



T.C.
BİRÜNİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
SAĞLIK YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMI

ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİN KRİZ YÖNETİM SÜRECİ İLE
ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIĞA ETKİSİ:
SAĞLIK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

Özlem BEK YAĞMUR

DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi Nursel AYDINTUĞ MYRVANGN

Ocak, 2023



T.C.
BİRÜNİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
SAĞLIK YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMI

ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİN KRİZ YÖNETİM SÜRECİ İLE
ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIĞA ETKİSİ:
SAĞLIK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

Özlem BEK YAĞMUR

DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi Nursel AYDINTUĞ MYRVANGN

Ocak, 2023

TEZ ONAY SAYFASI



BEYAN

Bu tezin bana ait olduğunu, tüm aşamalarında etik dışı davranışımın olmadığını, içinde yer alan bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, kullanmış olduğum bütün bilgilere kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları da kaynaklar listesine aldığımı, yine bu tezin yürütülmesi ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.

Özlem BEK YAĞMUR



TEŞEKKÜRLER

Doktora yolculuğuna adım attığım ilk günden bugüne kadar benden bilgisini, desteğini ve sevgisini esirgemeyen, her daim yanımda olduğunu hissettiren kıymetli danışman hocam Dr. Öğretim Üyesi Nursel AYDINTUĞ MYRVANG'a, tez çalışmasının başından itibaren verdiği destek ve önerilerle emeği geçen değerli hocam Dr. Öğretim Üyesi Mustafa METE'ye, tez çalışması süresince bilgi ve tecrübeleriyle beni destekleyen, sabır ve bilimle yol gösteren kıymetli hocam Dr. Öğretim Üyesi Funda Hatice SEZGİN'e, tez izleme komitemde yer alarak fikirlerini paylaşan değerli hocam Prof. Dr. Yusuf ÇELİK'e, kendisinden doktora dersi alabilme onuruna eriştiğim, ilim ve bilimin ışığı ile bizleri aydınlatan, öğretilerini aklımızda taşıyarak akademik yolculuğumuza devam edeceğimiz, her daim kalbimizde ve öğretileri ile akademik çalışmalarımızda yaşatacağımız ebediyete intikal eden çok kıymetli hocam Prof. Dr. İsmail KAYA'ya,

Doktora eğitimim süresince kendilerinden ders aldığım, akademik gelişimime katkı sağlayan tüm değerli hocalarıma,

Çalışmanın yapıldığı dönemde, çalışmama destek veren değerli kamu sağlık kurumu çalışanlarına, yöneticilerine ve mesai arkadaşlarıma,

Bu stresli süreci benimle paylaşan ve her daim bana destek olan kıymetli dostlarıma,

Bana her daim inanan, beni yetiştiren, bugünlere gelmemde tarifi mümkün olmayan emekleri olan, başarılarımın arkasındaki gizli kahramanlarım, her an yanımda en büyük desteklerim ve şansım kıymetlim canım annem Hatice BEK'e, değerli babam Cemil BEK'e, kardeşten öte kardeşlerim sevgili Meryem BEK ve sevgili Meliha BEK'e,

Kocaman yürekleri ve sevgileriyle beni destekleyen, mutluluk, huzur ve güç kaynağım hayatımdaki en değerli varlıklarım oğlum Ali Kaan ve kızım Elif Lara'ya,

Yüksek lisans sürecinden bu yana yurtdışı araştırmalarımda desteği ile hep yanımda olan, her daim birlikte yol aldığım sevgili eşim Halit YAĞMUR'a

... sonsuz teşekkürlerimi ve şükranlarımı sunuyorum.

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
BEYAN	iii
TEŞEKKÜRLER	iv
İÇİNDEKİLER	v
SİMGE/SEMBOL VE KISALTMALAR LİSTESİ.....	vii
TABLO LİSTESİ.....	viii
ŞEKİL LİSTESİ.....	x
TÜRKÇE ÖZET VE ANAHTAR KELİMELEER	xi
İNGİLİZCE ÖZET VE ANAHTAR KELİMELEER	xii
1. GİRİŞ VE AMAÇ.....	1
2. GENEL BİLGİLER	5
2.1. Örgütsel Çeviklik	5
2.1.1. Çeviklik Kavramı	5
2.1.2. Örgütsel Çeviklik Kavramı	12
2.1.3. Örgütsel Çeviklik Yetenekleri.....	24
2.1.4. Çevik Örgüt Özellikleri.....	32
2.1.5. Örgütsel Çeviklik Ölçümü	36
2.1.6. Örgütsel Çeviklik Faydaları ve Sağlık Örgütleri	37
2.2. Örgütsel Dayanıklılık	39
2.2.1. Dayanıklılık Kavramı	39
2.2.2. Örgütsel Dayanıklılık Kavramı	47
2.2.3. Örgütsel Dayanıklılığa Dair Kavramsal Yaklaşımlar	54
2.2.4. Örgütsel Dayanıklılık Özellikleri ve Etkisi Olan Unsurlar	60
2.2.5. Örgütsel Dayanıklılık Boyutları	66
2.2.6. Örgütsel Dayanıklılık Kapasitesinin Geliştirilmesi ve Yönetimi.....	72
2.2.7. Örgütsel Dayanıklılık ve Kriz Yönetimi	76
2.3. Kriz Yönetimi.....	79
2.3.1. Kriz İle İlgili Temel Kavramlar	79
2.3.2. Kriz ve Çevre	87
2.3.3. Kriz Türleri.....	92
2.3.4. Kriz Süreci	94
2.3.5. Kriz Yönetimi.....	104

2.3.6.	Kriz Yönetim Süreci Aşamaları	119
3.	GEREÇ ve YÖNTEM	134
3.1.	Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	134
3.2.	Araştırmanın Türü	134
3.3.	Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	135
3.4.	Veri Toplama Aracı.....	136
3.5.	Araştırmanın Sınırlılıkları	137
3.6.	Araştırmanın Güçlü ve Zayıf Yönleri	138
3.7.	Araştırmanın Modeli ve Hipotezler.....	139
3.8.	Araştırmanın Analizi	140
4.	BULGULAR.....	141
4.1.	Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	141
4.2.	Ölçeklere Yönelik Yüzde Dağılım Bilgileri.....	151
4.3.	Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)	166
4.4.	Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA).....	168
4.5.	Yapısal Eşitlik Modeli (YEM)	173
4.6.	Korelasyon Analizi.....	177
4.7.	Boyutlara Yönelik Tanımlayıcı İstatistik Bilgiler ve Normallik Test Sonuçları.....	180
4.8.	Grup Farklılığı Analizleri	181
5.	TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER.....	198
5.1.	Tartışma.....	198
5.1.1.	Veri toplama Araçlarının Faktör Analiz (Açıklayıcı Faktör Analizi ve Doğrulayıcı Faktör Analizi) Sonuçlarına İlişkin Bulguların Tartışılması	199
5.1.2.	Sosyo-demografik ve Mesleki Özelliklerin Tartışılması	201
5.1.3.	Yapısal Eşitlik Modeline (YEM) İlişkin Bulguların Tartışılması.....	208
5.1.4.	Korelasyon Analizine İlişkin Bulguların Tartışılması	212
5.2.	Sonuç	216
5.3.	Öneriler.....	220
6.	KAYNAKÇA.....	225
7.	EKLER.....	263
	EK 1 Anket ve Ölçekler	263
	EK 2 Yazışma ve İzinler	271
	EK 3 Etik Kurul Kararı	277
8.	ÖZGEÇMİŞ	279
9.	İNTİHAL RAPORU	281

SİMGE/SEMBOL VE KISALTMALAR LİSTESİ

AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
SPSS	: Statistic Packets for Social Sciences
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
YEM	: Yapısal Eşitlik Modellemesi
WWW	: Dünya Çapında Ağ
COVID-19	: Coronavirus Disease 2019
TDK	: Türk Dil Kurumu
UNISDR	: United Nations International Strategy for Disaster Reduction
COSO	: Committee of Sponsoring Organizations
Vb.	: Ve Benzeri
Ve ark.	: Ve Arkadaşları

TABLO LİSTESİ

Tablo No	Tablo Adı	Sayfa No
Tablo 2.1:	Çeviklik Tanımları.....	10
Tablo 2.2:	Çevik Örgüt Özellikleri	33
Tablo 2.3:	Dayanıklılık Tanımları.....	46
Tablo 2.4:	Örgütsel Dayanıklılık Kavramı Tanımları.....	49
Tablo 2.5:	Dayanıklılık İlkeleri.....	65
Tablo 2.6:	Krizin Dış ve İç Etmenleri.....	88
Tablo 2.7:	Örgütsel Kriz Türleri	93
Tablo 2.8:	Kriz ve Afet Yaşam Döngüsü.....	96
Tablo 2.9:	Aşamalı Kriz Yönetim Yaklaşımlarının	98
Tablo 2.10:	Kriz Yönetim Eğilimleri	115
Tablo 4.1:	Cinsiyet Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	141
Tablo 4.2:	Yaş Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	142
Tablo 4.3:	Medeni Durum Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	143
Tablo 4.4:	Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	144
Tablo 4.5:	Mesleki Deneyimi Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri	145
Tablo 4.6:	Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri	146
Tablo 4.7:	Kurumdaki Görevi Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri....	147
Tablo 4.8:	Yöneticilik Görevi Olması Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri	148
Tablo 4.9:	Ekonomik Durum Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri	149
Tablo 4.10:	Görev Yapılan Kurum Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri	150
Tablo 4.11:	Örgütsel Çeviklik Ölçeğine Yönelik Yüzde Dağılım.....	151
Tablo 4.12:	Kriz Yönetimi Ölçeğine Yönelik Yüzde Dağılım	155
Tablo 4.13:	Örgütsek Dayanıklılık Ölçeğine Yönelik Yüzde Dağılım.....	161
Tablo 4.14:	Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	167
Tablo 4.15:	DFA Uyum İyiliği Sonuçları	173
Tablo 4.16:	YEM Tahminleri Uyum İyiliği Sonuçları.....	176
Tablo 4.17:	YEM Model Tahmin Sonuçları	176
Tablo 4.18:	Örgütsel Çeviklik ile Kriz Yönetimi İlişki Analizi	177

Tablo 4.19: Örgütsel Çeviklik ile Örgütsel Dayanıklılık İlişki Analizi	178
Tablo 4.20: Kriz yönetimi ile Örgütsel Dayanıklılık İlişki Analizi	179
Tablo 4.21: Boyutlara Yönelik Tanımlayıcı İstatistik Bilgiler ve Normallik Test Sonuçları	181
Tablo 4.22: Cinsiyet Açısından Mann-Whitney U Sınaması Sonuçları	182
Tablo 4.23: Yaş Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları	182
Tablo 4.24: Medeni Durum Açısından Mann-Whitney U Sınaması Sonuçları	185
Tablo 4.25: Eğitim Durum Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları	185
Tablo 4.26: Mesleki Deneyim Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları	187
Tablo 4.27: Kurumda Çalışma Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları	189
Tablo 4.28: Kurumdaki Görevleri Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları .	191
Tablo 4.29: Yöneticilik Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları.....	193
Tablo 4.30: Ekonomik Durum Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları.....	194
Tablo 4.31: Çalışılan Yerler Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları	195

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil No	Şekil Adı	Sayfa No
Şekil 2.1:	Kavramsal Çeviklik Modeli.....	18
Şekil 2.2:	Çevikliğin Temel Kavramları	18
Şekil 2.3:	Örgütsel Çeviklik Modeli	20
Şekil 2.4:	Çevik Örgütlerin ve Departmanların İlgili Boyutları (Çeviklik Sağlayıcıları)	23
Şekil 2.5:	Kriz Eğrisi.....	104
Şekil 2.6:	Kriz Yönetimi İlişkisel Modeli	116
Şekil 2.7:	Kriz ve Acil durum Yönetim Süreci	121
Şekil 3.1:	Araştırma Modeli	140
Şekil 4.1:	Cinsiyete Yönelik Yüzde Dağılım Grafiği	141
Şekil 4.2:	Yaşa Yönelik Yüzde Dağılım Grafiği	142
Şekil 4.3:	Medeni Duruma Yönelik Yüzde Dağılım Grafiği	143
Şekil 4.4:	Eğitim Durumuna Yönelik Yüzde Dağılım Grafiği	144
Şekil 4.5:	Mesleki Deneyime Yönelik Yüzde Dağılım Grafiği	145
Şekil 4.6:	Kurumdaki Çalışma Süresine Yönelik Yüzde Dağılım Grafiği	146
Şekil 4.7:	Kurumdaki Göreve Yönelik Yüzde Dağılım Grafiği	147
Şekil 4.8:	Yöneticilik Görevi Olmasına Yönelik Yüzde Dağılım Grafiği	148
Şekil 4.9:	Ekonomik Duruma Yönelik Yüzde Dağılım Grafiği.....	149
Şekil 4.10:	Görev Yapılan Kuruma Yönelik Yüzde Dağılım Grafiği.....	150
Şekil 4.11:	DFA Analizi Sonuçları	172
Şekil 4.12:	Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Tahmin Sonuçları	175

TÜRKÇE ÖZET VE ANAHTAR KELİMELELER

Bek Yağmur, Ö. (2023). Örgütsel Çevikliğin Kriz Yönetim Süreci İle Örgütsel Dayanıklılığa Etkisi: Sağlık Sektörü Örneği, Doktora Tezi, Biruni Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

Günümüzde sıkça yaşanan krizler, süreklilik arz eden değişim süreçleri örgütlerin varlığını sürdürmesini gittikçe zorlaştırmaktadır. Bu noktadan hareketle çalışmada, sağlık örgütlerinde, örgütsel çevikliğin kriz yönetim süreci ve örgütsel dayanıklılığa etkisini yapısal eşitlik modeli yardımıyla ortaya koymak ve bu değişkenleri etkileyen demografik faktörleri belirlemek amaçlanmıştır. Çalışma İstanbul'da hizmet veren kamu sağlık kurumlarında farklı görevlerde çalışan 1208 sağlık çalışanı örneklemini ile nicel araştırma yöntemlerinden biri olan ilişkisel tarama tasarımında gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma iki aşamadan oluşmakta olup, birinci aşamada sosyo-demografik özelliklerle ölçekler arasında farklılık, ikinci aşamada ise kurgulanmış olan araştırma modeli yapısal eşitlik modeli ile sınanmıştır. Analiz sonucunda, YEM tahmin sonuçlarına göre; örgütsel çevikliğin kriz yönetimi ($\beta = 0.592$, $p < 0.01$) ve örgütsel dayanıklılık ($\beta = 0.643$, $p < 0.01$) üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisinin olduğu belirlenmiştir. Örgütsel çevikliğin ele alınan örneklem için katsayı değerlerine göre örgütsel dayanıklılığı daha fazla etkilemekte, ikinci sırada kriz yönetimine katkıda bulunmaktadır. Korelasyon analizi sonuçlarında: Örgütsel çeviklik ile kriz yönetimi %55 ($r=0,550$, $p=0,000$) oranında, örgütsel çeviklik ile örgütsel dayanıklılık %56,6 ($r=0,566$, $p=0,000$) oranında, kriz yönetimi ile örgütsel dayanıklılık %67,1 ($r=0,671$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte, sosyo-demografik özelliklere yönelik grup farklılığı analizlerinde, yaş, eğitim durumu, kurumdaki görevi, yöneticilik görevi olması, ekonomik durumu, görev yapılan kurum türü açısından bazı boyutlar için anlamlı farklılıklar elde edilirken, cinsiyet, medeni durum, mesleki deneyim ve kurumda çalışma süresi açısından anlamlı farklılık bulunmamıştır. Çalışmanın sonucunda hem alan yazınına katkı sağlayacağı öngörülen, hem de sağlık kurumlarında örgütsel çeviklik, örgütsel dayanıklılık ve kriz yönetim sürecini geliştirmeye yönelik öneriler sunulmuştur.

Anahtar kelimeler: Örgütsel Çeviklik, Örgütsel Dayanıklılık, Kriz Yönetimi, Sağlık Yönetimi, Sağlık Hizmetleri, Yapısal Eşitlik Modeli

İNGİLİZCE ÖZET VE ANAHTAR KELİMELELER

Bek Yağmur, Ö. (2023). The Effect of Organizational Agility on Crisis Management Process and Organizational Resilience: Health Sector Example. Doctoral Thesis, Advisor: Assistant Professor Dr. Nursel Aydınтуğ MYRVANG, Biruni University Graduate Education Institute, Istanbul

Today, frequent crises and continuous change processes make it increasingly difficult for organizations to maintain their existence. From this point of view, the study aims to reveal the effect of organizational agility on crisis management process and organizational resilience in health organizations with the help of structural equation modeling and to determine the demographic factors affecting these variables. The study was conducted with a sample of 1208 health workers working in different positions in state health institutions serving in Istanbul in a relational survey design, which is one of the quantitative research methods. This study consists of two stages; in the first stage, the difference between socio-demographic characteristics and scales was analyzed, and in the second stage, the research model was tested with structural equation modeling. As a result of the analysis, according to the SEM estimation results; it was determined that organizational agility has a significant positive effect on crisis management ($\beta = 0.592$, $p < 0.01$) and organizational resilience ($\beta = 0.643$, $p < 0.01$). According to the coefficient values of organizational agility for the sample, it affects organizational resilience more and contributes to crisis management in the second place. In the results of correlation analysis: Organizational agility and crisis management 55% ($r = 0.550$, $p = 0.000$), organizational agility and organizational resilience 56.6% ($r = 0.566$, $p = 0.000$), crisis management and organizational resilience 67.1% ($r = 0.671$, $p = 0.000$) were found to have a positive significant relationship. However, in group differentiation analysis of socio-demographic features, age, education status, role in the institution, management role, the economic situation has been significant differences for some dimensions in terms of the type of institution in which the gender, marital status, occupational experience and working time angle in the institution have not been significant. As a result of the study, suggestions were presented that are expected to contribute to the literature of the field, as well as to improve organizational agility, organizational resilience and crisis management process in health institutions.

Keywords: Organizational Agility, Organizational Resilience, Crisis Management, Health Management, Health Services, Structural Equation Modeling

1. GİRİŞ VE AMAÇ

Günümüz dünyasında her alanda olduğu gibi örgütler de süreklilik arz eden bir değişim sürecine dahil olmaktadır. Küreselleşme ile birlikte gittikçe artan rekabet ortamı, teknolojik gelişmeler, ekonomik ve sosyal hızlı değişimler, dünya genelinde yaşanan doğal ya da insan kaynaklı afetler herhangi bir anda örgütleri bir krizle karşı karşıya bırakabilmektedir. Bu süreçler de örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, çevresel değişimlere hızla adapte olabilmeleri, sorunların üstesinden gelebilmeleri şüphesiz örgütlerin mevcutta sahip olduğu özellikleri, gücü ve kabiliyetleri ile doğru orantılıdır.

Örgütler varlıklarını hem iç hem de dış çevrelerinde oluşan değişimlere uyum sağlayabildikleri oranda uzun vadede devam ettirebilirler. Aksi halde yok olma ihtimalleri oldukça yüksektir. Uyum sağlayabilme oranları ise hem ayakta kalma hem de hayatta kalma durumlarını ve ne kadar başarılı olabileceklerinin bir göstergesidir. Örgütlerin kendi potansiyellerinin farkında olarak rastgeleden ziyade planlama, etkin karar verme, kaynakları etkin etkili kullanma, olası olumsuzluklara hazırlıklı olma, örgütün amaçları doğrultusunda çevresindeki değişikliklere iyi uyarlanarak yeninden yapılandırma gücü ve yeteneklerini geliştirmesi gerekmektedir.

Her an birçok örgütün belirsizlikler ve beklenmedik olaylarla karşı karşıya kalması söz konusudur. Tabi belirsizlikler de hem fırsatlar hem de riskler beraberinde getirebilmektedir. Bu noktada esas husus kuruluşların ya da örgütlerin bu süreçlere nasıl yanıt verdiği ve potansiyel etkileri nasıl tolere ettiği ve üstesinden nasıl gelebildiği ile ilişkilidir. İçinde bulunduğumuz dönemde gıda ve enerji kaynaklarındaki değişimler, para ve ekonomik koşullardaki zorlu süreçler, dünyanın her yerinde görülebilen terör olayları, doğal afetler, dünyamızın varlığını tehdit eder hale gelen iklim krizleri, şiddetli salgın hastalıklar ve daha sayamadığımız birçok unsur örgütleri, kurum ve kuruluşları yaşamlarını devam ettirebilmesi için farklı arayışlara yönlendirmektedir. Bu süreçlerin etkisi ile birlikte çevik olma, esnek hareket edebilme, hızlı ve etkili karar alma, zorluklara direnebilme, dayanıklı olma kavramları örgütler için çok daha önemli hususlar haline gelmiştir.

Bu kapsamda kriz yönetim süreci, örgütsel çeviklik ve örgütsel dayanıklılık kavramları alanyazının da yerini almaya başlamıştır.

Sağlık örgütleri de yürütülen işlerin doğası gereği her an acil durumlarla, krizlerle karşı karşıya kalabilmektedir. Sağlık çalışanları görevlerini yerine getirirken ise kendilerini genellikle ön saflarda ölüm kalım kararlarıyla karşı karşıya bulmakta, bu durumu çözümlemesinin hemen akabinde ise yeni bir vakaya geçmesi gerekmektedir. Sağlık hizmetinin çoğunlukla yoğun stres, baskı altında çok yönlü analiz ve kısa zamanda alınması zorunlu kararlarla sağlanabildiği göz önünde bulundurulduğunda; hem hizmeti veren bireylerin hem de örgütsel yapının ne kadar seri ve çevik hareket edebildiği, zorlu şartlara ne kadar dayanıklı olduğu kavramları gündeme gelmektedir. Bu durum doğru ve etkili hizmeti verebilmek için çevik olabilmeyi ya da dayanıklı kalabilmeyi öğrenebilmek ve geliştirmek mümkün müdür? sorularını da akla getirmektedir.

Literatüre baktığımızda örgütsel çeviklik kavramının örgütün hem iç hem de dış çevresinde beklenilmedik zamanlarda aniden oluşan durumlar karşısında yerinde ve hızlıca cevap verebilme yeteneği, başka bir ifadeyle öngörülemeyen değişimlere hızlıca adapte olabilmesi şeklinde açıklanmaktadır. Örgütsel dayanıklılık ise örgütün beklenmedik olumsuz olayları, kriz ve riskleri yönetebilme, üstesinden gelebilme becerisi ve kapasitesi şeklinde açıklanırken, yeni kabiliyetlerin geliştirilmesi, her koşula ayak uydurabilme, sağlam bir şekilde durabilme ve yeni fırsatlar oluşturabilme şeklinde de ifade edilmektedir. Krizler ise türü ya da kaynağı farketmeksizin, sürekli olarak, hayıtlı olağan bir realitesi şeklinde yaşanmakta ve oldukça derinden örgütleri etkilemekle birlikte, bunların yönetim süreci örgütlerin varlığını sürdürebilmesinde kritik hususu oluşturmaktadır.

Kriz yönetimi kritik ve zorlu işlevleri içermektedir. Çoğunlukla kriz durumları hem bireylere hem de örgütlere hazırlık için pek fazla zaman tanımazlar. Bu nedenle çevik ve dayanıklı bir örgüt yapısının, krizin daha sağlam karşılanması da ve kriz sürecinin daha iyi yönetilmesinde olumlu katkı sağlaması kuvvetle muhtemeldir. Bu bağlamda kriz yönetim süreci örgütsel çeviklik ve örgütsel dayanıklılık kavramları ile desteklenmesi gerektiği ve çevik örgütlerin kriz yönetim sürecinde daha etkin olduğu,

çevik örgütlerin örgütsel dayanıklılık düzeylerinin yüksek olduğu öngörülerini ortaya konularak incelenmesi gerektiği kanaatindeyiz.

Özellikle son iki yıldır dünyamızın içinde bulunduğu Covid 19 pandemisi ile mücadele süreci, sağlık örgütlerinin yapısının, özelliklerinin, zorluklarla baş edebilme gücünün, değişime adaptasyon yeteneklerinin, kriz yönetim süreç ve becerilerinin ne kadar önemli olduğunu hem örgütsel hem de yönetici düzeyinde büyük önem taşıdığını bir kez daha göstermiştir. Ayrıca unutulmamalıdır ki diğer örgütlere oranla sağlık örgütleri için hayatta kalma ve sürdürülebilirlik konusu, insan varlığına hizmet ettiğinden çok daha kritik öneme sahiptir.

Bu kapsamda bu çalışmada sağlık örgütlerinin örgütsel çeviklik düzeyleri, kriz yönetim becerileri, örgütsel dayanıklılık düzeyleri ele alınıp incelenerek, örgütsel çevikliğin kriz yönetimi ve örgütsel dayanıklılığa etkisi analiz edilecektir. Bu kavramların irdelenmesi sunulacak sağlık hizmetlerinin sürekliliği, yeterliliği ve kalitesi için büyük önem taşımaktadır.

Bununla birlikte, sağlık kuruluşlarında örgütsel çeviklik, örgütsel dayanıklılık ve kriz yönetim sürecine ilişkin hususları araştıran oldukça az sayıda çalışma bulunmaktadır. Literatürdeki bu boşluğun doldurulmasına katkı sağlayacağını öngördüğümüz bu çalışma sağlık örgütlerinin örgütsel çeviklik düzeylerinin, kriz yönetim süreci ve örgütsel dayanıklılık düzeylerine etkisini tespit etmek için gerçekleştirilmiştir.

Çalışmada, kamu sağlık kurumlarında farklı görevleri yürüten sağlık çalışanları için örgütsel çevikliğin kriz yönetim süreci ve örgütsel dayanıklılığa etkisinin araştırılması amaçlanmıştır.

Çalışma Değişkenlerini;

- Bağımsız değişken: örgütsel çeviklik
- Bağımlı değişken: kriz yönetimi ve örgütsel dayanıklılık oluşturmaktadır.

Çalışmanın Genel Bilgiler kısmında birinci bölümü; çeviklik kavramı, örgütsel çeviklik kavramı ve buna ilişkin kavramsal modeller ile çeviklik boyutları, örgütsel çeviklik yetenekleri, çevik örgüt özellikleri, örgütsel çevikliğin ölçümü, örgütsel çevikliğin faydaları ve sağlık örgütleri ilişkisine dair başlıklara yer verilmiştir. İkinci bölümde; dayanıklılık kavramı, örgütsel dayanıklılık kavramı ve buna ilişkin yaklaşımlar, örgütsel dayanıklılığı etkileyen unsurlar ve dayanıklılık özellikleri, boyutları, örgütsel dayanıklılık kapasitesinin geliştirilmesi ve yönetimi, örgütsel dayanıklılık ve kriz yönetimi ilişkisi ele alınmıştır. Üçüncü bölümde ise; kriz ile ilgili temel kavramlar, kriz çevre ilişkisinde krize neden olan hem iç hem de dış faktörler, kriz türleri, kriz süreci, kriz yönetimi kavramı ve bu yönetimin özellikleri, risk yönetimi ile ilişkisi, kriz yönetim yaklaşımları ve kriz yönetim süreci aşamaları şeklinde başlıklara değinilmiştir.

Çalışmanın Gereç ve Yöntem, Bulgular, Tartışma, Sonuç ve Öneriler kısmında araştırma yöntemi açıklanmış, istatistiksel analizler detayları ile belirtilmiş ve elde edilen bulgular doğrultusunda literatür ile karşılaştırılarak yorumlanmıştır. Son olarak da çalışmanın sonuçları aktarılmış ve bundan sonraki araştırmalar ile birlikte sağlık hizmet sunumuna katkı sağlamasına dair önerilere yer verilmiştir.

2. GENEL BİLGİLER

Genel bilgiler bölümünde örgütsel çeviklik, örgütsel dayanıklılık ve kriz yönetimi kavramları detaylarıyla birlikte incelenmiştir.

2.1. Örgütsel Çeviklik

2.1.1. Çeviklik Kavramı

Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde “*Kolaylıkla ve çabuklukla davranan, tetik, atik olma hali*” olarak tanımlanan Çeviklik kavramı Farsça kökenli bir kelimedir (<https://sozluk.gov.tr>). Spor alanında Çeviklik kavramı; fiziksel, teknik, algısal ve karar verme becerilerini içeren, spora özgü bir uyarana yanıt olarak güç ve nöro-müsküler koordinasyonun bir kombinasyonunu ile birlikte dengeyi yitirmeden, hızlıca yön değiştirebilme kabiliyeti şeklinde tanımlanmaktadır (Turner, 2011). Üretim alanında kullanılan Çeviklik kavramı ise; bir işletmenin daha yüksek performanslı, kaliteli, müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilen ürün ve hizmetler üreterek sürekli olarak bölünen ve her daim hızlıca değişen küresel pazarda kârlı faaliyet gösterebilme yeteneği şeklinde ifade edilebilir (Tsourveloudis et al., 1999). Çevik üretim, hizmet ve ürün üreticisinin sürekli olarak değişimler karşısında başarılı olma yeteneklerini temsil eden bir ifadedir (DeVor et al., 1997).

