster) olan maddelere verilen tepkilerdeki değişim (variation), faktörün altında uzanan genel faktör üzerinde bireyler arası değişime yüklenebilir. Böyle bir faktör yapı olarak düşünülür ve araştırmacı tarafından isimlendirilir. İkinci uygulama ise gözlenen ölçümler arasında oluşmuş korelasyonların bir ya da birden çok genel varyansa yüklenebilme derecesinin belirlenmesidir. Çokluk vd. (2018) bu bakımdan açımlayıcı faktör analizini ölçek geliştirme aşamalarında oldukça kullanışlı bir teknik olduğunu ifade etmektedir. Thurstone'nun temel zihinsel yetenekler, French'in yetenek ve başarı testleri ve Guilford'un zeka yapısını ölçen araştırmaları ifade edilen durum için örnek verilebilir.

Açımlayıcı faktör analizi sonucunda istenen durum çok sayıda ilişkili değişkenden bağımsız ancak kavramsal olarak anlamlı olan az sayıda faktörün bulunmasıdır. İyi bir faktör dönüşümünden beklenen üç sonuç vardır. Bunlar; boyut indirgenmesi, dikliğin ya da bağımsızlığın sağlanması ve kavramsal anlamlılığın olmasıdır. İlk iki sonuç faktörleşme ya da faktör bulma olarak adlandırılan analizin ilk aşamasını ifade etmektedir. Üçüncü beklenen sonuç ise kavramsal anlamlılığın sağlanması için elde edilen faktörleri daha iyi yorum verebilmeleri için yeni faktörlere çevrilmesi ile elde edilmektedir. Bu durum faktörlerin döndürülmesi olarak da ifade edilmektedir (Tavşancıl, 2018).

Büyüköztürk (2002) faktör döndürme yöntemlerini ortogonal (dikey) döndürme ve oblique (eğik) döndürme olarak ifade etmiştir. Dikey döndürme

yönteminde eksenler konumları değiştirilmeden faktörler döndürülür ve ortaya çıkan yük matrisleri gözlenen değişkenlerle faktörler arasındaki korelasyonların matrisini ifade eder. Yük matrislerinin büyüklüğü ise ilişkinin büyüklüğünü göstermektedir. Analiz sonuçlarının yorumlanmasının kolaylığı ve iki yöntem arasındaki ihmal edilebilir farkların olması sosyal bilimlerde ölçek geliştirme çalışmalarında sıklıkla dik döndürme yöntemlerinin tercih edilmesine sebep olmuştur. Dik döndürme yöntemlerinin sık kullanılan teknikleri varimax ve quartimax'dır. Eğik döndürme yöntemlerinden oblimax, quartimin, covarimin, oblimin, biquartimin ve binoramin yaygın kullanılanlardandır (Tavşancıl, 2018).

Varyans yüzdelerine bakılarak ve Yamaç-Birikinti grafiği (scree plot) incelenerek faktör sayısına karar verilmektedir. Yamaç-Birikinti (scree plot) grafiğinde dikey eksen öz değerleri, yatay eksen ise faktörleri göstermektedir. Yüksek eğimle düşüşün olduğu yer önemli olan faktör sayısını ifade eder. Çizgi yaklaştıkça her faktörün getirdiği değer de birbirine yaklaşıcağı için açıklanan varyans farkı azalacaktır (Can, 2017). Özdeğer yükselmesi, açıklanan varyansın da yükselmesi anlamına gelmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2001).

Ölçeklerde; maddelerin uygunluğunu, hangi maddelerin ölçekten çıkarılması gerektiğinin tespit edilebilmesi için döndürülmüş bileşenler matrisi uygulanmaktadır. Bir maddenin ölçmeye çalıştığı özelliğin, içinde yer aldığı faktör ile arasındaki ilişki faktör yüküdür (Can, 2017). Bir maddenin faktördeki en yüksek değeri ile başka bir faktördeki değerinin arasında fark olması istenmektedir. Bu değerler arasında en az 0.1 değerinde bir fark olması gerekmektedir. Büyüköztürk (2013) bazı maddelerin birden fazla faktörle ilişkisi olması durumunda maddenin hangi faktörle daha yüksek düzeyde ilişki sergilediğine bakılıp o faktör altında değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Can (2017) benzer özellikleri ölçtüğü için bir araya gelmiş olan maddelerden bir faktör çıkarılırken, bir faktörle yüksek yük değeri olan ama diğer faktörde düşük yük değeri olan maddelerin bir araya getirilmesi ile faktör analizi yapılması gerektiğini belirtmiştir. Bir faktördeki yükün diğer faktördeki yükten 0.10 ya da daha fazla olması durumunda madde faktör yükünün daha fazla olduğu faktörde sayılmalıdır (Tavşancıl, 2018; Çokluk vd., 2018).

Doğrulayıcı faktör analizi. Doğrulayıcı faktör analizinde, kuramsal bir yapıya dayanarak geliştirilen ölçme aracından elde edilen verilerle söz konusu yapının doğrulanıp doğrulanmayacağı belirlenmeye çalışılır. Güçlü olan bu teknik yapı

geçerliğinin anlaşılmasında, kuram geliştirilmesinde ve kuramın geçerliğinin saptanabilmesinde kullanılan önemli bir tekniktir (Erkuş, 2014). Doğrulayıcı faktör analizi uyum indekslerinin değer aralıklarını ve ifade ettikleri uyum dereceleri Tablo 5'te gösterilmiştir (Çokluk vd., 2018).

Tablo 5

Uyum İndekslerinin Kriterleri, Değer Aralıkları ve Uyum Derecesi

Uyum indeksi	Kriterler	Değer aralıkları	Uyum derecesi	Kaynak
χ^2	$p > 0.05$	-		Kline (2011)
χ^2 / sd		≤ 2	Mükemmel uyum	Tabachnick ve Fidell (2001)
		≤ 2.5	Mükemmel uyum (küçük örneklem)	Kline (2011)
		≤ 3	Mükemmel uyum (büyük örneklem)	Kline (2011) Sümer (2000)
		≤ 5	Orta düzeyde uyum	Sümer (2000)
GFI/ AGFI	0 (uyum yok) 1 (mükemmel uyum)	≥ 0.90	İyi uyum	Hooper ve diğ. (2008) Sümer (2000)
		≥ 0.95	Mükemmel uyum	Hooper ve diğ. (2008) Sümer (2000)
RMSEA	0 (mükemmel uyum) 1 (uyum yok)	≤ 0.05	Mükemmel uyum	Sümer (2000) Brown (2006)
		≤ 0.06	İyi uyum	Hu ve Bentler (1999)
		≤ 0.08	İyi uyum	Hooper ve diğ. (2008) Sümer (2000)
		≤ 0.10	Zayıf uyum	Tabachnick ve Fidell (2001)
RMR/ SRMR	0 (mükemmel uyum) 1 (uyum yok)	≤ 0.05	Mükemmel uyum	Brown (2006)
		≤ 0.08	İyi uyum	Hu ve Bentler (1999) Brown (2006)
		≤ 0.10	Vasat uyum	Kline (2011)
CFI	0 (uyum yok) 1 (mükemmel uyum)	≥ 0.90	İyi uyum	Sümer (2000) Tabachnick ve Fidell (2007) Hu ve Bentler (1999)
		≥ 0.95	Mükemmel uyum	Hu ve Bentler (1999) Sümer (2000)
NFI/NNFI	0 (uyum yok) 1 (mükemmel uyum)	≥ 0.90	İyi uyum	Sümer (2000) Tabachnick ve Fidell (2007)
		≥ 0.95	Mükemmel uyum	Hu ve Bentler (1999)

			Sümer (2000)
PGFI	0(uyum yok)	-	
	1(mükemmel uyum)		Sümer (2000)

Tablo 5'te uyum indeksleri, kriterleri, değer aralıkları ve uyum dereceleri verilmiştir. Uyum indekslerine bakıldığında; Ki-kare (χ^2) iyilik uyumu (chi-square goodness of fit), Chou ve Bentler' a (1995) göre iki kovaryans arasındaki uyum değerinin, katılımcı sayısı eksi bir ile çarpılmasından elde edilir. χ^2 dağılımı olarak hesaplanan bu sonucun verinin çok değişkenli istatistiklerin genel sayılısı olan Çok Değişkenli Normallik sayılısına uygun olduğu varsayılır. Bu nedenle kullanılmasında öncelikle örneklem genişliği olmak üzere bazı önemli noktalara dikkat edilmesi gerekmektedir. Hoyle' a (1995) göre, eğer veri ile model arasında uyum mükemmel ise elde edilen değer 0' a yakın olması ve anlamlılık değerinin (p değeri) manidar olmaması gerekir. (Akt. Sümer, 2000)

χ^2 değeri örneklem değerine duyarlı olduğundan örneklem büyümesi ile sd değerinin artması χ^2 /sd oranının da artmasına yol açarak uyumun değerlendirilmesinde güçlük oluşturmaktadır. Örneklem 200 ve daha az olması χ^2 değerinin küçülmesine yol açıp modelin uyumunu arttırmaktadır. Alanda çalışan kuramcılar RMSEA, GFI, CFI gibi yeni uyum indeksleri geliştirilmesi gerektiği kanısına varmışlardır. (Tabachnick ve Fidell, 2001; Brown, 2006)

İyilik uyum indeksi (Goodness of fit index, GFI) ve düzenlenmiş uyum indeksi (Adjusted goodness of fit index, AGFI): Jöreskog ve Sörbom tarafından geliştirilmiş bu indekslerle χ^2 'ye alternatif olarak örneklem büyüklüğünden bağımsız olarak model uyumunun değerlendirilmesi amaçlanmıştır. GFI ile modelin örneklemdeki kovaryans matrisinin ne oranda ölçüldüğü belirlenir. Modelin açıkladığı örneklem varyansı olarak da kabul edilir bu nedenle çoklu regresyondaki R'ye benzer. AGFI ise parametre tahminlerinin sayısı için GFI'nın düzenlenmesi ile oluşturulmuştur. Bu indeksler 0 ile 1 arasında bir değer alırlar ve örneklem büyüklüğüne duyarlı oluşları büyük n'lerde daha uygun değer vermelerine sebep olmaktadır (Sümer, 2000; Tabachnick ve Fidell, 2007).

Yaklaşık hataların ortalama karekökü (root mean square error of approximation, RMSEA): RMSEA, merkezi olmayan (noncentral) χ^2 dağılımında,

popülasyon kovaryanslarını anlamak amacıyla kullanılan 0 ile 1 arasında değer alan bir indekstir. GFI ve AGFI' nin tersine, RMSEA' nın sıfır olması mükemmel uyuma işaret eder. Değerin 0 olması evren ile örneklem kovaryansları arasında fark olmadığı anlamına gelmektedir (Çokluk vd., 2018; Erkorkmaz, Etikan, Demir, Özdamar ve Sanisoğlu, 2013; Brown, 2006)

Artık ortalamaların karekökü (root mean square residuals, RMR) ve standardize edilmiş artık ortalamaların karekökü (standardized root mean square residuals, SRMR): RMR ve SRMR, evrene ait kestirimsel kovaryans matrisi ile örnekleme ait kovaryans matrisleri arasındaki artık kovaryans ortalamalarıdır. RMR ve SRMR değerleri 0 ile 1 arasında değişir. Değerin 0' a eşit olması mükemmel uyuma işaret eder (Çokluk vd., 2018; Tabachnick ve Fidell, 2007).

Karşılaştırılmalı uyum indeksi (comparative fit indeks, CFI): Artmalı uyum indeksleri içerisinde ele alınan bu indeks, modelin uyumunu ya da yeterliğini genellikle bağımsızlık modeli ya da yokluk modeli (null) olarak adlandırılan ve değişkenler arasında hiçbir ilişkinin olmadığını varsayan temel bir modelle karşılaştırarak verir. Önerilen modelin, yokluk modelinden çok iyi olması gerektiği için bağımsızlık modelinin görece çok yüksek (anlamlı) bir χ^2 değeri vermesi, önerilen modelin de görece çok düşük (anlamlı olmayan) bir χ^2 değeri vermesi beklenmektedir (Sümer, 2000; Tabachnick ve Fidell, 2007). CFI, bağımsızlık modelinin (gizil değişkenler arasında ilişkinin olmadığını öngören model) ürettiği kovaryans matrisi ile önerilen yapısal eşitlik modelinin ürettiği kovaryans matrisini karşılaştırmaktadır. CFI, örneklem büyüklüğünü de hesaba kattığı için örneklemin küçük olduğu durumlarda da oldukça iyi çalışabilmektedir. CFI'nin 0 ile 1 arasında alacağı değer 1'e yaklaşması mükemmel uyuma, 0'a yaklaşması ise model uyumsuzluğu anlamına gelmektedir (Çokluk vd., 2018; Tabachnick ve Fidell, 2007; Hooper ve diğ., 2008).

Normlaştırılmış uyum indeksi (normed fit index, NFI) ve normlaştırılmamış uyum indeksi (non-normed fit index, NNFI): NFI ve NNFI, artmalı uyum indeksleri içerisinde yer alır ve aynı anlayışa sahip olarak Bentler- Bonett tarafından geliştirilmiştir. NFI, karşılaştırdığı modeller bakımından özünde CFI' ya benzer ancak χ^2 dağılımının gerektirdiği sayıtlara uyma zorunluluğu olmaksızın karşılaştırma yapar. NFI' da bağımsızlık modelinin χ^2 değeri ile modelin χ^2 değerinin karşılaştırılması yoluyla model tahminlemesi değerlendirilir. Ancak NFI

küçük örneklerde, model için var olandan daha az bir uyum verebilir. Bu durumda NFI serbestlik derecesi de hesaba katılarak yeniden hesaplanır ve bu değer NNFI olarak adlandırılır. NNFI (Tucker-Lewis Index, TLI olarak da isimlendirilir) NFI' ya benzese de model karmaşıklığını dikkate alarak bir değer verir. Çok küçük örneklerde NNFI diğer uyum indekslerinden daha zayıf bir uyum indeksi verebilir. NFI ve NNFI değerleri CFI' ya benzer bir biçimde 0 ile 1 arasında değişir ve değer 1'e yaklaşması uyuma, 0'a yaklaşması ise uyumsuzluğuna karşılık gelir (Sümer, 2000; Erkorkmaz vd., 2013)

Basitlik uyum indeksi (Parsimony goodness of fit index, PGFI): araştırmacılar genelde araştırma raporlarında PGFI indeksi hakkında bilgi vermeseler de bu indeks raporlarda verilmesi ve değerlendirilmesi önemlidir. PGFI, önerilen ve bağımsızlık modellerinin oranlarını dikkate alarak GFI'yi yeniden yorumlar ve modelin ne ölçüde yalın bir model olduğu hakkında bilgi edinilmesini sağlar. PGFI değerinin 1'e yaklaşması, modelin sade ve yalın olduğunu göstermektedir (Sümer, 2000; Tabachnick ve Fidell, 2007).

Güvenirlik

Bireylerin test maddelerine verdikleri cevapların birbiri ile tutarlı olmasını güvenilirlik olarak tanımlayabiliriz. Korelasyon (r) güvenilirlik katsayısı olarak hesaplanır, test puanlarında bireysel farklılıkların ne derece gerçek olduğunu ve içine ne derece hata faktörü karıştığını yorumlamak için kullanılır (Büyüköztürk, 2013).

Ölçmede hata yoksa ya da hata miktarı az ise, tekrarlanan ölçüm sonuçları birbirinin aynısı ya da benzeri olacaktır. Ancak her ölçmede değişmeyen aynı değerde bir hata varsa (sabit hata), peş peşe yapılan ölçme sonuçları da benzer çıkacaktır. Bu nedenle güvenilirlik için ölçmenin hatalardan arınmış olması şeklinde bir tanım yapılır (Can, 2017). Ölçümlerde güvenilirlik; güvenilirlik katsayısı ile ifade edilir, genellikle 0 ile +1 arası değer alır ve +1'e yaklaşan değer güvenilirliğin arttığını ifade eder. Güvenirlik katsayısı korelasyona (ilgişim) dayalı olarak hesaplanır ve -1 ile +1 arasında değerler almaktadır (Can, 2017; Karasar, 2014).

Test-tekrar test güvenilirliği. Bir ölçmede; zamana göre değişmezlik, bağımsız gözlemciler arası uyum ve iç tutarlılık şeklinde üç tür güvenilirlik ölçütü aranabilir. Zamana göre değişmezlik ölçütü, önceki ve sonraki ölçmeler arasındaki korelasyon katsayısıdır. Bu teknik daha çok test-tekrar test tekniği olarak da bilinir.

Bu yaklaşımda en kritik nokta iki ölçme arası bırakılacak zamanın çok kısa olması durumunda hatırlamak kolaylaşacak ve yükselmiş suni bir güvenilirlik ortaya çıkabilirken, zamanın uzun olması ile ölçülen özellikte değişiklikler meydana geleceğinden güvenilirlik ölçütünün yorumu zorlaşır (Karasar, 2014). Büyüköztürk (2013) ise iki uygulama arasındaki zamanın ölçülen davranışa ve hedef kitleye göre değişebileceğini ancak ortalama dört haftalık bir sürenin genellikle uygun olabileceğini ifade etmektedir.

Test-tekrar test tekniğinin sağladığı güvenilirlik, ölçme aracının bir uygulamadan diğer uygulamaya tutarlı sonuçlar verebilme yeteneğinin bir ölçüsüdür (Tavşancıl, 2018). Korelasyon katsayısı 0.70-1.00 arasında yüksek düzeyde ilişki, 0.70-0.30 arasında orta düzeyde ilişki, 0.30-0.00 arasında düşük düzeyde ilişki ifade etmektedir. Test puanlarının güvenilirliği için hesaplanan güvenilirlik katsayısının 0.70 ve daha yüksek olması genellikle yeterli görülmektedir (Büyüköztürk, 2013).

İç tutarlılık. Sık sık başvurulan bir diğer güvenilirlik ölçütü olan iç tutarlılık, belli bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş olan bağımsız maddelerin bütün içinde eşit ağırlıklara sahip olduğu varsayımdır. Bu durumun sayısal olarak ifade edilmesi için madde istatistikleri, bölünmüş test çözümlenmeleri ve eş formulu araçlar olarak üç teknik geliştirilmiştir (Karasar, 2014). Can (2017) ise güvenilirlik yaklaşımlarını iki uygulamaya dayalı ve tek uygulamaya dayalı yaklaşım olarak iki grup altında toplanabileceğini belirtmiştir. İki uygulamaya dayalı yaklaşımlar, kendi içerisinde test-tekrar test ve eşdeğer (paralel) testler yöntemi olarak ikiye ayrılmaktadır. Tek uygulamaya dayalı yaklaşımlar ise testi yarılama, Kuder Richardson (KR 20-21) güvenilirlik katsayıları hesaplama ve cronbach alpha (α) güvenilirlik katsayısını hesaplama yöntemleri olarak üçe ayrılmaktadır. Aynı zamanda elde edilmiş test puanları arasındaki içtutarlılığı, Cronbach tarafından geliştirilmiş olan alpha (α) katsayısı kullanılarak incelenir. Test maddelerinin ölçtüğü özelliklerin benzer olması güvenilirliği yükseltecektir (Büyüköztürk, 2013).

Cronbach alpha katsayısı. Cronbach Alpha (α) güvenilirlik katsayısı, birden fazla uygulama olmadan ölçme aracı ile yapılan ölçümün kendi içinde ne kadar tutarlı olduğunu görmemizi sağlamaktadır (Can, 2017). Test puanlarının güvenilirliği için hesaplanan güvenilirlik katsayısının 0,70 ve daha yüksek olması genellikle yeterli görülmektedir (Büyüköztürk, 2013). ÖÇÖ-Ü'nün alt boyutlarının cronbach alpha değerleri bu şartı karşılamaktadır. Özdamar'ın (1999) Cronbach Alpha'nın

alabileceği değer aralıklarının belirttiği güvenilirlik anlamları Tablo 6'da görülmektedir (Akt.Tavşancıl, 2018).

Tablo 6

Cronbach Alpha Aralıklarının İfade Ettiği Güvenirlik Dereceleri

Cronbach Alpha Değeri	Güvenirlik Derecesi
$0.00 < \alpha < 0.40$	Güvenilir Değil
$0.40 < \alpha < 0.60$	Düşük Derecede Güvenilir
$0.60 < \alpha < 0.90$	Oldukça Güvenilir
$0.90 < \alpha < 1.00$	Yüksek Derecede Güvenilir

Tablo 6'ya göre bir ölçeğin cronbach alpha değerinin 0.00 ile 0.40 arasında bir değer alması güvenilirlik derecesi olarak güvenilir olmadığını, 0.40 ile 0.60 arasında değer alması düşük derecede güvenilir olduğunu, 0.60 ile 0.80 arasında değer alması oldukça güvenilir ve 0.90 ile 1.00 arasında bir değer alması yüksek derecede güvenilir olduğunu ifade etmektedir.

Alt-üst %27'lik gruplar güvenirligi. Madde istatistiklerinde başvuru yollardan biri de uç grupların maddelerden almış olduğu puan ortalamalarının ilişkisiz t-testi kullanılarak test edilmesidir. Uç gruplar belirlenirken toplam puanların büyükten küçüğe sıralanması gerekmektedir. Testin toplam puanlarına göre oluşturulan sıranın alt %27'lik kısmı alt grubu ve üst %27'lik grup ise üst grubu oluşturur (Tavşancıl, 2018). Gruplar arasında farkların anlamlı çıkması, testin iç tutarlığının göstergesi olmuş olur. Bu analiz sonucu bize maddelerin bireyleri ne derece ayırt edebildiğini göstermiş olmaktadır. Kullanılan ölçekte birden fazla boyut olması durumunda her boyut için alt-üst grupların tanımlanması ve boyutun kendi içinde madde puanlarının karşılaştırılması gerekmektedir (Büyüköztürk, 2013). İlişkisiz t-testi sonucunda bulunan t değeri ayırt edicilik indeksi olarak da adlandırılmaktadır (Tavşancıl, 2018). Serbestlik derecesine (196) göre t tablosuna bakıldığında t değerinin +1.96 ile -1.96 değerleri arasında olmadığı için gruplar arasında manidar bir fark olduğu sonucuna varılmaktadır (Büyüköztürk, Çokluk ve Köklü, 2013).

Tezbaşaran (2008) %27'lik gruplardan üst gruptaki katılımcıların ölçülmek istenen özellik ile ilgili olumlu bir düşünceye, alt gruptaki katılımcıların ise olumsuz düşünceye sahip olan grubu ifade ettiğini belirtmiştir. Bu durumda maddeye ait

dağılımın üst ucundakiler ile alt ucundakilerin birbirinden farklı özellikler göstermesi gerekmektedir. Bir madde bu iki gruptaki tepkileri birbirinden ayırt edemiyorsa istenen özellikle ilgili düşünceyi ayırt edemiyor demektir. Böyle bir maddenin nihai ölçek dışında kalması gerekmektedir. Eğer bir madde iki uçtaki grupları birbirinden açık bir şekilde ayırt edebilmişse bu maddenin nihai ölçekte yer alması gerekmektedir.