Çevik kelimesi Webster's Yeni Dünya ve Eş Anlamlılar Sözlüğünde (1997), "hızlı ve kolay hareket etme" ve "usta/becerikli ve aktif olma" olarak tanımlanmaktadır (Zain et al., 2003). İngilizce dilinde “Agile” kelimesi ile ifade edilen Çevikliği Goldman ve arkadaşları, 1995’de rekabetçi bir ortamda ve öngörülemeyen değişen pazar fırsatlarında gelişme yeteneği şeklinde proaktif bir yaklaşım olarak tanımlamıştır (Goldman et al., 1995).

Literatüre baktığımızda çeviklik kavramının; çevik üretim, çevik işgücü, işletme çevikliği, çevik örgüt, örgütsel çeviklik, örgütsel atiklik gibi oldukça çeşitli başlıkları altında ifade edildiği ve incelendiği görülmektedir (Hormozi, 2001;

Sherehiy et al., 2007; Budak ve ark., 2011; Wendler, 2013; Anca-Ioana, 2019). Wendler (2013) yaptığı çalışmada 33 farklı kavramın çeviklikle ilişkili olduğunu belirtmiş ve “Çevik Üretim, Çevik Yazılım Geliştirme, Çevik Örgüt/Çevik Kuruluş, Çevik İş Gücü” başlıkları altında gruplandırarak çeviklik kavramını ve çeviklik çerçevesini incelemiştir (Wendler, 2013).

Türkçe literatüre bakıldığında araştırmacıların “agility” kavramını farklı şekilde kullanıldığı görülmekte olup; İşcan ve Karabey, 2006; Budak ve ark., 2011; Yıldız ve ark., 2017; Özcan, 2019 çalışmalarında agility kavramını “atıklık” olarak ele alırken, Candan ve ark., 2017; Akkaya ve Tabak, 2018; Basri ve Zorlu, 2020 ise “çeviklik” olarak ele almıştır. Bu çalışmada ise, agility kavramı çeviklik olarak ele alınmaktadır.

Çevikliğin kökeni, tedarik zincirindeki değişikliklere uyum sağlamanın hem esneklik hem de çeviklik gerektirdiği imalat endüstrisine dayanmaktadır. 1990'ların başında, kavram, dinamik ve gelişen piyasa koşulları karşısında organizasyonel uyum sağlama ihtiyacının hız ve çeviklik gerektirdiği işletmelere uygulanmasıyla uygulayıcılar ve araştırmacılar arasında kabul görmüştür (Harraf et al., 2015).

Yönetim alanındaki araştırmacılar 1920'lerin başlarında ve özellikle 1960'larda, kuruluşların giderek artan değişken ortamlarla nasıl başa çıktıklarına dair kavramlar geliştirmeye başladılar. 1990'larda Pennsylvania'daki Lehigh Üniversitesi'ndeki araştırmacılar tarafından daha spesifik bir kavram olarak “çeviklik” terimi kullanımı önerilmiştir. Başlangıçta çevik üretime odaklanılmıştır. Terim ve kavram daha sonra araştırmacılar tarafından üretim ve tedarik zinciri yönetimi, üretim ekonomisi, yazılım geliştirme ve bilgi teknolojisi alanlarında da benimsenmiştir (Zerfaß et al., 2018).

Üretimde bir kavram olarak çeviklik, 1991 yılında Lehigh Üniversitesinde bulunan Iaccoca Enstitüsü uhdesinde çalışma yapan bir araştırmacı grup tarafından, araştırmaları sırasında gözlemlenen ve üretimin önemli yönleri olarak kabul edilen uygulamaları tanımlamak için ortaya atılmıştır. ABD şirketlerinin üst düzey yöneticilerinin çoğunu içeren bu grubun hazırladığı raporun içeriğine bakıldığında üretimdeki üstünlüğü ABD'nin nasıl tekrar kazanabileceği üzerine olduğu görülmektedir. Gelişmekte olan global üretim düzeninde rekabet edebilirliği

sağlayacak bir endüstriyel iklim yaratmayı amaçlayan ABD'nin, Batı Avrupa ve Japonya'daki girişimleri anlatıldığı raporda, çevik üretim paradigmasının, benimsendiği takdirde ABD'nin üretimde öncü bir rol üstlenme potansiyelini elinde bulundurduğu belirtilmiştir (Yusuf et al., 1999).

Daha zorlu rekabet koşulları, zamanında ve özelleştirilmiş hizmetlerin anahtar kavramlar olduğu müşteri memnuniyetine daha fazla önem verilmesine neden olmuştur. Ürün yaşam döngüsü kısaltıldıkça, hayatta kalmak için yüksek ürün kalitesi gerekli hale gelir. Piyasalar oldukça çeşitlendirilmiş şekilde küresel hale gelirken, sürekli ve beklenmedik değişim başarı için kilit faktörler haline gelmektedir. Bu durum ürünlerin, üretim tesislerinin ve tasarım, süreç planlaması ve mağaza zemin kontrol sistemi dahil olmak üzere destekleyici yazılımların hızlı ve maliyet etkin bir şekilde geliştirilmesi için bir yönetime duyulan ihtiyaç, çevik üretim kavramına yol açmıştır (Gunasekaran, 1998).

Kidd 1994'e göre çevik üretimi anlamak için Iacocca Enstitüsü raporunu (1991) dikkate almalıyız. Bu rapor çevik üretimde üç kilit noktayı ortaya koymaktadır.

(1) Üretimde değişimin sağlanmasında itici güç olacak yeni rekabet alanı oluşturmak gerekmektedir.

(2) Yüksek kaliteli, son derece özelleştirilmiş ürünlerin talebine hızla cevap verme yeteneğini geliştiren işletmeler rekabet avantajı elde edecektir.

(3) Bu itici güçlere cevap verebilmek, gereken çevikliği elde etmek ve gerekli yeteneği geliştirmek için; teknolojiyi yüksek beceri ve bilgi birikimi ile entegre etmek gerekmektedir. Bu hem firmalar içinde hem de firmalar arasında işbirliğini teşvik eden organizasyonel ve yönetim yapıları içinde yapılmalıdır (Kidd, 1994).

Çeviklik, fırsatları/zorlukları fark ederek değişikliklere karşı uyanıklığı, bu tür değişikliklere vaktinde, ekonomik, esnek ve hem iç hem de dış çevresel cevap oluşturan kaynaklarını proaktif ve reaktif kullanabilme yeteneğiyle bütünleştirmenin sonucudur. Tek başına ne uyanıklık ne de tepki yeteneği çeviklik verir. Söz konusu olan bu yetkinliklerin her ikisinde çevikliği gerçekleştirebilmek için gereklidir. Hem

uyanıklık hem de yanıt verme yeteneğinin vaktinde, ekonomik, esnek ve konu ile ilişkili olması gerekmektedir olup, güçlü bir rekabet potansiyeli, söz konusu yetkinliklerin etkin entegrasyonundan oluşabilmektedir (Alzoubi et al., 2011).

Çeviklik kavramı, iki ana faktörden oluşur. Bunlar:

- Değişime (beklenen veya beklenmeyen) zamanında ve en uygun usullerle cevap vermek
- Değişimlerden yararlanma ve de onları fırsata çevirerek avantaj sağlamak.

Bunlar, aslında şirketin/örgütün iş ortamındaki değişiklikleri algılama ve öngörme gibi temel bir yeteneği gerektirir (Sharifi and Zhang, 1999).

Çevikliğin arkasındaki temel itici güç değişimdir. Çevik işletmeler, iş ortamlarındaki değişikliklere hızlı bir şekilde uyum sağlamak zorundadır (Yusuf et al., 1999). Bunu yapmak için dört yeteneğe ihtiyaç duyarlar: yanıt verme, yetkinlik, esneklik / uyarlanabilirlik ve çabukluk / hız. Çevikliğin temeli, bilgi teknolojilerinin, personelin, iş süreci organizasyonu, inovasyon ve tesislerin stratejik rekabet özelliklerinin entegrasyonudur (Tseng and Lin, 2011). Bununla birlikte, araştırmalar, hız ve esnekliğin yanı sıra, istikrarın örgütsel performans için de önemli bir katalizör olduğunu göstermektedir. Çevik organizasyonlar paradoksa hakim olurlar aynı anda hem istikrarlı hem de dinamikler (Zerfaß et al., 2018).

Çeviklik, teknolojik başarının, gelişmiş organizasyonel ve yönetsel yapının ve uygulamanın sonucudur, aynı zamanda insan yeteneklerinin, becerilerinin ve motivasyonlarının bir ürünüdür (Tsourveloudis et al., 1999). Çevik üretim, her şirketin kendi iş stratejilerini ve ürünlerini geliştirebileceği bir yapı olarak düşünülebilir. Yapı üç ana kaynak tarafından desteklenmektedir; yenilikçi yönetim yapıları ve organizasyon, bilgili ve yetkilendirilmiş insanlardan oluşan bir beceri tabanı ve esnek ve akıllı teknolojiler. Çeviklik, bu üç kaynağın koordineli bir şekilde bütünleştirilmesiyle elde edilebilir (Kidd, 1994). Gunasekaran (1999) göre çevik üretim, temel yetkinliklere dayalı uygun ittifaklarla değişen pazar gereksinimlerini

karşılamayı, değişimi ve belirsizliği yönetmek için örgütlenmeyi ve insanları ve bilgileri güçlendirmeyi gerektirir (Gunasekaran, 1999).

Christopher (2000)'e göre, Esneklik çevikliğin bir öncüsüdür ve çevikliğin kökleri esnek üretim sisteminde yatmaktadır (Gosling et al., 2010). Çevik çabanın temel amacı, müşteri ve çalışan memnuniyetini yerine getirmektir (Sindhvani et al., 2019). Bu kapsamda esneklik-çeviklik ilişkisi, yetkinlik-yetenek ilişkisine benzer. Çeviklik, harici olarak odaklanmış bir yetenek iken, esneklik, çevikliğin öncülü olan dahili olarak odaklanmış bir yetkinliktir. Bu argümanlar üzerine, çeviklik ve esneklik farklı ancak ilişkili kavramlardır (Swafford et al., 2006).

Yakın zamana kadar yazılım geliştirme projeleriyle ilgili bir dizi ilke ve uygulama olarak görülen Çeviklik kavramı şimdilerde diğer bölümlere ve organizasyon türlerine yayılmakta, çeşitli çerçeveler ve yöntemlerden oluşan gelişen bir alana dönüşmektedir. Kavram farklı alanlarda farklı da algılanmaktadır. Mikhieieva and Stephan (2020) “Çevik Dönüşümler Üzerine Bir Retrospektif: Alman Kuruluşlarının Çevikliği ile İlgili Anket Sonuçları” adlı çalışmalarında; Kavram ile ilgili ortak dile katkıda bulunmak amacıyla “Size göre “Çevik” nedir?” sorusuna yanıt aramışlardır. Alman kuruluşlarında gerçekleştirilen bu ankete katılanların çoğu (% 82) Çevikliği bir zihniyet ve bir dizi ilke ve değer olarak algılarken, % 53'ü Çevikliğin bir çerçeve ve / veya metodoloji olduğu görüşünü paylaşmış, % 40'ı Çevikliği proje yönetimi yaklaşımı olarak görmüştür (Mikhieieva and Stephan, 2020).

Çeviklik kavramı ile ilgili birçok tanım geliştirilmiştir. Tablo 2.1'de çevikliğe dair tanımlar, bu tanımların içine yerleştirilmiş temel özelliklerle birlikte özetlemektedir (Ganguly et al., 2009).

Tablo 2.1: Çeviklik Tanımları

Yazar	Tanım	Hız/Zaman	Maliyet	Cevap Verebilirlik	Esneklik	Kalite	Müşteri İhtiyaçları
Iacocca/Lehigh (1991)	Müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilmek için gerçek zamanlı ideal ürün modelleri/hatları arasında hızla geçiş yapan sistem	*		*	*		*
Goldman et al. (1995)	Bir organizasyonun sürekli değişen müşteri alışkanlıklarından oluşan rekabetçi bir ortamda karlı bir şekilde faaliyet gösterme yeteneği			*	*		*
Kumar and Motwani (1995)	Kritik yoldaki faaliyetleri hızlandırabilme ve zamana dayalı rekabet gücü	*		*			*
Cho et al. (1996)	Değişen pazarlar karşısında etkin ve hızlı yanıt vererek rekabet ortamında ya da öngörülemeyen sürekli değişimlerde hayatta kalabilme ve gelişebilme yeteneği,	*		*			*
Fliedner and Vokurka (1997)	Düşük maliyetli, yüksek kaliteli ürünleri, kısa teslim süreleriyle ve kişiselleştirme yoluyla müşterilere daha fazla değer sağlayan değişen hacimlerde başarıyla pazarlama yeteneği	*	*			*	*
Yusuf et al. (1999)	Müşteri odaklı hizmet ve ürün elde edebilmek için hızla değişen pazar ortamında, yeniden yapılandırabilir kaynaklar ile birlikte bilgi yönetimi entegrasyonu aracılığıyla rekabetçi temellerin (yenilikçilik proaktivitesi, karlılık, hız, kalite ve esneklik) araştırılması	*	*	*	*	*	*
Dove (1999, 2001)	Bir organizasyonun, öngörülemeyen ve belirsiz bir ortamda hem proaktif hem de reaktif ihtiyaçlara ve fırsatlara verimli ve etkili bir şekilde yanıt verme yeteneği	*	*	*	*	*	*
Menor et al. (2001)	Bir firmanın koordineli bir şekilde kalite, teslimat, esneklik ve maliyet operasyon yeteneklerinde eş zamanlı olarak üstün olma yeteneği	*	*		*	*	

Tablo 2.1: (devamı) Çeviklik Tanımları

Yazar	Tanım	Hız/Zaman	Maliyet	Cevap Verebilirlik	Esneklik	Kalite	Müşteri İhtiyaçları
Sambamurthy et al. (2003)	Bir firmanın öngörülemeyen ve son derece dinamik piyasa koşullarından yararlanabilmek ve gelişebilmek için mevcut süreçlerini hızla yeniden tasarlama ve zamanında yeni süreçler oluşturma yeteneği	*		*	*		*
Gartner Research Group (Ashrafi et al., 2005)	Herhangi bir kurumun çevresel değişimleri algılayabilme, söz konusu değişikliklere hem etkin hem de verimli yanıt oluşturabilme kabiliyeti	*		*			*
Raschke and David (2005)	Bir firmanın gerekli ve potansiyel ihtiyaçlarını karşılamak için bireysel iş süreçlerini dinamik olarak değiştirme ve/veya yeniden yapılandırma yeteneği	*		*	*	*	*
Mathiyakalan et al. (2005)	Bir kuruluşun iş ortamındaki değişimleri (fırsatları, tehditleri ya da herikisini birlikte) görebilmesi ve bu doğrultuda strateji, süreç ve kaynakları yeniden yapılandırarak paydaş ve müşteri odaklı, hızlı yanıt verebilme yeteneği	*		*			*

Kaynak: Ganguly et al. 2009'dan uyarlanmıştır.

Farklılıklara rağmen, tüm “çeviklik” tanımları, çevik örgütün birincil niteliklerini “hız ve esneklik” olarak vurgular (Yusuf et al., 1999; Gunasekaran, 1999; Sharifi and Zhang, 1999). Bununla birlikte aynı derecede önem taşıyan çevikliğin diğer özelliği ise “değişime ve belirsizliğe etkili tepki” olarak ifade edilir (Goldman et al., 1995; Kidd, 1994; Sharifi and Zhang, 2001). Sharifi and Zhang (1999), değişime uygun yollarla yanıt vermenin ve değişikliklerden yararlanmanın çevikliğin ana faktörleri olduğunu belirtmektedir (Sharifi and Zhang, 1999).

2.1.2. Örgütsel Çeviklik Kavramı

Literatürün gözden geçirildiğinde, çeviklik kavramının öncelikle yeni bir üretim paradigması olarak ortaya çıktığını ve üretim işletmelerinin 21. yüzyılda rekabet güçlerini korumalarını sağlamak için bir strateji olarak önerildiği görülmektedir. Ayrıca, çeviklik literatüründe ki vurgunun çoğu, çevik üretim üzerinde süreç ve teknoloji veya bir üretim ortamında geniş organizasyonel konular üzerindedir. Buna rağmen, çeviklik kavramı, sadece üretim yapanlar için değil, dinamik ve öngörülemeyen çevresel gerçeklikten etkilenen tüm organizasyonlar için evrensel bir çekiciliğe ve uygulanabilirliğe sahiptir (Dyer and Shafer, 1999; Katayama and Bennett, 1999).

Günümüzde birçok işletme, teknolojik yenilikler, değişen pazar ortamları ve değişen müşteri talepleri tarafından tetiklenen sürekli artan rekabetle karşı karşıyadır. Bu kritik durum, iş önceliklerinde, stratejik vizyon da ve geleneksel ve hatta nispeten çağdaş modellerin uygulanabilirliğinde büyük bir revizyona yol açmıştır. Odak noktası artık iş ortamındaki değişime uyum sağlama ve sanal organizasyon gibi yeni gelişen işbirliği yöntemleri aracılığıyla hem pazarın hem de müşterilerin ihtiyaçları üzerinde proaktif yaklaşım sergilemektir (Sharifi and Zhang, 1999). Bununla birlikte küreselleşme ve hızlı teknolojik gelişmeler, bir organizasyonun beklenmedik değişikliklere uyum sağlama yeteneğinin önemini vurgulayan tüm sektörlerde belirsizliğe ve öngörülemezliğe katkıda bulunmuştur. Bu öngörülemeyen değişikliklere uyum sağlama fikri, iş stratejilerindeki en son kavramlardan biri olan çevikliğin evrimine yol açmıştır (Alzoubi, 2011).

1980'lerin sonundan 1990'lara ve sonrasına uzanan süreçte dünyada büyük çaptaki hem politik hem de ekonomik gelişmeler ile birlikte iş kanunları yeniden şekillenmiş ve bunları etkileyen esas unsurları anlayabilmek için önemli oranda gayret gösterilmiştir. 1991'de bazı bilim adamları, iş ortamındaki değişikliklerin büyümesinin, geleneksel organizasyonların uyum sağlama yeteneğinden daha hızlı olduğunu görmüşlerdir. Bu kuruluşlar kendilerine sağlanan fırsatların avantajlarını kullanamamışlar ve bu yetersizlik sonucu değişen koşullara uyum sağlayamamaları uzun vadede bu örgütlerinin yok olmasına neden olabildiği görülmüştür (Sharifi and Zhang, 1999; Hormozi, 2001; Dove, 1994). Bu süreçte teknoloji, piyasa koşulları,

müşteri talepleri farklı yönlerde değişmiş ve günümüz organizasyonlarında hızlı, öngörülemeyen değişimler gibi sorunlarla karşılaşmıştır. Günümüzde organizasyonlar, teknolojik yeniliklerin düzensiz ve kaotik ortamından ve müşteri talebindeki değişikliklerden kaynaklanan artan rekabet ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu nedenle örgütler hayatta kalmak ve konumlarını korumak için farklı biçimler alma eğilimindedir. Örgütlenmenin en yeni biçimlerinden biri de çevik örgüt biçimleridir (Fateme et al., 2013).

Yaşanan bu değişim sürecinde çeviklik kavramının arkasındaki fikirlerin çoğunun da yeni olması organizasyonlar için çeviklik kavramının çok fazla ilgi görmesini sağlamıştır. Çeviklik, bir organizasyonun yeni planlama yöntemleri (tasarım düşüncesi), örgütlenme (esnek ekipler, daha düz hiyerarşiler, yatay yapılar) ya da daha fazla işbirlikçi paydaş etkileşimi yoluyla, önemli ölçüde daha hızlı, daha esnek ve daha duyarlı hale gelmesi gerektiği anlamına gelmektedir (Zerfaß et al., 2018).

Bir işletmenin hem iç hem de dış çevresinde beklenmedik bir anda oluşan olaylara yerinde ve hızlı yanıt gösterebilme yeteneği olarak ifade edilen “Örgütsel Çeviklik” kavramı, söz konusu işletmenin ön görülemediği değişiklik durumlarına hızlıca uyum sağlaması şeklinde de ifade edilebilmektedir (Putnik, 2001; Maskell, 2001; Akkaya ve Tabak, 2018). Örgütsel çeviklik, daha resmi olarak, bir işletmenin yüksek kaliteli, yüksek performanslı, ürünler üretmesi sonucu sürekli bölünebilen ve de hızlıca değişimler gösteren global pazar alanında kar elde ederek varlığını ve faaliyetlerini sürdürebilme yeteneği şeklinde tanımlanmaktadır (Tsourveloudis and Valavanis, 2002).

Örgütsel çeviklik unsuru hem rekabet avantajı hem de yetkinlik olarak kabul edilirken, yenilikçi bakış açısı, stratejik düşünme, değişimlerden yararlanabilmeyi içeren, adapte edilebilir ve proaktif yaklaşıma ihtiyaç duymaktadır. Dolayısıyla çeviklik kavramı bir tercihten ziyade hayatta kalabilmek için bir zorunluluk haline gelmektedir. Çeviklik, yanıt vermenin bir ölçüsüdür; harici bir uyarana beklenen yanıtlar, bir kuruluşun genel esnekliğinin bir göstergesidir (Harraf et al., 2015).

Örgütsel çeviklik kavramı İşletme Sözlüğü'nde; sahip olduğu özellikleri aracılığıyla bir kuruluşun iş dünyasındaki değişikliklerle başarılı bir şekilde başa çıkabileceğini belirterek, şirketin piyasadaki değişikliklere hızla değişmek veya uyum sağlamak için gösterdiği tepki ve adaptasyon yeteneği olarak ifade edilmektedir (Anca-Ioana, 2019).

Singh ve arkadaşları (2013) çevikliği “bir organizasyonun çıktılarında, yapılarında veya süreçlerinde rakabet üstünlüğü sağlayabilmek adına, kasıtlı bir strateji şeklinde tanımlanan, planlanan ve de yürütülen kalıcı, sistematik varyasyonlar” olarak tanımlamaktadır (Singh et al., 2013). Çeviklik, bir yandan değişikliklere ve bunlardan kaynaklanan fırsatlara stratejik bir bakış atarak, diğer yandan yetenekleri ve organizasyonel altyapıyı geliştirerek, organizasyonun uzun vadeli başarısı ve hayatta kalması için bir mekanizma olarak ifade edilebilir (Moshki and Teimouri, 2013).

Çeviklik tanımlarına genel bir bakışın gösterdiği gibi, bu kavram hem uyarlanabilirlik hem de esneklik özelliklerini içermektedir. Görünüşe göre bu iki terim, uyum sağlayabilen organizasyon veya girişim fikrinin gelişimini temsil ediyor. Çevik işletme/organizasyon, bu fikrin, uyarlanabilir ve esnek organizasyon kavramlarından tüm önemli kavramları birleştirebilen en son gelişme aşamasını temsil edebilir (Sherehiy et al., 2007). Lu and Ramamurthy (2011) ise, örgütsel çevikliğin stratejik esneklik kavramını genişlettiğini belirtmekte ve örgütsel çevikliğin iki farklı kavramdan oluştuğunu öne sürmektedir: piyasa değeri kazandıran çeviklik ve operasyonel uyum çevikliği (Lu and Ramamurthy, 2011).

Easasında sürekli iyileştirme faaliyetlerine benzer şekilde çeviklik de süreklilik arz eden bir süreçtir. 21. yüzyılda çeviklik artık iş organizasyonları için bir tercih meselesi değildir. Örgütsel çeviklik ve dış çevreye hızlı tepki verme yeteneği, başarılı organizasyonları başarılı olmayan ya da bocalayan organizasyonlardan ayıran bir zorunluluk haline gelmiştir (Harraf et al., 2015). Yüksek düzeyde bir örgütsel çeviklik, şirketlerin ortaya yeni çıkan rakiplere, endüstride büyük değişikliklere neden olan teknolojik gelişmelere ya da sektörün genel pazar şartlarında beklenmedik değişimlere başarılı bir şekilde yanıt vermesini destekleyebilmektedir (Anca-Ioana, 2019).

Çevikliğin kamu ve özel sektörde kullanılması bu sektörlerin büyümesi ve gelişmesi için uygun olabilir. Çeviklik kavramı rekabet eksikliği, çalışma ve operasyonel ortamın dinamikleri ve kamu sektörünün hızı nedeniyle, özel sektörde daha yaygın kullanılmaktadır. Ancak, kamu sektörü müşterileri/hizmet vermekle yükümlü olduğu alan nedeniyle, onların sorunlarını ve taleplerini daha fazla çözmesi gerekmektedir. Bu kapsamda hız ve kalite alanlarında büyüme ve mükemmellik ve hepsinden önemlisi, maliyet azaltma ayrıca kamu sektörünün amacı esneklik ve yüksek üretkenlik elde etmek olduğundan, çeviklik yetenekleri kamu sektöründe kullanımı verimliliği artırmada önemli bir rol oynayabilir (Fateme et al., 2013).

Günümüzde kuruluşlar, iş dünyasında hayatta kalmak için çeviklik stratejilerini benimsemeye zorlanıyor, çünkü herhangi bir işletmenin temel amacı karlılık, başarı ve kurumsal hayatta kalmadır. Çeviklik, kuruluşların çevresinde olup bitenleri hızlıca anlayabilmelerini imkan veren rekabet avantajıdır. Çevik örgütler, değişiklikleri uyarlamanın ötesinde düşünür ve ilerleme, başarı ve hayatta kalma elde etmek adına olası fırsatları arar (Moshki and Teimouri, 2013).

Çevik kuruluş, hem özelleştirilmiş hizmetler hem de özelleştirilmiş ürünler aracılığıyla yönlendirilen, etkili ve hızlı değişen pazar koşullarına tepki için şirket yönetiminin yeni yollarını ele alır. Çevik girişimin temeli, değişen koşullara hızla cevap verebilmek için bilgi sistemlerinin/teknolojilerinin, insanların, iş süreçlerinin ve tesislerin uyumlu ve esnek bir organizasyona entegrasyonudur. Aslında çevik girişim, yalnızca şirketteki tüm faaliyet yelpazesini kapsamaz, aynı zamanda tedarik zinciriyle de ilişkilidir (Ren et al., 2003).

Global düzeyde yönetim danışmanlığı şirketi olarak faaliyet gösteren McKinsey Şirketi tarafından, 2006 yılında hükümet, sivil toplum ve kar amacı gütmeyen kuruluşların yanı sıra çeşitli sektörlerdeki işletmelerden 1.500'den fazla yöneticiyle küresel bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Yapılan bu çalışmada ankete yanıt verenlerin yüzde 90'dan fazlası, çevikliğin (çevredeki olayları öngörme, bunlara uyum sağlama ve bunlara kararlı bir şekilde tepki verme yeteneği) ve hızın (operasyonel veya stratejik hedefleri hızlı bir şekilde yerine getirme yeteneği) öneminin son beş yılda arttığını kabul etmişlerdir (Başkarada and Koronios, 2018).

2.1.2.1. Örgütsel Çeviklik Kavramsal Modelleri

Literatürde örgütsel çeviklik ile ilgili araştırmacılar tarafından farklı model ve yaklaşımlar geliştirildiği görülmektedir.

Örgütsel çeviklik kavramı yerleşik bir teori gövdesi olmayan yeni bir kavram olması nedeniyle araştırmacılar tarafından başlangıçta, literatürün gözden geçirilmesi, çok sayıda uygulayıcı ve yönetim danışmanı ile yapılan tartışmalara dayalı olarak bir organizasyonel çeviklik modeli (orijinal çeviklik modeli) geliştirilmiştir. Bu orijinal model, etkili vaka çalışması araştırması için bir gereklilik olan veri toplamaya rehberlik etmiş ancak vaka verileri, ortaya çıkan modelin gelişimini destekleyerek yeniden şekillendirmiştir. İnsan kaynaklar bakış açısıyla örgütsel çeviklik kavramını ele alan Shafer (1997) tarafından yapılan araştırma sonucunda bu orijinal modele dayalı olarak revize edilmiş bir çeviklik modeli oluşturulmuştur. Orijinal çeviklik modeli altı bileşen içeriyordu. Çeviklik, stratejik niyet ve temel yetkinlikler ile birlikte bir kuruluşun stratejik yönünün unsurları arasında konumlandırılmıştır. Bununla birlikte, çeviklik, stratejik niyet ve temel yetkinlikler arasındaki ilişkiler belirtilmemiştir. Model, çevikliğin bir hedef, strateji, temel yetkinlik veya başka bir şey olarak görülüp görülmeyeceğini öne sürmemiştir. Modelin boyutlar bileşeni, örgütsel çevikliğin birbiriyle ilişkili üç boyuttan oluştuğunu öne sürmüş olup, bunlar:

- çevik konumlandırma,
- piyasayı okuma ve
- hızlı yanıtı harekete geçirme

şeklinde. Bu boyutların, sırayla, birkaç kolun hizalanması ve etkileşimi ile oluşturulduğu varsayılmıştır. Bunlar; paylaşılan değerler, organizasyon yapısı, temel işletim süreçleri, bilgi teknolojisi ve insanlar olarak belirtilmiş olup, paylaşılan değerler çeviklik yaratmada merkezi bir rol oynayacak şekilde konumlandırılmıştır (Shafer, 1997).

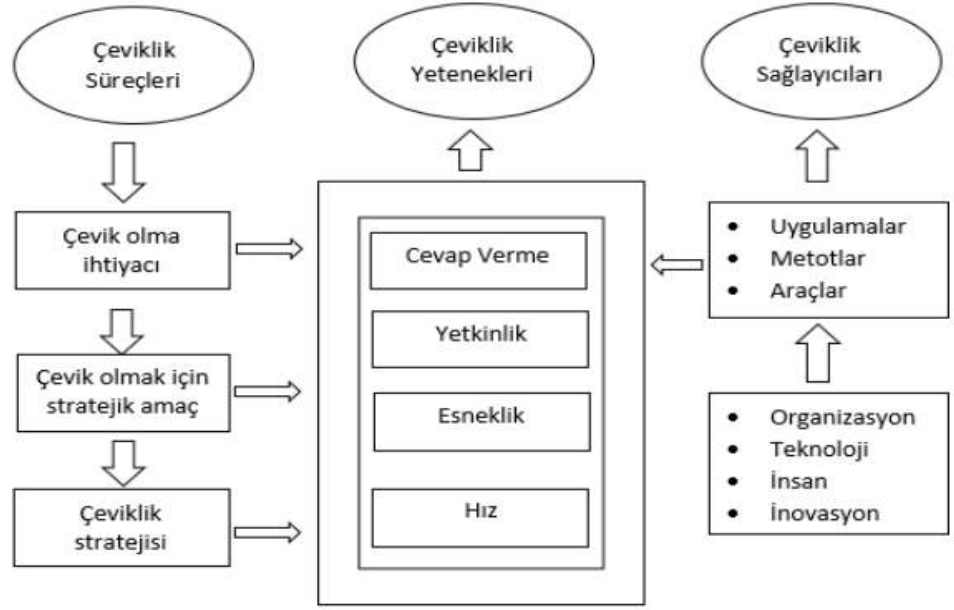
Sharifi and Zhang (1999) tarafından literatürde ilk olarak kavramsal bir örgütsel çeviklik modeli oluşturulmuştur. Sharifi ve Zhang, söz konusu modeli araştırma programında gerçekleştirilen ampirik çalışmaya dayalı olarak, imalat

şirketlerine çeviklik kavramını daha iyi anlamaları, çeviklik ihtiyaçlarını belirlemeleri, mevcut konumlarını değerlendirmeleri, yeteneklerini belirlemeleri için gerçekçi bir araç sağlamak için geliştirdiklerini belirtmektedir. Model de üç temel unsur yer almaktadır. Bunlar;

Çeviklik Sürücüler: Çeviklik sürücüler, şirketi/işletmeyi/organizasyonu hem işlerini yürütmede hem de rekabet avantajı arayışında farklı bir statüye iten iş alanındaki değişikliklerdir. Bunlar, işletmeyi, işletmenin stratejisini tekrar gözden geçirmeye ve çevik olmanın ciddi olarak değerlendirildiği yeniden yapılandırmaya teşvik edecek itici güçlerdir.

Çeviklik Yetenekleri: Çeviklik yetenekleri, değişikliklere yanıt vermek için gerekli gücü sağlayacak ve üretim alanın dört temel unsuru olan “organizasyon, insan, teknoloji ve yenilik” alanında aranması gereken yeteneklerdir. Bunlar şirketin değişikliklere olumlu yanıt verebilmesi ve bu değişikliklerden yararlanabilmesi için ihtiyaç duyduğu temel yeteneklerdir.

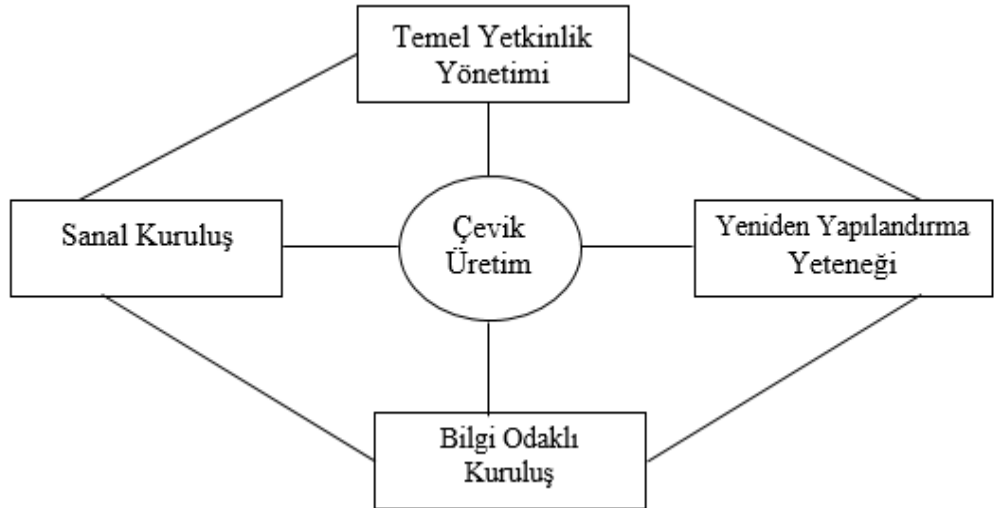
Çeviklik Sağlayıcıları: Çeviklik yeteneklerinin oluşturulması, tüm organizasyonu entegre etme girişimleri ve güçlü bir bilgi sistemi / teknolojisi desteği olmadan mümkün olmayacağından söz konusu yetenekleri oluşturabilmek için ihtiyaç duyulan araçlar çeviklik sağlayıcılarını oluşturmaktadır (Sharifi and Zhang, 1999; Sharifi and Zhang, 2001). Aşağıdaki Şekil 2.1’de model yer almaktadır.



Şekil 2.1: Kavramsal Çeviklik Modeli

Kaynak: (Sharifi and Zhang, 1999)

Çevik üretiminin temel kavramları Yusuf et al. (1999) tarafından ise; temel yetkinlik yönetimine dayalı rekabet, sanal işletme oluşumu, yeniden yapılandırma yeteneği ve bilgi odaklı işletme olarak ele alınmıştır. Bu dört kavramın etkileşimleri Şekil 2.2 'de gösterilmektedir (Yusuf et al., 1999).

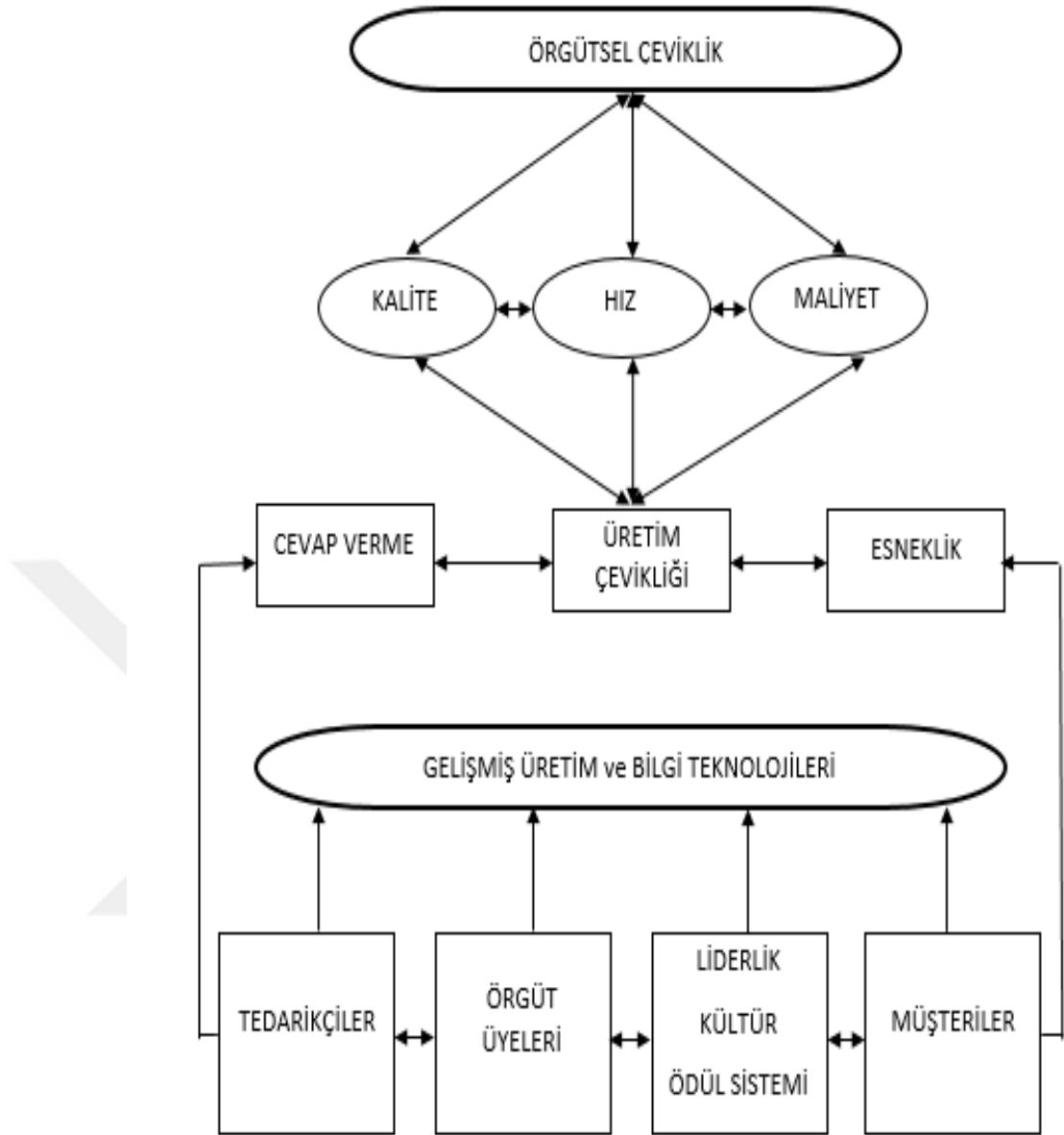


Şekil 2.2: Çevikliğin Temel Kavramları

Kaynak: (Yusuf et al., 1999)

Crocitto and Youssef (2003)'de yaptıkları çalışmada özellikle kaliteli ürün ve hizmetlerin sunumunda, örgütsel başarıda insanların rolünü, örgütsel özellikleri ve ileri üretim teknolojisini dahil ederek mevcut kavramsal örgütsel çeviklik modellerini genişletmeyi hedeflemişlerdir. Geliştirdikleri kavramsal çeviklik modelinin de “çevik yönetim” terimini kullanmışlardır. Pazardaki çevikliğe ve çevre bilgisine ilaveten, çevikliğin örgütlerin liderlerinin çevikliğe dair misyon ve vizyon oluşturma kabiliyetine bağlı olduğu belirtmiştir. Geliştirilen bu model aşağıdaki Şekil 2.3’de yer almakta olup “çeviklik unsurları, örgütler, teknoloji ve bireyler” arasındaki ilişki ağı şekillendirilmektedir (Crocitto and Youssef, 2003).





Şekil 2.3: Örgütsel Çeviklik Modeli

Kaynak: (Crocitto and Youssef, 2003)

2.1.2.2. Örgütsel Çeviklik Boyutları

Örgütsel çeviklik çok boyutlu ve karmaşık bir konudur ve birçok araştırmacı tarafından farklı açılardan ele alınmaktadır. Araştırmacıların bir grubu; Cai et al. (2019); Alberts and Hayes, (2003); Charbonnier-Voirin (2011); Bottani (2010); Jackson and Johansson (2003); Sharifi and Zhang (2001); Giachetti et al. (2003); Yusuf et al. (1999); Ren et al. (2009); Eshlaghy et al. (2010); Lin et al. (2006) çevikliği,

işletmelerin çevikliğe ulaşmasına yardımcı olan etkinleştiriciler ve yetenekler açısından incelemiştir. İkinci grup araştırmacılar; Goldman et al. (1995); Vázquez Bustelo et al. (2007); Charbonnier Voirin (2011); Gehani (2010); Sherehiy et al. (2007) evik işletmelerin günlük operasyonlarında kullandıkları temel uygulamaları belirlemek üzerine çalışmalarını yürütmüşlerdir. nc grup araştırmacılar ise Sambamurthy et al. (2003); Lu and Ramamurthy (2011); Dove (2005); Wright and Snell (1998); Nijssen and Paauwe (2012); Dyer and Shafer (2003); Singh et al. (2013); Holsapple and Li (2008) eviklięe organizasyonların değişen evre ile nasıl etkileşime girdiği perspektifinden duyu-tepki boyutu üzerinden yaklaşmaktadır (Žitkienė and Deksnys, 2018).

Goldman et al. (1995) evikliğin dört boyutunu aşağıdaki gibi belirtmiştir: (Jackson and Johansson, 2003)

1. **Müşteriyi zenginleştirme**; ürünlerden ziyade çözümler satma.
2. **Rekabet gücünü artırmak için işbirliği**; uluslararası ve diğer şirketlerle işbirliği içinde olma. Örneğin sanal şirketler veya işlevler arası ekipler oluşturarak bu başarılabilir.
3. **Değişim ve belirsizliğin üstesinden gelmek için örgütlenme**; değişim ve belirsizlik durumunda üstesinden gelerek başarılı olabileceğiniz bir şekilde örgütlenmek. Çevik bir şirket yapılandırmanın doğru bir yolu yoktur; insanların değişen pazar fırsatlarından kârlı bir şekilde yararlanmak için gerekli tüm kaynakları kullanmalarını sağlayacak şekilde düzenlenmelidir.
4. **İnsanların ve bilginin etkisinden yararlanma**; yönetim, operasyonlar üzerinde insanların ve bilgilerin etkisinden yararlanan, girişimci bir şirket kültürünü beslemelidir. İnsanların bildikleri, sahip oldukları beceriler, sergiledikleri inisiyatif ve bilgi temel faktörlerdir.

“evikliğin” arkasındaki teorilere dayanarak Jackson and Johansson (2003) de yaptıkları çalışmada evik yeteneklerle ilgili olarak dört boyut önermiştir. Bunlar; (Jackson and Johansson, 2003)

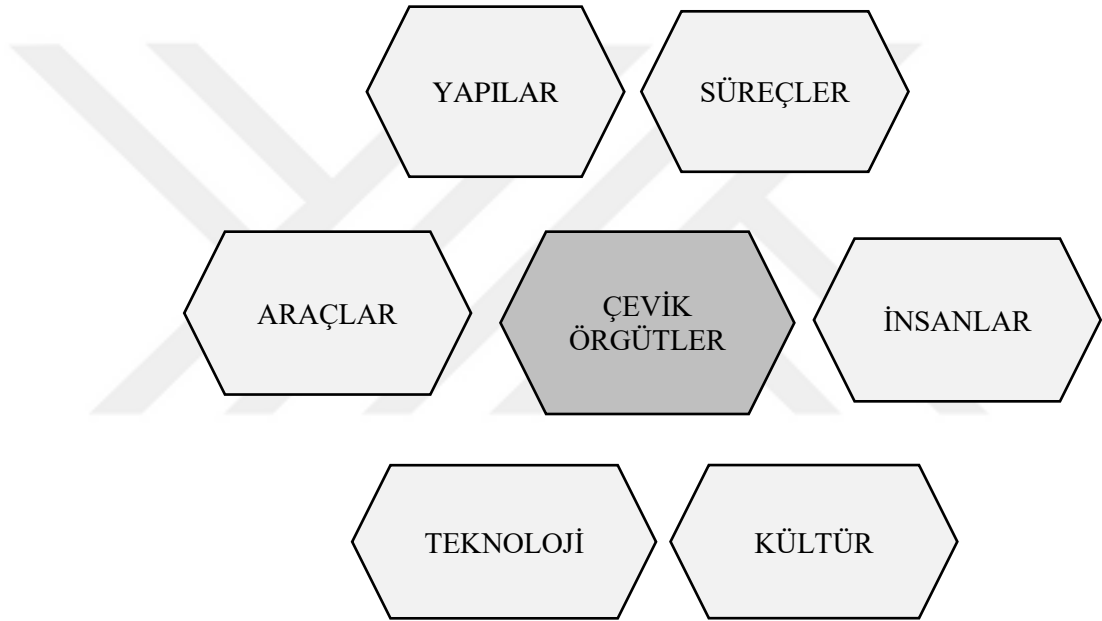
- Ürün ile ilgili değişim yetenekleri
- Operasyonel değişim yetkinliği
- İnsanlarla ilgili bilgi ve yaratıcılık
- İşbirliği

Birinci boyutta, rekabetçi iş dünyasını üstesinden gelebilmek için gerekli ürünlere ilişkin yeteneklerdir. Operasyonel değişim yetkinliği, üretim alanında kısa ve uzun vadeli değişimlerin üstesinden gelebilmek için kullanılan araç, yöntem ve yetkinliklerdir. İşbirliği, dahili ve harici olarak hem örgüt bölümleri arasında, hem de dış çevrede yer alan müşteriler ve tedarikçilerle sorunsuz çalışabilmesidir. Son boyut ise, insanlar, bilgi ve yaratıcılık olup, tüm eylemlerin temeli olan çalışan yeteneklerini içermektedir (Jackson and Johansson, 2003).

Zerfaß et al., (2018) tarafından bir organizasyonun tamamı veya tek bir departmanın daha çevik hale gelmesini sağlayan altı ana faktör tanımlanmıştır. Liderlerin çevik yapılar kurarken bu faktörleri dikkate alması gerekmektedir. Bu faktörler; (Zerfaß et al., 2018)

- **Yapılar ve Süreçler:** Çevik yapılar ve süreçler, esneklik ve hız için önemli bir ön koşuldur. Katı komuta zincirlerine sahip doğrusal, bürokratik yapılar kararları yavaşlatma eğilimindedir. Çevik organizasyonlar daha düz hiyerarşiler için de çalışır. Gücü merkezden dağıtırlar ve yinelemeli karar verme süreçleri ve işlevler arası ekipler oluştururlar.
- **Kültür ve İnsanlar:** Çevik organizasyonlar, içlerinde çalışan insanlar aracılığıyla hayat bulur. Farklı bir zihniyet ve kurum kültürü yaratmak, muhtemelen çevikliğin en önemli sağlayıcılarıdır. Yöneticiler ve ekip üyeleri, işbirliğine, etkileşime ve bilgi paylaşımına daha fazla vurgu yaparak çapraz işlevli ekiplerde çalışmak için yeni bir açıklığa ve istekliliğe ihtiyaç duyar.
- **Araçlar ve Teknolojiler:** Çevik bir organizasyona yönelik çalışırken Scrum, Tasarım Odaklı Düşünme veya Kanban gibi bir dizi çevik yöntem ve araç yardımcı olur. Ayrıca, dijital işbirliği araçları ve bilgi yönetimi platformları gibi teknolojiler çevik çalışmayı destekler.

YAPILAR; Çevik örgütler, gerektiğinde farklı departmanlardan uzmanlar tarafından desteklenir ve hiyerarşilerden bağımsız olarak güçlendirilmiş ekiplerden oluşan bir ağa dayanır. İş düz yapılarla ve görevle ilgili rollere dayanmaktadır. Uygulamalı yönetim ve desantralizasyon (yerelleşme) karar vermeyi hızlandırır.	SÜREÇLER; Deneyim, tekrarlama daha hızlı karar ve öğrenme döngüleri, kuruluşların sonuçlara daha hızlı ulaşmasına yardımcı olur. Standartlaştırılmış çalışma yolları, bu süreçleri şeffaf ve daha verimli hale getirmeye yardımcı olur. Süreçler, düzenli geri bildirim ve bilgi paylaşımı unsurlarını içermelidir.	İNSANLAR; Yöneticiler ve çalışanlar, işbirliğine, paylaşıma ve kendi kendini yönetmeye açık yeni bir zihniyete ihtiyaç duymaktadır. Disiplinler arası ekip çalışmasına katılmaya ve çok sayıda farklı rol üstlenmeye açık olmaları gerekir. Sürekli eğitime yatırım yapılmalı, insanlar yeni teşvikler ve kariyer seçenekleriyle motive edilmelidir.
--	---	--



ARAÇLAR; Scrum, Kanban veya Tasarım Odaklı Düşünme gibi köklü araçlar da dahil olmak üzere çeşitli çevik çalışma yöntemleri mevcuttur. Projeleri daha çevik bir şekilde yürütmek için unsurlar ve teknikler belirlerler.	TEKNOLOJİ; Sanal dijital işbirliği ve organizasyon araçları, esnek yapıların canlanmasına yardımcı olur. Proje yönetimi yazılımı ve bilgi yönetimi platformları (esas olarak dijital) teknolojik omurgayı oluşturur. Farklı konumlara dağılmış ekip üyeleriyle projeleri yürütmeye, iç görüleri kaydetmeye ve bilgileri depolamaya yardımcı olurlar.	KÜLTÜR; Çevik girişimlerin gelişmesi için işbirliği ve paylaşıma dayalı stratejik bir kültürel değişime ihtiyaç vardır. İnsanları etkinleştirmek ve yetkilendirmek büyük başarı faktörleridir. Aynı zamanda, hatalara ve risklere daha büyük ölçüde tolerans gösterilmesi gerekir.
--	--	--

Şekil 2.4: Çevik Örgütlerin ve Departmanların İlgili Boyutları (Çeviklik Sağlayıcıları)

Kaynak: (Zerfaß et al., 2018)

2.1.3. Örgütsel Çeviklik Yetenekleri

Örgütsel çeviklik boyutları ile ilgili literatüre bakıldığında farklı araştırmacıların farklı boyutlar tanımladığı görülmekle birlikte, Mehdibeigi et al. (2016); Lin et al., (2006); Zhang and Sharifi (2000); Nejatian and Hossein Zarei (2013); Sharifi and Zhang (1999); Crocitto and Youssef (2003); Mohammadi et al. (2015); Zhang (2011); Sharifi and Zhang (2001) tarafından örgütsel çeviklik boyutları “*Cevap Verme, Yetkinlik, Esneklik, Hız*” olarak ifade edilen temel yetenekleri içerdiği belirtilmiştir (Akkaya et al., 2019). Bu çalışmalar arasında Sharifi and Zhang (1999) tarafından geliştirilen kavramsallaştırma, en yaygın kabul gören ve çoğu araştırmaya temel olan kavram olmuştur. Sharifi ve Zhang çalışmalarında “cevap verme, yetkinlik, esneklik, hız” unsurlarını örgütsel çevikliğin yetenekleri olarak tanımlamıştır (Özeroğlu ve Koçyiğit, 2020).

Çeviklik kavramı, iki ana faktörden oluşur. Bunlar:

- Değişime (beklenen veya beklenmeyen) zamanında, doğru yolla yanıt vermek.
- Değişimlerden yararlanma, onları fırsata çevirerek avantaj sağlamak.

Bunlar, aslında şirketin/örgütün iş ortamındaki değişiklikleri algılama ve öngörme gibi temel bir yeteneği gerektirir (Sharifi and Zhang, 1999).

Çevik üretim kavramı Gunasekaran (1998) tarafından, müşterilerce geliştirilen ürün ile hizmetler aracılığıyla yönlendirilen, öngörülemeyen ve her daim değişen pazar koşullarına en etkili ve hızlıca yanıt verebilme, rekabetçi pazar sahasında gelişim gösterebilme ve varlığını sürdürebilme yeteneği olarak tanımlanırken, örgütsel çeviklik yeni bir iş rekabet sistemi olarak belirtmektedir. Çevik üretim işletmesi ise dört boyutta tanımlanabilir:

- müşterileri zenginleştiren değere dayalı fiyatlandırma stratejileri,
- rekabet gücünü artıran işbirliği,
- organizasyonel değişim ve belirsizliğe hakimiyet,

- insanların ve bilgilerin etkisinden yararlanan yatırımlar.

Yani, çevikliğin altında yatan dört ilke vardır: müşterilere değer sağlamak; değişime hazır olmak; insanın bilgisine ve kabiliyetine değer vermek, son olarak da sanal ortaklıklar kurmak şeklinde ifade edilmektedir. Bahsedilen dört hususa işletmelerin olumlu tepki vermesinin o işletme için örgütsel çevikliği yükseltebileceği ifade edilmektedir (Gunasekaran, 1998). Bundan sonraki süreçte Yusuf et al. (1999) ise çevik üretiminin “temel yetenek yönetimi, yeniden düzenleme yeteneği, sanal teşebbüs ve bilgi esaslı teşebbüs” şeklinde temel ilkeleri olduğunu ifade etmişlerdir (Yusuf et al., 1999).

Çevik işletmeler, çevresel öngörülemezliği ve belirsizliği hesaba katar ve hazırlıklı olma ve hızlı yanıt verme yeteneklerine odaklanır. Bu tür işletmeler için, ani değişikliklerin üstesinden gelmek için birkaç özel yetenek gerekli hale gelir. Bu yetenekler aşağıdaki gibi dört temel unsuru içerir (Banihashemi and Dahmardeh, 2010):

- Cevap verebilirlik: Değişiklikleri belirleme ve bunlara hızlı ve uygun bir yanıt gösterme, reaktif veya proaktif olarak ve bunlardan kurtulma yeteneğidir.
- Yetkinlik: Amaç ve hedeflere ulaşma lehine faaliyetlerin üretkenliğini, verimliliğini ve etkililiğini kolaylaştıran yeteneklerdir.
- Esneklik: Farklı türdeki süreçleri ve işlemleri işleyebilme ve aynı tesisler ile farklı amaç ve hedeflere ulaşma yeteneğidir.
- Hızlılık: Görev, iş ve işlemlerin mümkün olduğunca en az sürede, ivedilikle gerçekleştirme yeteneğidir.

Çevik yetenekler, kuruluşun/işletmelerin çeviklik düzeylerini arttırmak için yapılması gereken faaliyetleri gerçekleştirip gerçekleştiremeyeceğini ifade eder. Çevik yetenekler, kuruluşların etkin olarak değişime cevap verebilmelerini ve böylelikle

rekabet hususunda avantaj sağlamalarına yol açarlar (Žitkienė and Deksnys, 2018). Aşağıda bu dört yeteneğin ayrıntılı açıklaması yer almaktadır.

2.1.3.1. Cevap Verme

Birçok araştırmacı tarafından Cevap verme yeteneği örgütsel çeviklik boyutlarında ilk sırada belirtilmektedir. Bu araştırmacılardan başlıcaları; Mohammadi et al., (2015), Nejatian and Hossein Zarei (2013), Zhang (2011), Shahaei, (2008), Lin et al., (2006), Crocitto and Youssef (2003), Sharifi and Zhang (1999 ve 2001)'dir.

Yanıt verebilirlik bir işletmenin hızla değişen bir bilgi ortamının hızlı değerlendirmelerini yapabilme yeteneği ile ilgili olup, genel olarak firmaların çevresel sinyallere tepki verme hızı şeklinde tanımlanabilir. Nayyar ve Bantel (1994) de hızlı hareket eden pazar ortamlarında firmaların yanıt verme hızını önemli bir yetenek olarak vurgulamaktadır (Zaheer and Zaheer,1997).

Cevap verme yeteneğini Sharifi and Zhang (1999) tarafından; çevrede meydana gelen her türlü değişiklikleri tanımlayabilme ve bu değişikliklere reaktif ya da proaktif bir şekilde hızlıca yanıt verebilme, sonrasında bu değişikliklerden kurtulabilme yeteneği olarak tanımlamıştır. Cevap verme;

- değişiklikleri algılamak ve tahmin etmek,
- onları sisteme yansıtarak değişime anında tepki vermek ve
- değişikliklerin üstesinden gelerek ondan kurtulma unsurlarını içermektedir (Sharifi and Zhang, 1999).

Yanıt verme, günümüz şirketleri için sahip olunması önem arz eden ve hatta zaruri olan özelliklerden birisidir. Bu nedenle, araştırmacıların, şirketlerin bu duyarlılığı sağlayacak sistemler ve organizasyon yapıları kurup kurmadıklarını doğru bir şekilde belirlemek için araçlar geliştirmeleri zorunludur (Hoyt et al., 2007).