Madde-toplam korelasyonu güvenirliliği. Bir ölçme aracında maddeler benzer özellikleri doğru şekilde ölçüyorsa, bu maddelerden birinden alınacak puan arttıkça, ölçeğin toplamından alınan puan da yükselir. Maddenin puanı azaldığında da toplam puan azalacaktır. Eğer katılımcılar maddelere benzer tepkiler vermişse o maddeden alınan puanlar dizisi ile ölçeğin toplamından alınan puanlar dizisi arasında pozitif ve yüksek ilişki yani korelasyon gözlenecektir (Can, 2017). İç tutarlılığı belirlemek için kullanılan madde analizi yoluyla ölçek maddelerinin ölçülmek istenen durumla ilişkili olup olmadığı incelenir. Madde analizinde madde toplam korelasyonu yerine madde kalan korelasyonu hesaplanmasının daha mantıklı olacağı düşünülmektedir. Madde kalan korelasyonu için toplam puandan korelasyonu hesaplanan madde puanı çıkarılması gerekmektedir. Çünkü analize katılan maddelerin puanlarının korelasyon için seçilen iki grupta da olması korelasyonun daha yüksek çıkma eğiliminde olmasına sebep olabilir ve bu durum yanıltıcı olabilir (Tavşancıl, 2018). Ancak Tezbaşaran (1996) yaptığı çalışmasında beş ayrı denemelik ölçekte madde puanları çıkarılarak ve çıkarılmadan korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Bu analizlerin sonucunda madde seçilme sıralarında önemli bir değişiklik gözlenmediğini ifade etmiştir (Akt. Tezbaşaran, 2008).

Genel olarak madde toplam korelasyon katsayısı; 0.30 ve üzeri olan maddelerin iyi maddeler olduğu, 0.20-0.30 arası olan maddelerin zorunlu ise ölçme aracına alınabileceği, 0.20'nin altında olan maddelerin de ölçme aracından çıkarılmasını gerektiği belirtilmektedir (Büyüköztürk, 2013). Gündüz ve Coşkun (2012) ise her iki katsayısının da istatistiksel açıdan en az .05 düzeyinde anlamlı bir sonuç vermesi gerektiğini belirtmiştir.

İki yarı test güvenirliliği. Ölçeğin güvenirliliğine ilişkin kullanılan yöntemlerden biri içsel tutarlılık ölçüsü olan testi iki yarıya bölme yöntemidir (Büyüköztürk, 2013). Testi iki yarıya bölme yöntemi için Guttman-Split Half ve Spearman-Brown testleri uygulanmıştır. Bu testlerin değerlerinin .70 ve daha

yüksek olması test puanlarının güvenilirliği için genellikle yeterli görülmektedir (Büyüköztürk, 2013; Erkuş, 2014).

Boyut toplam korelasyonu güvenilirliği. Geliştirilen bir ölçeğin geçerli olması ölçeğin alt boyutları ile test toplam puanlarının korelasyonunun anlamlı ve yüksek düzeyde ilişki göstermesi ile belirlenebilmektedir (Tavşancıl, 2018). Geçerli bir ölçme aracı için boyutlar arası korelasyonun çok uç değerler arasında olmaması yani ne aşırı derecede yüksek ne de aşırı derecede düşük olmaması beklenmekte ve korelasyonun anlamlı sonuçlar vermesi gerekmektedir (Gündüz ve Coşkun, 2012).

İlgili Araştırmalar

İlgili araştırmalar başlığı altında, çeviklik ve örgütsel çeviklik kavramı ile ilgili doğrudan ya da dolaylı olarak ilişkili olduğu düşünülen yurt içinde ve yurt dışında yapılmış olan çalışmalar ele alınmıştır.

Yurt içindeki araştırmalar. İşcan ve Karabey (2006) yaptıkları “Bilgi Teknolojilerinin Benimsenmesi ile Örgütsel Atiklik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmada bilgisayar kullanımı arttıkça örgütsel çevikliğin de arttığını ortaya koymuşlardır. Çalışma sonuçları bir bütün olarak değerlendirildiğinde ise bilgi teknolojilerinin (bilgisayarlar ve bilgisayar sayesinde yararlanılan internet gibi çeşitli teknolojiler) benimsenmesinin örgütsel çevikliği olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmıştır.

Hüseynov (2010) “İnsan Kaynaklarının Stratejik Yönetiminde Örgütsel Atikliğin Rolü” adlı yüksek lisans çalışmasında örgütlerin stratejik bir silahı olarak adlandırılabilir insan kaynakları yönetiminin, örgütsel atiklik ile ilişkisine değinmiştir. Örgütlerin çevredeki değişime uyumlu, esnek ve hızlı tepkiler vererek davranmasını içeren atiklik kavramının gerektirdiği bu özelliklerin, bazı insan kaynakları girişimlerini de gerektirdiği belirtilmiştir. Araştırmaya göre, örgütsel atikliğin oluşturulmasında; insan kaynaklarının stratejik yönetimi ile önemli fonksiyonlar yerine getirildiği gibi insan kaynaklarının stratejik yönetiminin de başarılı olabilmesi, örgütün atik olması ve bu atiklik için çalışanlarıyla bazı gerekleri yerine getirmeleri ile mümkün olacağı ifade edilmiştir.

Budak ve ark. (2011) “Rekabetçi Stratejilerin Başarısında, Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Atikliğin Etkisi” adlı çalışmalarında; bir işletmenin çevik hale gelmesinin

sadece bilgi teknolojilerine sahip olmalarıyla değil, bilgi yönetimini de temel alan ve girişimci kültür olarak adlandırılan yeni bir örgüt kültürüne sahip olmalarıyla gerçekleşeceğini ifade etmişlerdir. Bu yeni kültür, bireylerin yaratıcılığının desteklenmesini, bilginin yayılmasını, fikir alışverişinin olmasını, girişimciliklerinin desteklenmesini, kişisel sorumluluğun olmasını, örgüt içinde ve diğer örgütler arasında iş birliği olmasını sağlamalıdır.

Arılı, Ölmez Ceylan ve Akduman Yetim (2012) “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Örgütsel Ataletle İlişkin Görüşleri” adlı çalışmalarında ilköğretim okulu yöneticilerinin okulda yaşanan ataletin sebeplerini ve sonuçlarını ve örgütsel ataleti yenebilmek için önerilerini belirtmişlerdir. Araştırmaya göre okullarda okul içi etkinliklerde, mesleki gelişimle ilgili, karara katılımında ve bürokrasi konularında atalet yaşandığı görülmüştür. Örgütsel ataletten kaynaklanan performans düşüklüğü, erteleme, değişime direnç gösterilmesi şeklinde davranışlarda bulunulduğu; bu davranışların temelinde kişilik tipi, ekonomik sebepler, iş doyumu eksikliği, şeffaf olmayan yönetim, iş yükü gibi bireysel ya da kurumsal sebeplerin yer aldığı belirlenmiştir. İlköğretim okulu müdürleri okullarında yaşanan ataletin sebeplerini bireysel ve kurumsal sebepler olarak iki temada bildirmişlerdir. Okul yöneticileri, bireysel sebeplere ilişkin kişilik tiplerine, iş doyumu eksikliğine, eski alışkanlıklara ve ekonomik sebeplere vurgu yaparken; kurumsal sebeplere de hiyerarşi, şeffaf olmayan yönetim, fiziksel donanım eksikliği, iş bölümü ve iş yükü konularını görüşlerinde bildirmişlerdir. İlköğretim okulu yöneticileri ataletin performans düzeyinde, değişime direnç gösterme ve erteleme davranışları şeklinde ortaya çıktığını ifade etmişlerdir.

Karayel (2014) “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Atalet Düzeyleri (Bayrampaşa İlçesi Örneği)” isimli tez çalışmasında ortaöğretim öğretmenlerinin atalet düzeyleri incelenmek istemiştir. Araştırmaya göre ortaöğretim öğretmenlerinin yaşlarının artmasıyla deneyim ataleti düzeyinde de artış olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin mesleki deneyimlerine duyduklarını güvenin yaşları ileri olanlarda daha fazla olması bu öğretmenlerin eski alışkanlıklarını ve uygulamalarını değiştirmediklerini, yeni faaliyetlere karşı da daha dirençli olduklarını göstermiştir. Uzun süredir görevlerini sürdüren öğretmenlerin yeni sorunlarla karşılaştıklarında eski deneyimlerinin ve bilgilerinin yeterli ve etkili olduğu düşüncesine sahip olmaları ve farklı çözüm yollarına başvurmaya gerek

duymadıkları şeklinde açıklanabilir. Mezun olunan okul türü ile örgütsel atalet düzeyinde ve alt boyutları arasında bir ilişki olduğu görülmemiştir.

Araza (2015)'nın "Kurumsal Çeviklik Ve Performans İlişkisine Çevresel Dinamizmin Etkisi" adlı doktora tezinde kurumsal çeviklik ve kurumsal performans ilişkisi ve bu ilişkide çevresel dinamizmin düzenleyici rolünün olup olmadığı araştırılmıştır. Literatürde bulunan kurumsal çeviklik ölçeği, kurumsal performans ve çevresel dinamizm ölçekleri uyarlanmıştır. Devlet ve özel üniversitelerde yönetici kimliği olan öğretim üyeleri ile yapılan çalışmada kurumlar açısından çevresel dinamizmle kuşanmış olabilmenin kurumsal refleks olarak da ifade edilen çeviklik ile mümkün hale geldiği belirtmiştir. Çalışmanın sonucunda çok boyutlu olan kurumsal çevikliğin, çok boyutlu olarak nitelendirilen kurumsal performans üzerinde etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bu etkiye çevresel dinamizmin bir boyutu dışında da düzenleyici bir etkisi olduğu saptanmıştır.

Bakan, Sezer ve Kara (2017) "Bilgi Yönetiminin Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel Atalet Üzerindeki Etkisi" adlı çalışmalarında bilgi yönetiminin örgütsel çeviklik ve örgütsel atalet üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Bilgi yönetiminin örgütsel ataletle düşmemek ve çeviklik kazanmak için etkili bir faktör olduğu düşünülerek hareket edildiğini ifade etmişlerdir. Potansiyel olan bilgiye ulaşmada, bilgi edinme farkındalığı, bilgi dönüşümü ve bilgi uyarlama boyutlarından oluşan bilgi yönetiminin, örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinin bütün alt boyutlar için anlamlı ve pozitif yönde olduğu bulunmuştur.

Sucu (2018) "Yüksek Performanslı İş Sistemlerinin Örgütsel Çevikliğe Etkisi: Sivil Havacılık Sektöründe Faaliyet Gösteren Yer Hizmetleri İşletmelerinde Bir Araştırma" adlı doktora çalışmasında yüksek performanslı iş sistemlerinin örgütsel çeviklikle ilişkisinde girişimci örgüt ikliminin aracı rolü bulunup bulunmadığı ve etkilerinin ne olduğu araştırılmıştır. Araştırmada Yer Hizmetleri İşletmelerindeki tüm yöneticilerin düşünce ve algıları temel alınarak değerlendirme yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda yüksek performanslı iş sistemleri ile örgütsel çeviklik arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu ve bu ilişkide girişimci örgüt ikliminin kısmi bir aracılık rolü olduğu belirtilmiştir.

Akkaya ve Tabak (2018) "Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması" adlı çalışmalarında Sharifi ve Zhang (1999) tarafından geliştirilmiş olan örgütsel çeviklik ölçeğinin Türkçeye ve Türk kültürüne uyarlanması amaçlanmıştır. Araştırma Manisa ve İzmir illerinde

bulunan KOBİ ve Teknopark firmalarının farklı kademelerindeki yöneticiler arasından üç farklı örneklem üzerinde yürütülmüştür. Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Bu analizler sonucunda örgütsel çeviklik ölçeğinin türkçe formunun kabul edilebilir değerlerde güvenilir ve geçerli bir ölçme aracı olduğu belirtilmiştir.

Altan (2018) “Eğitim Örgütlerinde Midye Sendromu” adlı çalışmasında eğitim örgütlerindeki değişim yönetimi ve süreçte karşılaşılan direncin örgüt kültürüne ve performansına etkisini incelerken yumuşakçalardan midye metaforunu kullanmıştır. Çalışmada sendromun özellik ve etkileri üzerinde durulmuştur. Midye metaforun temellendirilmesi; midyelerin hayatlarında aldıkları tek bir varoluşsal kararın nereye yerleşecekleri ile ilgili olması ve hayatlarının geri kalanını kendilerini kayaya çimentolayarak orada kalmaları üzerinedir. Eğitim örgütlerinde de bu özelliği taşıyan kişilerin varlığı bilinmekte ve değişime gösterdikleri dirençle oldukları yere çimentolanmış görüntüleriyle okul ortamı için tehdit oluşturmaktadırlar. Bir yöneticide bu sendromun görülmesi örgütsel bağlamda okul dinamiklerini önemli ölçüde etkilemektedir. Örgütsel değişim kavramından hareketle yenileşme, değişen örgütsel paradigma, değişim süreci ve değişime direnç, örgütsel liderlik ve lider yöneticilerin bu süreçteki rolü vurgulanmıştır. Çalışmada eğitim örgütleri için verilen önerilerde stratejik çevikliğin önemi üzerinde durularak, hızla değişen karmaşık koşullarda stratejik duyarlılık gösterilerek; üstün öngörü, kilit eğilimleri ve değişimleri önceden sezerek ve ileriye rakiplerden, müşterilerden, tedarikçilerden ve ortaklardan daha iyi görebilmekle elde edilebileceği belirtilmiştir (Doz ve Kosonen, 2017).

Basrı (2019) “Örgüt Kültürü Algısı İle Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi: Kırşehir İl Örneği” adlı tez çalışmasında özel sektör kuruluşlarının örgütsel çeviklik ve örgüt kültür algılarının arasındaki ilişkiyi yapısal eşitlik modeli ile incelemiştir. Araştırmada çalışanlar işyerindeki örgüt kültürüne yönelik algıları pozitif yönde arttıkça, işyerinde örgütsel çeviklik düzeyinin de arttığı belirlenmiştir. Çalışanların iklim ve moral algılarının pozitif yönde artmasıyla işyerinde harekete geçme çevikliğinin artacağı, çalışanların bilgi akışına ve dahil olmaya yönelik algılarının pozitif yönde artmasıyla çalışanların algılama, karar verme ve harekete geçme çeviklik düzeylerinde de artış görüleceği ifade edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre örgütün bütünsel başarısının sağlanabilmesinde yöneticilere bir yol haritası niteliğinde öneriler sunulmuştur.

Çalışanların moral gücünün iyileştirilmesi için buna uygun bir örgüt ikliminin sağlanması, çalışanların karar alma süreçlerine ilişkin algısını ve işlerine yönelik motivasyonlarını da olumlu olarak etkileyecektir.

Özeroğlu (2019) “Vizyoner Liderliğin Örgütsel Çeviklik Üzerine Etkisi; İstanbul İli Beylikdüzü İlçesinde Özel Hastanelerde Bir Uygulama” adlı tez çalışmasında özel hastane çalışanları ile vizyoner liderlik davranışlarının örgütsel çeviklik üzerinde olan etkisi araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre vizyoner liderlik davranışlarının örgütsel çevikliği anlamlı olarak etkilediği görülmektedir. vizyoner liderliğin alt boyutlarından olan değişimlere açık olma ile eylem odaklılığın örgütsel çevikliğin yetkinlik boyutunu, eylem odaklılığın ise örgütsel çeviklik boyutlarından hem yetkinlik hem de hız boyutlarını anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. Vizyoner liderlik ile hareket eden işletmelerde örgütsel çeviklik düzeylerinin artmasıyla piyasaya olan hakimiyetlerinde bir düşüşe uğramamaları ve kar marjlarında düşüş yaşamamalarının mümkün olduğu ifade edilmiştir.

Yurt içinde yapılan çalışmalara bakıldığında daha çok işletmeler ile örgütsel çeviklik kavramının incelendiğini; eğitim örgütleri ile yapılan çalışmalarda ise, örgütsel çeviklik göstermeyen bir eğitim örgütünde görülmesi muhtemel olan ataletli davranışlara ilişkin ve örgütsel çeviklik kavramını açıklamaya ilişkin çalışmalar yapıldığı anlaşılmaktadır. Örgütsel çeviklik ile ilgili bu çalışmalarda kullanılan ölçeklerin ise uyarlama ölçekler olduğu ve üniversitelerde örgütsel çeviklik ile ilgili bir ölçek geliştirme çalışması olmadığı belirlenmiştir.

Yurt dışındaki araştırmalar. Broskoske (2000) “Developing a Prescriptive Model of an Agile Distance Learning Program in Higher Education” adlı yüksek lisans tezinde daha öncesinde üretime uygulanmış olan örgütsel çeviklik ilkelerini yükseköğretim alanında uzaktan öğrenmede teknolojinin kullanımı ile göstermek istemiştir. Yükseköğrenim kurumlarında etkileşimli video konferans yoluyla uzaktan eğitim programı ile misyonun etkin şekilde uygulanabilmesi için çeviklik kavramlarının nasıl uygulanabildiğini belirleyen bir model geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Araştırmacı bu modelle yükseköğretimdeki eğitimcilerin düşüncelerini düzenleyebileceğini ve genişletebileceğini, öğrenme etkinliklerini göre stratejiler belirleyebileceklerini ifade etmiştir. Bir kurumun tüm modeli kullanmasa bile bağlamından etkilendiği modelde kendisine özgü koşullara uygun kısımlar bulup kullanabileceği belirtilmiştir.

Scalia (2011) "Identity As the Foundation for Change in School Systems" adlı çalışmasında ortaöğretim kurumlarının kurumsal kimliğinin çevikliğin sürdürülebilirliğine olan etkisini araştırmak istemiştir. Araştırmaya göre ortaöğretim kurumlarının, diğer kurumlara göre çeviklik ölçeğinin birçok bileşeni bakımından daha güçlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kamat (2012) "Agile Manifesto in Higher Education" adlı çalışmasında yükseköğretimde çevikliği sağlayacak teknolojik bir kitle eğitim sisteminin (Web 2.0) geliştirilmesini konu almıştır. Hindistan'ın yükseköğretim sisteminde kitlesel eğitimde istenen kalitenin yakalanamamış olduğunu, bazı mevcut uygulamalardan bahsedilmiş ve yazılım geliştirme için çevik bir manifesto önerilmiştir. Teknolojinin süreçteki gerekliliğinin sorunu ifade etmekte yeterli olmadığını ve sürecin öğrenme ve öğretme süreci, değerlendirme süreci ve idari süreç olarak üç temel başlık altında ele alındığı belirtilmiştir. Öğretim materyallerinin her fakülte için sıfırdan hazırlanması yerine internetten ücretsiz kaynaklar sayesinde çıkarılabileceği, Web 2.0 sayesinde mevcudu büyük sınıflarda 10-15 dk aralıklarla objektif sorular sorulabileceği, kavramın anlaşılmasında içeriğin tekrarlanabileceği ya da sınıfın küçük gruplara ayrılabilmesi belirtilmiştir. Öğrencilerin iş birliği halinde olmaları ve birbirlerinden öğrenmeleri için Web 2.0 araçlarının geniş bir perspektifte kullanılabileceği ifade edilmiştir. Çalışma sonucunda kısa aralıklarla ve dar kapsamlarda değerlendirme yapılmasının öğrencilerde daha derin öğrenmeyi sağladığını ve daha az stres oluşturduğu görülmüştür. Teknolojiye ulaşımın rahat olması sistemin tam zamanında planlamasında rol oynamaktadır. Web 2.0'in ortaya çıkması çevik bir öğrencinin bir konuyu kendi başına da öğrenmesini mümkün kılmaktadır. İş sektörünün çevik zihniyette bireyler arıyor olması, geleneksel yükseköğretim kurumlarının çevik uygulamalardan yararlanmasını ve iş sektörüne eleman kazandırmasını sağlamaktadır. Öğrencilerin çevik bir öğrenme ortamına maruz kalması da işyeri ortamına uyumunun sorunsuz şekilde olmasına yardımcı olacaktır.

Young (2013) "Identifying the Impact of Leadership Practices Organizational Agility" adlı yüksek lisans tezinde karma yöntemli vaka çalışması ile iki üniversite ve bir finans kurumundaki liderler ve çalışanlarla, sergilenen örgütsel ve kişisel liderlik yönelimlerini ve stillerini, örgütsel çeviklik derecesini ve örgütsel çeviklik üzerindeki liderlik etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmaya göre liderliğin sektöre ve kuruluşa göre değişebildiği, uzun vadeli odaklanma ve çevik liderlik

davranışlarının uygulanmasıyla örgütsel çevikliğin daha iyi teşvik edebildiği belirtilmiştir.

Boudlaie, Golabdoust ve Golabdoust (2014) “An Analysis of Organizational Intelligence and Organization Agility Status in” adlı çalışmalarında, Tahran Üniversitesi Tıp Fakültesinde örgütsel zekâ ve çevikliğin ilişkisini analiz etmek için çalışanlar üzerinde araştırma yapmışlardır. Çalışmada çeviklik ve örgütsel zekâ arasındaki ilişki teorik bir model göz önünde bulundurularak çalışanların görüşleri bağlamında incelenmiştir. Araştırmaya göre, örgütsel zekâ ve örgütsel çeviklik becerisinin beklenen düzeyde olmadığı görülmüş ve üniversitenin Tıp Fakültesinde çeviklik ve örgütsel zekâ durumunu iyileştirebileceği düşünülen bazı öneriler yapılmıştır: Yeniden yapılanma temelli çalışma sürecine göre, geleceğe yönelik olarak örgütsel çevikliğin itici güçlerinin belirlenmesi ve örgütsel çeviklik güçlendirme faktörlerini tespit edilmesi gerekmektedir.

Ghasemi (2015) “Examining the Relationship of Organizational Agility and Organizational Forgetting with Organizational Effectiveness” adlı, İran eğitim sistemi ile ilgili yaptığı çalışmasında örgütsel çeviklik, örgütsel etkinlik ve örgütsel unutma arasındaki ilişkiyi Warley ve Lawler (2010) tarafından geliştirilmiş ölçeği kullanarak eğitim yönetimi personeli vasıtasıyla araştırmayı amaçlamıştır. Örgütsel çeviklik ve örgütsel unutmanın temel amaçlarından biri de örgütün performans değerlendirmesinde standartlardan örgütsel etkililiğe ulaşmaktır. Örgütsel etkililiğin örgütsel çevikliğin bileşenlerini etkileyebileceği ve örgütsel çevikliği arttırabileceği ifade edilmiştir. örgütsel unutkanlık örgütsel etkinliği arttırabilmektedir. Araştırmada hem örgütsel çeviklik ile örgütsel etkinlik arasında ve hem de örgütsel unutma ile örgütsel çeviklik arasında anlamlı pozitif ilişkiler bulunduğunu ortaya koymuştur.