2.1.3.2. Yetkinlik

Yetkinlik kavramı, birçok değişime uğrayan iş çevresine adapte olabilmek, uyum sağlayabilmek adına sahip olunan ya da olunabilecek yetenekleri, revize edebilme kapasitesi ve kabiliyetidir (Teece et al., 1997). Yetkinlik, bir organizasyonun dinamik alanlara dahil olma deneyiminde etkin olarak “algılama, yanıt verme, yeniden düzenleme ve öğrenme” becerilerini ifade eder. Bununla birlikte iç ve dış ortaklarla işlerin nasıl yapılacağına ilişkin pazar ve süreçler hakkında bilgi ve deneyimi içerir. Örgütsel yetkinlik, çeviklik bileşenlerini desteklemek ve dengelemek için işletmelerin uzmanlığıdır. Yetkinlikler, örgütsel çevikliğe dair “algılama, işleme, yanıt verme, uyum ve öğrenme” gibi bütün faktörleri etkiler ve tüm bunlar işletmenin parçası haline gelir. Örgütsel çeviklik sadece söz konusu niteliklere tek tek bağlı olmayıp, aynı zamanda tüm bu yetkinliklerin bir arada ne derece entegre şekilde, iyi düzeyde çalışıp çalışmadığı ile bağlantılıdır (Seo and La Paz, 2008).

Yetkinlik; işletmenin hem amaçları hem de hedefleri doğrultusundaki faaliyetlerin etkinliğini, etkililiğini, verimliliğini ve de üretkenliğini sağlayan geniş çaplı yetenekler dizisidir. Organizasyonların yetkinlik yeteneği;

- stratejik vizyon,
- doğru ve yeterli teknoloji kabiliyeti
- yeni ürünlerin oldukça iyi tanıtımı
- hizmet ve/veya ürün kalitesi
- etkin değişim yönetimi
- etkili maliyet yönetimi
- operasyon verimliliği ve etkinliği (yalınlık),
- hem kurum içi hem de kurum dışı işbirliği,
- entegrasyon
- yeterli bilgi düzeyine sahip, yetkin, güçlendirilmiş insan kaynağı, unsurlarından oluşturmaktadır (Sharifi and Zhang, 1999).

Koçel (2014) bu yetkinlik kavramını, bir işletmenin diğer işletmelerden farklı olmasını sağlayan, işletmenin hedeflerine ulaşabilmesinde ana unsuru oluşturan, o işletmenin rakiplerinin çok rahatlıkla taklit edemeyeceği, her türlü bilgi, beceri, yetenek şeklinde ifade etmektedir (Koçel, 2014).

2.1.3.3. Esneklik

1930'da ekonomist Stigler, esnekliği, talep değişikliği belirsizliklerini yönetmek için adaptasyondaki örgütsel çabalar olarak tanımlamıştır (Zainal et al., 2020). Literatürde araştırmacıların çoğu çevikliği özünde esneklikle ilişkilendirdiği için daha çok esnekliğe dayalı olarak çevikliği tanımlamaktadır (Fayezi et al., 2017). Wadhawa and Rao'ya (2003) göre, çeviklik ve esnekliğin nasıl oluştuğuna dair ikili bir görüş vardır; Birçok araştırmacı çevikliği, esneklik üzerinde odaklanan bir dizi temel unsurdan oluşan olarak görürken, bazıları çevikliği esnekliğin bir uzantısı olarak görmektedir (Wadhawa and Rao, 2003).

Esneklik eşit koşullar ve olanaklar altında farklı ürünler elde etme ve farklı hedeflere ulaşabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerin esneklik kabiliyeti,

- Örgütsel süreçlerin esnekliği
- Ürün modellerinin esnekliği
- Üretilen ürün kapasitesi esnekliği
- Çalışanların esnekliği,

unsurlarından oluşmaktadır (Sharifi and Zhang, 1999).

Genel bir uyum/değişim yeteneği olarak kabul edilen esneklik kavramı bir paradoks yaratır: bir organizasyonun katılaşmasını önlemek için esnekliğini artıran bazı prosedürlere sahip olması gerekir, ancak aynı zamanda kaostan kaçınmak için bir şekilde sabitlenmesi gerekir. Koruma ve değişim ikiliğini kabul etmek yerine, bu paradoks, organizasyonel esnekliğin hem değişimi hem de korumayı içerdiğini ima eder. Sonuç olarak, yönetim, değiştirilmesi gerekenler ile korunması gerekenler arasındaki yapıcı bir gerilimle uğraşmak zorundadır (De Toni and Tonchia, 1998) Örgütsel esneklik, geniş anlamda, bir örgütün çevredeki değişikliklere cevaben hem iç

yapılarını hem de örgütsel süreçleri uyarlama potansiyeli ve kapasitesi şeklinde tanımlanabilir (Reed and Blunsdon, 1998).

Benjaafar and Ramakrishnan (1996), literatürdeki esnekliğin beş tanımını şu şekilde aktarır:

- Bir sistemin farklı konumlar üstlenme veya belirli sayıda farklı durumlar üstlenme kapasitesi,
- Bir üretim tesisinin farklı üretim görevleri için kullanılabilir olma yeteneği,
- Kabul edilebilir kalitede farklı ürünleri verimli bir şekilde üretmek için imalat kaynaklarını yeniden yapılandırma yeteneği,
- Değişen koşullara etkin bir şekilde yanıt verme yeteneği ve
- Değişen çevresel koşullara uyum sağlama kapasitesinin bir ölçüsü.

(Benjaafar and Ramakrishnan, 1996)

Çeviklik, lojistik altyapısı, bilgi-işlem sistemleri ve özellikle örgütsel zihniyet gibi örgütsel yapıları kapsayan örgüt çapında bir kabiliyettir. Çevik bir örgütün esas unsuru esneklik özelliğidir. Çevikliğin köklerine bakıldığında ise, esasında esnek üretim yapılarına dayandığı görülmektedir (Christopher, 2000). Üretim alanında esneklik yeteneği Carlsson (1992) tarafından iki boyut olarak ele alınarak tanımlanmıştır. Bunlar;

- Statik Esneklik: Stok ve yedekleme sistemlerinden kaynaklanan maliyetlere ağırlık vererek üretim sürecindeki talep değişiklikleri ve kesintiler gibi öngörülebilir değişikliklerle başa çıkma yeteneğini içeren esnekliktir.
- Dinamik Esneklik: Kuruluşun yeni ürünler veya yeni rakipler tarafından yaratılan belirsizlikle başa çıkma yeteneğini içeren esnekliktir.

Birinci boyut (statik esneklik) ekipman değiştirme sürelerini ve envanter yönetimini dikkate alırken, ikinci boyut (dinamik esneklik) departmanlar arası, kişisel iletişim süreçlerine odaklanır (Carlsson, 1992).

Das (1996) esnekliği, bir sistemin veya tesisin kendi iç veya dış ortamındaki değişikliklere uyum sağlama yeteneği olarak tanımlamaktadır. Wadhawa and Rao (2000) esnekliği, kontrol edilebilir seçenekleri dinamik olarak akıllıca sağlayarak ve kullanarak değişimle başa çıkma yeteneği olarak tanımladı. Golden and Powell (2001) esnekliği dört boyuta uyum sağlama kapasitesi olarak tanımlar; zamansal, aralık, niyet ve odak. Bu nedenle esneklik kavramı birçok kavramı bünyesinde barındırır (Wadhawa and Rao, 2003).

Esneklik talebini en çok belirleyen koşullar ise şu şekilde sıralanabilir:

- Sürekli değişen talep
- Özelleştirmelerin artması
- rn teslim sürelerinin gittikçe kısalması
- rn çeşitliliğinin artması
- Teknoloji ve ürünlerin yaşam döngülerinin kısalması (De Toni and Tonchia, 1998).

2.1.3.4. Hızlılık

Organizasyonel çevikliğin temel özellikleri olarak hız ve yenilik kavramları Lu and Ramamurthy (2011) tarafından da gündeme getirilmiştir (Lu and Ramamurthy, 2011). evikliği, değişikliklerden yararlanmaya yardımcı olan hızlı ve yenilikçi tepkiler yoluyla çevredeki beklenmedik değişikliklerle başa çıkmak için kurumsal bir yetenek olarak tanımlarlar. Hız, yanıt verme ve uygulama açısından çeviklik için en önemli gereksinimlerden biridir, yenilikçilik ise yanıtın kalitesine ve içeriğine dairdir (Cai et al., 2019).

Hızlılık: En kısa zamanda iş ve işlemleri gerçekleştirme kabiliyetidir. Başka bir deyişle imkanlar dahilinde olması mümkün en kısa zaman diliminde hem görevleri hem de iş ve işlemleri gerçekleştirebilme kabiliyetidir. Organizasyonların hızlılık yeteneği;

- Hem ürünlerin teslimi hem de hizmetlerin sunumunda zamanlılık ve hız,
- Pazara yeni ürünleri hızla sunma,
- İşlemlerin kısa sürede hızlı tamamlanması unsurlarından oluşmaktadır (Sharifi and Zhang, 1999).

Hız, bütün diğer çeviklik gereksinimlerini gerçekleşmesi muhtemel en kısa zamanda tamamlayabilme kabiliyetidir. Mümkün olan en kısa sürede öğrenme, görev ve işlemleri gerçekleştirme ve değişiklik yapma yeteneği olarak da ifade edilebilir. Üretim zamanı, herhangi bir üretim değişikliği zamanı, bir faaliyetin gerçekleştirilme süresi, ürün ve/veya hizmetin teslim süresi, değişimlere uyum sağlama süresi ve öğrenme süresi bu yetenek kapsamındadır (Sherehiy et al., 2007).

Örgütsel çeviklik kavramının, başarılı sonuçlara ulaşabilmesi esneklik ve hız yetenekleri ile yakın ilişkilidir (Zainal et al., 2020). Örgütsel çeviklik, şiddetli pazar rekabeti ve belirsiz değişiklikler ile geleceğin ortaya çıkarabileceği riskler göz önüne alındığında, örgütsel öğrenmenin hızı ile çevresel değişimin hızı arasındaki mevcut boşluğu kapatmaya çalışır (Wischnevsky, 2004). İşletmelerin dış çevrelerindeki değişikliklere hızlı bir şekilde yanıt verme yeteneği, işletme performansının birincil belirleyicisidir (Hoyt et al., 2007). İşletmelerin hızlı reaksiyon gösterebilmeleri yönetimin stratejik karar verme süreci ile ilişkili olup, genel olarak hızlı karar verme, karar vericilerin değişime ayak uydurmasını sağlar ve güçlü performansla bağlantılı durumdadır (Eisenhardt, 1989).

2.1.4. Çevik Örgüt Özellikleri

Organizasyonel çeviklikle ilgili çalışmaların çoğu, destekleyici organizasyonel yeteneklerden ziyade çevik organizasyonların özelliklerine odaklanmıştır (Appelbaum et al., 2017). Yapılan çalışmalarda çevik organizasyonların genel olarak tanımlanan özellikleri/nitelikleri; “esneklik, yanıt verebilirlik, değişim kültürü, hız, entegrasyon ve düşük karmaşıklık, yüksek kaliteli ve özelleştirilmiş ürünler ve temel yetkinliklerin mobilizasyonu”nu içermektedir (Sherehiy et al., 2007). Buna göre, bilimsel literatürde örgütsel çevikliği destekleyen temel dinamik yeteneklerin neler olduğu konusunda evrensel bir anlaşma yoktur. Literatürde dinamik yetenekler tartışması büyük ölçüde teorik tartışmaların konusu olduğundan, temel yapılar soyut olup, yeterince işlevselleştirilememiştir. Bu nedenle, değerlendirmek ve geliştirmek zordur (Başkarada and Koronios, 2018).

Farklı işletmeler her değişimden kaynaklanan farklı baskı seviyelerinin yanı sıra farklı değişiklikler yaşayacaklardır. Sonuç olarak, farklı işletmeler için farklı yetenek kombinasyonları elde edilmesi gerekecektir (Sharifi and Zhang, 2001). Bu kapsamda örgüt yapısı ve özellikleri çeviklik süreçlerini ve yeteneklerinin sergilenmesinde farklılıklara neden olacaktır.

Geleneksel organizasyonlar öncelikle istikrar için tasarlanmış olup, net hiyerarşileri ve net sorumlulukları olan dikey yapılara dayanmaktadır. Hedefler ve kararlar üst yönetimden filtrelenir. Hissedarlar için değer elde etmek için doğrusal planlama ve kontrol yoluyla çalışmaktadır. Bu yapılar güçlüdür ancak genellikle katı özellik gösterir, esnek değildir. Buna karşılık, çevik bir organizasyon hem istikrar hem de dinamizm için tasarlanmış olup, insan merkezli bir kültüre sahip ekipler ağına dayanmaktadır. Teknoloji ile desteklenen hızlı öğrenme ve hızlı karar döngülerine dayalı olarak çalışmaktadır. Çevik organizasyonlar, tüm paydaşlar için birlikte değer yaratmak için güçlü bir ortak amaç tarafından yönlendirilirler. Böyle çevik bir işletim modeli, stratejiyi, yapıyı, süreçleri, insanları ve teknolojiyi değer yaratma ve değer koruma yönünde hızlı ve verimli bir şekilde yeniden yapılandırmaya yardımcı olur. Çevik bir organizasyon böylece istikrara hız ve uyarlanabilirlik katarak, belirsiz ve karmaşık koşullarda rekabet avantajı yaratmaktadır (Zerfaß et al., 2018).

Çoğunlukla hızlı tempolu günümüzün sıkıntılarıyla başa çıkmak için önerilen kapsamlı çözüm, organizasyonel çeviklik kullanmaktır (Appelbaum et al., 2017). Ancak çevik organizasyonların sahip olması gereken bir takım özellikler söz konusudur. Sherehiy et al., (2007) tarafından çevik örgütlerin özellikleri belirtilmiştir. Bu özellikler hem organizasyon yapısı hem de iş gücü açısından değerlendirilerek ele alınmış olup, aşağıdaki tabloda özetlenmiştir (Sherehiy et al., 2007).

Tablo 2.2: Çevik Örgüt Özellikleri

Çevik Örgüt Özellikleri: Organizasyon ve İşgücü	
Organizasyonel Özellikler	
Yetki	• Merkezi olmayan bilgi ve kontrol • Daha az güç farkı • Kontrol sistemlerine ve otoriteye daha az bağlılık • Görev ile entegre yetki • Projeye, ekibe bağlılık, sadık olma • Görevle birlikte yetki değişimi • Kontrol aralığının geniş olması
Kurallar ve Prosedürler	• Prosedür ve kuralların azlığı • Resmi düzenlemelerin az olması • Resmîyet dışında organize olabilme • Rollerin akıcı bir şekilde tanımlanması
Koordinasyon	• Resmîyet dışında bireysel koordinasyon • Görev dağılımı bulunması, karar alınabilmesi • Network iletişiminin sağlanması • Hedefe yönünde ilerleme
Yapı	• Network, yatay düzlemde, matris, sanal ya da düz yapı • Ekip işlevselliği, işlevler arası bağ • Birim ve fonksiyonlar arasındaki esnek sınırlar
İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	• Çalışanların yetkilendirilmesi • Çalışan dahil olması • İş rotasyonu • Bağımsız karar verme • Çok yönlü beceri eğitimleri • Ekip çalışması • İş gücü oluşturma ve geliştirme • İş zenginleştirme • Çok yönlü ekipler • Deneyim ve bilgiye erişim • Çeşitlilik ve farklılaşma

Tablo 2.2: (devamı) Çevik Örgüt Özellikleri

Çevik Örgüt Özellikleri: Organizasyon ve İşgücü	
Çevik İşgücü Özellikleri	
Proaktif	• Değişimle ilgili sorunların öngörülmesi • Değişimle ilgili sorunların çözümü • Kişisel inisiyatif
Adaptasyon	• Kişilerarası ve kültürel uyum • Spontane işbirliği • Yeni görev ve sorumlulukları öğrenmek • Profesyonel esneklik
Esneklik	• Yeni fikir, değişimler ve teknolojik gelişmeler karşısında pozitif tutum sergileme • Stresle başa çıkmak • Ani beklenmedik durumları ve belirsizlikleri tolerans

Kaynak: (Sherehiy et al., 2007)

Băjenaru et al. (2014)'e göre ise, kuruluşun tüm yönlerinde uygulanabilecek genel çeviklik özellikleri:

- esneklik
- alıcılık
- hız
- değişim kültürü
- düşük entegrasyon ve karmaşıklık
- kişiselleştirilmiş ve kaliteli ürünler
- temel becerileri harekete geçirmek

şeklinde ifade edilmektedir (Anca-Ioana, 2019, Băjenaru et al., 2014).

Çeviklik, zamanında, etkili ve sürekli değişiklikler yapabilme yeteneği olarak tanımlanır. Her yetenekte olduğu gibi çeviklikte tekrarlanabilir organizasyonel bir kaynaktır.

- Çevik organizasyonlar, çevresel değişimleri emsallerinden daha iyi algılayabildikleri veya öngörebildikleri için zamanında değişiklikler yapabilirler.

- Çevik organizasyonlar değişim uğruna değişimi değil rekabet avantajı uğruna değişimi takip eder.
- Çevik organizasyonlar sürekli değişiklikler yapar. Herhangi bir değişiklik, ele alınması amaçlanan sorunu çözmedikçe ve devam etmedikçe anlamsızdır. Ancak, çevik organizasyonlarda uygulanan değişiklikler kalıcı veya kurumsallaşmış bir atalet kaynağı haline gelmez; her zaman reforma tabi ve hazırdırlar.

Yönetim literatürü bu süreci yaygın olarak “dinamik yetenek”; hem tehditleri hem de fırsatları algılayabilme, problemleri çözümleme, kurum kaynaklarını ve süreçlerini değiştirme potansiyeli olarak adlandırılmaktadır. Çeviklik stratejik olarak oldukça önemlidir (Worley et al., 2014).

Golchin and Khosroshahi (2006) tarafından çevik bir organizasyonun özellikleri;

- Bilgiye dayalı olmak
- Merkezi olmayan ancak teknolojiye o kadar merkezi hareket eden
- Esnek, çevik ve uyarlanabilir
- Yatırımları optimaldir ve genel giderler ortadan kalkar
- Yaratıcı, dinamik, uyumlu ve ekip çalışmasına dayalı sanal yapıya sahip
- Akran organizasyonların temel yeteneklerine odaklanan
- Proje bazlı ve kısa vadeli planları olan
- Hiyerarşinin olmaması
- Maksimum organizasyonel esneklik
- Bilgi ve iletişim altyapılarına sahip
- Akran kuruluşlar arasında karşılıklı güven ve itimat şeklinde sıralanmıştır (Mohammadi et al., 2015).

Birçok araştırmacı tarafından insan kaynaklarının bir organizasyonun çevikliğini elde etmedeki katkısının altı çizilmiş ve bir organizasyon ancak çalışanları da çevikse çevik olabilir görüşü belirtilmiştir. Organizasyon çalışanları;

- yaratıcı ve yenilikçi
- alanında gerçek bilgiyi sunan
- farklı zorluklar tarafından teşvik edilen
- takımda çok iyi çalışabilme becerisine sahip
- sorumluluk sahibi

özelliklerine sahipse o organizasyon çevik olabilir (Anca-Ioana, 2019).

2.1.5. Örgütsel Çeviklik Ölçümü

Çevikliği ölçmek için yöneticiler ve uzmanlar genellikle düşük, ortalama, yüksek vb. değerleri kullanırlar. Kurumsal çevikliği ölçmek için geçerli ve uygun bir çözüm bulunarak temel ilkelerin belirlenmesi önemlidir. Herhangi bir çeviklik ölçeğinin, incelenen işletmenin belirli özelliklerini dikkate alarak duruma özel bir ölçüm sağlaması ve farklı kurulumlar arasında karşılaştırmalara izin vermesi gerektiği varsayılmaktadır. Ayrıca, tanımlanabilecek belirli gözlemlenebilir ölçüm parametrelerine odaklanarak, çeviklikle ilgili tüm insan bilgisini/uzmanlığını içermelidir. Bu kapsamda, önerilen çeviklik ölçüm parametreleri şu şekildedir (Tsourveloudis and Valavanis, 2002);

Doğrudan: Ürün çeşitliliği, çok yönlülük, kalite değişikliği, ağ oluşturma vb. gibi çevikliği (doğrudan ölçüm) etkileyen gözlemlenebilir operasyonel özelliklere odaklanır ve artan varlıklar veya kârlar gibi çevikliğin (dolaylı ölçüm) etkilerine değil, kısa teslimat süreleri, müşteri memnuniyeti vb. gibi parametrelerin ölçümünü sağlar.

Bilgiye dayalı: İncelenen sistemin veya benzer sistemlerin işleyişinden elde edilen uzman bilgisine dayanır. Ölçü, hem sayısal hem de sözel verileri işleme kapasitesine sahiptir ve kesin (örneğin, çeviklik = 0,85) ve/veya nitel (örneğin, yüksek çeviklik) ölçümleri ile sonuçlanır.

Bütünsel: Çevikliğin bilinen tüm boyutlarını birleştirir. Çeviklik, bir işletmenin hemen hemen tüm hiyerarşik seviyelerinde gözlemlenebilen çok boyutlu bir kavramdır.

Çeviklikle ilgili ölçme yöntemleri analitik hiyerarşik süreç ve mantıksal kavram temelinde geliştirilmiştir. Bu yöntemleri kullanan değerlendiriciler, çeviklik yeteneklerini değerlendirmek için ikili bir karşılaştırma tekniği uygulamaktadır. Bu değerlendirme, her işletme için genel çeviklik indeksleri türetmek için tüm yetenekler arasında sentezlenir. Farklı firmaların veya farklı üretim operasyonlarının üstünlüğünü ayırt etmek ve çevikliğini karşılaştırarak yapılabilir (Lin et al., 2006).

2.1.6. Örgütsel Çeviklik Faydaları ve Sağlık Örgütleri

Örgütsel yapının bütününe kapsayan çeviklik örgütün rekabet avantajı olarak da ifade edilmektedir. Çevik bir organizasyon olabilmek, alandan doğru verilerin toplanması ve bu verilerin analizi ile birlikte etkili bir bilgi yönetimi ve öğrenme kabiliyeti, bunun yanı sıra etkin karar verebilme ve değişikliklere cevap vermede çözümlerin hızlıca dağıtımını gerektiren bir süreçtir. Dolayısıyla çeviklik, iş süreçleri, çalışanlar, teknoloji, bilgi birikimi, strateji gibi örgüt yapısını oluşturan tüm süreçleri içermektedir (Molla et al., 2012).

Çeviklik, iş ortamının çalkantılı bir rekabetten, başarı için mücadele alanına dönüşmesinde devrim niteliğinde hayati bir yetenektir. Çevik olmak için stratejik niyet ve rekabet avantajına ulaşmak için işletmenin temel yetkinliklerinden yararlanmak çok önemlidir. Her işletme, her organizasyon, uğraştığı koşulları, iş ortamından aldığı tehditleri ve onlara refah ve başarı getirecek fırsatları anlamalıdır (Sharifi and Zhang, 1999). Bu kapsamda sağlık sektöründe yer alan işletmeler, kurum ve kuruluşlar da içinde bulunduğu koşulları iyi analiz ederek tehdit ve fırsatları görmeli, bu hayati yeteneği yani çevikliği yapısında oluşturmalıdır.

Örgütsel çevikliğin iyileştirilmesi ve arttırılmasından elde edilen faydalar; organizasyondaki süreçlerin iyileştirilmiş yapısı, değersiz faaliyetlerin

değerlendirilmesi, artan pazar payı, kontrol ve maliyetlerin azaltılması nedeniyle geliştirilmiş maliyet kontrolü ve organizasyonel verimlilik, bilgiye yapılan yatırım karşılığında değer kazanma gibi sayısızdır. Teknoloji ve Bilgi Teknolojileri hizmet sağlayıcıları arasında gerekli koordinasyonun sağlanması, önceden belirlenmiş hedeflere doğru daha hızlı ilerleme, kuruluşun süreçleri değiştirme ve operasyonları iyileştirme yeteneği, daha iyi hizmet sunma, düşük fiyatlar, kurumsal istikrar, müşteri ihtiyaçlarına daha hızlı yanıt verme vb. şeklinde sıralamak mümkündür (Moshki and Teimouri, 2013). Çeviklik, işletmelerin hızlı ve sürekli değişim karşısında tepki vermesini ve yeni fırsatları yakalayıp bunlardan yararlanma becerisi kazandırmaktadır (Charbonnier-Voirin, 2011).

Çevik bir işletme, yaygın bir şekilde üretim maliyetlerinin daha düşük düzeyde olmasını sağlayabilir, pazardaki sahip olduğu payını artırabilir, müşterilerinin talep ettiklerini ve ihtiyaçlarını karşılayabilir, hızlıca geliştirdikleri yeni ürünleri piyasaya çıkarılmasını kolaylaştırabilir, katma değeri bulunmayan işletme faaliyetlerini sonlandırabilir, şirketin rekabet üstünlüğünü ve gücünü artırabilir. Bu nedenle, çevik girişim, 21. yüzyılın üretim paradigması olarak savunulmakta ve hızla değişen müşteri gereksinimlerinin sürekli artan rekabetçi pazarında ulusal ve uluslararası liderler olmak için kazanan strateji olarak görülmektedir (Yusuf et al., 1999).

Birçok sektörde ele alınan örgütsel çeviklik kavramı ilk olarak imalat sektöründe ele alınmış bir kavramdır. Hizmet organizasyonlarında, özellikle de çevikliği ele alan az sayıda çalışma yapılmıştır. Bunun yanı sıra sağlık sektöründe de çeviklik kavramının rolü ile ilgili çalışmalar yapılmıştır. Dahiyat'a (2004) göre, sağlık hizmetlerinde örgütsel çevikliği keşfetmek başlıklı çalışmada, sağlık sektöründe çeviklik, sağlık kuruluşlarını etkileyen ortamdaki öngörülemeyen değişiklikler ve belirsizliklerle başa çıkmak için gereklidir ve kaynakların koordinasyonu ve entegrasyonu için proaktif yaklaşımlar, sağlık sektöründe örgütsel çevikliği teşvik etmeye yardımcı olabilir (Dahiyat, 2004). Sindhwani et al. (2019)'da, sağlık hizmetlerinde çeviklik kavramını ele aldıkları çalışmalarında sağlık organizasyonunda çevikliği etkileyen faktörleri araştırmış olup, çevikliğin dalgalanan müşteri ihtiyaçlarına ve rakip geri bildirimleri gibi çevresel değişikliklere daha hızlı uyum sağlamasına yardımcı olduğu için sağlık kuruluşları için zorunlu olduğunu belirtmiştir (Sindhwani et al., 2019).

2.2. Örgütsel Dayanıklılık

2.2.1. Dayanıklılık Kavramı

Fizik bilimi alanında kullanılan dayanıklılık kavramı, fizik literatüründe bir sistemin bozulma sonrasında eski şeklini geri kazanma kapasitesini ifade etmektedir. Terim ilk olarak 1973 yılında Holling tarafından 'Ekolojik Sistemlerin Dayanıklılığı ve Kararlılığı' başlıklı çığır açan çalışmada popülerleşmiştir. Çalışma, ekolojik dayanıklılık kavramının yanı sıra diğer çeşitli dayanıklılık biçimlerine ilişkin çalışmaların çoğunun temelini oluşturmuştur. Holling Dayanıklılık terimini ilk kez ekoloji ve çevre konularıyla bağlantılı olarak tanımlanmış olup, ekosistemin dayanıklılığını hayatta kalabilme yeteneği ve değişimleri absorbe edebilme ölçüsü şeklinde ifade etmiş, geçici bozulmadan sonra dengeye geri dönme yeteneği olarak tanımlanmıştır. Holling'in tanımından başlayarak çeşitli araştırma alanlarını kapsayan dayanıklılık kavramı zaman içinde evrim göstermektedir. Başta doğa bilimlerinde, özellikle ekoloji ve çevrede, uygulamalı bilimlerde, mühendislikte ve daha sonra sosyal bilimler, özellikle ekonomi, stratejik yönetim ve operasyon yönetimi alanında kullanılmıştır (Annarelli and Nonino, 2016; Bhamra et al., 2011). Bu ekolojik bakış açısıyla tutarlı olarak Cumming (2005) tarafından dayanıklılık “sistemin iç değişim ve dış şoklar/rahatsızlıklar karşısında kimliğini koruma yeteneği” olarak tanımlanmaktadır (Cumming et al., 2005).

İngilizce “Resilience” kavramı Türkçe karşılığı olarak, yaygın şekilde “dayanıklılık, esneklik, uyum sağlayabilme, toparlanabilme ve eski haline dönebilme” gibi anlamları karşılamak üzere çeşitli akademik alanlarda kullanılmaktadır (Gerçek ve Börekçi, 2019). Mekanik ve fizik disiplinlerine baktığımızda “resilience” ifadesinin daha çok maddelerin esnekliği, gerilme enerjisini depolayabilme, bir yük altında deforme olmadan elastik olarak sapabilme kalitesi ve zorlandıktan sonra eski haline dönme gücü, olarak tanımlandığı görülmektedir (Klein et al., 2003).

Ekolojik alanda dayanıklılık kavramı denge ve denge dışı olarak belirtilen çelişkili iki paradigmadan doğmaktadır. Aşırı denge görüşünde dayanıklılık;

sistemlerin bozulmadan sonra kararlı denge noktalarına geri dönme yeteneği olarak görülür. Terimin tüm teorik aygıtı ve çağrışımı, kararlı denge koşullarına odaklanmıştır. Dengesizlik paradigması altında ise dayanıklılık; bir sistemin değişen iç veya dış süreçlere uyum sağlama yeteneğidir. Burada esas vurgu, belirli bir son noktaya veya nihai koşula ulaşmak veya sürdürmek değil “oyunda” kalmaktır (Pickett, et al., 2004).

Dayanıklılık bir sistemin, topluluğun veya toplumun, işleyişinde ve yapısında kabul edilebilir bir düzeye ulaşabilmesi için direnme veya değişme kapasitesidir. Bu, sosyal sistemin kendini organize etme yeteneğinin derecesi ve bir felaketten kurtulma kapasitesi de dahil olmak üzere öğrenme ve uyum kapasitesini artırma yeteneği ile belirlenir (UNISDR, 2002).

Carpenter et al. (2001), dayanıklılık kavramını sürdürülebilirlikle ilgili bir metafor olarak sosyo-ekolojik sistem içerisinde ele almış, saha çalışmalarında değerlendirilebilecek ölçülebilir bir nicelik olarak birden fazla anlam düzeyine sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Sistemin dayanıklılığını değerlendirmek için, üç farklı boyutu dikkate alarak;

- bir sistemin absorbe edebileceği ve hala aynı durum veya çekim alanı içinde kalabileceği bozulma miktarı
- sistemin kendi kendine organize olma derecesi
- sistemin öğrenme ve adaptasyon kapasitesini inşa etme ve artırma derecesi olarak dayanıklılık kavramını tanımlamışlardır (Carpenter et al., 2001).

Ekolojik dayanıklılığa ilişkin literatür de birçok bakış açısı ve yorum yer almakla birlikte, nasıl tanımlanması gerektiği konusunda bir fikir birliği yok gibi görünmektedir. Farklı sistem özelliklerine odaklanan alternatif tanımlar sağlanmıştır. Pimm (1984) dayanıklılığı, bir sistemin bir bozulma sonrasında orijinal durumuna geri dönme hızı olarak tanımlar. Tanımından bağımsız olarak, birçok ekolojist, dayanıklılığın sürdürülebilir ekosistem yönetiminin anahtarı olduğunu ve çeşitliliğin

dayanıklılığı, istikrarı ve ekosistem işleyişini geliştirdiğini savunmaktadır (Klein et al., 2003).

Dovers and Handmer (1992) tarafından toplumsal dayanıklılık kavramı üç farklı açıdan değerlendirilerek 3 türde tanımlanmıştır.

- Dayanıklılık Tip 1: Değişime direnç ve statükonun sürdürülmesi ile karakterizedir. Bu tür bir yönetim sistemi, değişiklik ve belirsizlikten kaçınmak için elinden gelenin en iyisini yapacak ve statükoyu sürdürmek için muazzam kaynaklar harcayacaktır.
- Dayanıklılık Tip 2: Bu, kademeli değişim ile karakterize edilmektedir. Toplumun temeline koruyan, ancak kademeli olarak değişikliklerin yapılabilirdiği durumdur.
- Dayanıklılık Tip 3: Değişime yanıt olarak açıklık ve uyarlanabilirlik ile karakterizedir. Bu yaklaşım, yüksek derecede esneklik yoluyla kırılganlığı azaltır. Temel özelliği, temel işletme varsayımlarını ve dolayısıyla kurumsal yapıları değiştirme ve yenilerini benimseme yeteneğidir (Dovers and Handmer, 1992).

Tip 3 dayanıklılık, koşullara bağlı olarak proaktif veya reaktif olmaya hazırlıklı olmayı ifade ederken, Tip 1 ve 2 dayanıklılığı yalnızca daha reaktif yanıtları içerir (Dovers and Handmer, 1992). Toplumsal dayanıklılıkla paralel olarak bir örgüt bir organizma gibi, çevresindeki değişikliklere uyum sağlamalıdır. Çevrelerinde değişiklikler meydana geldikten sonra kendilerini ayarlayarak tepkisel olarak yani reaktif olarak uyum sağlanabildiği gibi, örgütler organizmaların aksine proaktif veya öngörülü bir şekilde adapte olarak, değişiklikler gerçekleşmeden önce tepki verebilirler. Öngörülü olarak ve tekrar tekrar uyum sağlayan bir örgüt dayanıklı olarak adlandırılabilir (Teixeira and Werther, 2013).

Dovers and Handmer (1992), toplumun reaktif ve proaktif dayanıklılığı arasında ayrım yapar. Reaktif dayanıklılığa dayanan bir toplum, geleceğe statükoyu güçlendirerek ve mevcut sistemi değişime dirençli hale getirerek yaklaşırken, proaktif

dayanıklılık geliştiren bir toplum, değişimin kaçınılmazlığını kabul eder ve yeni koşullara ve zorunluluklara uyum sağlayabilen bir sistem yaratmaya çalışır. Yapılan bu ayırım, ekosistemler ve toplumlar arasındaki büyük farka; “insanın tahmin etme ve öğrenme kapasitesi”ne dayanmaktadır (Dovers and Handmer, 1992).

Dayanıklılık doğal ve sosyal sistemlerin arzu edilen bir özelliği olarak görülse de, terim farklı şekilde kullanılmıştır. Dayanıklılık kavramı belirli sistem özelliklerini tanımlamak için de kullanılmış olup, “bir sistemin absorbe edebileceği ve hala aynı durum veya çekim alanı içinde kalabileceği bozulma miktarı; sistemin kendi kendine organize olma derecesi” olarak tanımlanabilir (Klein et al., 2003).

Dayanıklılık çalışmasının kökenleri sosyal psikolojinin gelişim teorisine dayanmaktadır. Dayanıklılık kavramı, ekolojik ve sosyal kırılganlık, afetten kurtulmanın politikası ve psikolojisi, artan tehditler altında risk yönetimi gibi önemli konularla doğrudan ilişkilidir. Bu alanların her birinde yaygın olarak kullanılan tanımlar olmakla birlikte, bunlar disipline özgüdür. Pek çok durumda, dayanıklılık yapısının kapsadığı alan netlikten yoksundur. Bu nedenle, dayanıklılık olgusunu anlamak için, önce çeşitli akımlarından farklı bakış açılarını ve yaklaşımları göz önünde bulundurmamız gerekir (Ponomarov and Holcomb, 2009).

Sosyal bilimlerde üç ana dalda sosyal, psikoloji ve ekonomi alanında dayanıklılık kavramı incelenmiştir. Genel olarak dayanıklılık, toplulukların, kurumların ve ekonomilerin davranışsal tepkisini tanımlamak için kullanılmıştır (Ponomarov and Holcomb, 2009).

Timmerman (1981) tarafından bir toplumun dayanıklılığı bir sistemin tehlikeli bir olayın meydana gelmesini absorbe etme ve kurtarma kapasitesinin ölçüsü olarak ifade edilmiştir (Timmerman, 1981). Birleşmiş Milletler Uluslararası Afet Azaltma Stratejisi (UNISDR, 2009) terminolojisinde daha kapsamlı bir tanım sunulmaktadır. Dayanıklılık olası tehlikelere karşı karşıya kalan bir toplumun, bir sistemin esas işlevleri ve yapılarının muhafaza edilmesi, tehlikenin oluşturduğu etkilere anında etkili bir şekilde direnebilme, tolere edebilme, adapte olabilme ve olumsuzluklardan kurtulabilmedir. Yani bir şoktan “direnme” veya “geri dönme” yeteneği anlamına gelir. Bir topluluğun potansiyel tehlike olaylarına karşı dayanıklılığı, o topluluğun

gerekli kaynaklara sahip olma ve ihtiyaçtan önce ve ihtiyaç anında kendini organize etme becerisine göre belirlenir (UNISDR, 2009).

Dayanıklılık üzerine psikolojik bakış açısı yaygın olarak araştırılmış ve literatürde geniş bir şekilde temsil edilmiştir. Psikoloji alanında dayanıklılık kavramı, çoğunlukla temel insan adaptasyon sistemlerinin işleyişinden kaynaklanan bir olgu gibi görünmektedir. Bu sistemler korunuyorsa ve iyi çalışır durumdaysa, geliştirme ciddi zorluklar karşısında bile sağlamdır. Bu ana sistemler bozulmuş, öncül veya olumsuzluğun sonucuysa, özellikle çevresel tehlikeler uzun sürüyorsa, gelişimsel problemler için risk çok daha fazladır. Dayanıklılık, adaptasyon veya gelişmeye yönelik ciddi tehditler halinde iyi sonuçlar elde etmek için karakterize edilen bir yetenek olarak ifade edilmektedir (Masten, 2001). Psikolojide dayanıklılığı ele alan özel çalışma alanına, insanların stres ve zorluklara tepkilerindeki gelişimsel farklılıkların incelenmesi olan gelişimsel psikopatolojidir. Bu alandaki araştırmalar, tampon görevi gören veya strese karşı olumsuz reaksiyonları önleyen veya hafifleten faktörleri araştırmaktadır (Ponomarov and Holcomb, 2009).

Reich (2006)'da yaptığı çalışmada psikolojik açıdan dayanıklılık kavramını ele almış, dayanıklılığı, hayatta kalmaya yönelik tehditler karşısında geri dönme ve hatta büyüme yeteneği olarak tanımlamıştır. Reich'e göre doğal veya insan kaynaklı afetlerin bir sonucu olarak ortaya çıkan dayanıklılığın üç psikolojik ilkesi bulunmaktadır.

- Kontrol (yönlendirme, düzenleme ve faaliyetlerin koordinasyonu).
- Tutarlılık (en kötü zamanlarda anlamı, yönü ve anlayışı geliştirmek; belirsizliği azaltmak için gerekli süreçler ve prosedürler).
- Bağlantılılık (birlikte yönelme davranışı; hizmetlerin tekrarını ve israfını önlemek için çabaların sistematik koordinasyonu).

Reich, dayanıklılığın bu temel psikolojik ilkelerini afet planlamasına dahil etmenin daha kapsamlı bir müdahaleye yol açacağı ve bunun da daha iyi bir etkinlikle

sonuçlanacağı sonucuna varmıştır. Yani, kontrol, tutarlılık ve bağlantılılık, dayanıklılığın etkin tepkisinin temel bileşenleridir (Reich, 2006).

Stewart et al. (1997)'de, kapsamlı bir literatür araştırması ile dayanıklılığı psikolojik yönleriyle ele almış ve bazı temel özelliklerini belirtmiştir. Buna göre dayanıklılık dinamiktir, bir durumda başarılı başa çıkma, bireyin gelecekte zorluklarla başa çıkma yeterliliğini güçlendirir. Dayanıklılık gelişimseldir, yaşamın farklı evreleriyle değişir. Dayanıklılık streslerin en yüksek olma eğiliminde olduğu geçiş zamanlarında özellikle önemli olabilir. Bu kapsamda dayanıklılığı; bireylerin önemli değişiklik, tehlike, sorun ya da risk durumlarında mevcut olayın üstesinden başarıyla gelebilme yeteneği olarak tanımlamışlardır. Bu yetenek zamanla değişir ve bireydeki ve çevredeki koruyucu faktörler tarafından güçlendirilir (Stewart et al., 1997).

Bir ekonominin veya bir toplumun, belirli bir büyüklükteki bir afet için refah kayıplarını en aza indirme yeteneği, genellikle dayanıklılık olarak adlandırılır. Ekonomik sistemin makroekonomik dayanıklılığı,

(1) anlık dayanıklılık, yani belirli bir miktarda sermaye kaybı için ani gelir kaybının büyüklüğünü sınırlama yeteneği ve

(2) dinamik dayanıklılık, yani hızlı bir şekilde yeniden yapılandırma ve iyileşme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Hallegatte, 2014).

Rose (2004) çeşitli dayanıklılık tanımlarından yola çıkarak ekonomik alana özgü yönlerini belirlemiş ve ekonomik dayanıklılık kavramını tanımlamıştır. Kararlılık da dahil olmak üzere dinamik hususları içeren daha genel bir tanım, bir sistemin şiddetli bir şoktan kurtulma yeteneği olarak tanımlamıştır. Dayanıklılığı iki tür olarak açıklar. Bunlar;

- Doğal (Kendinde-yapısında var olan); normal koşullar altında ki mevcut yetenektir. Örneğin, harici bir şok tarafından kısıtlananlar için diğer girdileri ikame etme yeteneği veya piyasaların fiyat sinyallerine yanıt olarak kaynakları yeniden tahsis etme yeteneği olarak belirtir.

- Uyarlanabilirlik; yaratıcılık veya ekstra çaba nedeniyle kriz durumlarında gelişen yetenektir. Örneğin, bireysel iş operasyonlarında girdi ikame olanaklarını artırmak veya müşterisiz tedarikçileri, tedarikçileri olmayan müşterilerle eşleştirmek için bilgi sağlayarak piyasayı güçlendirmek.

Rose ayrıca, dayanıklılığın gerçekleşebileceği üç seviye belirledi; mikroekonomik (bireysel); mezoekonomik (sektör, pazar veya kooperatif grubu); ve makroekonomik (tüm bireysel birimler ve pazarlar bir araya getirildi). Bu seviyeler sosyal sistem perspektifini yansıtır ve firma ve tedarik zinciri düzeyinde uygulanabilir (Rose, 2004).

Dayanıklılık kavramı hem çok disiplinli hem de çok yönlüdür. Holling (1973), ekolojik sistemler içinde değişen davranış görüşlerinin kaynakların yönetimine yönelik farklı yaklaşımlar yaratabileceğini belirtmektedir. Esneklik bakış açısı, dayanıklılığı, sistemlerin kalıcılığının bir ölçüsü ve rahatsızlıkları absorbe etme ve sistem varlıkları arasındaki aynı ilişkileri sürdürme yeteneği olarak tanımlayarak cazibe alanlarını ve kalıcılık ihtiyacını vurgular. İstikrar bakış açısı, öngörülebilir bir dünya içinde dengeyi korumayı ve sistemde minimum dalgalanma ile fazla kaynakları biriktirmeyi vurgular. Kararlılık bakış açısı daha sonra bir sistemin bir bozulmadan sonra bir denge durumuna geri dönme yeteneği olarak tanımlanır (Bhamra et al., 2011).

Dayanıklılık kavramı, ekolojiden stratejik yönetime kadar, ülkeler ve bölgelerden firmalara ve bireylere kadar farklı coğrafi ve örgütsel bağlamlara odaklanan çok çeşitli disiplinlerde uygulanmaktadır. Bu farklı yaklaşımların ortak paydası, kavramın dışsal değişikliklere ve şoklara verilen farklı tepkileri nasıl anlamaya çalıştığıdır (Williams and Vorley, 2014).

Farklı disiplinlerin farklı şekillerde ifade ettiği dayanıklılık kavramına ilişkin tanımlar aşağıdaki Tablo 2.3’de yer almaktadır.

Tablo 2.3: Dayanıklılık Tanımları

Dayanıklılık Tanımları		
Yazar	Bağlam	Tanım
Bodin and Wiman (2004)	Fiziksel Sistemler	Salınımlardan bağımsız olarak sistemin yer değiştirmeden sonra dengeye dönme hızı.
Holling (1973)	Ekolojik Sistemler	Sistemlerin kalıcılığı, değişiklik ve bozulmayı absorbe etme ve durum değişkenleri karşısında hala aynı ilişkileri sürdürme yeteneğinin ölçüsüdür.
Walker et al. (2004)	Ekolojik Sistemler	Bir sistemin değişim sürecinde, aynı işlevi, yapıyı, kimliği ve geri bildirimi koruyarak, bozulmayı absorbe etme ve yeniden düzenleme kapasitesidir.
Gunderson (2000)	Ekolojik Sistemler	Davranışı kontrol altına alan değişkenler ve süreçler değiştirilerek bir sistemin yapısı yeniden tanımlanmadan önce tolere edebileceği rahatsızlığın hacmi.
Tilman and Downing (1994)	Ekolojik Sistemler	Bir kesintinin ardından sistemin tek bir denge noktasına dönme hızı.
Walker et al. (2002)	Sosyo-Ekolojik Sistemler	Kargaşa halinde bir sistemin işlevselliğini koruma yeteneği veya olumsuz durumlar sistemin işlev yapısını değiştirse bile yenilemek veya yeniden düzenlemek için gerekli unsurları koruma yeteneğidir.
Carpenter at al. (2001)	Sosyo-Ekolojik Sistemler	Bir sistemin farklı süreçler tarafından kontrol edilen, farklı bir duruma geçmeden önce tolere edebileceği bozulmanın büyüklüğüdür.
Luthans et al. (2006)	Psikoloji	Zorluklardan kurtulmak için geliştirilebilir kapasitedir.
Bruneau et al. (2003)	Afet Yönetimi	Sosyal birimlerin tehlikeleri azaltma, afet meydana geldiğinde etkilerini kontrol altına alma ve sosyal bozulmayı en aza indiren ve gelecekteki depremlerin etkilerini hafifleten iyileştirme faaliyetleri yürütme yeteneğidir.
Paton et al. (2000)	Afet Yönetimi	Dayanıklılık, aktif bir kendini düzeltme, öğrenilmiş beceriklilik ve büyüme sürecini tanımlar. Kavram, bireyin yetenekleri ve önceki deneyimleri göz önüne alındığında, psikolojik olarak daha yüksek düzeyde işlev görme yeteneği ile ilgilidir.

Tablo 2.3: (devamı) Dayanıklılık Tanımları

Dayanıklılık Tanımları		
Yazar	Yazar	Yazar
Coutu (2002)	Bireysel	Gerçekliğin kabulü, hayatın anlamlı olduğuna dair güçlü bir inanç ve doğaçlama yeteneği olmak üzere üç ortak özellik bireysel dayanıklılığı oluşturur.
Hamel and Valikangas (2003)	Örgütsel	Dayanıklılık, sürekli yeniden yapılanma kapasitesini ifade eder.
Horne and Orr (1998)	Örgütsel	Dayanıklılık, uzun bir gerilemeli davranış dönemi yaşamadan önemli değişikliklere üretken bir şekilde yanıt vermenin temel niteliğidir.
McDonald (2006)	Örgütsel	Dayanıklılık, ortamın gereksinimlerine uyum sağlayabilme ve ortam değişkenliğini yönetebilme özelliğidir.
Hollnagel et al. (2006)	Mühendislik	Varyasyonları, değişiklikleri, rahatsızlıkları, kesintileri ve sürprizleri algılama, tanıma, uyarılma ve özümseme yeteneğidir.

Kaynak: (Bhamra et al. 2011'den uyarlanmıştır.)

2.2.2. Örgütsel Dayanıklılık Kavramı

Günümüzde kuruluşları çevreleyen ortam, kuruluş sınırlarının hem içinden hem de dışından çeşitli biçimlerde farklı tehditler oluşturarak onları giderek daha fazla zorlamaktadır. Örgütün ve örgüt çevresinin hem güvenliğini hem de istikrarını zayıflatabilecek bazı unsurlar; ekonomik sorunlar, doğal afetler, terör saldırılar, ekipman bozulmaları, salgın hastalıklar ve insan hataları şeklinde sayılabilir. Dahası, kuruluşlar hem sosyal hem de teknolojik olarak giderek birbirine daha bağlı hale geldikleri bir dünyada varlıklarını sürdürüyor ve rekabet ediyorlar. Bir organizasyonun bağımsız bir varlık olması ve rekabetçi konumu korurken şoklara, etkilere ve afetlere direnmesi veya direnmeye çalışması her daim zordur. Bu kapsamda dünyadaki işletmelerin çoğu için gündemde olan “örgütsel dayanıklılık” günümüzde incelenen kavramlardan biri haline gelmiştir (Annarelli and Nonino, 2016).

Türk Dil Kurumu (TDK) Sözlüğünde “Dayanıklı olma durumu ve metanet” olarak tanımlanan dayanıklılık kavramı farklı disiplinlerde farklı anlamlarda kullanılmaktadır (www.tdk.gov.tr). Dayanıklılık kavramı literatürde ekoloji,

organizasyon teorisi, ekonomi, materyal, bilişim, risk yönetimi, sosyoloji, psikoloji gibi bir dizi disiplinde sıklıkla kullanılmış ve tartışılmıştır. Farklı disiplinler de farklı anlamlarda kullanımlardaki temel ortak noktalara bakıldığında dayanıklılık; beklenmeyen veya öngörülemeyen değişikliklere ve olumsuzluklara karşı verilen tepki ile birlikte söz konusu değişikliklere adapte olabilme yeteneğidir (Erol vd., 2010).

Örgütsel dayanıklılık, örgütlerin zorlu koşulların altından daha da güçlenerek ve beceri kazanarak çıkabilmesi adına, zorlu koşullar altında olumlu uyumun sürdürülmesi olarak tanımlanmıştır. Söz konusu olan "zorlu koşullar" ya da "olağanüstü durumlar" olarak belirtilen durumlar bir örgütün dayanıklı olmasını gerektiren her türlü tehlike ile birlikte örgütlere zarar verebilecek olası durumları içermektedir (Vogus and Sutcliffe, 2007). Olağanüstü olaylar, doğaları gereği, organizasyonları yüksek düzeyde stratejik belirsizliğe maruz bırakır, bu da yalnızca olağan işleri değil, nihayetinde örgütsel hayatta kalmayı da etkileyebilir. Bu kapsamda Meyer (1982) olağanüstü olayları, “çevresel darbeler” olarak ifade eder ve bunlar şiddetli hava olayları, altyapı arızaları, yakıt krizi, küresel kredi sıkışıklığı, grip salgınları ve teröre kadar uzanabilir (Sullivan-Taylor and Wilson 2009; Sullivan-Taylor and Branicki, 2011).

Oxford İngilizce Sözlüğün de dayanıklılık, “Zorluklardan çabucak kurtulma kapasitesi; bir maddenin veya cismin yeniden şekillenebilme kabiliyeti” olarak belirtilmiştir (Oxford English Dictionary, 2022). Örgütsel bilimde ise, (a) zorlu koşullar altında pozitif uyumun sürdürülmesini (b) istenmeyen olaylardan geri dönme yeteneği (c) zorlamanın ortasında istenen işlevleri ve sonuçları sürdürme kapasitesini ifade eder. Dayanıklılık, zaman içinde büyüyen ve gelişen dinamik bir organizasyonel uyumluluk kapasitesidir (Gittell et al., 2006).

Madni (2007) dayanıklılığı, bir tedirginliği önceden tahmin etme, adapte ederek direnme ve tedirginlik öncesi durumu olabildiğince eski haline getirerek iyileşme yeteneği olarak tanımlar (Umoh et al., 2014). McManus et al. (2008)’de, örgütsel dayanıklılık tanımlarından ortaya çıkan sayısız kavramın çevre bilgisi, hazırlık düzeyi, karışıklık beklentisi, adaptasyon, iyileşme kapasitesi vb. içerdiğini ileri sürmektedir. Dayanıklılığı, bir kuruluşun genel durum farkındalığının, kilit taşı güvenlik açıklarının yönetiminin ve karmaşık, dinamik ve birbirine bağlı bir ortamda uyarlanabilir

kapasitesinin bir işlevi olarak tanımlamaktadır. Çevresindeki karışıklıklar karşısında şoku absorbe etmek veya direnç geliştirmek, organizasyonun ne kadar hazırlıklı olabileceğinin bir yansımasıdır (McManus et al., 2008).

Literatür de örgütsel dayanıklılık kavramının araştırmacılar tarafında farklı şekilde açıklandığı ve tanımlandığı görülmektedir. Aşağıdaki tabloda örgütsel dayanıklılık kavramına ilişkin Ponis and Koronis (2012) tarafından derlenen tanımlar yer almaktadır.

Tablo 2.4: Örgütsel Dayanıklılık Kavramı Tanımları

Örgütsel Dayanıklılık Kavramı Tanımları	
Wildavsky (1988)	Dayanıklılık, zaman içinde büyüyen ve gelişen örgütsel uyum yeteneğinin dinamik kapasitesidir.
Horne and Orre (1998)	Dayanıklılık, bireylerin, grupların, organizasyonların ve sistemlerin bir bütün olarak, uzun bir gerileme davranışı dönemi yaşamadan, değişikliklere etkin olarak yanıt vermesini sağlayan bir niteliktir.
Mallak (1998)	Dayanıklılık, bir bireyin veya kuruluşun, minimum strese katlanırken, mevcut duruma göre doğru ve adapte edilebilir pozitif davranışları hızlıca tasarlama ve uygulama yeteneğidir.
Coutu (2002)	Bir örgütün gerçeklerle kararlılıkla yüzleşmesi, zorlukları anlamlandırma ve hiç yoktan çözümler üretme yeteneğidir.
Sutcliffe and Vogus (2003) Vogus and Sutcliffe (2007)	Örgütsel dayanıklılık, örgütün mevcut koşullardan daha güçlü ve daha becerikli çıkması için zorlu koşullar altında olumlu uyumun sürdürülmesidir.
Hamel and Valikangas (2003)	Örgütsel Dayanıklılık, sürekli yeniden yapılanma kapasitesini ifade eder. Yenilikler karşısında sürdürülebilirliği sistematik olarak destekleyen örgütsel değerler, süreçler ve davranışlar açısından inovasyon gerektirir.
Fiksel (2006)	Bir işletmenin değişimler karşısında hayatta kalma, uyum sağlama ve büyüme kapasitesidir.
Lengnick-Hall et al. (2011)	Bir örgütün olayları etkin bir şekilde özümseme, duruma özel tepkiler geliştirme ve nihayetinde örgütün hayatta kalmasını tehdit eden yıkıcı sürprizlerden yararlanmak için dönüştürücü faaliyetlerde bulunma yeteneğidir.

Kaynak: (Ponis and Koronis, 2012'den uyarlanmıştır.)

Literatür de, örgütsel dayanıklılığın anlamı ile ilgili birbirinden farklı olan iki bakış açısı bulunmaktadır. İlk görüşe göre; örgütsel dayanıklılığı beklenilmeyen bir anda gelişen, yoğun stres içeren negatif durumların içinden sıçrama ve sonrasında

bıraktıkları noktadan devam edebilme kabiliyeti şeklinde görür. Bu görüş, fiziksel bilimlerde dayanıklılığın tanımlarına benzer. Diğer görüş ise her türlü duruma uyum sağlayabilme, yeni fırsat ve yeteneklerin oluşturulması yönünden ele almaktadır (Lengnick-Hall et al., 2011).

Her sistem, doğal olarak, kendisini yıkıcı kırılganlık yönünde yönlendirecek diğer dirençli kuvvetlere karşı koymak için değişen çevresel koşullar etrafında esnemesine ve şekillenmesine izin veren bir dereceye kadar dahili esneklik içerir. Sistemlerin kendilerini dinamik olarak yeniden şekillendirmelerine izin veren bu dahili esneklik, örgütsel dayanıklılığın merkezini oluşturmaktadır. Dayanıklılık, hem örgüt ve sistemlerin hem de birey ve grupların, uzun bir gerileme davranışı periyodu yaşamadan mevcut akışı olumsuz etkileyen mühim değişikliklere etkin ve verimli cevap verebilme niteliğidir. Bu güçlü tepki yeteneği uyarlanabilir davranışta fiziksel, duygusal ve kaynak desteği için iç/dış bağlantıların zenginliğinin doğrudan bir yansımasıdır (Horne and Orr, 1998).

Örgütler karmaşık bir yapılanmaya sahiptir. Karmaşık sistemler genellikle dinamikdir, doğrusal değildir ve varlıklarını sürdürmek için kendi kendini organize etme yeteneğine sahiptir. “Dayanıklılık” kavramı, sürdürülebilirliğin soyut bir hedeften ziyade içsel bir sistem özelliği olarak görülmesini sağlar (Fiksel, 2003).