Hazzan ve Dubinsky (2014) “Agile Anywhere – Essays on Agile Projects and Beyond” adlı çalışmalarında çevikliğin her yerde uygulanabileceği düşünceleriyle Finlandiya eğitimini incelemişlerdir. Üç tema (insan, örgüt ve tematik bakış açısı) üzerine yaptıkları incelemede Finlandiya eğitim sisteminin başarısının çevik ilkelerin uygulanmasıyla açıklanıp açıklanamayacağını tespit etmeye çalışmışlardır. Tematik bakış açısı ile araştırmacı öğretmenlerin öğretimi sürekli olarak geliştirme çabaları, günde birkaç saat ders vermeleri ve geri kalan saatlerde araştırma, inceleme, yansıtıcı süreçler ve ertesi güne hazırlık yapmakta oldukları ele alınmıştır. Çevik yaklaşım da benzer bir süreci önemsemektedir. Çalışma süresinin günün belirli saati ile sınırlıdır ve zaman hem süreci hem de

süreci iyileştirme yollarının analiz edildiği yansıtıcı süreçleri öğrenilmesi ve yürütülmesi için harcanmaktadır. Finlandiya’da akran eğitimi ile tek bilgi kaynağının öğretmen olmadığı bir öğrenme süreci amaçlanır. Çevik uygulamalarda da ekibin her üyesinin bir konuda veya alanda uzmanlaşması ve diğer üyelere bunları öğretmesi ile tüm ekip üyelerinin hem öğrenen hem öğreten olması amaçlanmaktadır. Bu bakımdan Finlandiya eğitim sisteminde bilginin akranlarla paylaşılmasını ve yönetilmesini destekleyen çevik bir ortam bulunmaktadır. Finlandiya eğitimi örgütsel bakış açısıyla incelendiğinde sorunların erken teşhis edilmesini, kısa zamanda daha çok verim elde edilmesine odaklanıldığı ve kendi kendini yöneten takımlar olduğu görülmektedir ve çalışmada bu özelliklerin çevik kurumlarda da benimsendiği aktarılmaktadır. İnsan bakış açısıyla hem Finlandiya eğitim sisteminde hem de çevik kurumlarda insana, çalışana ya da öğrenciye güven duyulduğu belirtilmiştir. Çalışmada çevikliğin her yerde olduğu birçok farklı bağlamda örneklerle ele alınmıştır ve çevik prensiplerin kaliteli olmak isteyen bir eğitim sisteminde de uygulanabileceği belirtmişlerdir.

Razzaghi, Moghaddam ve Jafari (2015) “Education System and Agility Culture” adlı çalışmalarında günümüzün değişen dünyasında İslami Azad Üniversitesinin, bazı sorularla çevikliğini sağlayacak bir model geliştirilmesi amaçlamışlardır. Araştırmada örgütsel çevikliğe hangi kültürel boyut ve bileşenler katkıda bulunabilir, İslami Azad Üniversitesi’nin çeviklik bileşenleri tatmin edici midir ve bu soruların açıklanması için uygun kültürel model nedir şeklindeki sorulara cevap aranmıştır. Araştırma sonucunda kültürel bileşenler arasında “psikolojik sermaye”, “maneviyat, güven, bağlılık ve duygusal zeka”, “kolektivizm ve ekip çalışması” gibi kişisel faktörlerin “değişim yönelimi”, “kalite ve performans odaklılık”, “güçlendirme” gibi örgütsel faktörlerin etkili olduğuna ulaşılmıştır. Uygun endekslere sahip faktör analizi ve modelin uygunluğunun sonucunda çevikliğin iyileştirilmesine yol açan kültürel bileşenleri ve boyutları tanımlayan bir model oluşturulmuştur. Kültürel bileşenler ile kişisel ve örgütsel boyutlar ve çeviklik arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmiştir.

Khoshlahn ve Ardabili (2016) “The Role of Organizational Agility and Transformational Leadership in Service Recovery Prediction” adlı çalışmalarında kamu kurumları arasında personel hizmetlerinin geri kazanılmasında örgütsel çeviklik ile dönüşümsel liderlik arasındaki ilişkiyi tanımlamak ve kavramsal bir model geliştirmek istemişlerdir. Örgütsel esneklik ve dönüşümsel liderlik

(destekleyici rolü ile) ile olan iç içe geçmiş ilişkisi nedeniyle hizmet kurtarma, örgütsel çeviklik bu süreçte önemli bir rol oynadığını düşünmüşlerdir. Araştırma, dönüşümsel liderliğin ve örgütsel çevikliğin hizmet kurtarma üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ve örgütsel çeviklik ve dönüşümün uygun bir şekilde uygulandığını göstermiştir. Liderlik, organizasyonu daha iyi ve uygun hizmet geri kazanımına yönlendirebilir. Bu iki faktör hükümet kuruluşlarındaki yöneticilerin bu kuruluşlarda uygulanan liderlik tarzlarına daha fazla dikkat etmesinde ortak rolü oynayabilirler.

Price (2016) "Assessing the Relationships Between Strategic Alignment, Organization Agility and Higher Education Performance" isimli doktora tezinde bilgi teknolojilerinin stratejik uyumu, örgütsel çeviklik ve performans arasındaki ilişkinin incelenmesi ve yükseköğretim kurumları için yeniden kavramsallaştırılmış uyumlu bir çeviklik çerçevesi amaçlanmıştır. Modern bilgi ekonomisinde örgütlerin küreselleşme, internet ve teknolojiye gelişmeler nedeniyle yeni rekabet türleriyle karşı karşıya kalması çevikliği gerekli hale getirmektedir. Araştırmada yüksek öğretim kurumu yöneticilerinin çevikliği sağlamak için uyumun planlandığı uyumlu bir çeviklik stratejisinin daha yüksek performans değeri verebildiği düşünülmektedir. Yükseköğretim kurumunun performansı, örgütsel çeviklik ve bilgi teknolojilerindeki stratejik uyum arasındaki ilişkilerin regresyon analizi ile incelenmesi sonucunda araştırmacının varsayımını ampirik olarak doğrulanmaktadır.

Hamad ve Yozgat (2017) "Does Organizational Agility Affect Organizational Learning Capability? Evidence from Commercial Banking" adlı çalışmalarında çeviklik uygulamaların Ürdün'deki ticari bankalarda örgütsel öğrenme yeteneklerine katkısı olup olmadığını araştırmışlardır. Çalışmada çeviklik, öğrenme kolaylaştırıcılarının kilit bir unsuru olarak ifade edilmiştir. Araştırmaya göre çevikliğin, stratejik değerinin doğrulandığı ve çevik örgütlerde çalışan yöneticilerin öğrenmeyi teşvik eden koşulları çalışanları için oluşturabileceği yönündedir.

Bunton (2017) "Agility Within Higher Education it Organizations: A Loosely Coupled Systems Perspective" adlı çalışmada inovasyon ve örgütsel merkezileşmeye odaklanmış liderliğin; örgütsel çeviklik, teknolojiyi benimsenme hızı ve tanımlanmış yönetim süreçleri ve teknoloji standartları ile ilişkisini incelemektedir. Araştırmaya göre yenilikçiliğe odaklanmış bir liderlik örgütsel çevikliğin beş boyutu ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye sahiptir. İletişimin, çeviklik kavramlarını desteklemede kritik öneme sahip olduğu belirtiliyor. Liderlikte

yenilikçiliğe odaklanma ile yeniliğin hızı arasında da pozitif bir ilişki ortaya çıkmıştır. Literatürdeki performansa rağmen çalışmada, örgütsel merkezleşme örgütsel çeviklik, teknolojinin benimsenme hızı ve tanımlanmış yönetim süreçleri ve teknoloji standartlarının benimsenmesi ile anlamlı bir ilişki sunmamıştır.

Altalhi (2018) "The Study of Measuring the Level of Organizational Agility at Yanbu Colleges and Institutes in Saudi Arabia" adlı çalışmasında Suudi Arabistan'daki Yanbu Kolej ve Enstitülerinin çeviklik seviyesine yönelik bir araştırma yapılmıştır. Çalışmada katılımcılarının kurumlarının örgütsel çevikliğe ulaşabilmek için yapılması gereken değişimleri kabul etmeye hazır olduklarını gözlemlemiştir. Örgütsel çevikliğin ele alınan tüm boyutları (dinamik strateji, algılama, test etme ve uygulama) arasında pozitif ilişki olduğu belirlenmiştir. Üniversite liderleri ise kurumlarını ilerletebilmek ve kurumlarını mümkün olan en iyi konuma yerleştirebilmek için örgütsel çevikliği sağlayacak şekilde davranmanın önemini kabul etmişlerdir.

Yurt dışında yapılan çalışmalar farklı işletmelerde ve eğitim örgütlerinde yapılmıştır. Eğitim örgütlerinde ve üniversitelerde örgütsel çevikliğe ilişkin yapılan çalışmaların teknoloji ve uzaktan eğitimle ilişkilendirilerek araştırıldığı ya da model geliştirildiği görülmüştür. Bu çalışmalarda ortaöğretimde örgütsel çevikliğe yönelik bir ölçek geliştirme çalışması olduğu ve üniversitelerde örgütsel çeviklik çalışmalarında kullanılan ölçeklerin ise işletmelerle yapılan çalışmalarda da kullanılan ölçekler olduğu belirlenmiştir. Yurt dışında yapılan çalışmalarda üniversitelerde örgütsel çeviklik için geliştirilmiş bir ölçeğe rastlanılmamıştır. Yurt içinde ve yurt dışında yapılan çalışmalara bakıldığında; ülkemizde daha az çalışmaya konu olmuş bu kavram, daha çok işletme alanındaki araştırma yapılmıştır. Eğitim alanındaki çalışmalarda; az sayıda örgütsel çeviklik kavramın açıklanmasına ilişkin araştırmalar ve çevikliğin zıttı diyebileceğimiz atalet kavramına ilişkin araştırmalar yapıldığı görülmüştür.

Bölüm 3

Yöntem

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evren, çalışma grubu, veri toplama araçları ve verilerin analizi hakkında bilgi verilmiştir.

Araştırmanın Modeli

Bu çalışma üniversitelerde örgütsel çevikliği tespit edebilmek için bir ölçme aracının geliştirilmesi süreci açısından metodolojik bir çalışmadır.

Araştırma, üniversitelerde örgütsel çeviklik ölçeği geliştirme çalışması olsa da ölçek geliştirme aşamalarında betimsel araştırma mantığı ile hareket edilmiştir. Betimsel araştırmalar, olayın olduğu gibi araştırılması ve var olan durumun belirlenmesi amacıyla kullanılmaktadır. Tarama modeli ise bu tür araştırmalarda yaygın olarak kullanılmaktadır. Tarama modellerinin kullanıldığı araştırmaya konu olan olay ya da birey, kendi koşulları içinde tanımlanmaya çalışılmaktadır. Herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmeden olduğu gibi ele anılmaya çalışılır. Önemli olan bir olayı ya da bireyi uygun bir biçimde gözleyip belirleyebilmektir (Karasar, 2014).

Araştırmanın Evreni ve Çalışma Grubu

Evren (population), yapılan araştırmanın sonuçlarının genellenmesinin istendiği elemanların tümüne denir. Bu tüm, canlı ya da cansız her türlü elemanı içerebilir. Bu elemanların ortak özellikleri olması gerekmektedir. Araştırma sonuçların genellenebilirliğinin artışı ile değer kazanır. Bilgi, genellenebilir bilgiler bütünü olduğu için bilim üretmenin yolu da evreni geniş tutmaktır. Ancak, evren genişledikçe soyutlaşır ve ulaşılması zor bir hal alır (Karasar, 2014). Çoğunlukla maliyet yüksekliği, zaman darlığı ve veri eskimesi gibi zorluklar ya da kontrol güçlükleri sebebiyle evreni temsil eden daha küçük gruplar ile çalışılır (Büyüköztürk vd., 2013). Bu küçük grupların; belli kurallara göre evrenden seçilmiş, evrenin özelliğini taşıyan ve evreni temsil ettiği kanaatine varılmış olması bize örnekleme tanımlamış olur (Karasar, 2014). Evren içindeki örneklemin büyük oluşu genellenebilirliğini arttırsa da önemli ve öncelikli olan örneklem büyüklüğü değil, evreni temsil edebilme özelliğidir (Can, 2017).

“Üniversitelerde Örgütsel Çeviklik Ölçeği”nin geliştirilmesi için yapılan bu araştırmanın evrenini 2019-2020 eğitim öğretim yılında Van Yüzüncü Yıl Üniversitesindeki 15 fakülte ve 6 meslek yüksek okulunda çalışmakta olan 1454 öğretim elemanı oluşturmaktadır. Ölçek geliştirme çalışmalarında örneklem sayısının uygulanmak istenen madde sayısının en az 5 katı olması (Bryman ve Cramer, 2001; Akt.Delice ve Ergene, 2015) yeterli görülmektedir. Bu çalışmada madde sayısının 7 katı olan 364 sayısı belirlenmiş hesaplanmış, 420 kişiye taslak ölçme aracı uygulanmıştır ve ölçeklerden 366’sı analizler için uygun bulunmuştur. Araştırmanın çalışma grubu amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme ve uygun örnekleme yöntemleri kullanılarak belirlenmiştir. Ölçüt örnekleme önceden belirlenmiş olan ölçütleri karşılayan durumların çalışılmasıdır (Marshall ve Rossman, 2014; Akt.Baltacı, 2018). Uygun örnekleme yöntemi, araştırmacının kolayca ulaşabileceği örneklemedeki kişileri almayı içermektedir (Özen ve Gül, 2007). Uygun örnekleme yöntemi ile zaman, emek ve masraf açısından kolay ulaşılması ve hızlı bir şekilde veri toplanması amaçlanmıştır. Ölçüt örnekleme yöntemi ile üniversitede 1 yıldan daha fazla çalışma şartı aranmıştır. Ölçme aracı uygulanırken tüm fakülte ve bölümlerde görev yapan öğretim elemanlarına ulaşılmaya çalışılmıştır. Tüm dünyayı etkisi altına almış olan Covid-19 pandemi süreci nedeniyle Eğitim Fakültesi, Dişçilik Fakültesi, Güzel Sanatlar Fakültesi, Van Meslek Yüksekokulu ve Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulunda çalışmakta olan öğretim elemanlarından veri toplanamamıştır. Tablo 7’de fakültelerdeki öğretim elemanı sayısı, çalışmaya katılan öğretim elemanlarının frekansları ve yüzdeleri verilmiştir.

Tablo 7

Katılımcıların Fakülteleere Göre Dağılımı

Fakülteler	Fakültedeki öğretim eleman	Frekans	%
Mühendislik	115	56	15.3
Edebiyat	124	53	14.5
Ziraat	96	51	13.9
Veteriner	71	42	11.5
Fen	90	41	11.2
Yüksek Okullar	70	38	10.4
İlahiyat	57	24	6.6
Eczacılık	31	15	4.1
Tıp	377	14	3.8
Mimarlık	33	12	3.3
İktisat	55	7	1.9
Türk Sanat Müziği Konservatuarı	9	5	1.4
Denizcilik	11	4	1.1

Su ürünleri	12	4	1.1
Toplam	1151	366	100.0

Tablo 7’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan 366 öğretim elemanın % 153’ü mühendislik fakültesinde, %14.5’i edebiyat fakültesinde, %13.9’u ziraat fakültesinde, %11.5’i veteriner fakültesinde, %11.2’si fen fakültesinde, %10.4’ü meslek yüksek okullarında, %6.6’sı ilahiyat fakültesinde %4.1’i eczacılık fakültesinde, %3.8’i tıp fakültesinde, %3.3’ü mimarlık fakültesinde, %1.9’u iktisat fakültesinde, %1.4’ü Türk sanat müziği konservaturarında, %1.1’i denizcilik fakültesinde ve %1.1’i su ürünleri fakültesinde çalışmaktadır. Tablo 8’de araştırmaya katılan öğretim elemanlarının ünvanlarına göre frekansları, yüzdeleri ve kümülatif yüzdeleri verilmiştir.

Tablo 8
Katılımcıların Ünvanlarına Göre Dağılımı

	Frekans	%	Kümülatif %
Öğretim Gör.	35	9.6	9.6
Araştırma Gör.	91	24.9	34.4
Dr.Öğr.Üyesi	121	33.1	67.5
Doçent Dr.	64	17.5	85.0
Prof. Dr.	55	15.0	100.0
Toplam	366	100.0	

Tablo 8’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan öğretim elemanlarının %9.6’sı öğretim görevlisi, %24.9’u araştırma görevlisi, %33.1’i doktor öğretim üyesi, %17.5’i doçent doktor ve %15.0’ı profesör doktor ünvanlarında çalışmaktadır.

Veri Toplama Süreci

Hazırlanan 52 maddelik beşli Likert tipindeki ön uygulama formu Van Yüzüncü Yıl Üniversitesinin merkez kampüsünde yer alan 12 fakültesi ve dört meslek yüksek okulunda bulunan gönüllü olarak çalışmaya katılmak isteyen öğretim elemanlarına araştırmacı tarafından dağıtılmıştır. Tüm dünyada etki gösteren Covid-19 pandemi süreci sebebiyle veri toplama sürecinde iki fakülte ve bir meslek yüksek okulunda çalışmakta olan öğretim elemanlarına ulaşılamamıştır.

Veri Toplama Araçları

Üniveristelerde örgütsel çeviklik ölçeğinin geliştirilmesi amacıyla oluşturulan taslak form İki bölümden oluşmaktadır. Ölçek formunun ilk bölümü demografik özelliklere ilişkin 5 sorudan (Ek.1.) oluşmaktadır. İkinci bölümde ise ölçek maddeleri ve seçenekler (Ek.2.) yer almaktadır.

Demografik bilgi formu (Ek.1.). Demografik bilgiler kısmında katılımcının medeni durumu, kaç yıldır çalışıyor olduğu, üniversitede idari bir görevi olup olmadığı, hangi fakültede çalıştığı ve ünvanı ile ilgili 5 soru bulunmaktadır.

Üniversitelerde örgütsel çeviklik ölçeği (ÖÇÖ-Ü) (Ek.2.). *Üniversitelerde Örgütsel Çeviklik Ölçeği* araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin geliştirilmesi için öncelikle ilgili yerli ve yabancı literatür incelenerek madde havuzu oluşturulmaya başlanmıştır. Van Yüzüncü Yıl Üniversitesinde farklı birimlerde ve idari görevlerde çalışmakta olan 6 akademisyenin de düşünceleri alınmıştır. Toplamda 85 maddeden oluşan beşli Likert tipinde Üniversitelerde Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin (ÖÇÖ-Ü) madde havuzu oluşturulmuştur.

Ölçek geliştirmenin zahmetli bir iş olması araştırmacıların geçerli ve güvenilir sonuçlar elde edebilmek için ölçek geliştirme aşamalarını titizlikle uygulaması gerekmektedir (Şahin ve Boztunç Öztürk, 2018).

Ölçek geliştirme çalışmaları incelendiğinde Gül ve Sözbilir (2015) tarafından; uzman görüşlerinin alınması, veri toplama araçları hakkında bilgilerin detaylı anlatılması, elde edilen verilerin nasıl toplandığının belirtilmesi, verilerin analizi için seçilen tekniklerin ve değerlendirme süreçlerinin anlatılması, çalışmanın varsa sınırlıkları ve sayılılarının ifade edilmesi, örneklemin nasıl seçildiğinin anlatılması, katılımcıların gönüllülük esasıyla katılmasına özen gösterilmesi, çalışma süresinin belirtilmesi ve madde sayısının ve alt boyutların açıklanması şeklinde bazı işlem adımları belirtilmiştir. Tezbaşaran (2008) ise ölçek geliştirme adımlarını ölçülecek özeliğin tanımlanması, ölçeğin deneme formunun düzenlenmesi ve deneme uygulamasının yapılması ve deneme uygulamasıyla elde edilmiş verilerin analizinin yapılması şeklinde 3 ana başlık ve 11 alt başlık altında ele almıştır.

Bu çalışmada ölçek geliştirilirken; ölçeğin hangi amaçla geliştirileceğinin belirlenmesi (Ölçek ne için geliştirilecek, ölçek kimlere uygulanacak, alınan puanlar nasıl yorumlanacak?), ölçülecek değişkenin kavramsal-kuramsal çerçevesinin

çizilmesi ve işevuruk tanımının yapılması (içerik analizi, yapılan araştırmaların incelenmesi, uzman görüşünün alınması.), kavramsal olarak tanımlanmış değişkenin davranışsal göstergelerinin bulunması (tanımlanan kavramın gerçek yaşamdaki somut karşılığı, davranışlardır), ölçek geliştirme tekniğinin belirlenmesi (Thurstone tipi ölçek geliştirme, Likert tipi ölçek geliştirme vb.), uyarıcıların ve uygun tepki kategorilerinin üretilmesi (iki seçenekli maddeler, çoktan seçmeli maddeler, dereceleme türü maddeler, açık uçlu maddeler vb.), ölçeğin açıklama ve yönergesinin yazılması (amacın açık ve kısa olması, ölçeğin yapısı hakkında bilgi verilmesi ve isim yazılıp yazılmayacağı belirtilmesi), ön deneme uygulamasının yapılması (maddelerin okunabilirliği, anlaşılmayan yerlerin tespiti, yazım yanlışlarının saptanması), deneme uygulamasının yapılması (hedef kitledeki bireylere uygulanması, verilerin analiz edilmesi sonucu nihai ölçek için en uygun maddelerin seçilmesi süreci), istatistiksel tekniklerin uygulanması ile ölçeğin son şekline ulaşması (faktör analizi ile faktör yapısının incelenmesi, zayıf maddelerin ölçekten çıkarılması ya da revizyondan geçirilmesi), ölçeğin güvenirlik analizlerinin yapılması (test-tekrar test yöntemi, yarı test güvenirliği, iç tutarlılık katsayısı vb.) ve ölçeğin geçerlik analizlerinin yapılması (kapsam geçerliği, yapı geçerliği) aşamaları (Çüm, 2013) dikkate alınmıştır.

Bu doğrultuda ilk olarak ölçeğin üniversitelerde örgütsel çevikliği ölçmek için geliştirileceği, öğretim elemanlarına uygulanacağı ve alınan puanların daha önceden belirlenmiş bir mutlak ölçüte göre yorumlanmayacağı belirlenmiştir.

Çalışma kapsamında kavramsal çerçeve çizilmiş ve yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmaların da incelenmesiyle madde havuzu oluşturularak uzman görüşüne sunulmuştur. Oluşturulan 85 maddelik havuz, eğitim bilimleri, istatistik ve rehberlik alanlarında uzman 11 öğretim üyesinin görüşüne sunulmuştur. Düzenlenen uzman görüşü formunda uzmanların maddeleri 'Uygun, Uygun Değil, Değiştirilmeli' ifadelerine göre değerlendirmeleri istenmiştir. Formda maddenin değiştirilmesi kanaatinde olan uzmanların açıklamalarını yazabilmeleri için bir bölüm ayrılmıştır. Uzman değerlendirmelerinden sonra maddelerin Kapsam Geçerlik Oranı (KGO) belirlenmiştir. Bu doğrultuda ölçekteki ifadelerin düzenlenmesi ve 33 maddenin çıkarılması ile 52 maddeden oluşan, ölçeğin ön uygulama formu son halini alarak "Üniversitelerde Örgütsel Çeviklik Ölçeği" (ÖÇÖ-Ü) olarak isimlendirilmiştir. Tablo 9'da uzman görüşünde bulunan öğretim

elemanlarının ünvanlarına, idari görevleri olup olmasına ve çalıştıkları alana göre frekanslar ve yüzdeleri verilmiştir.

Tablo 9

Uzman Görüşü İçin Başvurulan Uzmanların Demografik Bilgileri

	Uzmanlar	Frekans	%
Ünvan	Dr. Öğretim Üyesi	4	36.3
	Doçent Dr.	4	36.3
	Profesör Dr.	3	27.3
İdari Görev	Yok	6	54.5
	Var	5	45.4
Çalıştığı Alan	Eğitim Yönetimi	6	54.4
	Ölçme ve Değerlendirme	2	18.2
	Psikolojik Rehberlik ve Danışmanlık	2	18.2
	İşletme	1	9.1
Toplam		11	%100

Tablo 9 incelendiğinde görüşleri alınan 11 uzmanın %36.3'ü Dr. Öğretim Üyesi, %36.3'ü Doçent ve %27.3'ü Profesör ünvanlarına sahiptir. Görüşlerine başvurulmuş 11 uzmanın¹ %45.4'ünün idari görevi varken, %54.4'ünün idari görevi yoktur. Uzmanların çalıştıkları alanlara göre bakıldığında %18.2'sinin ölçme ve değerlendirme alanında, %54.4'ünün eğitim yönetimi alanında, %18.2'sinin psikolojik danışmanlık ve rehberlik alanında ve %9.1'inin de işletme alanında çalıştığı görülmektedir.