Temel olarak, dayanıklılık kavramı, bir unsurun bir kesintiden sonra bozulma öncesi duruma geri dönme yeteneği ve kabiliyeti ile yakından ilişkilidir. Dayanıklılık kavramı topluluklara ve örgütlere uygulandığında, bu geniş tanım değişmez. Dayanıklılık, türbülans ve süreksizliklere karşı hem bireysel hem de örgütsel tepkilerle ilgilidir (Bhamra et al., 2011).

Kurumsal dayanıklılık sistematik kesintilere karşı koyma ve yeni risk ortamlarına uyum sağlama yeteneği ve kapasitesidir. Dayanıklı bir organizasyon, stratejisini, operasyonlarını, yönetim sistemlerini, yönetim yapısını ve karar destek yeteneklerini, sürekli değişen riskleri ortaya çıkarabilecek ve bunlara uyum sağlayabilecek, birincil kazanç faktörlerindeki kesintilere dayanabilecek ve daha az uyarlanabilir rakiplere göre avantajlar yaratacak şekilde etkin bir şekilde düzenler (Starr et al. 2003).

Örgütler altyapımızı yönetir, sürdürür ve işletir, ekonomimizi yaratır ve toplumumuza katkıda bulunur. Örgütlerin, özellikle toplumsal etkisi olan afetler gibi beklenmedik olaylar karşısında çalışmaya devam edebilme yeteneği, temel hizmetlerin kullanılmadığı süre ve bir bütün olarak topluluk için iyileşme süresi üzerinde büyük bir etkiye sahip olacaktır (Dalziell and McManus 2004). Bu etki ile birlikte küresel manzaradaki artan belirsizlikler ve kesintiler göz önüne alındığında, örgütsel dayanıklılığı anlamının öneminin neden arttığını anlamak çok zor değildir. Örgüt içinde dayanıklılık aynı zamanda üretkenliğin artması, iyileştirilmiş refah, azalan devamsızlık gibi önemli bireysel ve örgütsel faydalar sağlayabilen olumlu bir örgütsel davranış olarak görülmektedir (Luthans, 2002).

Bir örgütün etkin bir şekilde yanıt verme yeteneği, büyük ölçüde organizasyon yapılarına, sahip oldukları yönetim ve operasyonel sistemlere ve bunların esnekliğine bağlı olacaktır. Örgütlerin yüksek etkili olaylara hazırlıksız olmasının ekonomik sonuçları oldukça önemlidir. Sonuçlar, işletmeleri etkileyen fiziksel hasarın ötesine geçmektedir (Dalziell and McManus 2004). 1989 San Francisco Körfezi Depreminden sonra doğrudan etkilenen küçük işletmelerin %50'sinin kalıcı olarak devre dışı bırakıldığı ve bunun sonucunda ortaya çıkan iş kayıplarının bölgenin ekonomisini önemli ölçüde etkilediği tahmin edilmektedir (EPICC, 2003).

Kuruluşlar daha dayanıklı topluluklar yaratmanın önemli bir bileşenidir ve kuruluşları dayanıklılıklarını artırmaya teşvik etmek için değişimi desteklemek gerekmektedir. Ancak yapılacak girişimlerin geri dönüş süresi organizasyonun planlama ufkundan önemli ölçüde uzun olduğunda, daha fazla dayanıklılığa yatırım yapmak için zorlayıcı bir iş gerekçesi oluşturmak zor olabilir. Bunu başarmak için ise temel gereksinimler şunlardır (Dalziell and McManus 2004):

- Kuruluşların dayanıklılıklarını değerlendirmek için kullanabilecekleri basit ama etkili metodolojilerin ve kuruluşların dayanıklılıklarını iyileştirme stratejilerinin geliştirilmesi,
- Örgütler içinde dayanıklılık öncelikleri hakkında diyalog ve tartışmayı kolaylaştırmak, dayanıklılık stratejilerinde ortak sorunlar ve karşılıklı

bağımlılıklar hakkında kuruluşlar arasında iletişimi sağlamak için ortak terminoloji kullanılması,

- Dayanıklılığı değerlendirmek için hem karar vericiler için anlamlı hem de organizasyonun genel amaç ve hedefleri ile doğrudan ilgili ölçütler geliştirilmesi gerekmektedir.

Yönetim atasözünde olduğu gibi “ölçülmeyen yönetilmez”. Benzer şekilde, kuruluşların daha dayanıklı hale gelmeleri için yatırım yapmalarında gerçek bir ilerleme görmek için, gerçek kuruluşların dayanıklılığını ölçmek ve kıyaslamak için ölçütlere ihtiyaç vardır. Bu husus, özellikle organizasyonların muazzam çeşitliliği göz önüne alındığında, hiç de kolay bir iş değildir. Diğer bir zorluk, bu ölçümlerin kuruluş içinde etkisi olan yani karar vericiler için anlamlı olmasını sağlamaktır (Dalziell and McManus 2004). Anlamlı ölçütler geliştirildiği takdirde kuruluşlar, dayanıklılıklarındaki iyileştirmeleri ölçerek ve bu ölçümde zaman içinde meydana gelen değişiklikleri izleyerek daha dayanıklı hale gelme yolunda ilerleme gösterebilirler (Lee et al., 2013).

Bazı araştırmacılar dayanıklılık kavramını kırılabilirlik ekseninde değerlendirerek açıklamışlardır. Kırılabilirlik üzerine yapılan son çalışmalarda, dayanıklılık kavramına odaklanıldığı görülmektedir. Dayanıklılık-Kırılabilirlik ekseninde pasif kalmak ve olayların meydana gelmesine izin vermek yani savunmasız olmak yerine, problemleri çözmek için aktif bir yaklaşım benimsemek yani dayanıklı olmak söz konusudur. Kırılabilirlik bireyler, gruplar ve örgütler için göreceli bir kavramdır. Dayanıklılık, kırılabilirlik üzerinde genişler ve bir bireyin, topluluğun veya kuruluşun bir afet olayıyla başa çıkmasına, uyum sağlamasına ve bundan kurtulmasına olanak tanıyan nitelikler olarak görülebilir. Ayrıca artan dayanıklılık ve azalan kırılabilirlik, olumsuz durumdan yalnızca yenik düşmeden değil, aynı zamanda psikolojik ve örgütsel sağlık bozulmadan hayatta kalma olasılığını da yükseltir (Pelling and Uitto, 2001; Mallak, 1998a; Buckle et al., 2000; Dalziell and McManus 2004; Riolli and Savicki, 2003).

Örgütsel dayanıklılık kavramı, akademisyenler ve uygulayıcılar arasında giderek artan bir ilgi görmektedir. Örgütsel dayanıklılık, yıkıcı olayların ardından

kesintiye uğrayan operasyonlarının hem kısa vadeli devam etmesi hem de uzun vadede yeniden yapılandırılması için gerekli etkili faaliyetlerinin tümünü kapsar. Yıkıcı olaylara hazırlıklı olmak, afetlerle ve benzeri olağanüstü durumlarla verimli bir şekilde başa çıkabilmesi için iç ve dış kaynaklarının proaktif olarak planlanmasını gerektirir. Bununla birlikte, proaktif planlamasının olmaması, itibar ve pazar payı kaybına, müşteri hizmetleri ve iş süreci başarısızlığına, yasal yükümlülöklere ve yenilenme sürelerinin artmasına neden olabilir (Sahebjamnia, 2015).

Kazanan ve kaybeden firmaları ayıran şey dayanıklılık kapasiteleridir. Bu, özellikle ekonomik zorluklarla karşılaştığınızda önemlidir. Dayanıklı kuruluşlar, çeviklik ve esnekliklerini - ucuza ve kısa sürede rota değıştirme kapasitelerini - hayatta kalabilmenin bir adım daha ilerisine geçebilmek ve belirsizlik içindeki karmaşık alanda başarıyı elde edebilmek için kullanırlar. Dirençli organizasyonlar, sürpriz ve değışimdeki pozitif potansiyeli tanır ve zorlukların üstesinden gelerek ve rakiplerinden daha hızlı ve daha iyi bir şekilde geri dönerek pazar liderliğini artırır (Megele, 2014).

Dayanıklılık genellikle beklenmedik ve olumsuz durumlardan geri dönme ve önceki eylem planını geri yükleme kapasitesi olarak tanımlanır. Ancak, beklenmeyen olaylar genellikle kuruluşun faaliyet gösterdiği ortamı değıştirir. Bu nedenle, giderek artan rekabet ortamında dayanıklılık, işletmelerin geçmişı geri yüklemenin ötesine geçmesini gerektirir. Bunun yerine, yeni fırsatlar yaratmak ve yeni kapasiteler ve yetenekler oluşturmak için değışimin ve yıkıcı sürprizin olumlu potansiyelini kullanmalılar. Dayanıklılığın geleneksel tanımı geriye dönüktür. Daha etkili bir yaklaşım kuruluşun kaynaklarını ve yeteneklerini mevcut zorlukların üstesinden gelmek ve gelecekte daha büyük fırsatlar ve başarılar oluşturmak için kullanmaktır (Vogus and Sutcliffe, 2007).

Günümüzün istikrarsız ve öngörölemeyen ortamında, tek kesin stratejik avantaj, bir şirketin iş modelini sürekli olarak yeniden icat etme yeteneğidir. Hamel ve Valikangas (2004), dayanıklılığı, istikrarsız ve öngörölemeyen ortamda değışen koşullar altında hem stratejinin hem de iş modelinin dinamik bir şekilde tekrar oluşturulabilme kabiliyeti olarak değerdendirmiştir. Woods'un (2006) çalışmasında, dayanıklılık, sistemlerdeki arızaların önlenmesi veya azaltılması dahil olmak üzere, tehditler karşısında kurumsal hayatta kalmak için güvenli olmayan ve beklenmedik

olayları tahmin etme kapasitesi şeklinde belirtilmiştir. Woods’a göre dayanıklılığın özü bir örgütün/sistemin dinamik olarak istikrarını sürdürmesi, stres varlığında dahi faaliyetlerini sürdürmesine izin veren içsel yeteneğidir. Madni and Jackson (2009), dayanıklı bir sistemin, kesintilerden kaçınma, adsorbe etme, uyum sağlama ve bunlardan kurtulma gibi eylemleri kapsadığını ifade etmiştir (Hamel and Valikangas, 2004; Woods, 2006; Madni and Jackson, 2009).

2.2.3. Örgütsel Dayanıklılığa Dair Kavramsal Yaklaşımlar

Örgütsel dayanıklılık kavramı literatürde birçok farklı perspektiften ele alınmış ve farklı yaklaşımlar doğrultusunda analiz edilmiştir. Bu kapsamda yaygın olarak;

- “Davranışsal yaklaşım”,
- “Sezgisel yaklaşım”,
- “Yenilenme süreci yaklaşımı”,
- “Risk yönetimi yaklaşımı” ve
- “Sistem yaklaşımı”

olmak üzere beş farklı yaklaşım ile ele alındığı görülmektedir (Chan, 2011).

2.2.3.1. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal yaklaşımda dayanıklı bir örgüt, çevresel değişiklikleri hızlı bir şekilde algılayabilen, değişimlere hızlıca uygun tepkiler verebilen, kolektif davranışa ve sağlam tepki kabiliyetine sahip örgütlerdir (Chan, 2011).

Horne and Orr (1998) uzun soluklu araştırmaları neticesinde, örgütte dayanıklılığın gelişimine katkıda bulunan yedi ana davranış akışı olduğunu göstermiştir. Bu davranış akışları, bir örgüt önemli bir değişiklik karşısında kaldığında tüm sistem yanıtını oluşturmak için iç içe geçmekte olup, ayrı ayrı belirtilse de birbirleriyle örtüşmektedir. Bu davranış şekilleri ve açıklamaları aşağıda yer almaktadır (Horne and Orr, 1998).

- **Topluluk:** Bu, örgütün içindeki bireylerin amaç, vizyon, misyon ve kullandıkları değerler hakkında sahip oldukları tanımlayıcı ve içselleştirilmiş

anlayışı ifade eder. Topluluk perspektifi aynı zamanda eğitim/öğrenme, ücretlendirme, çalışma standartları, kültür ve çalışma ortamı gibi alanlarda çalışanların kişisel çıkarlarının kuruluşla sahip olduğu örtüşme derecesini de yansıtır. Topluluk "Biz birlikte kimiz?" sorusunun yanıtıdır.

- **Yeterlilik:** Bireylerin / grupların / ekiplerin yoğun örgütsel stres dönemlerinde, etkili ve hesap verebilir olma eğilimi ile iç ve dış ortamların taleplerini karşılamak için harmanlanmış beceri / bilgi kapasitesi arasındaki uyumdur. Yeterlilik “Sürekli değişen koşulların taleplerini nasıl karşılarız?” sorusunun yanıtıdır.
- **Bağlantılar:** Bunlar, bir bütün olarak örgütün baskı altında yanıt verme kapasitesini ve esnekliğini belirleyen; bireyler, gruplar ve sistem arasındaki ilişkilerin özelliklerini ifade eder. Bağlantılar, örgüt içi uyumun sağlanması ve sürdürülmesini sağlar.
- **Bağlılık:** Bu, kuruluşun tüm sektörlerinin belirsizlik dönemlerinde güven ve iyi niyeti sürdürmek için çabalama duygusuyla birlikte çalışma yeteneğini ifade eder. Bağlılık yoluyla, kuruluşun üyeleri arasında işlevsel güven sürdürülür.
- **İletişim:** İletişim, sistemlerin bağlantısında önemli bir kilit noktası görevi görür. Bu kilit nokta bilgi, hedefler, yönler, çizelgeler, sonuçlar ve olasılıkların anlaşılmasına enerji veren dinamik unsurdur. İletişim, örgüt içinde ne yaptığımızı, nereye doğru gittiğimizi nasıl paylaştığımıza odaklanır.
- **Koordinasyon:** Tüm örgüt genelinde büyük ve küçük değişim çabalarının zamanlaması, çalışanların bütünsel bir hedef perspektifi kazanabilmeleri için sistem çapında bir uyum sağlamada koordinasyon esastır. Koordinasyon, etkili sonuçlara ulaşmak için tüm çabalarının birleştirilmesidir.
- **Değerlendirme:** Bu davranış işyerinde bir hesap verebilirlik ve uyum ölçüsü elde etmek için sistem içinde içsel kıyaslama ve kendi kendini düzeltme

gerekliliğini somutlaştırmaktadır. İnsan faktörünü örgütsel hayata nasıl değerlendirildiği ile ilgilidir.

2.2.3.2. Sezgisel Yaklaşım

Sezgisel yaklaşımında, dayanıklı örgütler aksaklıkları ve tehditleri öngörebilme yeteneğine sahiptir. Weick (1993) de Mann Gulch yangın felaketini yeniden analiz ederek, insan yaşamının tehlikede olduğu son derece karmaşık ve zamana duyarlı ortamda mevcut organizasyon anlayışındaki boşluğu göstermek istemiştir. Odak noktası teknoloji değil ortamlardaki insan etkileşimleri olmuştur. Bu çalışma ile yüksek güvenilirliğe sahip kuruluşların başarısızlıklara izin vermediğini ve farkındalık oluşturan bir dizi etkinlik aracılığıyla başarısızlıkları önlediğini varsayımına ulaşmışlardır. Sezgisel yaklaşım bakış açısıyla, örgütlerin sahip oldukları sezgilerin azalması, kaybolması ya da bozulması durumlarının olumsuz sonuç ve etkileri irdelenmiştir. Bir örgütte sezgisel eksikliklerin ve farkındalığın azlığının, örgütsel dayanıklılığı zayıflatan bununla birlikte istenmeyen durumlar karşısında kırılganlığı yükselten bir husus olarak görülmüştür. Ayrıca Weick and Sutcliffe (2001) örgütsel farkındalık için “başarısızlıkla meşgul olma, basitleştirme isteksizliği, operasyonlara duyarlılık, dayanıklılığa bağlılık ve uzmanlığa saygı” şeklinde beş strateji geliştirmişlerdir. Bunlar örgütlerde kolektif bir farkındalık durumu geliştirmek için her düzeyde uygulanmalıdır (Weick, 1993; Weick and Sutcliffe, 2007).

Sezgisel yaklaşımı "örgütsel farkındalık" kavramı ekseninde değerlendiren Issel and Narasimha (2007), Weick ve Sutcliffe'i tarafından geliştirilen çerçeveye dayanarak, hizmet alanların sonuçlarıyla ilgili “başarısızlıkları” önlemek, toplum temelli sağlık iyileştirme girişimlerinin yollarını belirlemek amacıyla ABD (Amerika Birleşik Devletleri) federal olarak finanse edilen bir sağlık girişimi programını analiz etmişlerdir. Bu analizlerde örgütsel farkındalığı arttıran ve azaltan unsurlara ilişkin örnekler sunulmuştur (Issel and Narasimha, 2007).

2.2.3.3. Yenilenme Süreci Yaklaşımı

Yenileme süreci yaklaşımına göre dayanıklılık, yenilik yoluyla zaman içinde kendini yenileme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşımın temel noktası

örgütün kendini yenileyebilme kabiliyeti ile ilişkilidir. Örgütlerin kendilerini sürekli olarak yenileyebilmelerini sağlayan faktörler araştırılmış; “keşfetme, girişimcilik, bilgi yönetimi, işbirliği” şeklinde dört farklı inovasyon stratejisi geliştirilmiştir. Bir örgüt, inovasyonu gerçekleştirirken, halihazırda kullanımda olan veya yaratılmakta olan dahili veya harici kaynakları etkin şekilde kullanılmalıdır. Belirtilen bu stratejilerinden sadece tek bir inovasyon stratejisine odaklanmak inovasyon üretebilir, ancak dayanıklılığı sağlamaz. Dayanıklı bir örgüt, değişen çevre koşullarına uyum sağlamak için inovasyon stratejileri portföyünü sürekli revize ederek dört stratejinin tümünün dinamik bir dengede kullanmaktadır. İnovasyon stratejilerine verilen önemi artırmanın veya azaltmanın zamanlaması dinamik dengeyi korumak için önemlidir ve bu zamanlama öncelikle liderliğin sorumluluğundadır (Reinmoeller and Baardwijk, 2005).

Dayanıklılık genellikle bireylerin ve kuruluşların dinamik bağlamlarda gelişmesine olanak tanıyan olumlu bir yetenek olarak tasvir edilir. Bu yaklaşım doğrultusunda, dayanıklı bir örgütün bir yeniliği benimseyebileceği, kesintiden hızla kurtulabileceği ve misyonuna hizmet etmeye geri dönebileceği ifade edilebilir. Ayrıca dayanıklı örgütler önemli bir değişiklik olmaksızın bir yeniliği özümseyebilir veya reddedebilir. Cho et al. (2007)’de Reinmoeller and Baardwijk (2005) dayanıklılık ile ilgili çalışmasını destekleyerek, Bilgi Teknolojisi (BT) tabanlı yeniliklerin benimsenmesi ile dayanıklılık ilişkisini incelemiştir. Çalışmada örgütsel dayanıklılık düzeyinin yüksek olmasının, yeniliklerin hızlı ve başarılı bir şekilde benimsenmesinde avantaj sağladığı görülmüştür (Cho et al., 2007).

2.2.3.4. Risk Yönetimi Yaklaşımı

Bir kriz veya aksama sırasında ve sonrasında bir felaketten kurtulmak kurumun fiziksel sistemlerinin, varlıklarının ve süreçlerinin bütünlüğüne bağlıdır. Odak noktası genellikle alternatif sistemlere veya konumlara geçmek ve ardından mümkün olan en kısa sürede mevcut durumuna geri dönmektir. Mevcut durumunu koruma ve hızla geri dönebilme ise etkili risk yönetimi ile ilişkilidir. Örgütlerde risk yönetimine “kurumsal risk yönetimi” adı verilen daha bütünleşik bir yaklaşım 1990’ların ortalarında popüler hale gelmiş ve büyük kuruluşlar tarafından yaygın olarak benimsenmiştir. Örgüt yöneticilerine farklı riskler hakkında ayrıntılı ve kapsamlı bir görüş açısı verir.

Yöneticilerin risk portföylerini nasıl yönetecekleri konusunda daha bilinçli kararlar vermelerini sağlar. İş sürekliliği yönetimi olarak bilinen başka bir risk yönetimi süreci, kesintilere nasıl yanıt verileceği ve operasyonel sistemler için yedekleme kapasitesinin nasıl korunacağı da dahil olmak üzere, olağanüstü durum kurtarma planlaması ve kriz yönetimini unsurları içerir (Herbane et al., 1997; COSO, 2004).

Küreselleşme, aksaklıkları öngörmeyi ve meydana geldiğinde bunları yönetmeyi daha zor hale getirmektedir. Olası kesinti riskleri genellikle gizlenir ve olası etkiler anlaşılmayabilir. Son yıllarda, çoğu büyük örgüt risklerinin etkin bir şekilde azaltılması yoluyla risklerini yönetmek için sistematik yaklaşımlar benimsemiştir. Bu yaklaşım doğrultusunda dayanıklılık düşüncesini benimseyen örgütler, kesintileri öngörmelerine, hazırlanmalarına, uyum sağlamalarına ve aksaklıklardan kurtulmalarına yardımcı olan yeni yeteneklerle geleneksel risk yönetimi uygulamalarını geliştirebilmektedirler (Fiksel et al., 2015).

Risk yönetimi yaklaşımı ile dayanıklılık kavramı olumsuz etkisi yüksek belirsiz olaylar karşısında, olumsuz durumun üstesinden gelmeyi sağlayan örgütsel kapasite ile ilişkilidir. Örgütsel dayanıklılık örgüt süreçlerine yöneliktir ve gelecekteki olaylardan zarif bir şekilde kurtulmayı öngörmek, hafifletmek ve hazırlanmakla ilgilidir. Bu kapsamda risk yönetiminin de ötesine geçerek, olgular ve operasyonlar ile riskin düşürülmesinde etkin rol almaktadır (Sheridan, 2008).

2.2.3.5. Sistem Yaklaşımı

Sistem yaklaşımında, sürdürülebilir bir organizasyonun potansiyel faktörlerini tanımlayarak değişiklikler/krizlerle başa çıkmak için daha geniş bir bakış açısı oluşturularak örgütsel dayanıklılık sağlanabilir. Jackson (1991), çevrelerinde hayatta kalmak ve büyümek için mücadele etmeye çalışan örgütlerin organik bir sistem yaklaşımı benimseyeceğini öngörmektedir (Chan, 2011).

Fiksel (2003), dayanıklılık kavramını sistem türleri ve özellikleri ile entegre ederek açıklamıştır. Dayanıklılığa katkıda bulunan dört ana sistem özelliği şu şekilde belirtilmektedir (Fiksel, 2003);

- Çeşitlilik; çok sayıda farklı davranış ve formların olması
- Verimlilik; en az kaynakla maksimum üretim performansı
- Uyarlanabilirlik; gelişen baskılar karşısında değişebilme esnekliği
- Uyum; sistem değişkenleri ile birlikte ögeleri arasında birleştirici ilişkilerin ve bağlantıların varlığı.

Her sistem, sistemin düzenini ve işlevini sürdürdüğü en düşük potansiyel enerjiyi temsil eden kararlı bir duruma sahiptir. Sistem bir tehdide veya bozulmaya maruz kaldığında, komşu otoritelerin yörüngesi boyunca kayacaktır. Sistemler sınıflandırmasında dayanıklılık;

- Sistem 1: Tasarlanmış, yüksek düzeyde kontrol edilen sistemlerdir. Denge durumundan kaynaklanan küçük bozulmalara karşı dirençli olacak şekilde tasarlanmış olsa da, daha büyük ölçekli veya yüksek etkili olaylarla başa çıkamaz. Bu nedenle sistem dirençli olarak kabul edilebilir, ancak esnek olarak kabul edilemez.
- Sistem 2: Sosyal ve ekolojik sistemlerin tipik bir örneğidir. Sistemin çok çeşitli olası durumlarda temel işlevini koruyabildiği ve ardından kademeli olarak dengeye geri dönebildiği için, bozulmalara karşı daha büyük bir esneklik sunar. Adaptasyon ve evrim yoluyla, büyük bozulmalardan kurtulabilir. Esnek bir sistem olarak karakterize edilebilir.
- Sistem 3: Daha büyük bozulmaları tolere edebildiği için, sistem 2'den bile daha dayanıklıdır. Belirli koşullar altında yapısında ve/veya işlevinde temel bir değişikliği temsil eden farklı bir denge durumuna geçebilir (Fiksel, 2003).

2.2.4. Örgütsel Dayanıklılık Özellikleri ve Etkisi Olan Unsurlar

Örgütsel dayanıklılık bireysel dayanıklılık ve toplumsal dayanıklılık kavramları ile yakın ilişkilidir. Toplumsal dayanıklılık ile örgütsel dayanıklılığın birbirine bağımlı olma durumu söz konusudur. Yani örgütler daha dayanıklı topluluklar yaratmanın önemli bir bileşenidir (Dalziel and McManus 2004). Ayrıca dayanıklı olmak örgüte bulundukları çevrede rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. McManus et al. (2008)'de, toplumda yer alan örgütlerin dayanıklı olmasının, topluluk iyileşmesinin hızına ve başarısına doğrudan katkıda bulunduğunu ifade etmektedir. Örgütler, topluluklara hizmet, nakit akışı ve istihdam sağlar. Örgütlerin sıkıntılı zamanlarda faaliyet göstermeye devam etme yeteneği yani dayanıklılığı, bir krizin ardından daha geniş bir topluluğun iyileşmesi ve sağlığı için önemli bir unsurdur. Tüketiciler ve topluluklar, örgütlerin zorluklar karşısında yüksek güvenilirlik sergilemesini ve karar vericilerin yalnızca olacağını bildikleri krizleri değil, aynı zamanda öngöremediklerini de ele alabilmelerini giderek daha fazla talep etmektedirler (McManus et al., 2008). Kriz durumlarında kritik hizmetler; su, sanitasyon, ulaşım, sağlık vb. bunları sağlayan örgütler tarafından gerçekleştirilemez ise, bu kritik hizmetler olmadan topluluklar yanıt veremez veya iyileşemez (Lee et al., 2013). Ayrıca, günümüzde modern organizasyonların birbirine bağlılığı ve bunun getirdiği kelebek etkisi örgütsel dayanıklılığın toplumsal dayanıklılık üzerindeki etkili olduğu tezini desteklemektedir.

Örgütsel dayanıklılık ile bireysel dayanıklılık arasında ilişki de oldukça güçlüdür. Mallak (1998a) ve Rioli and Savicki (2003) bir örgütün dayanıklılığının, o örgütte yer alan üyelerin bireysel dayanıklılığı temeli üzerine inşa edildiğini ifade etmektedir. Ancak bu demek değildir ki bireysel düzeyde dayanıklılık örgütsel düzeyde dayanıklılığı garanti eder. Dayanıklı bireylerden oluşan bir topluluğun, bir bütün olarak dayanıklı bir örgüt oluşturmadığına dair bazı göstergeler bulunmaktadır. Hatta bazı durumlarda ters etki gösterebilir. Örgütte yer alan güçlü ve dayanıklı bireyler diğerlerinin ortak vizyonuna hükmedebilir ve onları geçersiz kılabilir (Horne and Orr, 1998).

Bireysel dayanıklılık, bireyin travmatik olaylardan sonra istikrarlı bir şekilde işlevsellik düzeyini sürdürme yeteneği ve zaman içinde sağlıklı işleyişin yörüngesi olarak tanımlanmaktadır. Burada kilit nokta, dayanıklı bireylerin olumsuz durumlar karşısında başlangıçta psikolojik dengeyi sürdürmek için kısa bir süre mücadele etmelerine rağmen, yine de işlevlerini normal seviyelerinde etkili bir şekilde sürdürmeyi başarabilmeleridir (Bonanno, 2005). Bu bakış açısına göre, bireysel dayanıklılık, kriz ya da travmatik olay sırasında ve sonrasında tüm davranış düzeylerinde işlevini düzgün bir şekilde sürdürebilme ve çevrenin değişen talepleriyle başarılı bir şekilde başa çıkabilme becerisini ifade eder (Kimhi and Eshel, 2009). Bu bakış açısına benzer bir şekilde bireysel dayanıklılık hususu Fraser et al. (1999) tarafından, olağanüstü durumlar karşısında mevcut şartlara uyum gösterebilen, pozitif yönde ve beklenilmeyen sonuçları elde edebilen kişileri ifade etmek için kullanılmıştır (Fraser et al., 1999). Bireysel dayanıklılık, bir yandan gelecekteki bir olumsuzluğun bireyi nasıl etkilediğinin bir öncülü olarak ve diğer yandan bir olumsuzluk durumunun bir sonucu olarak görülebilir (Moenkemeyer et al., 2012).

Örgütsel dayanıklılığın başlangıç noktası bireysel dayanıklılık olarak görülmekte olup (Mallak, 1998a; Lengnick-Hall et al., 2011), bu düşüncenin temel noktası örgütü oluşturan bireylerin davranış şekilleri, etkileşimleri ve fiili eylemlerinin örgütsel dayanıklılık için gereken kolektif ve kümülatif yapıyı oluşturmalarıdır. Bireysel dayanıklılık her ne kadar örgütsel dayanıklılığın temel noktası olarak görülse bile, Horne and Orr (1998)'nin de belirttiği gibi bireysel düzeyde dayanıklılığın örgütsel düzeyde dayanıklılığı garanti etmeyeceği hususu gözardı edilmemelidir.

Dayanıklı bir birey, olumlu başa çıkma stratejileri kullanır. Başa çıkma, stresin olumsuz etkilerini önlemeye veya azaltmaya çalışır. Dayanıklılık, olumsuz durumlarda östres (veya pozitif stres) üretmeyi amaçlar. Dayanıklı örgütlerde, bireylerin olumlu başa çıkma stratejileri kullanması istenir. Bireysel dayanıklılığa sahip örgüt çalışanlarının, örgütte yaşanan değişimleri özümsemek için diğer bireylere göre sarfettikleri çaba daha azdır, bundan dolayı hem üretkenliği hem de kaliteyi geliştirmek için daha büyük potansiyele sahiptirler (Mallak, 1998a). Bu nedenle çalışanın nasıl dayanıklı olunacağını, yani mevcut şartlar karşısında strese nasıl dayanacağı, pozitif uyarlanabilir ve de uygun davranışları zaman kaybetmeden hızlıca nasıl tasarlayacağı ve bunları nasıl hayata geçireceğini öğrenmesi gerekmektedir. Bu

dayanıklı davranış şeklide, örgüt çalışanlarının müşteri ihtiyaçlarını anında karşılamalarına, fırsatları görmelerine ve değerlendirmelerine, hem hızlı hem de etkin yaklaşımla harekete geçerek kriz karşısında felaketleri önleyebilmelerini destekler (Mallak, 1998b).

Dayanıklılığı yüksek bir örgüt, hem günlük iş sorunlarının üstesinden gelme hem de bir krizde ortaya çıkan sorunları başarıyla yönetme olasılığı daha yüksek olan ve dayanıklı olmayan bir örgüte göre üç ana niteliğe sahip olan bir kuruluştur. Bunlar (McManus et al., 2008);

- Birincisi, dayanıklı bir kuruluş kendisi, kilit paydaşları ve içinde faaliyet gösterdiği çevre hakkında hem günlük baz da hem de acil durumlarda daha fazla farkındalığa sahiptir.
- İkinci olarak, bir krizde kuruluş için sahip olabileceği olumlu ve olumsuz etkiler de dahil olmak üzere, temel güvenlik açıklarını belirleme ve yönetme konusunda artan bir yeteneğe sahiptir.
- Üçüncüsü, dayanıklı bir organizasyon yeni ve yenilikçi çözümlerle değişen durumlara uyum sağlama yeteneğine ve/veya yeni ve öngörülemeyen durumlara başa çıkmak için zaten sahip olduğu araçları uyarlama becerisine sahiptir.

Dayanıklı örgütler belirlenen hedeflere ulaşmada iyi bir performans sergileme ve etkin yenilikler geliştirme, hem hızlı hem de çalkantılı teknolojik ve pazar değişikliklerine uyum gösterebilme yeteneği sayesinde zaman içinde rekabet avantajını sürdürebilir. Dayanıklı örgütlerin genel özellikleri şöyle belirtilebilir (Robb, 2000);

- yapı oluşturma ve çözme
- değişim esnasında güvenliği sağlama
- sürekli dönüşüm ve değişimin kaygı ve keder gibi duygusal sonuçlarını yönetme

- öğrenme, geliştirme ve büyüme

Robb'a göre ancak uygun kültürel bir temelde ve yapıda, duruma uygun kabiliyetlerle dayanıklı bir örgüt geliştirilebilir.

Dayanıklılık kavramı giderek daha yaygın hale gelse de, dayanıklı örgütler üzerine ampirik araştırmalar oldukça kısıtlıdır. Boin and Van Eeten (2013), örgütsel özellikler, süreçler ve dayanıklılık arasında bir ilişki olup olmadığını araştırmak amacıyla derin krizler yaşayan iki kuruluşu Kaliforniya Bağımsız Sistem Operatörü (CAISO) ve Ulusal Havacılık ve Uzay Ajansı (NASA) incelemişlerdir. Boin ve Van Eeten' göre dayanıklılık, yaygın olarak krizlerin ve afetlerin yol açtığı zorluklara potansiyel bir çözüm olarak görülmekte, dayanıklı örgüt dirençli, şokları emen ve bir rahatsızlıktan sonra "geri dönen" bir örgüt özelliği taşımaktadır. Çalışmalarında dayanıklı örgütlerin temel özelliklerini belirleyerek CASIO ve NASA kuruluşlarını bu nitelikler doğrultusunda incelemişlerdir. Bu nitelikler;

- Yüksek teknik yeterlilik
- Gerçekleşmesine engel olunması gereken temel olaylar hakkında farkındalık
- Söz konusu durumlardan kaçınmaya yönelik prosedürler
- Acil durumlar karşısında merkezi olmayan, ekip tabanlı bir problem çözme yaklaşımına dönüştürülebilen resmi bir yapı
- Özen ve ihtiyat değerlerini yayan ve aşıl原因an “güvenilirlik kültürü”ne sahip olma şeklinde belirtilmiştir (Boin and Van Eeten, 2013).

Leflar and Siegel (2013) tarafından dayanıklılık kapasitesi yüksek olarak görülen örgütlerin sahip oldukları nitelikler aşağıdaki şekilde özetlenmiştir (Leflar and Siegel, 2013).

- İşlevler arası, disiplinler arası işbirliği oluşturmak için siloları ortadan kaldırır.
- Belirsizliği ve olumsuzluğu örgütü uyarlamak, yenilemek ve güçlendirmek için bir fırsat olarak görür.
- Bir olayın gerçekleşmesini önlemek için değişimi ve olumsuzluğu öngörür, olası tekrarlardan kaçınmak ve fırsatlardan yararlanmak için öğrenir ve kendini uyarlar, olayın gerçekleşmesi durumunda ise sonuçlarını hafifletir.
- En önemli önceliği olarak önleme ve uyarılana bilirliliği vurgular.
- Hedeflere ulaşılmasına yönelik ortaya çıkan zorlukları ve tehditleri tanımlar, tahmin eder ve değerlendirir.
- Değer zincirine hâkimdirler.
- Değişimi izler, öğrenir ve değişime uyum sağlar (tercihen bir olaydan önce).
- Tehditlerin, faaliyetleri ve kendi adına çalışan kişilerin yanı sıra tedarik zinciri ve dış paydaşları üzerindeki etkisini de öngörürler.
- Paydaşları ile birbirlerini destekler nitelikte bağlar kurmak, geliştirmek ve bunu sürdürebilmek için önemli kriterleri belirleyerek hasas yapıları şekillendirirler.
- Kuruluş adına çalışan kişilerin, olumsuzlukları önleme, müdahale etme ve bunlardan kurtulma hedeflerine ulaşması için kuruluşu destekleme konusundaki yetkinliğini ve istekliliğini güvence altına alırlar.
- İşbirlikçi örgütsel ekip olarak olayları önler, müdahale eder ve olaylardan kurtarırlar.

- Örgütü güçlendirme ve fonksiyonların bütünlüğünü sağlama çevikliği ile potansiyel ve gerçek olaylara uyum sağlar.
- Açık örgütsel hedefler belirler ve olumsuz bir olayı önlemek, müdahale etmek ve bundan kurtulmak için proaktif bir planlar oluştururlar.
- Problem çözme süreci sekteye uğradığında dahi örgüte net bir yönlendirme ile liderlik ederler.

Daryl Conner, dirençli bireylerden tehlike odaklı olmaktan ziyade “fırsat odaklı” şeklinde bahseder. Örgütteki dayanıklı personeller, değişimi tolere edebilmek adına, diğerlerine göre daha az çaba gösterecekleri için üretkenlik ve kalite düzeyini geliştirmek için daha büyük potansiyele sahiptirler. Dayanıklı örgütler ise, örgütü geliştirmek için etkili eylemler tasarlar ve uygular, böylece kendi hayatta kalma olasılığını artırırlar. Charles Darwin'den alıntı yaparak, "*Hayatta kalan en güçlü tür değil, en zeki tür değil, değişime en duyarlı olandır*" ifadesini burada belirtebiliriz. Ayrıca dayanıklı örgütün üyeleri, daha zamanında ve etkili karar verme gücüne sahiptirler. Bu kapsamda örgütsel dayanıklılığın sağlanması ve örgütün daha dayanıklı hale gelmesine yönelik ilkeler geliştirilmiştir. Bu ilkeler ve ilkeleri uygulamaya koyma konusundaki tavsiyeler aşağıdaki Tablo 2.5’de yer almaktadır (Mallak, 1998a).

Tablo 2.5: Dayanıklılık İlkeleri

İlkeler	İlkeyi Uygulamak
Deneyimleri olumlu katkı sağlayıcı unsur olarak algılamak	Mevcut deneyim negatif etkiye yol açsada söz konusu deneyimin olumlu yönünü bularak ilerleyin.
Pozitif uyumlu davranış göstermek	Değişimi tehdit/tehlike değil fırsat şeklinde algılayın. Etkisiz “programlanmış” yanıtları yürütmek yerine yanıtların durumun gereksinimlerine uyum sağlamasına izin verin.
Yeterli dış kaynakları sağlamak	Çeşitli olası olaylar karşısında, uyarlanabilir pozitif yanıt oluşturabilmek için yeterli kaynaklara erişimi sağlayın.

Tablo 2.5: (devamı) Dayanıklılık İlkeleri

İlkeler	İlkeyi Uygulamak
Karar verme sınırlarını genişletmek	Pozitif yanıt oluşturabilmek ve hedefe ulaşmak için kaynakların kullanımını destekleyerek karar verme nitelik ve niceliğini artırın.
Brikolaj denemeleri gerçekleştirmek (Brikolaj; mevcut kaynakları yaratıcı bir şekilde bir araya getirerek yenilik yapmak)	Eldeki kaynakları kullanarak yenilik ve yerinde çözümler üretme becerisini geliştirin.
Belirsizlikler karşısında tolere edebilme mekanizmaları geliştirmek	İhtiyaç duyulan bilgi yeterliliğinden, daha kısıtlı bilgiyle karar verebilme yeteneği geliştirin.
Yapay (Sanal) rol yapılar geliştirmek	Ekibi oluşturan tüm bireyler misyonları hakkında aynı anlayışa sahip olması sonucu, herhangi bir eksiklikte ihtiyaç duyulan boşuklar doldurularak işlerin sürekliliği sağlanabilir.

Kaynak: (Mallak, 1998a'dan uyarlanmıştır.)

2.2.5. Örgütsel Dayanıklılık Boyutları

Literatür de yer alan çalışmalara bakıldığında farklı araştırmacıların farklı açılardan örgütsel dayanıklılık boyutlarını ele aldıkları görülmektedir. Bunda araştırmacıların konu alanlarının farklı olması ve odak noktalarının değişiklik göstermesinin etkisi olduğu söylenebilir. Bu kapsamda Bruneau ve arkadaşları (2003)'e göre hem fiziksel hem de sosyal sistemler için dayanıklılık, aşağıdaki boyutlardan oluşmaktadır.

- **Sağlamlık:** Güç veya elemanların, sistemlerin ve diğer analiz birimlerinin, bozulma veya işlev kaybı yaşamadan belirli bir stres veya talep düzeyine dayanma yeteneğidir.
- **Yedeklilik:** İkame edilebilen, yani kesinti, bozulma veya işlevsellik kaybı durumunda işlevsel gereksinimleri karşılayabilen öğelerin, sistemlerin veya diğer analiz birimlerinin ne ölçüde mevcut olduğudur.

- **Beceriklilik:** Bazı unsurları, sistemleri veya diğer analiz birimlerini bozma tehdidinde bulunan olaylar karşısında sorunları, öncelikleri belirleme ve kaynakları harekete geçirme kapasitesidir.
- **Hızlılık:** Beklenen aksaklıkları önlemek ve kayıpların kontrolünü sağlayabilmek için öncelikleri karşılama ve vaktinde hedeflere ulaşabilme kapasitesi olarak belirtilmektedir (Bruneau et al., 2003).

McManus et al. (2008), örgütsel dayanıklılığın ölçülmesi amacıyla yaptıkları çalışmada örgütsel dayanıklılığı; bir kuruluşun genel durum farkındalığının, temel güvenlik açıklarının yönetiminin ve karmaşık, dinamik, birbirine bağlı bir ortamda uyarlanabilir kapasitesinin bir işlevi olarak tanımlamışlardır. Bu kapsamda “durum farkındalığı, temel hassasiyetlerin yönetimi ve uyum kapasitesi” şeklinde örgütsel dayanıklılığı üç boyutu olduğunu ifade etmişlerdir.

- **Durum farkındalığı;** biçimsel olarak “bir zaman ve mekan hacmi içinde çevredeki unsurların algılanması, anlamlarının kavranması ve yakın gelecekte durumlarının yansıtılması” şeklinde ifade edilmektedir. Bundan dolayı durum farkındalığı, çevredeki kritik faktörleri algılamayı ve bunların özellikle örgütün hedefleri ile bağlantılı olarak bir araya getirildiğinde ne anlama geldiğini anlamayı ve en üst düzeyde yakın gelecekte sistemde ne olacağını anlamayı içerir (Endsley, 2001).
- **Temel hassasiyetlerin yönetimi:** Temel hassasiyetlerin yönetimi örgütün, bir kriz durumunda önemli olumsuz etkilere yol açma potansiyeli olan operasyonel ve yönetsel yönlerle ilgilidir (McManus et al., 2008). Bu kapsamda örgütsel normların ve değerlerin rolünü vurgulayarak, teknolojik felaketlere karşı kurumsal kırılganlık analiz edilmiş, bazı araştırmacılar afetler sırasında ve sonrasında örgütsel kayıplara veya başarısızlığa katkıda bulunan organizasyonel zayıflıkları belirlemeye odaklanmıştır (Lee et al., 2013). Temel hassasiyetlerin yönetimi esasında başarılı bir kriz yönetimi

gerçekleştirebilmek için öncesinde örgütün zayıf ve hassas noktalarını, olası risklerini belirleyerek kapsamlı risk yönetimini gerçekleştirmektedir.

- **Uyum kapasitesi;** Uyum kapasitesi kavramı, mevcut kurumsal dayanıklılık metodolojisinin merkezinde yer almaktadır. Uyum kapasitesi, bir işletmenin "stratejisini, operasyonlarını, yönetim sistemlerini, yönetim yapısını ve karar destek yeteneklerini" karışıklıklara ve kesintilere dayanacak şekilde değiştirme yeteneği olarak tanımlanır (Starr et al., 2003). Uyum sağlama kapasitesi, bir sosyal-ekolojik sistemin gelecek için seçenekleri kaybetmeden yeni durumlarla başa çıkma yeteneğidir ve dayanıklılık, uyum sağlama kapasitesini artırmanın anahtarıdır. Yüksek adaptasyon kapasitesine sahip sistemler, birincil üretkenlik, hidrolojik döngüler, sosyal ilişkiler ve ekonomik refah ile ilgili önemli işlevlerde önemli düşüşler olmaksızın kendilerini yeniden yapılandırabilirler (Folke et al., 2002).

MCEER (Multidisciplinary Center for Earthquake Engineering Research) Multidisipliner Deprem Mühendisliği Araştırma Merkezi'nin formülasyonuna göre dayanıklılık, fiziksel ve sosyal sistemlerin, afet kaynaklı işlevsellik kaybı olasılığını azaltmalarını, hasar ve bozulma meydana geldiğinde uygun şekilde yanıt vermelerini ve zamanında kurtarmalarını sağlayan bir özelliğidir. Bu kapsamda dayanıklılığın hem fiziksel hem de sosyal yönleri dört boyutta kavramsallaştırılabilir. Bunlar; sağlamlık, yedekleme, beceriklilik ve hız'dır (Tierney, 2003).

- **Sağlamlık:** Elemanların, sistemlerin ve diğer analiz birimlerinin, hasar, bozulma veya işlev kaybı yaşamadan gerilimlere ve taleplere dayanma yeteneğidir.
- **Yedekleme:** birincil sistemlerin kesintiye uğraması, bozulması veya işlevsellik kaybı durumunda; işlevsel gereksinimleri karşılayan öğelerin, sistemlerin veya diğer analiz birimlerinin ne ölçüde mevcut olduğudur.

- **Beceriklilik:** Sorunları belirleme, öncelikleri belirleme ve hasar veya aksamalardan kaçınmak veya bunlarla başa çıkmak için kaynakları harekete geçirme kapasitesi; öncelikleri karşılamak ve hedeflere ulaşmak için insan ve maddi kaynakları değerlendirebilme yeteneğidir.
- **Hızlılık/Atıklık:** Öncelikleri karşılama ve hedeflere zamanında ulaşma kapasitesidir.

Kantur ve İşeri Say (2012), MCEER (Multidisciplinary Center for Earthquake Engineering Research) Multidisipliner Deprem Mühendisliği Araştırma Merkezi'nin örgütsel dayanıklılığa ilişkin geliştirdikleri bu formülasyona dayanarak ve Tierney (2003) tarafından oluşturulan modeli temel alarak örgütsel dayanıklılık modeli oluşturmuşlardır. Yine yukarıda belirtildiği üzere dayanıklılık modeli dört boyutlu olarak kavramsallaştırıldığında; örgüt kaynaklarının, örgüt üyeleri ve yapılarının beklenmedik ani durumlar ya da negatif olaylar karşısında direnç gösterebilmesi, varlığını sürdürebilecek şekilde organize olabilmesi hususuna odaklanılmıştır (Kantur ve İşeri-Say, 2012).

Pal et al. (2014) tarafından yapılan çalışmada ise örgütsel dayanıklılığı üç farklı boyutta ele alınmıştır. Bunlar;

- **Varlıklar ve kaynaklar:** Örgütlerin olağanüstü ya da olumsuz koşullarla karşılaştığında ilk darbeye dayanacak ve erken toparlanmayı hızlandıracak kaynaklara ihtiyaçları vardı. Erken aşamada bir örgütün yeterli rezervleri muhafaza etmesi ve yenileyebilmesi gereken dört kaynak kategorisi mevcuttur. Bunlar maddi/ finansal kaynaklar (nakit, diğer varlıklar vb.), sistemler/yapısal kaynaklar (iç koordinasyon, süreçler ve prosedürler, teknik uzmanlık vb.), insan kaynakları (gerekli becerilere ve ekstra çabaya sahip kişiler, nitelikli iş gücü vb.) ve ağ bağlantıları (ilişki ağı, paydaşlarla ilişkilerin kalitesi vb.) kaynaklardır (Freeman, 2004).
- **Dinamik güçlü rekabet potansiyeli:** Örgütsel dayanıklılığın oluşabilmesi için aktif bir rekabet gücü yaratılarak dört faktörlü “esneklik, yedekleme,

sağlamlık ve ağ kurma” şeklindeki yapı belirtilmektedir. Bir örgütte heterojen bol kaynakların etkin bir şekilde konuşlandırılması, “esneklik, yedekleme, sağlamlık ve ağ kurma” unsurlarından oluşan temel yetkinliklerin geliştirilmesi ve yeniden yapılandırılması rekabet avantajını sağlar, piyasa türbülansını azaltmada veya absorbe etmede dinamik etki yaratır (Pal et al., 2014).

- **Öğrenme ve kültür:** Örgütsel dayanıklılık liyakat, örgüt kültürü, liderlik ve vizyon gibi daha az somut yönlerine de bağlıdır. Bu nedenle, alışılmadık veya zorlu durumlara etkin bir şekilde yanıt vermek için bir örgütte bulunan bireylerin özel bilgilerinin geliştirilmesi yoluyla, örgütsel gelişime katkı sağlanmalıdır. Değişen çevreye uyum sağlamak için örgütsel öğrenme kabiliyeti ve örgüt kültürü etkili olmaktadır. Öte yandan, grup/takım öğrenmesi, yeni durumlara hakim olmak için örgütsel motivasyon, etkinlik ve beceriler ve olumlu uyum dereceleri geliştirmek için eşdeğer dinamikler, örgütlerde olumlu bir uyum duygusu yaratmaktadır (Pal et al., 2014).

Richter and Löfsten (2014) örgütsel dayanıklılık kapasitesini yapısal, bilişsel, ilişkisel ve duygusal olmak üzere dört boyutuyla incelemiştir. Dayanıklılığı sağlayan dört farklı kaynak türü; yapısal, bilişsel, ilişkisel ve duygusal kaynaklar olmak üzere yapılandırılmıştır (Richter and Löfsten, 2014).

- **Yapısal kaynaklar.** Bunları, faaliyeti, sağlam vizyonları ve planları, yeterli finansal kaynakları, meşru konumu, net bir yetkiyi, yeterli resmi gücü veya hareket edilecek bir platformu kolaylaştıran net organizasyon yapıları olarak tanımlanmıştır.
- **Bilişsel kaynak.** Burada ya ekipte yeterli beceri, bilgi ve yetkinlik ya da başkalarının becerilerine kolay erişim, örneğin uzman bilgisi, daha önce deneyime sahip danışmanlar veya kritik sorunları tartışabilecek yetkin kişiler olarak belirtilmektedir.

- **İlişkisel kaynaklar.** Bunlar, harekete geçirilebilen, pratikte iletişime geçilmesini memnuniyetle karşılayan ve örneğin doğru kapıları açabilecek veya maddi veya manevi destekle katkıda bulunabilecek kişiler olarak tanımlanmaktadır. Bu tür bir kaynak, diğer kuruluşlardaki meslektaşları, dış ortaklarla iyi ilişkileri ve taşeronlar, danışmanlar, müşteriler veya politikacılar gibi diğer önemli kişileri içerebilir.
- **Duygusal kaynaklar.** Bu son kaynak türü, bir dostluk, destek, güven, saygı ve meslektaş dayanışması duygusu olarak tanımlanır. Bazen 'olumlu bir saygı' olarak adlandırılan, yani diğer insanların iyi niyetli olduklarına ve zarar vermek veya yok etmek yerine katkı sağlamak, yardımcı olabilmek adına elinden gelenin en iyisini yapacaklarına dair karşılıklı bir varsayım olarak adlandırılan duygusal kalite özel bir öneme sahiptir.

Örgütsel dayanıklılığın ölçülebilmesi amacıyla Kantur ve İşeri-Say (2015) tarafından yapılan ölçek geliştirme araştırmasında “sağlamlık, atiklik ve bütünsellik” şeklinde örgütsel dayanıklılığın üç boyuttan oluştuğunu belirtmişlerdir. Burada belirtilen “sağlamlık boyutu”; örgütlerin olumsuz koşullar karşısında direnme ve normale dönme kapasitelerini ifade ederken “çeviklik boyutu” ise söz konusu durumlarda hızlıca eyleme geçebilme kapasiteleri ile ilişkilidir. Bütünsellik boyutu ise; olumsuz koşullarla karşısında örgüt çalışanları arasındaki uyumu göstermektedir (Kantur ve İşeri-Say, 2015).

Yılmaz-Börekçi ve arkadaşlarının (2014), tedarikçi dayanıklılığını ele aldıkları çalışmalarında örgütsel dayanıklılığı ölçmek için geliştirdikleri ölçekte “yapısal güven, örgütsel yetenek ve süreç sürekliliği” şeklinde üç farklı boyut bulunmaktadır. Söz konusu boyutlar teknik, sosyal ve ekonomik yönleri ile ele alınmıştır.

- **Yapısal güven:** Örgütü yapısına yönelik prosedürler, süreç haritaları, bakım programları ve acil durum planlaması (doğal afetler) gibi teknik yönleri, insan kaynağı ile ilgili rolleri, becerileri, ikame yeteneği gibi sosyal yönleri, yeterli fon sağlama ve finansal kapasitesi gibi ekonomik yönlerine ilişkin süreçler yapısal güven boyutunu oluşturmaktadır.

- **Örgütsel yetenek:** Teknik yönüyle pazar yeteneği, bir firmanın birkaç müşteriye ya da ürüne bağlı olmaması, sosyal yönü ile üretken yeteneğe sahip olması, istekli esnek ve çeşitli işgücüne sahip olması, ekonomik yönü ile finansal risk profiline yani risk yeteneğine sahip olması örgütsel yetenek boyutunu oluşturur.
- **Süreç sürekliliği:** Teknik yönden hammadde, teknoloji ve bilgi birikimini elinde bulundurması, sosyal yönden kalifiye işgücüne sahip olması, kalifiye iş gücünü daha da geliştirmesi ve bu gücü elde tutması süreç sürekliliği boyutunu oluşturmaktadır.

Bu unsurların tam entegrasyonu ile sistem, aksaklıklar ve beklenmeyen olumsuz koşullar karşısında tamamen dayanıklı hale gelecektir (Yılmaz-Börekçi ve ark., 2014).

Bu bölümde belirtilen çalışmalarda da görüldüğü gibi örgütsel dayanıklılık oldukça farklı boyutlarda ele alınmış, incelenmiş ancak alanyazınında boyutlar arasında bir bütünlük sağlanamadığı görülmüştür.

2.2.6. Örgütsel Dayanıklılık Kapasitesinin Geliştirilmesi ve Yönetimi

Mükemmel yönetime ve olağanüstü bir başarı siciline sahip en iyi kuruluşlar bile aksilikler, aksaklıklar ve istenmeyen sürprizlerle uğraşmak zorundadır. Kazanan ve kaybeden kuruluşları ayıran şey ise dayanıklılık kapasiteleridir (Megele, 2014). Bir örgütün dayanıklılık kapasitesi, örgütün uzun süreli varlığını sürdürmesini tehlikeye atma ihtimali olan beklenilmedik, yıkıcı durumlarla karşı karşıya kaldığında söz konusu koşullara özel, hem sağlam hem de durumu lehine dönüştürebilecek faaliyetler gösterebilme yeteneğini içerir (Lengnick-Hall and Beck, 2009).

Dayanıklılık kapasitesi, kuruluşun yıkıcı sürprizleri etkin bir şekilde özümsemesini, yanıt vermesini ve potansiyel olarak bunlardan yararlanmasını sağlayan çok boyutlu, örgütsel bir niteliktir (Hamel and Valikangas, 2003; Lengnick-Hall and Beck, 2005). Bir örgütün dayanıklılık kapasitesi, üyelerinin kolektif

dayanıklılığı ile desteklenir. Dayanıklı örgütler çalışanlarının hem eylemlerine hem de etkileşimlerine dikkate alırlar. Bireysel eylem ve dayanıklılık örgütsel gücün önemli unsurları olmasına rağmen, örgütün dayanıklılık kapasitesi, aynı zamanda hem üyeleri arasındaki etkileşimlerin etkinliğine hem de örgütsel süreçlerin etkinliğine bağlıdır (Megele, 2014).

Lengnick-Hall and Beck'in (2005, 2009) yaptıkları çalışmada, bir kuruluşun dayanıklılık geliştirme kapasitesinin, bir dizi spesifik örgütsel yeteneklerden, rutinlerden, uygulamalardan ve süreçlerden oluştuğunu belirtmektedir. Dayanıklılık kapasitesinin örgütsel düzeyde “bilişsel, davranışsal ve bağlamsal” kabiliyetler ve rutin işlerin karışımından geliştirildiğini ileri sürmekte, örgütsel yetenekler ve rutinlerin ise insan kaynakları yönetim sistemi aracılığıyla sistematik olarak geliştirilen ve entegre edilen bireysel düzeydeki “bilgi, beceri, yetenek ve diğer niteliklerin” bir kombinasyonundan türetildiğini savunmaktadır (Lengnick-Hall and Beck, 2011).

“Örgütsel dayanıklılık yönetimi”, çevredeki ve yaşanan durumlardaki değişiklikleri öngörebilmek, eğer imkan varsa bunları önlemek ve hazırlanmak, bunlara yanıt vermek için gereken eylem planlamasına dair karar vermeye ilişkin yönetim çerçevesidir. Bir organizasyonun “istenmeyen olayları önleme, yönetme ve hayatta kalma kapasitesi”ni artırır (Leflar and Siegel, 2013). Dayanıklılık yönetimi, önemli bir dış şokun (örneğin, çevreye yönelik iklim değişikliği, siber güvenliğe yönelik bilgisayar korsanları veya nüfus sağlığına yönelik ölümcül bir hastalık), belirli bir sistemin işlevselliğine ve verimliliğine kalıcı zarar vermemesini sağlamak için oluşan sistematik bir süreçtir (Linkov and Palma-Oliveira, 2017).