Bir sonraki aşama için bir üniversitenin örgütsel çevikliğe sahip olduğunun göstergeleri yurt içi ve yurt dışı alan yazındaki boyutlara ve çalışmalara göre belirlenerek ölçek maddeleri oluşturulmasına özen gösterilmiştir.

Çalışmada ölçek geliştirme tekniği Likert tipi olarak ve katılımcılar maddelere ilişkin düşüncelerini (1) *hiç katılmıyorum*, (2) *az katılıyorum*, (3) *orta düzeyde katılıyorum*, (4) *çok katılıyorum* ve (5) *tamamen katılıyorum* şeklinde 5'li derecelendirilmiş tepki kategorileri belirlenmiştir.

¹ Prof.Dr. Cemalettin İpek, Prof.Dr. Halil Işık, Prof.Dr Murat Kayri, Doç.Dr. Ahmet Akbaba, Doç.Dr. Ahmet Yayla, Doç.Dr. Fuat Tanhan, Doç.Dr.Tufan Aytaç, Doç.Dr. Abidin Dağlı, Dr.Öğr.Üyesi Bülent Akkaya, Dr.Öğr.Üyesi Ferhat Kardeş, Dr.Öğr.Üyesi Gürol Zırhlıoğlu.

Ölçeğin açıklamasının kısa ve öz olmasına ve gerekli bilgilerin verilmesine özen gösterilmiştir (Ek.1.). Çalışmanın amacı, katılımcının ismini yazmayacağı ve toplanan verilerin özel olarak herhangi bir kişi ya da kurum ile paylaşılmayacağı ölçek formunun açıklama kısmında katılımcıya belirtilmiştir.

Ölçek maddelerinin sade bir dilde ve kolay anlaşılır yazılmasına dikkat edilmiştir. Tezbaşaran (2008), bir ölçekte yer alacak maddelerin literatür taraması ile ortaya çıkmasından sonra ön inceleme geçirmesi ve düzenlemelerin yapılması sonucunda henüz uygulanmak için hazır bir safhada olmadığını ifade etmiştir. Bu bağlamda uzmanların görüşü alındıktan sonra ön uygulama formundaki soruların cevaplanabilme süresinin, anlaşılabilir oluşunun değerlendirilmesi amacıyla uzman görüşünden sonra iki öğretim elemanı üzerinde ön deneme uygulaması yapılarak ölçeğe bu aşamada son hali verilmiştir.

Deneme uygulaması Van Yüzüncü Yıl Üniversitesindeki öğretim elemanları ile yapılmıştır. Deneme uygulamasında kullanılan formda demografik bilgilere yer verilerek katılımcıların çeşitliliğinin sağlanması amaçlanmıştır.

Deneme uygulamasında elde edilen verilerle faktör analizi yapılmış ve bu doğrultuda maddeler incelenerek bazı maddelerin ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir.

Ölçek geliştirme sürecinde kullanılan istatistiksel yöntemler ve sonuçları bulgular bölümünde aktarılmıştır.

Verilerin Analizi

Maddelerin ölçülmek istenen özelliği ölçmede ne derece yetkin olduğu kapsam geçerliğini ifade eder (Büyüköztürk, 2013). Kapsam geçerliği ile yapının tümüne yönelik bir değerlendirme yapılması ile araştırmacıya yardımcı olurken, görünüş geçerliği tamamlanmış olan yapının “ölçmek istediği yapıyı ölçüyor gözükmesi” başka bir şekilde ifade edilirse “amaca hizmet ediyor gözükmesi” bakımından araştırmacıya yardımcı olur (Gül ve Sözbilir, 2015). Ölçek geliştirme çalışmasının başlangıcında Büyüköztürk (2013) ‘ün de kapsam geçerliği için ifade ettiği gibi “test maddeleri ölçülmek istenen davranışı yansıtıyor mu?” sorusuna cevap aranmaya çalışılmıştır. Taslak ölçek maddeleri için uzman görüşü alınarak her maddenin kapsam geçerlik oranı bulunmuş ve bu doğrultuda bazı maddeler elenmiştir.

Ölçek geliştirme ön şartların sağlanması için veriler istatistik paket programda incelenmiş ve kayıp veri olmadığı görünmüştür. Verilerin normal dağılımına bakmak için Skewness (Çarpıklık) ve Kurtosis (Basıklık) değerlerine bakılmıştır (EK-C.). Maddelerin basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1 ile +1 arasında değiştiği görülmüştür. Çokluk vd. (2018) standart dağılımda basıklık ve çarpıklık katsayısı sıfır olsa da bu değerlerin -1 ile +1 arasında kalması, dağılımın normal dağılımdan aşırı sapma göstermediğinin kanıtı olarak değerlendirileceğini ifade etmektedir. Bu durumda EK-C'deki çarpıklık ve basıklık değerlerine bakarak verilerin normal dağılım gösterdiği ifade edilebilir. Veri setinin faktör analizi için uygun olduğu görülmüş ve bu kapsamda açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Araştırmada deneme uygulamasında elde edilen veriler; formların 1'den 366'ya kadar numaralandırılması ile bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Toplanan verilerin örneklem büyüklüğü için yeterli olup olmadığını anlamak için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve verinin faktörlere ayrılmasının uygunluğunu sınamak için Bartlett Küresellik testi kullanılmıştır. Açımlayıcı faktör analizinde faktörlerin belirlenmesinde özdeğerlerin 1'den büyük olma kuralı (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012) ile yamaç-birikinti grafiği kullanılmıştır. Faktör sayısı belirlendikten sonra varimax döndürme tekniği ile maddelerin faktörlere dağılımı incelenmiştir. Binişik olan ve madde varyansı .30'ın altında olan maddeler ölçekten çıkarılmıştır (Büyüköztürk, 2013).

Sosyal bilimlerde sıklıkla ölçek geliştirme çalışmalarında kullanılan faktör analizi ölçeğin yapı geçerliğini incelemek amacıyla yapılmaktadır. Araştırmacı ölçmek istediği yapıyı gözlenebilir, ölçülebilir değişkenlerle açıklamaya çalışır (Büyüköztürk, 2013). Ölçek geliştirme çalışması yapılıyorsa, önce açımlayıcı faktör analizi, daha sonra ise doğrulayıcı faktör analizi yapılarak yeni faktör yapısı onaylanmaya çalışılır. Açımlayıcı (exploratory) faktör analizi, değişkenler arasındaki ilişkilerin sorgulanıp, yeni bir yapı oluşturma gayesiyle; doğrulayıcı (comfirmatory) faktör analizi ise değişkenler arasında belirlenmiş olan yapının ne derece uygun olup olmadığını görmek için yapılmaktadır (Can, 2017). Bu analizin sonucu sezgisel ve diğer yöntemlere göre çok daha nesnel şekilde test edilebilecek sayıltılar üretmek konusunda anlamlı değerler verebilmektedir. Sosyal ve psikolojik ölçmelerin temelindeki bilgiler açımlayıcı faktör analizi ile artabilir ancak detaylı bilgiler için yeterli olmayabilir. Bu yüzden ölçme aracının faktör

yapısını ortaya çıkarmak için açılımlayıcı tekniklerin ardından modelin doğrulayıcı tekniklerle de incelenmesi gerekmektedir (Çokluk vd., 2018). Açılımlayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen faktörlerin doğruluğunu test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Maddelerin ayırt ediciliğinin incelenmesi için % 27'lik alt ve üst gruplar arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığı belirlenmiştir. Boyutların kendi arasında ve ölçeğin tamamıyla olan ilişkisine madde-toplam korelasyonu ve alt boyut-toplam korelasyonu ile bakılmıştır. Ölçeğin tüm maddelerinin ve alt boyutların güvenilirliği cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı, test tekrar test yöntemi ve testi yarıya bölme yöntemi ile incelenmiştir.



Bölüm 4

Bulgular ve Yorum

Bu bölümde ölçek geliştirme çalışmasının her bir aşamasında elde edilen bulgular tablolar halinde verilir, analiz sonuçları sunulmuştur.

Üniversitelerde Örgütsel Çeviklik Ölçeği Geçerlik Çalışmaları

Ölçeğin geçerliliğinin sağlanması ile ilgili olarak önce kapsam geçerliği incelenmiş, ardından yapı geçerliği ve daha sonra ölçeğin güvenilirliği ile ilgili bulgulara yer verilmiştir.

Kapsam geçerliği. Geliştirilen ölçeğin kapsam geçerliliğinin sağlanması amacıyla alınan uzman görüşleri doğrultusunda kapsam geçerlik oranları (EK-B) belirlenmiştir.

Kapsam ve görünüş geçerliği kapsamında Lawshe (1975) tekniğine göre alınan uzman görüşleri her alt boyut için sırasıyla incelenmiştir. Tablo 10'da uyumluluk ve yeniden düzenleme alt boyutundaki her madde için Kapsam Geçerlik Oranları (KGO) değerleri ve alt boyutun Kapsam Geçerlik İndeksi (KGİ) değeri verilmiştir.

Tablo 10

Uyumluluk ve Yeniden Düzenleme Alt Boyutuna Ait Uzman Görüşleri

Madde	Uygun	Uygun değil	Düzeltilmeli	KGO
M1	10	1	-	0.81
M49	11	-	-	1.00
M3	10	1	-	0.81
M2	9	1	1	0.63
				KGİ 0.81

Tablo 10'da uyumluluk ve yetkinlik alt boyutuna ait KGO değerlerinin 0.63 ile 1.00 arasında değiştiği görülmektedir. Alt boyuta ilişkin KGO değerlerinin ortalamasını veren KGİ değerinin ise 0.81 olarak bulunduğu ve yapıyı % 81 oranında kapsadığı görülmektedir. Tablo 11'de cevap verme alt boyutuna ait uzman görüşleri ve KGİ değeri sunulmuştur.

Tablo 11

Cevap Verme Alt Boyutuna Ait Uzman Görüşleri

Madde	Uygun	Uygun değil	Düzeltilmeli	KGO
M5	9	1	1	0.63
M6	11	-	-	1.00
M8	9	-	2	0.63
M9	9	1	1	0.63
M10	11	-	-	1.00
M11	11	-	-	1.00
M12	9	1	1	0.63
M13	11	-	-	1.00
M33	11	-	-	1.00
M21	11	-	-	1.00
M49	11	-	-	1.00
				KGİ 0.86

Tablo 11’de cevap verme alt boyutuna ait KGO değerlerinin 0.63 ile 1.00 arasında değiştiği görülmektedir. Alt boyuta ilişkin KGO değerlerinin ortalamasını veren KGİ değerinin ise 0.86 olarak bulunduğu ve yapıyı % 86 oranında kapsadığı görülmektedir. Tablo 12’de değişimi yönetme alt boyutuna ait uzman görüşleri ve KGİ değeri sunulmuştur.

Tablo 12

Değişimi Yönetme Alt Boyutuna Ait Uzman Görüşleri

Madde	Uygun	Uygun değil	Düzeltilmeli	KGO
M14	10	1	-	0.81
M23	10	-	1	0.81
M85	9	1	1	0.63
M30	11	-	-	1.00
M16	10	1	-	0.81
				KGİ 0.81

Tablo 12’de değişimi yönetme alt boyutuna ait KGO değerlerinin 0.63 ile 1.00 arasında değiştii görölmektedir. Alt boyuta ilişkin KGO değerlerinin ortalamasını veren KGİ değerinin ise 0.81 olarak bulunduğu ve yapıyı % 81 oranında kapsadığı görölmektedir. Tablo 13’te yetkinlik alt boyutuna ait uzman görüşleri ve KGİ değeri sunulmuştur.

Tablo 13

Yetkinlik Alt Boyutuna Ait Uzman Görüşleri

Madde	Uygun	Uygun değil	Düzeltilmeli	KGO
M34	10	-	1	0.81
M40	9	1	1	0.63
M77	10	-	1	0.81
M45	11	-	-	1.00
M50	10	1	-	0.81
M55	9	1	1	0.63
M56	10	-	1	0.81
M22	11	-	-	1.00
M69	11	-	-	1.00
M71	9	1	1	0.63
M73	10	-	1	0.81
M74	9	1	1	0.63
M75	11	-	-	1.00
M41	10	-	1	0.81
M81	10	-	1	0.81
				KGİ 0.81

Tablo 13’te yetkinlik alt boyutuna ait KGO değerlerinin 0.63 ile 1.00 arasında değiştii görölmektedir. Alt boyuta ilişkin KGO değerlerinin ortalamasını veren KGİ değerinin ise 0.81 olarak bulunduğu ve yapıyı % 81 oranında kapsadığı görölmektedir.

Yapı geğerliği. Ölçeğin yapı geğerliğine ilişkin bulgular faktör analizi yöntemi uygulanarak ulaşılmıştır.

Toplanan verilerin faktör analizine uygun olup olmadığının anlaşılması için Bartlett Küresellik Testi yapılmıştır. Tablo 14'te KMO ve Barlett Küresellik testine ilişkin değerler verilmiştir.

Tablo 14

KMO ve Bartlett's Testine İlişkin Bulgular

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.974
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	14061.091
	df	1326
	Sig.	.000

Tablo 14'te görüldüğü üzere KMO testi ile Barlett testi birlikte yapılmıştır. KMO değerine bakıldığında (0.974) faktör analizi için verilerin uygun olduğu görülmüştür. Barlett küresellik testi ile verilerin analiz için uygunluğu ve faktörlerin oluşup oluşmayacağı belirlenmektedir. Bu testte anlamlılık değerinin (p) 0.05'ten küçük bir değer almış olması ile analiz sonucunda anlamlı faktörler oluşabileceği anlaşılmıştır. Tabloda Chi-Square değerinin 14061.091, serbestlik derecesinin ise 1326 olduğu da görülmektedir. Bu değerler de analizler sonunda faktörler oluşabileceğini kanıtlamaktadır.

Faktör analizi. Faktör analizi ölçülmek istenen özelliğe ait yapının belirlenen ölçek ile ölçülmesi sonucu nasıl gerçekleştiğini belirlemek amacıyla yapılan bir yapı geçerlik çalışmasıdır. Bu teknik ile ölçeğin yapısı belirlenmeye çalışılır (Tavşancıl, 2018).

Açımlayıcı faktör analizi. Tablo 15'ta her maddenin faktör yüklerinin kareleri toplamı olan communalities tablosu görülmektedir.

Tablo 15

Communalities

	Initial	Çıkarım
s1	1.000	.514
s2	1.000	.602
s3	1.000	.667
s4	1.000	.672

s5	1.000	.596
s6	1.000	.575
s7	1.000	.542
s8	1.000	.600
s9	1.000	.583
s10	1.000	.711
s11	1.000	.685
s12	1.000	.636
s14	1.000	.537
s17	1.000	.513
s37	1.000	.369
s13	1.000	.634
s19	1.000	.564
s21	1.000	.677
s22	1.000	.654
s25	1.000	.718
s26	1.000	.605
s27	1.000	.597
s29	1.000	.552
s31	1.000	.548
s32	1.000	.603
s33	1.000	.460
s34	1.000	.621
s42	1.000	.673
s43	1.000	.610
s45	1.000	.639
s46	1.000	.724
s47	1.000	.610
s48	1.000	.639
s51	1.000	.589
s28	1.000	.572

Tablo 15'te extracted (çıkarm) kısmında ilgili değişkenin faktör yapısı ile paylaştıkları varyansları gösteren değerleri bulunmaktadır. Maddelerin faktör yüklerinin karesi olarak ifade edilen değerlerin .369 ile .724 arasında değiştii görölmektedir. Bu sütundaki değerlerin de 0.5'ten büyük olması ifadelerin varyanslarının %50'sinden fazlasının faktör yapısı ile paylaştıklarını ifade etmektedir. Tablo 16'da açıklanan toplam varyans değerleri verilmiştir.

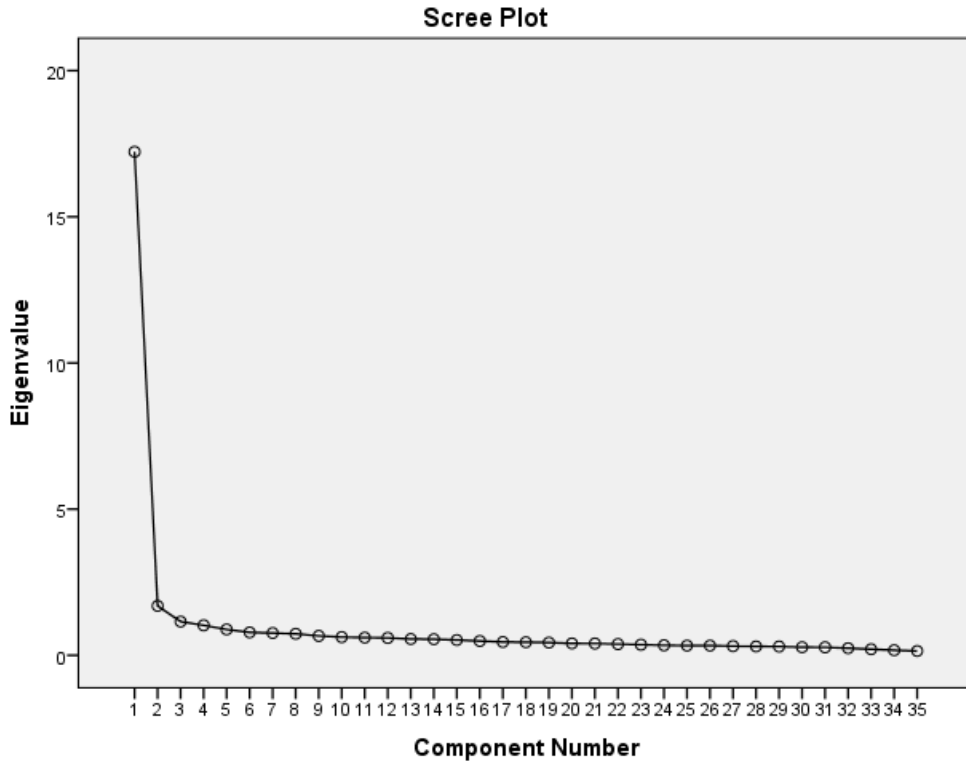
Tablo 16

Açıklanan Toplam Varyans Tablosu

	Başlangıç Özdeğerleri			Extraction Sums of Squared Loadings			Kare Yüklerin Dönme Topamları		
	Bileşen Toplam	Varyans yüzdesi	Kümülatif yüzde	Toplam	Varyans yüzdesi	Kümülatif yüzde	Toplam	Varyans yüzdesi	Kümülatif yüzde
1	17.22	49.210	49.210	17.224	49.210	49.210	7.949	22.712	22.712
2	1.691	4.831	54.041	1.691	4.831	54.041	6.173	17.637	40.348
3	1.154	3.297	57.338	1.154	3.297	57.338	3.648	10.423	50.772
4	1.025	2.929	60.267	1.025	2.929	60.267	3.323	9.495	60.267
5	.883	2.524	62.791						
6	.783	2.238	65.029						
7	.760	2.172	67.201						
8	.733	2.096	69.296						
9	.663	1.896	71.192						
10	.623	1.780	72.972						
11	.607	1.733	74.705						
12	.594	1.697	76.403						
13	.556	1.588	77.991						
14	.550	1.573	79.564						
15	.522	1.490	81.054						
16	.491	1.402	82.456						
17	.454	1.298	83.753						
18	.447	1.276	85.029						
19	.435	1.242	86.271						
20	.408	1.167	87.438						
21	.402	1.150	88.588						
22	.384	1.096	89.684						
23	.363	1.037	90.721						

24	.343	.979	91.700
25	.333	.951	92.652
26	.332	.949	93.600
27	.315	.899	94.499
28	.302	.864	95.363
29	.300	.857	96.220
30	.275	.787	97.007
31	.273	.781	97.788
32	.244	.697	98.485
33	.208	.594	99.079
34	.173	.495	99.575
35	.149	.425	100.000

Tablo 16'da varyans yüzdelerine bakıldığında 4 bileşenin varyansa katkısının önemli bir ölçüde olduğu görülmektedir. İlk faktörün ölçeğe %49.21, ikinci faktörün ölçeğe % 4.83 oranında, üçüncü faktörün ölçeğe %3.29 oranında ve dördüncü faktörün tek başına %2.93 oranında varyansa katkısı bulunduğu görülmektedir. Dört faktör ölçeğe toplam %60.26 oranında varyansa yol açmıştır. Tabloda 5. bileşenden itibaren varyansa katkısının 1.000 altında olması faktör sayısının 4 olarak belirlenmesini sağlamıştır. Bu karar verilmeden önce Şekil 5 Yamaç-Birikinti (scree plot) grafiği de incelenmiştir.



Şekil 5. Scree plot grafiği.

Şekil 5'teki Yamaç-Birikinti grafiği incelendiğinde özdeğer çizgisinin eğiminde belirginleşen azalma sonrasında daha yavaş azalma durumuna geçen kırılma noktası 4'tür. Buna bakılarak ölçeğin 4 faktörden oluştuğu anlaşılmaktadır. Yamaç grafiğine baktığımızda eğimin dördüncü bileşenden sonra plato yaptığı görülmüştür (Çokluk vd., 2018). Bu doğrultuda da faktör sayısı için kesme noktası dört olarak belirlenebilir.

Faktör sayısının belirlenmesinden sonra bileşenler matrisi uygulanarak hangi maddenin ölçekten çıkarılacağı, hangi maddelerin uygun olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Maddenin ölçmeye çalıştığı özelliğin faktör ile arasındaki ilişki faktör yükünü ifade etmektedir. Tablo 17'de döndürme sonrası maddelerin faktör yükleri verilmiştir.

Tablo 17

Döndürme Sonrası Faktör Yükleri

	Component			
	1	2	3	4
s1	.518			.333
s2	.580			.352
s3	.737			
s4	.675	.351		
s5		.591		.368
s6	.386	.570		.304
s7		.634		
s8		.655		
s9		.668		
s10		.717		.380
s11		.690		.370
s12		.623		.344
s14		.539		.343
s17		.498	.329	.358
s37		.449		
s13		.414	.663	
s19			.573	.373
s21			.736	
s22	.330		.559	.446
s25		.390	.663	
s26				.742
s27				.670
s29				.588
s31		.318		.607
s32			.332	.670
s33				.588
s34	.358	.366		.535
s42	.305	.334		.628
s43				.641
s45				.685

s46		.316	.680
s47		.387	.625
s48			.730
s51	.312	.385	.566
s28		.352	.548

Tablo 17’de ortaya çıkan 4 faktör altındaki maddelerin döndürme sonrası faktör yükleri görülmektedir. Döndürülmüş bileşenler matrisi tablosunda faktörler arasında birden fazla faktöre yüklenen maddeler olduğu görülmüştür. Bu hususta döndürülmüş bileşenler matrisi tablosunda 1. 2. ve 4. maddenin birden fazla faktöre yüklendiği ancak aralarında 0.10’dan fazla yük farkı olması göz önünde bulundurularak 1. 2. 3. ve 4. maddelerin birinci faktörde yer alması gerektiğine karar verilmiştir. 5. 6. 10. 11. 12. 14. ve 17. maddelerin de birden fazla faktöre yüklendiği görülmüştür. İki faktör yükü arasında en az 0.10 derece fark olması ve en yüksek değerde temsil ettiği faktör yükü göz önüne alınarak ikinci faktörde olmalarına karar verilmiştir. 13. 19. 21. ve 25. maddelerinin birden fazla faktöre yüklenmelerinden dolayı aralarında 0.10 değerinden fazla fark olması ve en yüksek yüklendikleri değerler dikkate alınarak üçüncü faktörde yer almalarına karar verilmiştir. 31. 32. 34. 41. 46. 47. 51. ve 28. maddelerinin birden fazla faktöre yüklenmelerinden dolayı aralarında 0.10 değerinden fazla fark olması ve en yüksek yüklendikleri değerler dikkate alınarak dördüncü faktörde yer almalarına karar verilmiştir. Tüm maddelerin yüklendikleri faktörlere karar verildikten sonra Tablo 18’de Üniversitelerde Örgütsel Çeviklik Ölçeğindeki maddelerin yük değerleri oluşturulmuştur.

Tablo 18

ÖÇÖ-Ü Faktör Analizi Yük Değerleri

	Alt boyutlar			
	1	2	3	4
s 1	.518			
s 2	.580			
s 3	.737			
s 4	.675			
s 5		.591		

s 6	.570		
s 7	.634		
s 8	.655		
s 9	.668		
s10	.717		
s 11	.690		
s 12	.623		
s 14	.539		
s 17	.498		
s 37	.449		
s 13		.663	
s 19		.573	
s 21		.736	
s 22		.559	
s 25		.663	
s 26			.742
s 27			.670
s 29			.588
s 31			.607
s 32			.670
s 33			.588
s 34			.535
s 42			.628
s 43			.641
s 45			.685
s 46			.680
s 47			.625
s 48			.730
s 51			.566
s 28			.548

Tablo 18'e bakıldığında üniversitelerde örgütsel çeviklik ölçeğinin maddelerinin açımlayıcı faktör analizi sonucunda 4 alt boyut altında toplandığı

görülmektedir. Ölçeğin son hali 35 maddeden oluşmaktadır. Her alt boyutta yer alan maddeler ve faktör yükleri tabloda verilmiştir. Buna göre birinci alt boyutta .518 ile .737 faktör yükleri arasında değişen maddeler bulunmaktadır. İkinci alt boyutta .449 ile .717 faktör yükleri arasında değişen maddeler bulunmaktadır. Üçüncü alt boyutta .559 ile .736 faktör yükleri arasında değişen maddeler bulunmaktadır. Dördüncü alt boyutta .535 ile .742 faktör yükleri arasında değişen maddeler bulunmaktadır. Tablo 19'a bakıldığında 4 alt boyuta ait maddeler, boyutların isimlendirmeleri ve boyutlardan alınabilecek en büyük ve en küçük değerler yer almaktadır.

Tablo 19

ÖÇÖ-Ü Ait Alt Boyutların İsimlendirilmesi ve Madde Puanları

Alt Boyutlar	Madde Numaraları	Alınabilecek En Düşük Puan	Alınabilecek En Yüksek Puan
1.Alt Boyut "Uyumluluk ve Yeniden Düzenleme"	1,2,3,4	4	20
2.Alt Boyut "Cevap Verme"	5, 6, 7, 8, 9,10, 11, 12, 14, 17 ve 37	11	55
3.Alt Boyut "Değişimi Yönetme"	13, 19, 21, 22 ve 25	5	25
4.Alt Boyut "Yetkinlik"	26, 27, 28, 29, 31, 32, 33, 34, 42, 43, 45, 46, 47, 48 ve 51	15	75

Tablo 19'a göre 1. 2. 3. ve 4. maddelerin birinci boyutu oluşturduğu görülmektedir. "Uyumluluk ve Yeniden Düzenleme" adı verilen bu boyutta "Değişime yön veren bir kurum olabilmek için gelecekte doğacak ihtiyaçların nasıl karşılanacağı planlanır.", "Her birimin kendisi ile ilişkili kurumlara iş birliği içinde olması istenir." gibi maddeler yer almaktadır. Boyuttan alınabilecek en düşük puan 4, en yüksek puan ise 20'dir.

İkinci boyut altında 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12. 14. 17. ve 37. Maddeler toplanmışlardır. Bu boyuttan alınabilecek en düşük puan 11 iken en yüksek puan 55'dir. "Değişikliklere yönelik dönütler hızlıca dikkate alınır.", "Bir sorun

oluşturduğunda konuyla ilgili kişilerin çözüm önerileri dikkate alınır.” ve “Ani problemlere müdahale edilirken teknolojik imkanlar (telefon kısa mesajı, e-posta vb.) etkili şekilde kullanılır.” gibi maddelerin yer aldığı boyuta “Cevap Verme” adı verilmiştir.

Üçüncü boyut altında 13, 19, 21, 22 ve 25. maddeler vardır. Bu boyuta “Değişimi Yönetme” adı verilmiştir. Boyut altında “Teknoloji kullanıma ilişkin sürekli eğitimler verilmektedir.”, “Öğrencilere ve akademik personele dünya genelindeki yenilikleri takip etme olanağı sunulur.” gibi maddeler almaktadır. Boyuttan alınabilecek en düşük puan 5 iken en yüksek puan 25’dir.

Dördüncü boyutu 26. 27. 28. 29. 31. 32. 33. 34. 42. 43. 45. 46. 47. 48. ve 51. Maddeleri oluşturmaktadır. “Yetkinlik” adı verilen boyuttan alınabilecek en düşük puan 15, en yüksek puan ise 75’dir. Boyut altında “Kurum bütçesinde yenilikler için yeterli bütçe ayrılmasına özen gösterilir.”, “Çalışanlar risk alma konusunda cesaretlendirilir.” ve “SWOT/GZFT (güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar, tehditler) analizi doğrultusunda düzenlemeler yapılır.” gibi maddeler yer almaktadır.

Tablo 20’de ön uygulama formunda yer alan maddelerin madde numaralarının, faktör analizi sonunda oluşturulmuş nihai ölçekte hangi maddelerin numaralarına karşılık geldiği yer almaktadır.

Tablo 20

Ölçeklerin Numaraları ve Alt Boyutlar

Alt Boyutlar	Nihai Ölçekteki Maddelerin Numaraları	Ön Uygulama Formundaki Maddelerin Numaraları	Uzman Görüşü Formundaki Maddelerin Numaraları
	1	s1	M1
1.Alt Boyut Uyumluluk ve Yeniden Düzenleme	2	s2	M78
	3	s3	M3
	4	s4	M2
	5	s5	M5
2.Alt Boyut Cevap Verme	6	s6	M6
	7	s7	M8
	8	s8	M9
	9	s9	M10
	10	s10	M11

	11	s11	M12
	12	s12	M13
	13	s14	M33
	14	s17	M21
	15	s37	M49
3.Alt Boyut Değişimi Yönetme	16	s13	M14
	17	s19	M23
	18	s21	M85
	19	s22	M30
	20	s25	M16
4.Alt Boyut Yetkinlik	21	s26	M34
	22	s27	M40
	23	s28	M77
	24	s29	M45
	25	s31	M50
	26	s32	M55
	27	s33	M56
	28	s34	M22
	29	s42	M69
	30	s43	M71
	31	s45	M73
	32	s46	M74
	33	s47	M75
	34	s48	M41
	35	s51	M81

Tablo 20’de analizleri yapılan maddelerin farklı formlardaki numaraları verilmiştir. Maddelerin KGO değerleri sırasında örneğin M49 şeklinde kullanıldığı, faktör analizleri sırasında örneğin s37 olarak kullanıldığı görülmektedir. Nihai formda ise sadece sayı ile örneğin 15 şeklinde belirtilmiştir. Maddelerin Kapsam Geçerlik Oranları (KGO) değerlerinin hesaplanma aşamasında M1, M78, M3 ve M2 maddelerin karşılığı faktör analizi sırasında sırası ile s1, s2, s3 ve s4 şeklinde ve nihai formda sırası ile 1, 2, 3 ve 4 şeklinde kullanılmıştır. Maddelerin Kapsam

Geçerlik Oranları (KGO) değerlerinin hesaplanma aşamasında M5, M6, M8, M9, M10, M11, M12, M13, M33, M21, ve M49 maddelerin karşılığı faktör analizi sırasında sırasıyla s5, s6, s7, s8, s9, s10, s11, s12, s14, s17, ve s37 şeklinde ve nihai formda sırasıyla 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14 ve şeklinde kullanılmıştır. Maddelerin Kapsam Geçerlik Oranları (KGO) değerlerinin hesaplanma aşamasında M14, M23, M85, M30 ve M16 maddelerinin karşılığı faktör analizleri sırasında sırasıyla s13, s19, s21, s22 ve s25 şeklinde ve nihai formda sırasıyla 16, 17, 18, 19 ve 20 şeklinde kullanılmıştır. Maddelerin Kapsam Geçerlik Oranları (KGO) değerlerinin hesaplanma aşamasında M34, M40, M77, M45, M50, M55, M56, M22, M69, M71, M73, M74, M75, M41, ve M81 maddelerinin karşılığı faktör analizleri sırasında sırasıyla s26, s27, s28, s29, s31, s32, s33, s34, s42, s43, s45, s46, s47, s48, ve s51 şeklinde ve nihai formda sırasıyla 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34 ve 35 şeklinde kullanılmıştır. Tablo 21’de açımlayıcı faktör analizi sonrasında KMO ve Bartlett testinin sonuçları verilmiştir.

Tablo 21

Açımlayıcı Faktör Analizi Sonrasında KMO ve Bartlett's Testine İlişkin Bulgular

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.970
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	8503.830
	df	595
	Sig.	.000

Tablo 21’de verilerin açımlayıcı faktör analizi sonunda kalan verilerin doğrulayıcı faktör analizi için uygunluğuna bakmak için yapılan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Bütünlük testi sonuçları görünmektedir. Buna göre KMO değeri .970, Bartlett Bütünlük testi $p < 0.05$ için anlamlı bulunmuştur. Ki-kare değeri 8503.830 ve standart sapma 595 değerlerine sahiptir. Ulaşılan bu değerlerin doğrulayıcı faktör analizi aşamasına geçmek için uygun olduğu görünmektedir.

Doğrulayıcı faktör analizi.

Araştırmada yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ulaşılan değerler Tablo 22’de gösterilmiştir.

Tablo 22

Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri ve Değerleri

Uyum İndeksleri	Değerler
χ^2 / sd	1.93
GFI/ AGFI	0.86 / 0.84
RMSEA	0.051
RMR/SRMR	0.042 / 0.040
CFI	0.99
NFI/NNFI	0.98 / 0.99
PGFI	0.75

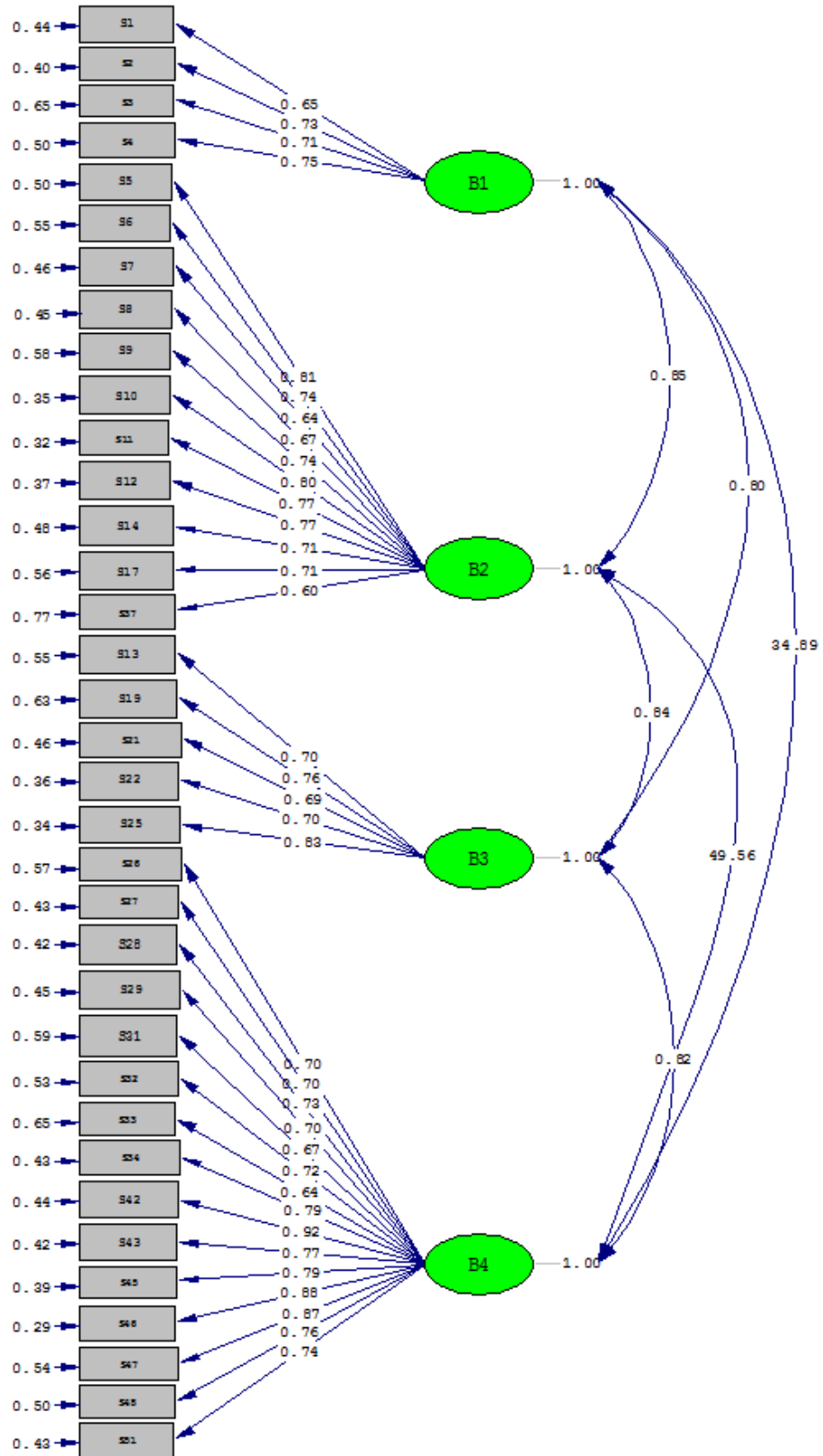
Doğrulayıcı faktör analizi kapsamında elde edilen Tablo 22’de verilmiştir. Tabloya bakıldığında, χ^2 / df (ki-kare / serbestlik derecesi) değeri 1.93 olarak bulunmuştur. Literatürde verilen bu değer aralıklarının uyum ifadesine baktığımızda bu modelin mükemmel uyuma sahip olduğunu ifade edilebilir.

Modelin RMSEA değeri 0.051 olarak bulunmuştur. Bu bakımdan yapılan analiz sonucu elde edilen uyum indeksinin modelin iyi uyuma sahip olduğunu göstermektedir. Modele ait GFI ve AGFI uyum indekslerine bakıldığında GFI’ ı 0.86, AGFI’ ı ise 0.84 değerinde bulunmuştur.

RMR uyum indeksinin 0.042 ve SRMR uyum indeksinin 0.040 olduğu görülmektedir. Bu kapsamda elde edilen RMR ve SRMR değerinin mükemmel uyum gösterdiği söylenebilir. PGFI değeri ise 0.75 olarak bulunmuştur.

Yapılan analizde son olarak NFI, NNFI ve CFI uyum indekslerine bakıldığında, NFI’ nın 0.98, NNFI’ nın 0.99 ve CFI’ nin 0.99 değerine sahip olduğu görülmektedir. Bu çerçevede, yapılan analiz için NFI, NNFI ve CFI değerlerinin mükemmel uyum gösterdiği ifade edilebilir.

Ölçeğin faktöriyel yapısını gösteren modelde gözlenen değişkenler ile faktörler arasındaki ilişkiyi ifade eden katsayılar incelendiğinde, tüm katsayıların yeterli düzeyde olduğu görülmektedir. DFA ile hesaplanan uyum istatistikleri dikkate alındığında, ölçeğin açıklayıcı faktör analizi ile belirlenmiş yapısının toplanan verilerle iyi uyum sağladığı söylenebilir.



Chi-Square=1071.80, df=554, P-value=0.00000, RMSEA=0.051

Şekil 6. Üniversitelerde örgütsel çeviklik ölçeği faktör yüklerinin path diagramı ile gösterilmesi.

Doğrulayıcı faktör analizinin ardından ölçekte yer alan maddeler ve oluşan dört alt boyutlar arasındaki ilişkiye ait faktör yükleri, t değerleri ve R^2 değerleri Tablo 23'te verilmiştir.

Tablo 23
ÖÇÖ-Ü Ölçüm Modeli Sonuçları

Alt boyutlar	Ölçek maddeleri	Standartlaştırılmış yükler	t değeri	R^2
1.Alt Boyut Uyumluluk ve yeniden düzenleme	s1	0.65	14.44	0.42
	s2	0.73	16.10	0.53
	s3	0.71	13.46	0.50
	s4	0.75	15.26	0.56
2.Alt Boyut Cevap verme	s5	0.81	16.63	0.65
	s6	0.74	16.28	0.54
	s7	0.64	14.70	0.41
	s8	0.67	15.36	0.44
	s9	0.74	14.90	0.55
	s10	0.80	18.44	0.64
	s11	0.77	18.33	0.59
	s12	0.77	17.64	0.59
	s14	0.71	15.47	0.50
	s17	0.71	14.73	0.50
3.Alt Boyut Değişimi yönetme	s37	0.60	11.43	0.36
	s13	0.70	14.41	0.49
	s19	0.76	14.54	0.57
	s21	0.69	15.12	0.47
	s22	0.70	16.42	0.49
4.Alt Boyut Yetkinlik	s25	0.83	18.40	0.68
	s26	0.70	14.51	0.49
	s27	0.70	16.11	0.49
	s28	0.73	16.59	0.53
	s29	0.70	15.81	0.49
	s31	0.67	13.88	0.44
s32	0.72	15.26	0.51	

s33	0.64	13.09	0.41
s34	0.79	17.24	0.62
s42	0.92	18.71	0.84
s43	0.77	17.14	0.59
s45	0.79	17.85	0.62
s46	0.88	20.30	0.77
s47	0.87	17.12	0.76
s48	0.76	16.12	0.58
s51	0.74	16.63	0.55

Tablo 23'e bakıldığında uyumluluk ve yeniden düzenleme gizil değişkeninin ilk gözlenen değişkenine (s1) bakıldığında korelasyon katsayısının 0.65 olduğu görülmektedir. S1'in R^2 değeri ise (0.65^2) 0.42'dir. Faktörü açıklayan değişkenlerin R^2 değerleri 0.42 ile 0.56 arasında değişmektedir. Faktörün değişkenliğini en çok açıklayanın $R^2 = 0.42$ değeri ile s4 gözlenen değişkeni olduğu görülmektedir.

Cevap verme faktörünün gözlenen değişkenlerinin korelasyon katsayısının 0.60 ile 0.81 değerleri arasında değiştiği görülmektedir. Faktörü açıklayan değişkenlerin R^2 değerleri 0.36 ile 0.65 arasında değişmektedir. Faktörün değişkenliğini en çok açıklayanın $R^2 = 0.65$ değeri ile s5 gözlenen değişkeni olduğu görülmektedir.

Değişimi yönetme faktörünün gözlenen değişkenlerinin korelasyon katsayısının 0.70 ile 0.83 değerleri arasında değiştiği görülmektedir. Faktörü açıklayan değişkenlerin R^2 değerleri 0.47 ile 0.68 arasında değişmektedir. Faktörün değişkenliğini en çok açıklayanın $R^2 = 0.68$ değeri ile s25 gözlenen değişkeni olduğu görülmektedir.

Yetkinlik faktörünün gözlenen değişkenlerinin korelasyon katsayısının 0.64 ile 0.92 değerleri arasında değiştiği görülmektedir. Faktörü açıklayan değişkenlerin R^2 değerleri 0.41 ile 0.84 arasında değişmektedir. Faktörün değişkenliğini en çok açıklayanın $R^2 = 0.84$ değeri ile s42 gözlenen değişkeni olduğu görülmektedir.

“Uyumluluk ve yeniden düzenleme” boyutuna ait maddelerin t değerlerinin 13.46 ile 16.10 arasında, “Cevap verme” boyutunu oluşturan maddelerin t değerlerinin 11.43 ile 18.44 arasında, “Değişimi yönetme” boyutunu oluşturan maddelerin t değerlerinin 14.41 ile 18.40 arasında ve “Yetkinlik” boyutunu oluşturan maddelerin t değerlerinin 13.09 ile 20.30 arasında değiştiği görülmektedir. Tüm t değerlerinin 2.56’ yı aştığı belirlenmiştir (Büyüköztürk vd., 2013).

Üniversitelerde Örgütsel Çeviklik Ölçeği Güvenirlik Çalışmaları

Bu bölümde ölçeğin güvenirliliği için yapılan analizlere yer verilmiştir.

Test-tekrar test güvenirliliği. İki puan seti arasındaki ilişki Pearson korelasyon katsayısı kullanılarak hesaplanır. Bu çalışmada iki ölçme dört hafta arayla tekrarlanmıştır. Tablo 24’te boyutlara göre test-tekrar test değerleri verilmiştir.

Tablo 24

Alt Boyutların Test-Tekrar Test Sonrası Değerleri

		1.Alt Boyut (Sontest)	2.Alt Boyut (Sontest)	3.Alt Boyut (Sontest)	4.Alt Boyut (Sontest)
1.Alt Boyut (Öntest)	Pearson Correlation	.773**	.792**	.667**	.672**
	Sig.(2-tailed)	.000	.000	.001	.001
	N	21	21	21	21
2.Alt Boyut (Öntest)	Pearson Correlation	.778**	.895**	.847**	.758**
	Sig. 2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	21	21	21	21
3.Alt Boyut (Öntest)	Pearson Correlation	.676**	.843**	.908**	.707**
	Sig.(2-tailed)	.001	.000	.000	.000
	N	21	21	21	21
4.Alt Boyut (Öntest)	Pearson Correlation	.742**	.828**	.802**	.889**
	Sig.(2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	21	21	21	21

Tablo 24'te güvenilirlik için test-tekrar test tekniği sonucunda ölçeğin aldığı değerler verilmiştir. Ön test ve son test arasında 1.boyutun .773 değerinde, 2.boyutun .895 değerinde, 3.boyutun .908 ve 4.boyutun .889 değerinde korelasyona sahip olduğu görünmüştür. Tüm boyutların güvenilirlik katsayısına bakıldığında ön test son test arasında yüksek düzeyde ilişki bulunmuştur.

Cronbach alpha katsayısı. Tablo 25'te ölçeğin tamamına ve alt boyutlarına ait cronbach alpha değerleri verilmiştir.

Tablo 25

ÖÇÖ-Ü'nün ve Alt Boyutları Cronbach Alpha Değerleri

Alt boyutlar	Cronbach Alpha	Varyansların eşit olması durumunda Cronbach Alpha	Madde sayısı
1.Alt Boyut Uyumluluk ve yeniden düzenleme	.802	.803	4
2.Alt Boyut Cevap verme	.921	.921	11
3.Alt Boyut Değişimi yönetme	.852	.853	5
4.Alt Boyut Yetkinlik	.948	.948	15
ÖÇÖ-Ü	.969	.969	35

Tablo 25'e bakıldığında ölçeğin boyutlar bazında Cronbach Alpha değerleri görölmektedir. Uyumluluk ve yeniden düzenleme alt boyutunun .802, cevap verme alt boyutunun .921, değişimi yönetme alt boyutunun .852 ve yetkinlik alt boyutunun .948 cronbach alpha değerine sahip olduğu görünmektedir.

Cronbach alpha değerleri .802 ve .852 olan "Uyumluluk ve Yeniden Düzenleme" ve "Değişimi yönetme" alt boyutunun oldukça güvenilir olduğu görünmektedir. Bu değer aralıklarına bakıldığında .921 ve .948 cronbach alpha değerine sahip olan "Cevap Verme" ve "Yetkinlik" alt boyutunun yüksek derecede güvenilir olduğu görünmektedir.

Alt-üst %27'lik gruplar güvenilirliği. Güvenirlik için kullanılan diğer bir yöntem alt-üst %27'lik gruplar arasında ilişkisiz t-testi sonucunda gruplar arasında anlamlı bir farklılık elde edilmesine yönelik yöntemdir. Tablo 26'da ölçeğin birinci alt boyutuna ilişkin alt-üst grupları arasındaki t değerleri verilmiştir.

Tablo 26

1. Alt Boyutun Alt-Üst Grup Ortalamaları İlişkisiz t-Testi Sonuçları

1.Boyut		N	Ort	Ss	t	f	p
s1	Üst %27'lik Grup	99	3.4848	.69051	16.559	196	.000
	Alt %27'lik Grup	99	1.7980	.74203			
s2	Üst %27'lik Grup	99	3.5354	.68977	19.846	196	.000
	Alt %27'lik Grup	99	1.6566	.64145			
s3	Üst %27'lik Grup	99	4.1212	.65889	20.456	196	.000
	Alt %27'lik Grup	99	2.0404	.76824			
s4	Üst %27'lik Grup	99	3.7273	.66728	22.529	196	.000
	Alt %27'lik Grup	99	1.6566	.62534			

Tablo 26'ya bakıldığında 1.boyut olan uyumluluk ve yeniden düzenleme boyutunun toplam puanlarının sıralanması ile üst %27 ve alt %27 oranında katılımcının (366%27=99) ortalama puanları arasında yapılmış olan t-testi sonuçları görünmektedir. Bu analizle ulaşılmak istenen maddelerin kişileri ayırt edebilme gücü olduğu için üst grup ortalamaları ile alt grup ortalamaları arasında bir fark olması beklenmektedir. Tabloda da görüldüğü gibi üst grup ortalaması 3.49, alt grup ortalaması 1.80 olan s1 için $t(16.559) > 1.96$ $p < 0.05$ için alt-üst gruplar arasında anlamlı bir fark vardır. Sırasıyla boyuttaki s2, s3 ve s4 maddelerinin t değerlerine baktığımızda 19.846, 20.456 ve 22.529 şeklindedir. Bu t değerlerinin kritik değer aralığının (+1.96 ile -1.96) dışında olması ($p < 0.05$) gruplar arasında anlamlı farklılık olduğunu göstermektedir. Bu şekilde birinci boyuttaki maddelerin uç grupları açık şekilde ayırt edebildiği görünmektedir. Tablo 27'de ölçeğin ikinci alt boyutuna ilişkin alt-üst grupları arasındaki t değerleri verilmiştir.

Tablo 27

2. Alt Boyutun Alt-Üst Grup Ortalamaları İlişkisiz t-Testi Sonuçları

2.Boyut		N	Ort	Ss	t	f	p
s5	Üst %27'lik Grup	99	3.7273	.76689	19.953	196	.000
	Alt %27'lik Grup	99	1.6364	.70645			
s6	Üst %27'lik Grup	99	3.7273	.83076	17.926	196	.000

	Alt %27'lik Grup	99	1.7778	.69334			
s7	Üst %27'lik Grup	99	3.8990	.70703	15.456	196	.000
	Alt %27'lik Grup	99	2.2020	.83275			
s8	Üst %27'lik Grup	99	3.8990	.78889	15.864	196	.000
	Alt %27'lik Grup	99	2.1919	.72389			
s9	Üst %27'lik Grup	99	3.8384	.75196	16.892	196	.000
	Alt %27'lik Grup	99	1.9293	.83608			
s10	Üst %27'lik Grup	99	3.6566	.74453	21.065	196	.000
	Alt %27'lik Grup	99	1.6364	.59684			
s11	Üst %27'lik Grup	99	3.4949	.67573	21.297	196	.000
	Alt %27'lik Grup	99	1.5455	.61067			
s12	Üst %27'lik Grup	99	3.6162	.69557	21.834	196	.000
	Alt %27'lik Grup	99	1.6263	.58180			
s14	Üst %27'lik Grup	99	3.8889	.69823	18.242	196	.000
	Alt %27'lik Grup	99	2.0404	.72730			
s17	Üst %27'lik Grup	99	3.8586	.65481	16.751	196	.000
	Alt %27'lik Grup	99	2.0707	.83608			
s37	Üst %27'lik Grup	99	4.1010	.85111	11.841	196	.000
	Alt %27'lik Grup	99	2.5354	1.00319			

Tablo 27'ye bakıldığında 2.boyut olan cevap verme boyutunun toplam puanlarının sıralanması ile üst %27 ve alt %27 oranında katılımcının ortalama puanları arasında yapılmış olan ilişkisiz t-testi sonuçları görünmektedir. Sırasıyla boyuttaki s5, s6, s7, s8, s9, s10, s11, s12, s14, s17 ve s37 maddelerinin t değerlerine baktığımızda 19.953, 17.926, 15.456, 15.864, 16.892, 21.065, 21.297, 21.834, 18.242, 16.751 ve 11.841 şeklindedir. Bu t değerlerinin kritik değer aralığının (+1.96 ile -1.96) dışında olması ($p < 0.05$) gruplar arasında anlamlı farklılık olduğunu göstermektedir. İkinci boyuttaki maddelerin uç grupları açık şekilde ayırt edebildiği görünmektedir. Tablo 28'de ölçeğin üçüncü alt boyutuna ilişkin alt-üst grupları arasındaki t değerleri verilmiştir.

Tablo 28

3. Alt Boyutun Alt-Üst Grup Ortalamaları İlişkisiz t-Testi Sonuçları

3.Boyut		N	Ort	Ss	t	f	
s13	Üst %27'lik Grup	99	3.4040	.76824	21.439	196	.000
	Alt %27'lik Grup	99	1.3737	.54559			
s19	Üst %27'lik Grup	99	3.7374	.72261	18.878	196	.000
	Alt %27'lik Grup	99	1.6869	.80365			
s21	Üst %27'lik Grup	99	3.7778	.64769	20.468	196	.000
	Alt %27'lik Grup	99	1.8687	.66465			
s22	Üst %27'lik Grup	99	3.4242	.67144	19.651	196	.000
	Alt %27'lik Grup	99	1.6566	.59181			
s25	Üst %27'lik Grup	99	3.7677	.65197	23.176	196	.000
	Alt %27'lik Grup	99	1.6263	.64817			

Tablo 28'e bakıldığında 3.boyut olan değişimi yönetme boyutunun toplam puanlarının sıralanması ile üst %27 ve alt %27 oranında katılımcının ortalama puanları arasında yapılmış olan ilişkisiz t-testi sonuçları görünmektedir. Sırasıyla boyuttaki s13, s19, s21, s22 ve s25 maddelerinin t değerlerine baktığımızda 21.439, 18.878, 20.468, 19.651 ve 23.176 şeklindedir. Bu t değerlerinin kritik değer aralığının (+1.96 ile -1.96) dışında olması ($p < 0.05$) gruplar arasında anlamlı farklılık olduğunu göstermektedir. Üçüncü boyuttaki maddelerin uç grupları açık şekilde ayırt edebildiği görünmektedir. Tablo 29'da ölçeğin üçüncü alt boyutuna ilişkin alt-üst grupları arasındaki t değerleri verilmiştir.

Tablo 29

4. Alt Boyutun Alt-Üst Grup Ortalamaları İlişkisiz t-Testi Sonuçları

4.Boyut		N	Ort	Ss	t	f	
s26	Üst %27'lik Grup	99	3.3838	.80441	16.647	196	.000
	Alt %27'lik Grup	99	1.5657	.73069			
s27	Üst %27'lik Grup	99	3.2929	.77265	17.482	196	.000
	Alt %27'lik Grup	99	1.5253	.64434			
s28	Üst %27'lik Grup	99	3.5859	.71443	18.554	196	.000
	Alt %27'lik Grup	99	1.7576	.67144			

s29	Üst %27'lik Grup	99	3.2727	.80582	17.893	196	.000
	Alt %27'lik Grup	99	1.4545	.61067			
s31	Üst %27'lik Grup	99	3.2121	.90658	14.787	196	.000
	Alt %27'lik Grup	99	1.5051	.70528			
s32	Üst %27'lik Grup	99	3.2121	.81156	19.990	196	.000
	Alt %27'lik Grup	99	1.2525	.54104			
s33	Üst %27'lik Grup	99	3.4545	.83633	13.976	196	.000
	Alt %27'lik Grup	99	1.7778	.85184			
s34	Üst %27'lik Grup	99	3.4545	.82404	19.682	196	.000
	Alt %27'lik Grup	99	1.4646	.57699			
s42	Üst %27'lik Grup	99	3.7576	.75716	24.039	196	.000
	Alt %27'lik Grup	99	1.4141	.60626			
s43	Üst %27'lik Grup	99	3.6869	.64912	21.945	196	.000
	Alt %27'lik Grup	99	1.6869	.63320			
s45	Üst %27'lik Grup	99	3.6465	.68977	21.557	196	.000
	Alt %27'lik Grup	99	1.5859	.65481			
s46	Üst %27'lik Grup	99	3.7980	.66975	25.421	196	.000
	Alt %27'lik Grup	99	1.5758	.55496			
s47	Üst %27'lik Grup	99	3.7879	.73224	22.698	196	.000
	Alt %27'lik Grup	99	1.5152	.67557			
s48	Üst %27'lik Grup	99	3.4040	.80710	20.023	196	.000
	Alt %27'lik Grup	99	1.3636	.61370			
s51	Üst %27'lik Grup	99	3.5354	.77345	18.215	196	.000
	Alt %27'lik Grup	99	1.6869	.64912			

Tablo 29'a bakıldığında 4.boyut olan yetkinlik boyutunun toplam puanlarının sıralanması ile üst %27 ve alt %27 oranında katılımcının ortalama puanları arasında yapılmış olan ilişkisiz t-testi sonuçları görünmektedir. Sırasıyla boyuttaki s26, s27, s28, s29, s31, s32, s33, s34, s42, s43, s45, s46, s47, s48 ve s51 maddelerinin t değerlerine baktığımızda 16.647, 17.482, 18.554, 17.893, 14.787, 19.990, 13.976, 19.682, 24.039, 21.945, 21.557, 25.421, 22.698, 20.023 ve 18.215 şeklindedir. Bu t değerlerinin kritik değer aralığının (+1.96 ile -1.96) dışında olması ($p < 0.05$) gruplar arasında anlamlı farklılık olduğunu göstermektedir.

Dördüncü boyuttaki maddelerin uç grupları açık şekilde ayırt edebildiği görünmektedir.

Madde-toplam korelasyonu güvenirliliği. Tablo 30'da ölçeğin alt boyutlarına ilişkin madde-toplam korelasyon değerleri verilmiştir.

Tablo 30

Alt Boyutların Madde-Toplam Korelasyonları

Alt boyutlar	Ölçek maddeleri	Madde-Toplam korelasyonları	Madde Kalan Korelasyonu
1.Alt Boyut Uyumluluk ve yeniden düzenleme	s1	.578	.627
	s2	.653	.666
	s3	.608	.566
	s4	.631	.648
2.Alt Boyut Cevap verme	s5	.707	.713
	s6	.672	.666
	s7	.669	.638
	s8	.691	.652
	s9	.674	.636
	s10	.777	.739
	s11	.762	.736
	s12	.746	.736
	s14	.677	.686
	s17	.649	.672
3.Alt Boyut Değişimi yönetme	s37	.533	.539
	s13	.626	.577
	s19	.616	.642
	s21	.673	.589
	s22	.666	.707
4.Alt Boyut Yetkinlik	s25	.745	.714
	s26	.680	.617
	s27	.725	.693
	s28	.721	.729
	s29	.703	.697
	s31	.642	.628
s32	.691	.661	

s33	.617	.600
s34	.736	.761
s42	.781	.785
s43	.744	.720
s45	.762	.729
s46	.827	.806
s47	.740	.727
s48	.726	.674
s51	.719	.727

Tablo 30'a bakıldığında ölçeğin güvenirliliği için madde-toplam korelasyona ait değerler görünmektedir. "Uyumluluk ve Yeniden Düzenleme" boyutunun .578 ile .653 arasında, "Cevap Verme" boyutunun .533 ile .777 arasında, "Değişimi Yönetme" boyutunun .616 ile .745 arasında ve "Yetkinlik" boyutunun .617 ile .827 arasında değerler aldığı görünmektedir. Bu doğrultuda maddelerin 0.30 üzerinde almış oldukları değerler iyi bir madde olduklarını göstermektedir. Bu doğrultuda ÖÇÖ-Ü maddelerinin korelasyon değerlerine bakılarak maddelerin iyi bir madde oldukları düşünülmektedir.

İki yarı test güvenirliliği. Çalışmada güvenirlilik için Guttman-Split Half ve Spearman-Brown testlerinin değerlerine ölçeğin boyutlarına göre bakılmış ve elde edilen değerler Tablo 31'de verilmiştir.

Tablo 31

ÖÇÖ-Ü'nün Alt Boyutlara Göre Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Alt Boyutlar	Spearman-Brown	Guttman Split-Half
1.Alt Boyut Uyumluluk ve yeniden düzenleme	.753	.751
2.Alt Boyut Cevap verme	.903	.892
3.Alt Boyut Değişimi yönetme	.888	.854
4.Alt Boyut Yetkinlik	.921	.921

Tablo 31'de ölçeğin tüm alt boyutlarına ilişki Spearman-Brown ve Guttman-Split Half güvenirlilik katsayılarının .753 ile .921 arasında değerler aldığı görünmektedir. Ölçeğin uyumluluk ve yeniden düzenleme alt boyutu için sırasıyla

Sperman Brown ve Guttman-Split Half değerlerinin .753 ve .751 olduğu görünmektedir. Cevap verme alt boyutu için sırasıyla Sperman Brown ve Guttman-Split Half değerlerinin .903 ve .892 olduğu görünmektedir. Değişimi yönetme alt boyutunun Sperman Brown değerinin .888 ve Guttman-Split Half değerinin .854 olduğu tabloda görünmektedir. Yetkinlik alt boyutunun ise Sperman Brown değerinin .921 ve Guttman-Split Half değerinin .921 olarak bulunmuştur.

Boyut toplam korelasyonu güvenirliliği. Tablo 32'de ÖÇÖ-Ü toplam puanı ve alt boyutları arasındaki korelasyon değerleri verilmiştir.

Tablo 32

ÖÇÖ-Ü Toplam Puanı ile Alt boyutları Korelasyon Değerleri Tablosu

	1.Boyut	2.Boyut	3.Boyut	4.Boyut	Toplam
1.Boyut	1	.737**	.650**	.721**	.819**
		.000	.000	.000	.000
2.Boyut		1	.756**	.805**	.930**
			.000	.000	.000
3.Boyut			1	.732**	.842**
				.000	.000
4.Boyut				1	.951**
					.000
Toplam					1
					.000

** p<0.01

Tablo 32'de görüldüğü gibi ÖÇÖ-Ü alt boyutları ve ölçeğin toplam puanı arasındaki ilişkinin incelenmesi için Pearson Momentler Çarpım korelasyonu kullanılmıştır. 1.boyut ile 2.boyut arasında $r=.737$, 1.boyut ile 3.boyut arasında $r=.650$, 1.boyut ile 4.boyut arasında $r=.721$, 1.boyut ile toplam puan arasında $r=.819$, 2.boyut ile 3.boyut arasında $r=.756$, 2.boyut ile 4.boyut arasında $r=.805$, 2.boyut ile toplam puan arasında $r=.930$, 3.boyut ile 4.boyut arasında ise $r=.732$, 3.boyut ile toplam puan arasında $r=.842$ ve 4.boyut ile toplam puan arasında $r=.951$ değerlerine ulaşılmıştır. Bu değerler boyutlar arasında pozitif yönlü ve anlamlı ($p<.01$) bir ilişki olduğunu göstermektedir. Elde edilen korelasyon değerleri ile faktör analizi ile belirlenmiş boyutların ayrı birer yapı oluşturmuş olduğu

neticesini vermektedir. ÖÇÖ-Ü'nün alt boyutların aralarındaki ilişkinin çok uç değerler arasında olmadığı görülmektedir. Boyutlar arası ilişkilerin literatürde beklenen düzeyde olmasının ölçeğin geçerli olduğunun bir başka göstergesi olduğu söylenebilir.



Bölüm 5

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Üniversitelerde Örgütsel Çeviklik Ölçeği (ÖÇÖ-Ü) geliştirilmesi, geçerlik ve güvenirlik çalışmaları incelenmiştir. Araştırma süresince yapılan istatistikler ışığında aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Değişimin hızlı ve ani olduğu günümüz dünyasında bu değişime ayak uydururken çeşitli etkenleri de göz önünde bulunduran üniversitelerin örgütsel çevikliklerini önem taşımaktadır. Üniversitelerin değişimlere ayak uydurabilirken hızlarını, yeteneklerini, teknolojik gelişmelere uyumlarının yeterliklerini, ulusal ve uluslararası alanda diğer üniversitelere göre yerlerini tespit edebilmeleri ve stratejilerini belirlerken bu tespitlerinden yararlanabilmelerine olanak sağlayabilir. Bu kapsamda geliştirilen ÖÇÖ-Ü'nün kapsam geçerliği için ölçek maddelerinin kapsam geçerlik oranlarına ve kapsam geçerlik indekslerine bakılmış, yapı geçerliği, açımlayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi ile incelenmiştir. Ölçeğin güvenirliği için Cronbach Alpha iç tutarlılık, test tekrar test ve madde analizi yöntemleri kullanılmıştır.

Ölçeğin geçerliğine ilişkin kapsam geçerliği çalışmasında; araştırmanın birinci alt problemi olan 'Üniversitelerde Örgütsel Çeviklik Ölçeği geçerli bir ölçme aracı mıdır?' sorusuna cevap bulmak için uzmanlardan elde edilen veriler çözümlenmiştir. Kapsam geçerlik oranları -0.09 ile 1.00 arasında bulunmuştur. Lawshe (1975)'a göre 11 uzman görüşü alındığında kapsam geçerlik oranı en az .59 olmalıdır. Bu kapsamda maddelerin aldıkları değerler doğrultusunda taslak ölçek formu oluşturulmuştur.

Ölçeğe açımlayıcı faktör analizi uygulanmış ve örneklem büyüklüğünün uygunluğu KMO ve Barlett istatistiği ile onaylanmıştır. KMO değeri 0.970 olarak bulunmuştur. Şencan (2005); KMO değerinin 0.5 ile 0.6 arasında olması kötü; 0.6 ile 0.7 arasında olması zayıf; 0.7 ile 0.8 arasında olması orta; 0.8 ile 0.9 arasında olması iyi, 0.9 ve üzerinde olması mükemmel derecede örneklem büyüklüğüne sahip olduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda elde edilen ölçek mükemmel derecede örneklem büyüklüğüne sahiptir.

Ölçeğin yapı geçerliği için yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda maddelerin faktör yükleri .449 ile .742 arasında değerler almaktadır. Faktör yüklerinin 0.30'dan daha büyük olması gerekmektedir (Büyüköztürk, 2013). Bu

bağlamda 35 maddeden oluşan ve toplam varyansın % 60'ını açıklayan dört faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Dört faktör sırasıyla “uyumluluk ve yeniden düzenleme”, “cevap verme”, “değişimi yönetme” ve “yetkinlik” olarak isimlendirilmiştir. Zhang ve Sharifi (2000) çalışmalarında örgütsel çevikliği; yanıt verebilirlik, yetkinlik, esneklik ve hız boyutları altında değerlendirmişlerdir. Yusuf vd. (1999) çalışmalarında örgütsel çevikliği hız, esneklik, yenilik proaktivitesi, kalite ve karlılık olarak beş boyutta nitelendirmişlerdir. Boudlaie vd. (2014) çevikliği 9 boyut altında değerlendirmişlerdir. Bu boyutlar; bütünlük, yeterlilik, takım oluşturma, teknoloji, kalite, değişiklikler, ortaklık, market ve eğitim ve refah şeklindedir.

Doğrulayıcı faktör analizi kapsamında araştırmada χ^2 / df , GFI/AGFI, RMSEA, RMR/SRMR, CFI, NFI/NNFI ve PGFI değerlerine bakılmıştır.

χ^2 / df (ki-kare / serbestlik derecesi) değeri 1.93 olarak bulunmuştur. Bu değerin 2 veya altında bir değer olması modelin mükemmel bir model olduğunu 5 veya daha altında değer alması ise modelin kabul edilebilir bir uyum iyiliğine sahip olduğunu gösterir (Sümer, 2000). RMSEA değeri 0.051 olarak bulunmuştur. Bu değerin 0.05' ten küçük olması mükemmel uyum, 0.08' den küçük olması ise iyi bir uyum olduğunu ifade etmektedir (Çokluk vd., 2014).

İyi bir model için GFI, AGFI değerinin 1'e yaklaşması gerekmektedir. GFI değeri 0.86, AGFI değeri ise 0.84 olarak bulunmuştur. GFI ve AGFI değerinin eşik sınırının .70 olduğu düşünülünce çalışmada elde edilmiş olan bu değerlerin iyi bir seviyede olduğu kabul edilebilir (Kayri ve Günüş, 2009). RMR değeri 0.042 olarak ve SRMR değeri 0.040 olarak bulunmuştur. RMR ve SRMR indekslerinin 0.05' in altında olması mükemmel uyuma, 0.08' in altında olması ise iyi uyuma ve 0.10' un altında olması ise zayıf uyuma işarettir (Çokluk vd., 2014). PGFI değeri 0.75 olarak bulunmuştur. Bu değerin 1'e yaklaşması, modelin sade ve yalın olduğunu göstermektedir (Sümer, 2000; Tabachnick ve Fidell, 2007).

NFI değeri 0.98, NNFI değeri 0.99, CFI değeri ise 0.99 olarak bulunmuştur. NFI, NNFI ve CFI indekslerinin 0.95' in üzerinde olması mükemmel uyuma, 0.90' ın üzerinde olması iyi uyum gösterdiği anlamına gelmektedir (Çokluk vd., 2014). Bu uyum indekslerinin aldığı değerlere bakıldığında iyi bir uyum sağladığı ifade edilebilir.

Araştırmanın ikinci alt problemi olan 'Üniversitelerde Örgütsel Çeviklik Ölçeği (ÖÇÖ-Ü) güvenilir bir ölçme aracı mıdır?' sorusuna cevap aramak için örneklemden elde edilen veriler istatistiksel analizler yoluyla incelenmiştir.

Test-tekrar test analizi sonucunda; 4 boyut için sırayla ön test ve son test arasındaki korelasyon değerleri .773', .895', .908 ve .889 şeklinde olup iki uygulama arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Alt boyutlar ve toplam puan arasında korelasyon katsayısına bakılmıştır ve aralarında pozitif yönlü ve anlamlı ($p < .01$) bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Test puanlarının güvenilirliği için hesaplanan katsayının 0.70 ve daha yüksek olması genellikle yeterli görülmektedir (Büyüköztürk, 2013).

Dört boyuttan oluşan ölçek için her boyutun cronbach alpha değerine bakılmıştır. Sırasıyla "Uyumluluk ve yeniden düzenleme", "Cevap verme", "Değişimi yönetme", "Yetkinlik" boyutlarına ait cronbach alpha değerleri .803 .921 .853 ve .948 olarak bulunmuştur. Ölçeğin tamamı için ise bulunan değer ise .969'dur. cronbach alpha'nın 0.60 ile 0.80 arasında değer alması oldukça güvenilir ve 0.90 ile 1.00 arasında bir değer alması yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir (Özdamar, 1999; Akt.Tavşancıl, 2018). Bu kapsamda geliştirilen ölçeğin güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

İlişkisiz t-testi sonucunda bulunan t değeri ayırt edicilik indeksi olarak da adlandırılmaktadır (Tavşancıl, 2018). Serbestlik derecesine (196) göre t tablosuna bakıldığında t değerinin +1.96 ile -1.96 değerleri arasında olmadığı için gruplar arasında manidar bir fark olduğu sonucuna varılmaktadır (Büyüköztürk, Çokluk ve Köklü, 2013). Madde istatistikleri yöntemlerinden alt-üst %27'lik grupların madde ortalamaları arasındaki fark için; ölçekteki dört boyut için tek tek yapılan ilişkisiz t-testi sonucunda alt ve üst gruplar arasında anlamlı bir fark vardır.

Ölçeğin madde-test korelasyonuna dört boyut için tek tek bakıldığında "Uyumluluk ve Yeniden Düzenleme" boyutundaki maddelerin .578 ile .653 arasında, "Cevap Verme" boyutundaki maddelerin .533 ile .777 arasında, "Değişimi Yönetme" boyutundaki maddelerin .616 ile .745 arasında ve "Yetkinlik" boyutundaki maddelerin ise .617 ile .827 arasında değerler aldığı görülmektedir. Bu değerlerin istatistiksel açıdan en az .05 düzeyinde anlamlı bir sonuç vermesi gerekmektedir (Gündüz ve Coşkun, 2012). Pearson korelasyon katsayısının yüksek ve pozitif olması maddelerin benzer davranışları ölçtüğünü ve testin iç tutarlılığının yüksek olduğunu göstermektedir.

Ölçeğin alt boyutları için sırasıyla Sperman Brown ve Guttman-Split Half değerleri; birinci boyut için .753 ve .751, ikinci boyut için .903 ve .892 üçüncü alt boyut için .888 ve .854 ve dördüncü boyut için .921 ve .921 olarak bulunmuştur. Bu testlerin değerlerinin .70 ve daha yüksek olması test puanlarının güvenilirliği için yeterli görülmektedir (Erkuş, 2014).

ÖÇÖ-Ü alt boyutları ve ölçeğin toplam puanı arasındaki ilişkinin Pearson Momentler Çarpım korelasyonu değerleri; 1.boyut ile 2.boyut arasında $r=.737$, 1.boyut ile 3.boyut arasında $r=.650$, 1.boyut ile 4.boyut arasında $r=.721$, 1.boyut ile toplam puan arasında $r=.819$, 2.boyut ile 3.boyut arasında $r=.756$, 2.boyut ile 4.boyut arasında $r=.805$, 2.boyut ile toplam puan arasında $r=.930$, 3.boyut ile 4.boyut arasında ise $r=.732$, 3.boyut ile toplam puan arasında $r=.842$ ve 4.boyut ile toplam puan arasında $r=.951$ 'dir. Elde edilen bu değerlerin anlamlı ve yüksek düzeyde ilişki göstermesi güvenilirliği belirtmektedir (Tavşancıl, 2018).

Ölçek beşli likert tipinde olup, likert tarzındaki ifadeler “hiç katılmıyorum”, “az katılıyorum”, “orta düzeyde katılıyorum”, “çok katılıyorum” ve “tamamen katılıyorum” şeklindedir. Ölçek maddeleri 1'den 5'e doğru puanlandırılmış olup “hiç katılmıyorum” derecesine 1 puan karşılık gelirken “tamamen katılıyorum” derecesine 5 puan karşılık gelmektedir.

Elde edilen tüm veriler değerlendirildiğinde ÖÇÖ-Ü'nün geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu ifade edilebilir.

Bu çalışmada elde edilen ölçek ile üniversitelerin değişim, yenilik ve ani oluşan durumlar karşısında ne derecede çevik olabildiklerini, çevikliği örgüt düzeyine yayabilmelerini, sadece belli durumlarda değil her zaman ve her yerde çevik özellikler gösterebilmelerini, ulusal ve uluslararası rekabet alanında konumunu koruyabilmesini ve ilerletebilmelerini görebileceklerdir. Üniversitelerin örgütsel çeviklik kapasitelerini arttırmalarıyla; öğrenciler tarafından tercih edilme, bilim dünyasında yeni çalışmalara öncülük etme, kendi çevresinde ve dünyadaki sorunlara çözüm bulunmasında danışılan bir konumda olma, paydaşlarının gelişen örgüt anlayışı sayesinde verimlerdeki artış gibi durumlara katkı sağlayacaktır. Ancak üniversitelerin ve birçok örgütün içine yerleşmiş olan geleneksel yönetim yapısı çevik olmayı engellemektedir. Çevik olmak isteyen bir örgütün bir anda bu yönetim yapısından sıyrılması zor olacağından örgütleri bu konuda ümitsizliğe götürebilir. Bu ölçek sayesinde örgütlerin hangi alanlarda örgütsel çeviklik yeteneklerinin sınırlı olduğunu, geliştirilmesi gereken yönlerinin belirlenmesini,

çeviklik yeteneklerini sergileyebildikleri alanları ve bölümleri görebilmeleri sağlanacaktır. Ölçeğin üniversitenin örgütsel çeviklik özelliklerini ölçmek için birçok maddeden ve boyuttan oluşan yapısı; üniversitelerin kendilerini bu süreçte daha detaylı görmelerini sağlayacaktır. Aynı zamanda bu detaylar örgütsel çevikliği bir bütün olarak görmekten ziyade parçalar halinde görmelerini sağlayarak, örgütsel yapıyı tamamen değiştirmenin imkansız görünmemesine yardımcı olacaktır.

Öneriler. Çalışma ile ilgili araştırmacılara ve uygulayıcılara yönelik bazı öneriler iki başlık altında verilmiştir.

Uygulayıcılara öneriler.

- a) Bu çalışmada ölçek formunda katılımcının kimliğini belli edecek soruların olmaması, maddelerin cevaplandırılmasında daha objektif olunmasında yarar sağladığından uygulayıcılar bu konuya dikkat edebilirler.
- b) Çalışmada kullanılan ölçek formunun katılımcılara online olarak ya da uygulayıcı dışında birinin dağıtması, sorulara objektif yaklaşımı engelleyebilmektedir. Ölçeğin, uygulayıcı tarafından bizzat dağıtılması katılımcıların güven duymasını sağlayabilmektedir.

Araştırmacılara öneriler.

- a) Üniversitelerin örgütsel çevikliği için geliştirilen ölçek ile nitel verilerle de çalışmalar desteklenebilir.
- b) Üniversitelerde örgütsel çeviklik ve farklı değişkenlerle ilişkisine yönelik çalışmalar yapılabilir (Örn; liderlik türleri, uzaktan eğitim sistemleri).
- c) Üniversitelerin çevikliği için yaşanmış ya da yaşanması öngörülen bir değişim süreci üzerinden araştırmalar yapılabilir. Örneğin; yakın zamanda gerçekleşmiş pandemi süreci ile ilgili olarak ölçek uygulanabilir.
- d) Yapılacak araştırmalarda üniversitelerin örgütsel çevikliklerini nasıl geliştirebilecekleri, destekleyebilmeleri için neler yapılabilecekleri araştırılabilir.
- e) Araştırma kapsamında geliştirilmiş olan ölçeğin; Türkiye'deki diğer üniversitelerin öğretim elemanlarına da uygulanmasıyla üniversitelerin örgütsel çeviklikleri ile ilgili bilgi sahibi olmaları, belirlenen değişkenlere göre üniversiteler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı araştırılabilir.
- f) Üniversitelerin paydaşlarından öğrenciler ve idari personelle de araştırma yapılabilir.

- g) Katılımcılardan idari görevi olanlar ve olmayanlar arasında anlamlı bir fark olup olmadığına yönelik bir araştırma sorusu sorulabilir.
- h) Üniversitelerde örgütsel çevikliği ölçmeyi amaçlayan ÖÇÖ-Ü'nün geçerlik ve güvenilirliğinin geliştirilmesi için farklı örneklem gruplarında da uygulanması yararlı olabilir.



Kaynaklar

- Acun, N., Kapıkıran, Ş. ve Kabasakal, Z. (2013). Merak ve keşfetme ölçeği II: Açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri ve güvenilirlik çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 16 (31), 74-85.
- Akad, A. K. (2017). Agile kullanımı. [<https://www.fonksiyon360.com/tr/blog/310-agile-kullanimi>], Erişim Tarihi: 05.06.2019.
- Akkaya, B. ve Tabak, A. (2018). Örgütsel çeviklik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *İş ve İnsan Dergisi*, 5 (2), 185-206.
- Altalhi, H. (2018). The study of measuring the level of organizational agility at Yanbu colleges and institutes in Saudi Arabia. *Asia Pacific Institute Journal Of Advanced Business Social Studies*, 4 (1), 252-262.
- Altan, S. (2018). Eğitim örgütlerinde midye sendromu. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)*, 5 (3), 35-45.
- Alves, A. C., J. D. Carvalho ve R. M. Sousa. (2012). Lean production as promoter of thinkers to achieve companies agility. *The Learning Organization*, 19 (3), 219-237.
- Araza, A. ve Aslan, G. (2015). *Yönetimde yeni paradigmlar: Kurumsal çeviklik ve improvizasyon*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Araza, A. (2015). *Kurumsal çeviklik ve performans ilişkisine çevresel dinamizmin etkisi*. Yaşar Üniversitesi: Yayımlanmamış doktora tezi.
- Arlı, D., Ölmez Ceylan, Ö. ve Akduman Yetim, S. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin örgütsel ataletle ilişkin görüşleri. *Ege Eğitim Dergisi*, 13 (1), 73-91.
- Armstrong, M. (2000). The name has changed but has the game remained the same? *Employee Relations*, 22 (6), 576-593.
- Arslan, A. (2011). *Çevik üretim sisteminin hazır giyim işletmelerinde uygulanabilirliği: Düzey 2 TR72 bölgesel kalkınma ajansı (Kayseri, Sivas ve Yozgat) örneği*. Gaziantep Üniversitesi: Yayımlanmamış yüksek lisans tezi.
- Atak, M. ve Atik. İ. (2007). Örgütlerde sürekli eğitimin önemi ve öğrenen örgüt oluşturma sürecine etkisi. *Havacılık Ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 3 (1), 63-70.
- Aytaç, M. ve Öngen, B. (2012). Doğrulayıcı faktör analizi ile yeni çevresel paradigma ölçeğinin yapı geçerliliğinin incelenmesi. *İstatistikçiler Dergisi*, 5, 14-22.
- Azaoury, N., Daou, L. ve El Khoury, C. (2014). University image and its relationship to student satisfaction-case of the Middle Eastern private business schools. *International Strategic Management Review*, 2, 1-8.
- Bakan, İ., Sezer. B., ve Kara. C. (2017). Bilgi yönetiminin örgütsel çeviklik ve örgütsel atalet üzerindeki etkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7 (1), 174-138.
- Baltacı, A. (2018). Nitel araştırmalarda örnekleme yöntemleri ve örnek hacmi sorunsalı üzerine kavramsal bir inceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (1), 231-274.

- Basrı, S. (2019). *Örgüt kültürü algısı ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkinin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi: Kırşehir il örneği*. Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Bayat, B. (2014). Uygulamalı sosyal bilim araştırmalarında ölçme, ölçekler ve likert ölçek kurma tekniği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (3), 1-24.
- Bindak, R. (2004). *Geometri tutum ölçeği güvenirlik geçerlik çalışması ve bir uygulama*. Dicle Üniversitesi: Yayınlanmamış doktora tezi.
- Boudlaie, H., Golabdoust, A. ve Golabdoust, T. (2014). An analysis of organizational intelligence and organization agility status in. *International Business and Management*, 9 (2), 100-109.
- Broskoske, S. L. (2000). *Developing a prescriptive model of an agile distance learning program in higher education*. Lehigh University: Doctoral thesis.
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory Factor Analysis For Applied Research (First Edition)*. New York: Guilford Publications, Inc.
- Budak. G., Güteryüz. D., Türkyılmaz. I. ve Kılıçaslan. S. (2011). Rekabetçi stratejilerin başarısında, bilgi yönetimi ve örgütsel atikliğın etkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (26), 241-258.
- Bunton, T. E. (2017). *Agility within higher education it organizations: a loosely coupled systems perspective*. The University of Wisconsin-Milwaukee: Master thesis.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32, 470-483.
- Büyüköztürk, Ş. (2013). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş., Çokluk, Ö. ve Köklü, N. (2013). *Sosyal bilimler için istatistik (13. Baskı)*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Can, A. (2017). *Spss ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi (5. baskı)*. Ankara: Pegem Akademi.
- Candan, A., Çankır, B. ve Şeker, Ş.E. (2017). Organizasyonlarda çeviklik. *YBS Ansiklopedi*, 4 (3), 3-9.
- Charbonnier-Viorin, A. (2011). The development and partial testing of the psychometric properties of a measurement scale of organizational agility. *Management*, 14 (2), 118-154.
- Charnitski, C. W. (2002). *Gauging the readiness of an institution of higher education to implement change in its distance education program in ways that are consistent with the paradigm of organizational agility*. Drexel University: Doctoral thesis.
- Christian, I., Ismail, H., Mooney, J., Snowden, S., Toward, M. ve Zhang, D. (2001). Agile Manufacturing Transitional Strategies. *Proceedings of The Fourth SMESME International Conference*.

- Chung, S., Lee, K.Y. ve Kim, K. (2014). Job performance through mobile enterprise systems: The role of organizational agility, location independence and task characteristics. *Information & Management*, 51 (6), 605-617.
- Churchill, G.A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, XVI, 64-73.
- Çankaya, İ.H. (2010). İlköğretim okul yöneticilerinin vicdan odaklı yaklaşım düzeyleri ile atalet algıları arasındaki ilişki. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11 (2), 65-74.
- Çankaya, İ.H. ve Demirtaş, Z. (2010). Öğretmen adaylarının görüşlerine göre üniversite iklimi ve atalet arasındaki ilişki. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28 (2), 1-9.
- Çelik, H. E. ve Yılmaz, V. (2013). *Lisrel 9.1 ile yapısal eşitlik modellemesi temel kavramlar uygulamalar programlama*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çetin, M., Akpolat, T. ve Özdemir, A.N. (2017). Okullarda entelektüel sermaye kullanımı ile okul yöneticilerinin yenilik yönetimi arasındaki ilişki. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4 (13), 141-157.
- Çetin, O. (2006). *Çevik üretim ve karşılaştırmalı bir araştırma*. Trakya Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2014). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları (3. Baskı)*. Ankara: Pegem Akademi.
- Çüm, S. (2013). *Türkiye’de psikoloji ve eğitim bilimleri dergilerinde yayımlanan ölçek geliştirme ve uyarlama çalışmalarının incelenmesi*. Ankara Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Dahmardeh, N. ve Banihashemi, S. A. (2010). Organizational agility and agile manufacturing. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 27, 178-184.
- Delice, A. ve Ergene, Ö. (2015). Ölçek geliştirme ve uyarlama çalışmalarının incelenmesi: Matematik eğitimi makaleleri örneği. *Karaelmas Journal of Educational Sciences*, 3, 60-75.
- Doğan, O. ve Baloğlu, N. (2018). Örgütsel çeviklik ve bazı eğitim kurumlarındaki yansımaları. *13. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi*, 100-109.
- Doz, Y. ve Kosonen, M. (2017). *Hızlı strateji stratejik çeviklik değişen koşullara uyum becerisi*. Çeviren: Ümit Şensoy. İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.
- Ensari, H. (1998). Öğrenen organizasyon olarak okul. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10, 97-111.
- Erkorkmaz, Ü., Etikan, İ., Demir, O., Özdamar, K. ve Sanisoğlu, S.Y. (2013). Doğrulayıcı faktör analizi ve uyum indeksleri. *Türkiye Klinikleri JMEDI Sci*, 33 (1), 210-223.
- Erkuş, A. (2014). *Psikolojide ölçek ve ölçek geliştirme-1: Temel kavramlar ve işlemler (2. baskı)*. Ankara: Pegem Akademi.
- Ganguly, A., Nilchiani, R. ve Farr, J. V. (2009). Evaluating agility in corporate enterprises. *Int.J. Production Economics*, 118, 410-423.

- Gencel, U. (2001). Yükseköğretim hizmetlerinde toplam kalite yönetimi ve akreditasyon. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (3), 164-218.
- Ghasemi, G, M. (2015). Examining the relationship of organizational agility and organizational forgetting with organizational effectiveness. *Journal of Service Science and Management*, 8, 443-451.
- Giroux, H.A. (2009). Democracy's nemesis the rise of the corporate university. *Cultural Studies Critical Methodologies*, 9 (5), 669-695.
- Glenn, M. (2009). Organizational agility: how business can survive and thrive in turbulent times. *A Report From the Economist Intelligence Unit Sponsored By EMC*.
- Golmoradi, R. ve Ardabili, F. S. (2016). The effects of social capital and leadership styles on organizational learning. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 230, 372 – 378.
- Gökçe, İ. (2006). *Mevcut üretim sürecinin yalın üretim yaklaşımıyla yeniden yapılandırılması ve bir uygulama*. Dokuz Eylül Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Grites, J, T. (2016). Balancing Acting and Reacting: Agility in Today's Higher Ed. Environment. [https://evollution.com/managing-institution/operations_efficiency/balancing-acting-and-reacting-agility-in-todays-higher-ed-environment/] Erişim Tarihi: 05.06.2019.
- Gunasekaran, A. (1998). Agile manufacturing: Enablers and an implementation framework. *International Journal of Production Research*, 36 (5), 1223-1247.
- Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: A framework for research and development. *International Journal of Production Economics*, 62(1), 87-105.
- Gunasekaran, A. ve Yusuf, Y. Y. (2002). Agile manufacturing: a taxonomy of strategic and technological imperatives. *International Journal Of Production Research*, 40 (6), 1357-1385.
- Gunasekaran, A., Tirtiroğlu, E. ve Wolstencroft, V. (2002). An investigation into the application of agile manufacturing in an aerospace company. *Technovation*, 22, 405-415.
- Gül, Ş. ve Sözbilir, M. (2015). Fen ve matematik eğitimi alanında gerçekleştirilen ölçek geliştirme araştırmalarına yönelik tematik içerik analizi. *Eğitim ve Bilim*, 40, 85-102.
- Gündüz, Y. ve Coşkun, Z. S. (2012). Öğrenci algısına göre öğretmen etik değerler ölçeğinin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13 (1), 111-131.
- Hamad, Z. M. M. ve Yozgat, U. (2017). Does organizational agility affect organizational learning capability? Evidence from commercial banking. *Management Science Letters*, 7, 407-422.
- Hassanbeigi, A., Askari, J., Nakhjavani, M., Shirkhoda, S., Barzegar, K., Mohammad R. Mozayyan, M. R. and Fallahzadeh, H. (2011). The relationship between study skills and academic performance of university students. *Social and Behavioral Sciences*, 30, 1416–1424.

- Hazzan, O. ve Dubinsky, Y. (2014). Agile Anywhere – Essays on agile projects and beyond. DOI: 10.1007/978-3-319-10157-6
- Holsapple, C. W. ve Li, X. (2008). Understanding organizational agility: a work-desing perspective. *13th International Command And Control Research And Technology Symposia*, 1-25.
- Hong, J. (1999). Structuring for organizational learning. *The Learning Organizations*, 6 (4), 173-185.
- Hooper, D., Coughlan, J. ve Mullen, M. (2008). Structural equation modeling: Guidelines for determining model fit. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 6 (1), 53-60.
- Hu, L. ve Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.
- Hüseyinov, V. (2010). *İnsan kaynaklarının stratejik yönetiminde örgütsel atıklığın rolü*. Dokuz Eylül Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- İşcan, Y. ve Karabey, A. (2006). Bilgi teknolojilerinin benimsenmesi ile örgütsel atıklık arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26, 1-17.
- Kamat, V. (2012). Agile Manifesto in higher education. *2012 IEEE Fourth International Conference on Technology for Education*, 231-232.
- Karalar, S. (2015). *Ödül yönetiminin örgütsel özdeşleşme ile işgücü atıklığı üzerine etkisi ve bir araştırma*. Trakya Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Karasar, N. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karayel, G. (2014). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel atalet düzeyleri (Bayrampaşa ilçesi örneği)*. Okan Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Kasap, G. C. ve Peker, D. (2009). Çevik Üretim: Otomotiv ana sanayinde faaliyet gösteren bir işletmenin çevikliğinin ortaya konmasına yönelik bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (27), 57-78.
- Kassım, N. M. ve Zain, M. (2004). Assessing the Measurement of Organizational Agility. *Journal of American Academy of Business*, 4, 174-177.
- Kayri, M. ve Günüç, S. (2009). İnternet bağımlılık ölçeğinin türkçeye uyarlanması: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 42 (1), 157-175.
- Keçecioglu, T. ve Çiçek, A. (2012). Örgüt DNA'sına yerleşen yeni bir kavram ve marka: Örgütsel ve stratejik çeviklik (Örgütsel bağımsızlık sistemini güçlendirmek). *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 33 (2), 295-308.
- Khoshlahn, M. ve Ardabili, F. S. (2016). The role of organizational agility and transformational leadership in service recovery prediction. *Procedia - Social & Behavioral Sciences*, 230 (1), 142–149.
- Kline, R. B. (2011). *Principles And Practice Of Structural Equation Modeling*. New York: The Guilford Press.

- Kondakcı, Y. ve Yıldırım, A. (2004). Multi-dimensional change process in higher education: A qualitative investigation of organizational change in a public university in Turkey. *Mediterranean Journal of Educational Studies*, 9 (1), 67-86.
- Kumkale, İ. (2016). Organization's tool for creating competitive advantage: Strategic agility. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (3), 118-124.
- Larsen, E. ve Lomi, A. (2002). Representing change: a system model of organizational inertia and capabilities as dynamic accumulation processes. *Simulation Modelling Practice and Theory*, 10, 271-296.
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28, 563-575.
- Li, Q., Nagel, R. N. ve Sun, L. (2011). Migrating to agility 2.0: How social computing creates strategic value. *Organizational Dynamics*, 40, 119-126.
- Liao, S., Feib, W. ve Liu, C. (2008). Relationships between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation. *Technovation*, 28, 183-195.
- Lu, Y. ve Ramamurthy, K. R. (2011). Understanding the link between information technology capability and organizational agility: An empirical examination. *MIS Quarterly*, 35 (4), 931-954.
- Macheridis, N. (2018). Balancing authority and autonomy in higher education by implementing an agile project management approach. *Tertiary Education and Management*, 24 (2), 128-143.
- Metin, M. (2016). *Nicel veri toplama araçları. M. Metin (Ed.), Kuramdan uygulamaya eğitimde bilimsel araştırma yöntemleri (3. Baskı)*. Ankara: Pegem Akademi.
- Mukerjee, S. (2014a). Agility: A crucial capability for universities in times of disruptive change and innovation. *Australian Universities Review*, 56 (1), 56-60.
- Mukerjee, S. (2014b). *Organizational agility in universities: Tensions and challenges. Jared Keengwe (Ed.), Advances in higher education and Professional development (AHEPD) book series*. USA: IGI Global.
- Narasimhan, R., Swink, M. ve Kim, S.W. (2006). Disentangling leanness and agility: An empirical investigation. *Journal of Operations Management*, 24, 440-457.
- Özdamar, K. (2017). *Eğitim, sağlık ve davranış bilimlerinde ölçek ve test geliştirme yapısal eşitlik modellenmesi (2.baskı)*. Ankara: Nisan Kitabevi.
- Özen, Y. ve Gül, A. (2007). Sosyal ve eğitim bilimleri araştırmalarında evren-örneklem sorunu. *KKEFD*, 15, 394-422.
- Özeroğlu, E. (2019). *Vizyoner liderliğin örgütsel çeviklik üzerine etkisi; İstanbul ili beylikdüzü ilçesinde özel hastanelerde bir uygulama*. İstanbul Gelişim Üniversitesi: Yayımlanmamış yüksek lisans tezi.
- Özgen, H. Kılıç, K. ve Karademir, B. (2004). Öğrenmenin kurumsallaşmasında toplam kalite yönetimi yaklaşımı. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13 (12), 175-188.
- Özmantar, Z. K. (2011). Okullarda etkili stratejik plan hazırlama süreci: Bir eylem araştırması. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (4), 1389-1421.

- Price, J. E. (2016). Assessing the relationships between strategic alignment, organization agility, and higher education performance. Capella University School of Business and Technology: Doctoral thesis.
- Ramesh, G. ve Devadasan. S. R. (2007). Literature review on the agile manufacturing criteria. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 18 (2), 182-201.
- Razzaghi, G. F., Moghaddam, A. Z. ve Jafari, P. (2015) Education system and agility culture. *International Journal of Humanities and Cultural Studies*, 2 (3), 1197-1213.
- Scalia, A. E. (2011). *Identity as the foundation for change in school systems*. School of Business and Management Pepperdine University: Master Thesis.
- Sekman, M. ve Utku, A. (2017). *Çevik şirketler: Kurumsal ataleti yenmek (9. Baskı)*. İstanbul: Alfa yayınları.
- Senge, P.M. (1990). The fifth discipline: the art and practice of the learning organization. *Doubleday Currency*, 424, 198-204.
- Seo, D. ve La Paz, A. I. (2008). Exploring the dark side of IS in achieving organizational agility. *Communications of the ACM*, 51 (11), 136-139.
- Shafer, R. A. (1997). Creating Organizational Agility: The Human Resource Dimension. Erişim Adresi: <http://www.proquest.com> No:304345905 Erişim Tarihi: 25.04.2019.
- Sharifi, H. (1999). *A methodology for assisting manufacturing organizations to implement agile manufacturing*. Liverpool Üniversitesi: Yayımlanmamış doktora tezi.
- Shairifi, H. ve Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: an introduction. *Int. J. Production Economics*, 62, 7-22.
- Sharifi, H., Colquhoun, G., Barclay, I. ve Dann, Z. (2001). Agile manufacturing: a management and operational framework. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers*, 215 (6), 857-869.
- Sherehiy, B., Karwowski, W. ve Layer, J. K. (2007). A review of enterprise agility: concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37, 445–460.
- Sucu, M. (2018). *Yüksek performanslı iş sistemlerinin örgütsel çevikliğe etkisi: Sivil havacılık sektöründe faaliyet gösteren yer hizmetleri işletmelerinde bir araştırma*. İstanbul Arel Üniversitesi: Yayımlanmamış Doktora Tezi.
- Sull, D. (2009). Competing through organizational agility, McKinsey Quarterly. Erişim Adresi: [\[https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/competing-throughorganizational-agility\]](https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/competing-throughorganizational-agility) Erişim Tarihi: 06.05.2020.
- Sümer, N. (2000). Yapısal eşitlik modelleri: Temel kavramlar ve örnek uygulamalar. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3 (6), 49-74.
- Şahin, M. G. ve Boztunç Öztürk, N. (2018). Eğitim alanında ölçek geliştirme süreci: Bir içerik analizi çalışması. *Kastamonu Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi*, 26 (1), 191-199.
- Şeker, S. E. (2016). İş analitiği (business analytics). *YBS Ansiklopedi*, 3 (4), 3-9.

- Tavşancıl, E. (2018). Tutumların ölçülmesi ve spss ile veri analizi. Ankara: Nobel Yayın.
- Tabachnick B. G. ve Fidell, L. S. (2001). Using Multivariate Statistics. (Fourth Edition). MA: Allyn & Bacon, Inc.
- Tallon, P, P. ve Pinsonneault, A. (2011). Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility. *MIS Quarterly*, 35 (2), 463-486.
- Terblanche, N. S. ve Boshoff, C. (2006). The relationship between a satisfactory in-store shopping experience and retailer loyalty, *South Africa Journal of Business Management*, 37 (2), 33–43.
- Tezbaşaran, A.A. (2008). Likert tipi ölçek hazırlama kılavuzu (e-kitap). Erişim Adresi: [[http://www.academia.edu/1288035/Likert Tipi Ölçek Hazırlama Kılavuzu](http://www.academia.edu/1288035/Likert_Tipi_Ölçek_Hazırlama_Kılavuzu)] Erişim Tarihi: 07.09.2019.
- Tierney, W.G. ve Kechuga, V.M. (2010). The social significance of academic freedom. *Cultural Studies Critical Methodologies*, 10 (2), 118-133.
- Tseng, Y. ve Lin, C. (2011). Enhancing enterprise agility by deploying agile drivers, capabilities and providers. *Information Sciences*, 181 (17), 3693-3708.
- Tsourveloudis, N.C. ve Valavanis, K.P. (2002). On the measurement of enterprise agility. *Journal of Intelligent and Robotic Systems*, 33 (3), 329–342.
- Uçar, R. ve Dağlı, A. (2017). İlkokul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon ve yaratıcılık düzeyleri arasındaki ilişki. *Electronic Journal of Social Sciences*, 16 (60), 198-216.
- UNESCO (2009). *Communique UNESCO World Conference on Higher Education*. Erişim Adresi: [<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000189242>] Erişim Tarihi: 12.05.2020.
- Yaghoubi, N., Kazemi M., Dahmardeh, M. R. ve Arhami, F. (2011). Organizational agility a way to import the advantageous aspects of competitive market (an analytical-comparative approach on agility models). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2 (12), 766-784.
- Yalçıntaş, A. (2001). *Değiştirilebilir parça üretimi, kitle üretiminin kökenlerine değinmeler*. Ankara: A.Ü. SBF Matbaası.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul University Journal of the School of Business*. 46 (Özel Sayı), 74-85.
- Yıldız, S. (2019). *Okul öncesi öğretmenlerinin toplumsal cinsiyetine yönelik sınıf içi algıları ve bir ölçek geliştirme çalışması*. Hacettepe Üniversitesi: Yayımlanmamış doktora tezi.
- Yıldız, T. (2018). *Çalışmaya tutkunluk, iş özellikleri, kişilik tipleri, işkoliklik, stratejik çeviklik ve başarı hedef yöneliminin örgütsel bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma*. İstanbul Arel Üniversitesi: Yayımlanmamış yüksek lisans tezi.
- Young, A. G. (2013). *Identifying the impact of leadership practices on organizational agility*. Pepperdine University School of Business and Management: Master Thesis.

- Yurdugül, H. (2005). Ölçek geliştirme çalışmalarında kapsam geçerliği için kapsam geçerlik indekslerinin kullanılması. *XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi*, 1-6.
- Yusuf, Y. Y. ve Adeleye, E. O. (2002). A comparative study of lean and agile manufacturing with a related survey of current practices in the UK. *International Journal of Production Research*, 40 (17), 4545-4562.
- Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M. ve Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: the drivers, concepts and attributes. *International Journal of Production Economics*, 62 (1-2), 33-43.
- Zain, M., Che Rose, R., Iskandar Abdullah, I. ve Masrom, M. (2005). The relationship between information technology acceptance and organizational agility in Malaysia. *Information & Management*, 42, 829-839.
- Zebal, M. A ve Goodwin, D.R. (2012). Market orientation and performance in private universities. *Marketing Intelligence and Planning*, 30 (3), 339-357.
- Zelbst, P., Green, K.W., Abshire, R. ve Sower, W. (2011). Radio frequency identification technology utilization and organizational agility. *The Journal of Computer Information Systems*, 52 (1), 24-33.
- Zhang, Z. ve Sharifi, H. (2000). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations. *International journal of Operations & Production Management*, 20 (4), 496-513.
- Worley, C. G. ve Lawler III, E. E. (2010). Agility and organization design: A diagnostic framework. *Organizational Dynamics*, 39 (2), 194-204.
- Wendler, R. (2014). Development of the organizational agility maturity model. *Proceedings of the 2014 Federated Conference on Computer Science and Information System*. 1197-1206.

EK-A: Veri Toplama Araçları-Veri Toplama İzni

Ek.1. Demografik Bilgi Formu

Değerli katılımcı,

Bu çalışma üniversitelerde örgütsel çeviklik ölçeğinin geliştirilmesi amacıyla oluşturulmuştur. Araştırmanın amaçlarına ulaşması, sizlerin ifadelerine dikkatli ve içtenlikle vereceğiniz yanıtlara bağlıdır.

Araştırmada toplanacak veriler yalnızca bilimsel amaçlar için kullanılacak, özel olarak herhangi bir kişi ya da kurum ile paylaşılmayacaktır.

Ölçekten elde edilecek veriler toplu olarak değerlendirileceğinden ölçek formuna isim yazmanıza gerek yoktur.

İlgi, destek ve katkılarınız için içtenlikle teşekkür ederim.

Elif Sena GENÇCELEP

Van YYÜ Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Medeni durumunuz : () Evli () Bekar
Mesleki kıdeminiz :yıl
Alanınız :
Ünvanınız :
İdari göreviniz :

Ek.2. Üniversitelerde Örgütsel Çeviklik Ölçeği (ÖÇÖ-Ü)

Üniversitemizde;		HİÇ Katılmıyorum	AZ Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılmıyorum	Çok Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	hızlı ve zamanında karar alma süreçlerinde yer almır.					
2.	değişime yön veren bir kurum olabilmek için gelecekte doğacak ihtiyaçların nasıl karşılanacağı planlanır.					
3.	her birimin kendisi ile ilişkili kurumlarla işbirliği içinde olması istenir.					
4.	değişim süreci tüm birimlerde takip edilir.					
5.	bir sorun oluştuğunda konuyla ilgili kişilerin çözüm önerileri dikkate alınır.					
6.	birimler arası bilgi paylaşımı sağlanır.					
7.	değişim süreçleri üniversitenin kendi kapasitesine uygun olarak gerçekleştirilmeye çalışılır.					
8.	değişim süreçlerinde farklı kurumlarla işbirliği yapılır.					
9.	çevre ile iletişimde teknoloji etkili bir şekilde kullanılır.					
10.	problemlere çözüm önerileri ilgili kişiler tarafından hızla sunulur.					
11.	değişikliklere yönelik dönütler hızlıca dikkate alınır.					
12.	yenilikler üzerine düzenlenen çalışmaların ekip odaklı olması sağlanır.					
13.	teknoloji kullanımına yönelik sürekli eğitimler verilmektedir.					
14.	yapılan işlerde, kurumun sahip olduğu değerler dikkate alınır.					
15.	problemlerin çözümü için ilgili çalışanlar yetkilendirilir.					
16.	öğrencilere ve akademik personele dünya genelindeki yenilikleri takip etme olanağı sunulur.					
17.	üniversiteler arası bilgi alışverişine yönelik uygulamalara yer verilir.					
18.	yeni fırsatlar için esnek stratejiler geliştirilir.					
19.	teknolojideki gelişmeler yakından takip edilir.					
20.	öğrenciler, iş hayatındaki değişim sürecinde aktif rol alacak şekilde yetiştirilir.					
21.	yapılan hatalar yeni başarılar için fırsata dönüştürülür.					
22.	değişim sürecine yönelik farklı çalışma grupları oluşturulur.					
23.	SWOT/GZFT (güçlü yönler, zayıf yönler ,fırsatlar , tehditler) analizi doğrultusunda düzenlemeler yapılır.					
24.	kurum bütçesinde yenilikler için yeterli bütçe ayrılmasına özen gösterilir.					
25.	çalışanlar risk alma konusunda cesaretlendirilir.					
26.	değişim sürecinde öğrencilerden gelen makul öneriler dikkate alınır.					
27.	ani değişimler için alternatif planlamalar yapılır.					
28.	ani problemlere müdahale edilirken teknolojik imkânlar (telefon kısa mesajı, e-posta vb.) etkili şekilde kullanılır.					
29.	çalışanlar bilgi ve becerilerini geliştirmeye teşvik edilir.					
30.	amaçlar doğrultusunda iletişim döngüsü süreklidir.					
31.	çalışanlar arasında değişim sürecinin başarılı olacağına yönelik ortak bir inanç vardır.					
32.	değişime ve yeniliğe uyum sağlanması temel alınır.					
33.	üst yönetimle birimler arasında etkili bir iletişim mekanizması vardır.					
34.	öğrenciler değişen dünya koşullarına ayak uydurabilecek donanımda yetiştirilir.					
35.	ortaya çıkan yeni/ani bir sorunun çözümünde tüm birimler ortak hareket eder.					

EK-B: ÖÇÖ-Ü Maddelerinin Kapsam Geçerlilik Oranları (Uzman Görüşleri)

Madde	Uygun	Uygun değil	Düzeltilmeli	KGO
M1	10	1	-	0,81
M2	9	1	1	0,63
M3	10	1	-	0,81
M4	10	-	1	0,81
M5	9	1	1	0,63
M6	11	-	-	1,00
M7	5	2	4	-0,09*
M8	9	-	2	0,63
M9	9	1	1	0,63
M10	11	-	-	1,00
M11	11	-	-	1,00
M12	9	1	1	0,63
M13	11	-	-	1,00
M14	10	1	-	0,81
M15	7	2	2	0,27*
M16	10	1	-	0,81
M17	6	3	2	0,09*
M18	10	-	1	0,81
M19	7	2	2	0,27*
M20	7	3	1	0,27*
M21	11	-	-	1,00
M22	11	-	-	1,00
M23	10	-	1	0,81
M24	7	1	3	0,27*
M25	7	3	1	0,27*

M26	8	3	-	0,45*
M27	11	-	-	1,00
M28	11	-	-	1,00
M29	8	2	1	0,45*
M30	11	-	-	1,00
M31	11	-	-	1,00
M32	10	-	1	0,81
M33	11	-	-	1,00
M34	10	-	1	0,81
M35	7	-	4	0,27*
M36	8	-	3	0,45*
M37	8	1	2	0,45*
M38	8	-	3	0,45*
M39	7	2	2	0,27*
M40	9	1	1	0,63
M41	10	-	1	0,81
M42	7	-	4	0,27*
M43	7	1	3	0,27*
M44	8	-	3	0,45*
M45	11	-	-	1,00
M46	8	1	2	0,45*
M47	8	1	2	0,45*
M48	7	1	3	0,27*
M49	11	-	-	1,00
M50	10	1	-	0,81
M51	8	1	2	0,45*
M52	6	4	1	0,09*
M53	8	2	1	0,45*
M54	8	2	1	0,45*
M55	9	1	1	0,63

M56	10	-	1	0,81
M57	10	1	-	0,81
M58	9	1	1	0,63
M59	10	-	1	0,81
M60	10	-	1	0,81
M61	8	1	2	0,45*
M62	10	-	1	0,81
M63	6	4	1	0,09*
M64	11	-	-	1,00
M65	8	-	3	0,45*
M66	9	1	1	0,63
M67	10	-	1	0,81
M68	8	2	1	0,45*
M69	11	-	-	1,00
M70	6	2	3	0,09*
M71	9	1	1	0,63
M72	10	-	1	0,81
M73	10	-	1	0,81
M74	9	1	1	0,63
M75	11	-	-	1,00
M76	8	-	3	0,45*
M77	10	-	1	0,81
M78	11	-	-	1,00
M79	9	1	1	0,63
M80	7	4	-	0,27*
M81	10	-	1	0,81
M82	5	3	3	-0,09*
M83	10	-	1	0,81
M84	8	3	-	0,45*
M85	9	1	1	0,63

EK-C: Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

	N	Min.	Max.	Mean	Std. Deviation	Skewness (Çarpıklık)	Kurtosis (Basıklık)		
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Standart hatası	Statistic	Standart hatası
s1	366	1,00	5,00	2,6913	,92767	-,073	,128	-,017	,254
s2	366	1,00	5,00	2,5628	,96522	,198	,128	-,331	,254
s3	366	1,00	5,00	3,0628	1,07213	-,085	,128	-,545	,254
s4	366	1,00	5,00	2,6749	1,02611	,073	,128	-,562	,254
s5	366	1,00	5,00	2,6503	1,07172	,115	,128	-,680	,254
s6	366	1,00	5,00	2,7404	1,04991	,135	,128	-,637	,254
s7	366	1,00	5,00	2,9918	,93483	-,166	,128	-,074	,254
s8	366	1,00	5,00	2,9754	,94909	,204	,128	-,148	,254
s9	366	1,00	5,00	2,9208	1,06076	-,049	,128	-,608	,254
s10	366	1,00	5,00	2,6202	,99617	,283	,128	-,286	,254
s11	366	1,00	5,00	2,4973	,95873	,270	,128	-,303	,254
s12	366	1,00	5,00	2,6612	,97642	,083	,128	-,477	,254
s13	366	1,00	5,00	2,4126	1,02128	,285	,128	-,675	,254
s14	366	1,00	5,00	2,9699	,98852	-,077	,128	-,459	,254
s15	366	1,00	5,00	2,3798	,91294	,153	,128	-,580	,254
s16	366	1,00	5,00	2,6885	,94288	,027	,128	-,283	,254
s17	366	1,00	5,00	2,9016	1,02898	-,105	,128	-,721	,254
s18	366	1,00	5,00	2,5656	,97070	,166	,128	-,507	,254
s19	366	1,00	5,00	2,6230	1,10288	,160	,128	-,812	,254
s20	366	1,00	5,00	2,5628	,95953	,241	,128	-,467	,254
s21	366	1,00	5,00	2,8470	,96718	,037	,128	-,398	,254
s22	366	1,00	5,00	2,5546	,91921	,062	,128	-,565	,254
s23	366	1,00	5,00	2,6721	1,07098	,172	,128	-,695	,254
s24	366	1,00	5,00	2,6038	,99802	,177	,128	-,490	,254
s25	366	1,00	5,00	2,6749	1,01807	,122	,128	-,490	,254
s26	366	1,00	5,00	2,4098	1,02640	,306	,128	-,507	,254

s27	366	1,00	5,00	2,3169	,95836	,418	,128	-,182	,254
s28	366	1,00	5,00	2,6694	,97503	,078	,128	-,480	,254
s29	366	1,00	5,00	2,3634	,97175	,209	,128	-,700	,254
s30	366	1,00	5,00	2,7049	,99606	,033	,128	-,546	,254
s31	366	1,00	5,00	2,3060	1,01997	,418	,128	-,491	,254
s32	366	1,00	5,00	2,1639	1,02324	,531	,128	-,457	,254
s33	366	1,00	5,00	2,5355	1,02975	,283	,128	-,468	,254
s34	366	1,00	5,00	2,4290	1,02523	,323	,128	-,448	,254
s35	366	1,00	5,00	2,7131	1,07637	,061	,128	-,715	,254
s36	366	1,00	5,00	2,5874	,96614	,172	,128	-,437	,254
s37	366	1,00	5,00	3,3333	1,05899	-,280	,128	-,532	,254
s38	366	1,00	5,00	2,7158	,97986	-,003	,128	-,515	,254
s39	366	1,00	5,00	2,6995	,93770	,031	,128	-,445	,254
s40	366	1,00	5,00	2,5656	1,03093	,283	,128	-,460	,254
s41	366	1,00	5,00	2,6667	,99771	,091	,128	-,402	,254
s42	366	1,00	5,00	2,5601	1,13738	,250	,128	-,709	,254
s43	366	1,00	5,00	2,6940	1,00373	,038	,128	-,639	,254
s44	366	1,00	5,00	3,1749	1,14534	-,127	,128	-,820	,254
s45	366	1,00	5,00	2,5792	1,00574	,171	,128	-,431	,254
s46	366	1,00	5,00	2,6885	1,03433	,159	,128	-,633	,254
s47	366	1,00	5,00	2,6612	1,13715	,154	,128	-,854	,254
s48	366	1,00	5,00	2,3716	1,03826	,317	,128	-,600	,254
s49	366	1,00	5,00	2,5984	1,04941	,217	,128	-,534	,254
s50	366	1,00	5,00	2,6721	1,01584	,077	,128	-,568	,254
s51	366	1,00	5,00	2,5301	,99198	,357	,128	-,322	,254
s52	366	1,00	5,00	2,6120	1,06618	,237	,128	-,600	,254
N	366								

EK-D: Etik Beyanı

Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada,

- Tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Görsel, işitsel ve yazılı bütün bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
- Atıfta bulunduğum eserlerin bütününe kaynak olarak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
- Bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı

beyan ederim.

16/09/2020

(İmza)

Elif Sena GENÇCELEP

EK-E: Yüksek Lisans/Doktora Tez Çalışması Orijinallik Raporu



VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimler Enstitüsü

LİSANSÜSTÜ TEZ ORJİNALLİK RAPORU

VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimler Enstitüsü

..16./09/2020

Tez Başlığı / Konusu

..Üniversitelerde Örgütsel Çevrelerin Geliştirilmesi

Yukarıda başlığı/konusu belirlenen tez çalışmamın Kapak sayfası, Giriş, Ana bölümler ve Sonuç bölümlerinden oluşan toplam ...111... sayfalık kısmına ilişkin, ..15./09./2020 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından ..T.C. Milli Eğitim Bakanlığı...intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtreleme uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % ..14..... (.....ondört.....) dir.

Uygulanan Filtreler Aşağıda Verilmiştir:

- Kabul ve onay sayfası hariç,
- Teşekkür hariç,
- İçindekiler hariç,
- Simge ve kısaltmalar hariç,
- Gereç ve yöntemler hariç,
- Kaynakça hariç,
- Alıntılar hariç,
- Tezden çıkan yayınlar hariç,
- 7 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç (Limit match size to 7 words)

Yüzüncü Yıl Üniversitesi Lisansüstü Tez Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılmasına İlişkin Yönergeyi İnceledim ve bu yönergede belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içemediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

..16./09/2020
...Elif Sena Gençcelep...
Adı, Soyadı, İmza

Adı Soyadı : Elif Sena Gençcelep
Öğrenci No : ..16940001167
Anabilim Dalı : Eğitim Bilimleri
Programı : Eğitim Yönetimi
Statüsü : Y. Lisans Doktora

DANIŞMAN
..Dr. Öğr. Üyesi.. Rezaan UGAR
..16./09/2020..

[Signature]

ENSTİTÜ ONAYI
UYGUNDUR

...../...../201.....

Servet CAN
Enstitü Sekreteri