Örgütsel dayanıklılık yönetimi risk yönetim süreci ile yakın ilişkili durumdadır. Birçok örgüt tarafından risk yönetimi, iş sürekliliği ve acil durum yönetimi genellikle birbiriyle yakından ilişkili olarak kabul edilir ancak bunları birbirine bağlamanın pratik bir yolu çoğu zaman bulunamaz. İşte bu noktada ise bir örgütün yapmış olabileceği tüm bu planlamaları Dayanıklılık Yönetimi adı verilen tek bir çatı altında toplanır. Dayanıklılık yönetimi, dayanıklılığı günlük operasyonların bir parçası haline getirerek ve örgütlerin yüksek stresli kriz durumlarıyla etkin bir şekilde başa çıkmalarını sağlayan, herhangi bir krizin ardından bir örgütün başarılı olmasına da

yardımcı olabilen etkin bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (McManus et al., 2007).

Risk yönetimi, sistemin olumsuz olayları hazırlamasına ve planlamasına yardımcı olurken, dayanıklılık yönetimi, bir sistemin olumsuz olayları absorbe etme, iyileştirme ve ardından uyum sağlama konusundaki geçici kapasitesini entegre ederek daha da ileri düzeye ulaşmasını sağlar. Dayanıklılık, geleneksel risk yönetimini geliştirmek için uyum ve azaltma stratejilerini kullanan tamamlayıcı bir nitelikler. Dayanıklılık oluşturma stratejileri, esnek yanıt, dağıtılmış karar verme, modülerlik, yedeklilik, bileşen etkileşimlerinin bağımsızlığının sağlanması veya işlevsellik kaybını en aza indirmek ve iyileşme eğimini artırmak için uyarlanabilir stratejilerin bir kombinasyonu şeklinde olabilir (Linkov, 2014).

Etkin bir dayanıklılık yönetimi ile birlikte kuruluşlar, fırsatları en üst düzeye çıkarmak, kuruluşun hedeflerini desteklemek, risklerin olasılığını ve sonuçlarını en aza indirmek için işbirliği içinde çalışarak kaynakların optimizasyonunu sağlamaktadır. Kuruluş genelinde, tüm bireylerin kuruluş için koruma ve değer yaratma fırsatlarını belirlemek üzere, uygun önlemleri alma yetkisine sahip olduğu bir risk yönetimi kültürü oluşturur. Dayanıklılık kapasitesi, bir kuruluşun kültüründe, tutumlarında ve değerlerinde bulunur. Uygun yetkinlik, kültür, tutum ve değerler yaratırken, bir örgütün bir olayı tahmin etme, adapte olarak ona direnme ve örgütü güçlendirmeye ve büyütme odaklanarak iyileşme kapasitesini oluşturur. Dinamik bir uyum ve yenilik kültürü yaratarak, kuruluş kendini ve mümkün olduğunda çevresini uyarlayarak sürekli değişen bir çevreye hitap etme çevikliğini yaratır (Leflar and Siegel, 2013).

Dayanıklılık yönetimi sürecinin uygulanması, dayanıklılığı günlük işlere entegre ederek bir kuruluşun kriz müdahalesi ve iyileşme döneminde başarılı bir şekilde gezinmesine yardımcı olacaktır. Bu entegrasyon, artan durum farkındalığını, gelişmiş uyarlanabilir kapasiteyi ve temel güvenlik açıklarının daha iyi tanımlanmasını ve yönetilmesini teşvik ederek elde edilir. Dayanıklılık yönetimi süreci, aşağıdakileri içeren bir dizi öğeden oluşur (McManus et al., 2008):

- Farkındalık oluşturma,
- Temel örgütsel bileşenlerin seçimi,

- Güvenlik açığının öz değeriendirilmesi,
- Temel güvenlik açıklarının belirlenmesi ve önceliklendirilmesi
- Uyarlanabilir kapasitenin artırılması.

Örgütsel dayanıklılık kapasitesinin geliştirilmesinde ve dayanıklılık yönetiminde şüphesiz insan kaynaklarının önemi büyüktür. Lengnick-Hall and Beck (2011) yaptıkları araştırmada; Bir firmanın kurumsal dayanıklılığı geliştirme kapasitesinin, çalışanlar arasında bireysel yetkinlikler yaratmak için stratejik olarak insan kaynaklarını yönetmek yoluyla elde edilmesini önermişlerdir. Bu durum kurumsal düzeyde, kuruluşların belirsizliği etkili bir şekilde absorbe etmesini ve tehditlere karşı duruma özel tepkiler geliştirmesini mümkün kılar ve nihayetinde, potansiyel olarak hayatta kalmalarını tehdit eden yıkıcı sürprizlerden yararlanabilmeleri için dönüştürücü faaliyetlerde bulunmalarını sağlar (Lengnick-Hall and Beck, 2011).

Dayanıklılık yönetiminde etkili bir insan kaynakları yönetimi gerekli olmakla birlikte yönetim kademesi için önemli sorumluluklar söz konusudur. Dayanıklı bir sistemi sürdürmek için gerekli yönetim sorumlulukları şu şekilde özetlenebilir (Sheridan, 2008):

- Gelecekteki olası olayları tahmin etmeye, olumsuz sonuçların hafifletilmesine ve geçmiş olaylar için kurtarmaya yardımcı olan eylemlerin neler olduğunu önem verme,
- Sistem durum değişkenlerinin sürekli ölçümü (güvenlik sınırlarına ne kadar yakın),
- Resmi politika ve prosedürlerin çalışanların eylemlerinin gerçeklerinden ne kadar farklı olduğunu bilerek, yönetim ile çalışanlar arasında karşılıklı saygı içerisinde bir ortam oluşturulması,
- Daha az statü ya da otorite ile insanları kontrol etmek, otoriteye sahip olanlar için ise önerilerde bulunmaya teşvik edilmesi,

- Stres altında çalışan bireyler ve ekipler için hali hazırda yaygın olarak kullanılan bir ölçü olan örgütsel zihinsel iş yükünün dikkate alınması,
- Sistemin motivasyonunun, esnekliğinin öğrenilmesi ve uyum sağlanması,
- Koşullar gerektirdiğinde, güvenliği sağlamak için verimlilik hedefini geçici olarak gevşetmesi,
- Kuruluştaki herkesi “gemide” tutmak için çalışanlar, ekip ve/veya organizasyona ilişkin anlaşılır soyut modellerin geliştirilmesi,
- Kaynak hazırlığı, ihtiyaç duyulan kaynakların mevcudiyetinin sağlanması,
- Güvenliğe üst düzey bağlılık, yakın zamanda bir olumsuz durum söz konusu olmasa bile güvenliğe yatırım yapılması.

2.2.7. Örgütsel Dayanıklılık ve Kriz Yönetimi

Örgütsel dayanıklılık, çağdaş iş dünyasında artan bir alaka ve ilgi konusudur. Krizleri başarılı bir şekilde yönetme yeteneği, aynı şekilde, kuruluşların gelecekteki başarısının yanı sıra hayatta kalmalarının belirlenmesinde de araçsal bir rol üstlenmiştir (Fleming, 2012). Literatüre bakıldığında örgütsel dayanıklılık kavramının başlangıçta daha çok olumsuz olağan dışı olaylar, afet ve kriz durumlarında ele alınarak incelendiği görülmektedir. Örgütlerin kriz anında ne yapmaları gerektiğini odaklanan, kriz yönetimi çerçevesinde ele alınan bir unsur şeklinde görülmektedir.

Örgütsel dayanıklılık kavramı, akademisyenler ve uygulayıcılar arasında da giderek artan bir ilgi görmektedir. Kısacası, organizasyonlardan, yıkıcı olayların ardından kesintiye uğrayan operasyonlarının hem kısa vadeli devam etmesi hem de uzun vadeli restorasyonu için etkili planlar geliştirmelerini ister. Yıkıcı olaylara hazırlıklı olmak, organizasyonun afetlerle etkin ve verimli bir şekilde başa çıkabilmesi

için iç ve dış kaynaklarının proaktif olarak planlanmasını gerektirir. Bununla birlikte, proaktif planlamanın olmaması, itibar ve pazar payı kaybına, müşteri hizmetleri ve iş süreci başarısızlığına, yasal yükümlülöklere ve iyileşme süresinin uzamasına neden olabilir (Sahebjamnia et al., 2015).

Topluluklar, sosyal ve ekonomik istikrarlarına meydan okuyan acil durumlar ve krizlerle giderek daha fazla karşı karşıya kalmaktadır. Örgütsel dayanıklılık, toplulukların acil durumlar ve krizler için plan yapma, müdahale etme ve bunlardan kurtulma yeteneğinin kritik bir bileşenidir, aynı zamanda bir rekabet gücü kaynağı ve kültürel uyum kapasitesinin itici gücü olabilir. Afet perspektifinden örgütler incelendiğinde temel olarak büyük kazaların analiz sonuçlarına göre, neden başarısız olduklarını inceleyen bir dizi literatürün yanı sıra kriz nedenselliğini sorgulayan ve yönetimi modelleri öneren çalışmaları içerir. Felakete rağmen organizasyonları neyin başarılı yaptığına daha az dikkat edilir. Ancak, örgütsel dayanıklılık literatürü bu boşluğu doldurmaya ve ayakta kalan ve gelişen örgütlerin özelliklerine odaklanmaya başlamıştır (Lee et al., 2013). Bu kapsamda hem kriz durumunda ayakta kalma hem de krize rağmen fırsatları kullanarak daha başarılı olma örgütsel dayanıklılığın temel prensibini oluşturmaktadır.

Örgütsel dayanıklılık, olağan iş ve kriz durumlarında performansa katkıda bulunan sürekli hareket eden bir hedeftir (Lee et al., 2013). Beklenmedik olaylar genellikle dayanıklılığımızı test eder ve bu sınamaların bazıları hafif bazıları ise acımasız olabilir. Kırılmadan ne kadar esnediğimizin ve sonrasında ne kadar iyi toparlandığımızın görülmesini sağlar. Bu sürece kuruluşların uyum sağlaması ve son derecede güvenilir olması gerekmektedir (Weick and Sutcliffe, 2007). Seville et al. (2008) örgütsel dayanıklılığı bir organizasyonun “kriz zamanlarında hayatta kalma ve hatta potansiyel olarak gelişme yeteneği” olarak ifade etmiş, dayanıklı bir kuruluşun “durum farkındalığı, kilit taşı güvenlik açıklarının yönetimi ve uyarlanabilir kapasite” işlevlerini içerdiğini belirtmiştir. Buna göre dayanıklı bir örgüt, zorluklar karşısında hala temel hedeflerine ulaşabilen bir örgüttür. Buda, yalnızca krizlerin boyutunu ve sıklığını azaltmak (temel güvenlik açıklarını belirleyerek ve yöneterek) değil, aynı zamanda kuruluşun krizleri etkin bir şekilde yönetme becerisini ve hızını (uyarlanabilir kapasite) geliştirmek anlamına gelir. Krizleri etkin bir şekilde yönetmek için kuruluşların aynı zamanda içinde faaliyet gösterdikleri karmaşık ortamı (durum

farkındalığı) tanınması ve buna yanıt olarak gelişmesi ve kriz zamanlarında bile yeni fırsatlar araması gerekir (Seville et al., 2008).

Örgütsel dayanıklılık, bir örgütün bir krizi atlatma ve bununla bağlantılı birçok olası zorluğa dayanma yeteneğinin kilit bir belirleyicisini temsil eder. Çağdaş iş ortamının çok yönlü zorlukları, kuruluşların öngörülebilir ve öngörülemeyen olayların iş üzerindeki etkisini en aza indirmek için gereken yetenekleri geliştirmesini gerektirmektedir. Krizleri ve diğer beklenmedik olayları etkin ve verimli bir şekilde yönetmeye hazırlıksız olmanın ağır bedelleri olacağı kabul edilmelidir. Kriz yönetimi açısından hazırlık eksikliği, bir kuruluşun başarısını ve hayatta kalmasını baltalayabilir (Fleming, 2012).

Hızla değişen dünya ve toplumsal gelişimlerle birlikte dayanıklılık, sosyo-ekolojik uyumlar hakkında yeni bakış açıları sağlamak için sürdürülebilir kalkınma paradigmasına bir alternatif olarak son yıllarda ortaya çıkmıştır (Lew, 2014). Dayanıklılık ekolojik, sosyoekolojik vb sistemlerin hem olağanüstü koşullara hem de artan değişikliklere uyum sağlama, yanıt verme ve gelişme kapasitesine sahip olduğunu savunur. Bu bağlamda dayanıklılık düşüncesi sistemlerin herhangi bir zorlukla nasıl başa çıktığını anlamak için kriz yönetiminden daha iyi olmasa da tamamlayıcı bir bakış açısı sunar (Prayag, 2017).

2.3. Kriz Yönetimi

2.3.1. Kriz İle İlgili Temel Kavramlar

Sürekli değişim halinde olan dinamik dünyamızda hayatın her alanında kriz kavramı, ifadesi, etkisi karşımıza çıkabilmektedir. Kriz kavramı sadece iş dünyasında değil, sağlıkta, doğa olaylarında, eğitimde, siyasette, ekonomide, güvenlikte, ulaşımında, aile hayatında, toplumsal yapıda, sosyal yaşantıda ve şu anda sayamadığımız hayat kavramının olduğu her alanda var olabilmektedir.

Ancak etkisi, süresi ve boyutu olduğu ortama, içinde bulunulan şartlara, baş edebilme kabiliyetlerine göre farklılık gösterebilmektedir. Yaşamın içinde her an var olabilen bu kavramı bu bölümde ayrıntılı olarak ele alarak özellikle örgütsel boyutta inceleyeceğiz.

2.3.1.1. Krizin Tanımı

Günümüz dünyasında çok daha hızlı gerçekleşen ve olmazsa olmazı değişim süreçleri, amansızca bu değişime ayak uydurma gayreti, içinde bulunduğumuz örgütleri her an kriz ortamı ile karşı karşıya getirebilmektedir. Esasında krizler toplumlarımızın karakteristik özelliğidir. Dünyada hiçbir kıta veya ülke tehlike ve risklerden, afet ve musibetlerden, çatışma ve kargaşadan, isyan ve devrimlerden, ayaklanmalardan ve terörden muaf değildir. Ülkelerin ve kültürlerin tarihi, genellikle zorluğu, kötülüğü, sıkıntıyı veya tehlikeyi simgeleyen benzersiz dramatik olaylarla örülüdür. Titanic, 1918 İspanyol gribi salgını, Wall Street'te kara pazartesi, Berlin Ablukası, Küba Füze Krizi, Yom Kippur savaşı, Tiananmen Meydanı, Çernobil, Bhopal, Andrew Kasırgası, Northridge depremi...bunlardan sadece birkaçıdır (Rosenthal et al., 2001).

"Kriz" kelimesi sosyal bilimlerde ve günlük dilde yaygın olarak kullanılmakta ancak çoğunlukla eksik ifade edilmektedir. Esasında herhangi bir önemli problemi ya da zarar verme potansiyeli olan olayı belirtmek amacıyla oluşmuş bir kavramdır. Kelimenin yerli yersiz kullanımı, bazı karışıklık ve yanlışlıklara yol açmaktadır

(Shrivastava, 1993). Longman Sözlüğünde kriz kelimesi “herhangi bir şeyin gidişatında bir dönüm noktası; belirsiz zaman veya durum; büyük tehlike veya zorluk anı” olarak tanımlanmıştır (Longman, 1978).

Kriz sözcüğü Yunanca, “yargı, seçim veya karar” anlamında kullanılan “krisis” sözcüğünden oluşmuştur. Söz konusu terimin kullanım alanına bakıldığında araştırmacıların bulundukları disiplin dalına ve kullanım bağlamına göre değişiklik gösterdiği görülmektedir (Paraskevas, 2009). Terim Yunanlılar tarafından tıp, hukuk ve teoloji alanlarında kullanılmış olup, doğru ya da yanlış, kurtuluş ya da lanet, yaşam ya da ölüm gibi katı alternatifler arasından seçim yapmayı ifade etmiştir. 17. Yüzyıldan itibaren bir metafor olarak kullanılan terim, siyaset, ekonomi, tarih, psikoloji alanlarına yayılmıştır. 18. yüzyılın sonlarına doğru ise terim bir kez daha dini ve teolojik çalışmalarda yer almış ancak Fransız devrimi ile birlikte laik bir anlam kazanarak, metaforik esneklik ile birlikte gündelik dile girmiştir (Koselleck and Richter, 2006).

Terim ilk olarak tıp literatüründe yer almıştır. Bir organizmanın ölümcül derecede tehlikeli sağlık durumunu ifade ediyordu. Organizma, kalıcı hasar, dış müdahale ve temel yeniden yapılanma olmadan bu durumdan kurtulamazdı. Organizmanın kendi kendini iyileştirme güçleri onu bir krizden çıkarmak için yetersizdi. Sosyal bilimciler, ekonomik, politik, sosyal ve kültürel sistemlerdeki krizleri tanımlamak için bu temel tıbbi metaforu kullanmışlardır. Sosyal sistemler teorisine göre, krizler sistemin bekasını tehdit eden durumlar olup, sistemlerin yeniden yapılandırılmasına neden olmaktadır (Shrivastava, 1993).

"Kriz" teriminin birçok farklı açıdan kullanıldığı görülmektedir. Bir kişinin çöpü başka bir kişinin hazinesi olarak görülebilirken, bir kişinin olayı bir başkasının krizi olarak görülebilir (Guth, 1995). Kriz kavramı, istenmeyen, beklenmedik, benzeri görülmemiş ve neredeyse yönetilemez olan ve yaygın bir inançsızlık ve belirsizliğe neden olan durumlar için geçerlidir. Krizler kolektif hafızıya yerleşmeden önce toplumlar üzerinde yıkıma yol açan felaketlerdir (Rosenthal et al., 2001).

Tüm krizler doğası gereği karmaşık yapıya sahiptir ancak karışıklık olsa da, tüm karışıklıklar mutlaka kriz değildir. Bununla birlikte, tam da dağınıklıklarından,

yani karmaşıklıklarının yanı sıra yüksek düzeyde belirsizlik ve muğlaklıklarından dolayı, karışıklıklar her zaman yüksek bir kriz potansiyeli içerir. Kriz, bir organizasyonun yaşayabilirliğini tehdit eden bir dizi aşırı olaydır (Mitroff et al., 2013).

Bir kuruluşun kurumsal hedeflerine ulaşabilmesi ya da sürekliliği için tehdit oluşturan her türlü durum kriz olarak tanımlanır (Batchelor, 2003). Kriz terimi günlük yaşantıda WordNet Sözlüğüne göre, “aşırı tehlike veya zorluğun istikrarsız bir durumuna” atıfta bulunmak için kullanılmaktadır. Bu tanım, krizin durumsal yönlerini vurgulamakta olup, krize bir kaza, bir olay, tehdit veya zarar sunan ve yönetilmesi ve kontrol altına alınması gereken belirli bir durum olarak görür (Kersten, 2005).

Kriz, “daha iyi veya daha kötü için bir dönüm noktası”, “belirleyici an” veya “önemli zaman” olarak tanımlandığı görülmektedir. Kriz, “kritik bir aşamaya ulaşmış bir durum” şeklinde de ifade edilebilir. Bundan dolayı kriz, yaklaşan belirleyici değişikliklerin görüldüğü, istikrarsız süre veya durumdur. Kriz ya çok istenmeyen bir sonuç için belirgin bir potansiyele sahip durumu ya da son derece olumlu bir sonuç için belirgin bir olasılığa sahip fırsatı içerebilir (Darling, 1994).

Kriz; istikrarsızlığı ve süresizliği neden olan, istenmeyen sonuçlarla başa çıkmak ve düşünülen sistemin kabul edilebilir yeni bir duruma uyumu için özel bir yaklaşım gerektiren bir sistemin durumundaki bozulma olarak nitelendirilebilir. Krizin sonuçları ve etkileri genellikle çok boyutludur ve halk sağlığı, siyaset, ekonomi vb. gibi çeşitli konularla ilişkilidir (Benaben et al., 2016).

Anlamı konusunda fikir birliği olmasa da kriz oldukça popüler ve yaygın olarak kullanılan bir terimdir. Hatta popüleritesinin onu tanımlamayı zorlaştırdığı da söylenebilir. Kriz kavramı:

- *Olumsuzluk*; yani kontrol altında olmayan faktörlerin neden olduğu, insanların veya hayvanların hayatını veya sağlığını tehlikeye atan ve maddi hasara neden olan acil bir olayı,
- *Beklenmedik durum*; yani öngörülemeyen bir olayı,

- *Kaza*; meydana geldiği teknik tesisin sınırlarının dışına taşan, teknoloji de dahil olmak üzere insan faktörünün neden olduğu bir aksiliği,
- *Büyük olay*; normal toplumsal süreçlerde aksaklıklara yol açan, ciddi maddi zarara, yaralanmalara hatta can kayıplarına, çevresel değişimlere neden olan, mevcut toplumsal araçlar, kapasite ve imkanlarla başedilemeyen, engellenilemeyen, etkileri azaltılamayan ya da yok edilemeyen, doğa kaynaklı felaketler, olağanüstü durum, acil durum ve afeti içeren bir kavramdır (Milašinović and Kešetović, 2008).

Kavramın birçok farklı alanda kullanımı göz önüne alındığında, krizlerin tanımları ve nedenlerine yapılan atıflar genellikle çok çeşitlidir ve çalışıldıkları belirli alana özgü oluşmaktadır. Araştırmacılar ve alanları arasındaki farklılıklara rağmen, genel kabul görecekr kriz tanımı şöyle özetlenebilir. “Krizler, bir örgütü veya belirli bir sistemi bir bütün olarak etkileyen, genellikle acil ve yeni kararlar, eylemler gerektiren, potansiyel olarak hem etkilenen sistemin daha sonra yeniden yapılandırılmasına hem de sistem üyeleri tarafından yapılan temel varsayımlara yol açan ve daha önce kabul edilen temel varsayımlara meydan okuyan yıkıcı durumlardır” (Pauchant and Douville,1993).

Örgütsel literatürde ise kriz şu şekilde tanımlanmaktadır: Örgütsel kriz, örgütün yaşayabilirliğini tehdit eden, neden, sonuç ve çözüm araçlarının belirsizliği söz konusu olan, ayrıca hızlı karar alımı gerektiren, gerçekleşme olasılığı az ama etkisi yüksek olaydır (Pearson and Clair, 1998).

Örgütsel kriz, kuruluşun gösterdiği performansı olumsuz yönde önemli ölçüde etkileyerek, olumsuz sonuçlara yol açabilen, örgütün paydaşlarının güvenlik, ekonomik, sağlık ve çevresel olası beklentilerini tehdit edebilen ve önceden tahmin edilemeyen olaylardır. Bu tanım, krize ilişkin çeşitli bakış açılarının bir sentezi olarak oluşturulmuştur (Coombs, 2015). Başka bir ifadeyle, “bir örgütün üst düzey hedeflerini tehdit eden bazen de örgütün yaşamını tehlikeye sokan ve ivedi tepki gösterilmesini gerektiren; örgütün kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı gerilim yaratan bir durum” krizdir (Can, 1997).

Bu kavramla ilgili birçok tanım bulunmakla birlikte neyin bir krizi oluşturduğuna ilişkin çeşitli tartışmalar söz konusudur. Kriz, uygun şekilde yönetilmezse olumsuz sonuçlar doğurabilecek operasyonlar için önemli bir tehdit olarak tanımlanır. Burada belirtilen kriz yönetiminde ki tehdit, bir krizin bir kuruluş, paydaşlarına ve bir sektöre verebileceği potansiyel zarardır. Söz konusu kriz “ kamu güvenliği, mali kayıp ve itibar kaybı” olmak üzere birbirleriyle ilişkili üç farklı tehdit oluşturabilmektedir. Fabrika kazası gibi bir kriz yaralanmalara ve ölüme yol açabilir. Bazı krizler de mevcut organizasyonları sekteye uğratarak satın alma eğilimlerinde ya da pazar paylarında kayıplar yaratarak veya krizle ilgili davalar doğurarak finansal kayıplara neden olabilir (Coombs, 2007a).

2.3.1.2. Krizin Özellikleri

Bir olgunun kriz olarak nitelendirilmesi için herkesin üzerinde görüş birliğine vardığı ortak özellikler maalesef bulunmamaktadır. Bazı sektörlerde oluşan ve kriz şeklinde adlandırılan bir durum, farklı bir sektörde veya farklı bir ülkede kriz şeklinde nitelendirilmemektedir. Söz konusu kapsamda kriz diye adlandırılan bir olgunun özelliklerinden ziyade yarattığı etki ile birlikte değerlendirildiği sonucunu görebiliyoruz (Pearson and Mitroff, 1993).

Kriz, bir kuruluş tarafından arzu edilen bazı durum veya hedefler için potansiyel bir engel teşkil eden bir tehditi, daha az elverişli koşullar altında kısa sürede karar verme zorunluluğu yani zaman baskısını ve sürpriz gelişmeleri bünyesinde barındırmaktadır. Krizler, tehdit, sürpriz gelişmeler ve zaman baskısı olmak üzere üç ana özelliği içermektedir (Billings et al., 1980).

Krizler kuruluşlar ve çevresi için olumsuz veya istenmeyen sonuçlar yaratma potansiyeline sahiptir. Krizler çevresel ve maddi hasara, müşterilerin zarar görmesine, çalışanların ve halkın yaralanmasına belki de ölümüne yol açabilir. İşler kesintiye uğrarsa kuruluşlar genellikle mali kayıp yaşayacaktır, ayrıca kurumsal morali, üretkenliği ve kazançları da olumsuz yönde etkileyecektir. Bununla birlikte kriz zararı finansal kaybın ötesine uzanarak, paydaşların yaralanmasına veya ölümüne, yapısal veya mülk hasarına, itibar ve sosyal konumun zedelenmesine, bir markanın zarar

görmesine kadar uzanan durumlara yol açabilir. Bu nedenle böyle korkunç potansiyel sonuçlarla karşı karşıya kalan kuruluşlar krizleri yönetme yeteneklerini geliştirmeye odaklanmaktadır (Loewendick, 1993; Coombs, 2021).

Her kriz kendine özgü olsa da ortak özellikleri vardır. Bir kriz durumun yoğunluğunu arttırabilir, medya veya hükümetten yoğun bir ilgi görebilir, bir kuruluşun normal çalışma prosedürünü kesintiye uğratabilir, bir işletmenin karlılığını azaltabilir ve imajına zarar verebilir. Krizler genellikle sürpriz, sorun hakkında yetersiz bilgi, karar vericilerin etkinliğini etkileyebilecek stres, kuruluşun karlılığını ve varlığını tehdit ve sınırlı yanıt süresi ile karakterize, problem çözme, iletişim kurma ve acil karar verme unsurlarını içeren bir süreçtir (Ray, 1999).

Barton (2001)'e göre krizlerin ortak özellikleri;

- kriz olaylarının meydana gelme olasılığı düşüktür ve genellikle beklenmediktir,
 - çok zarar verici bir etkiye sahip olabilirler,
 - kararlı eylem gerektirirler ve
 - belirli bir süre içinde dikkat gerektirirler
- şeklinde belirtilmiştir (Zhang et al., 2007).

Her kriz farklıdır ve kendince bir takım özelliklere sahiptir. Bu nedenle krizlerin özelliklerini genellemek oldukça güçtür. Ancak her kriz kendine özgü özellikler taşımakla beraber krizlerin bir takım benzer özellikleri de bulunmaktadır. Bu kapsamda krizlerin özelliklerini şöyle sıralayabiliriz.

- Her kriz kendine özgüdür
- Genellikle krizler önceden tahmin edilemez

- Genellikle krizler beklenmedik bir anda beklenilmeyen bir hızla meydana gelir
- Örgütün söz konusu krizi tahmin etme ve önleyebilme sistemleri yetersiz kalır
- Krizin başarılı bir şekilde atlatılması için örgütler genellikle yeterli bilgi ve zamana sahip değildirler
- Krizler ivedilikle müdahale gerektiren durumlardır.
- Krizi yönetenler yani karar verici olanlarda ciddi stres yaratır
- Kriz örgütün amacını, varlığını ve sürdürülebilirliğini tehdit eder
- Kriz süreci olağan dönemlerden farklı özellikler içerir
- Krizler ek maliyetlere hatta yüksek oranda zarara yol açar
- Krizin yarattığı olumsuzlukları en aza indirmek mümkünse engellemek için hızlı müdahale gerektirir
- Krizin hızla kontrol altına alınabilmesi için özel geliştirilmiş yöntemler ve çaba gerekir

(Can, 1997; Demirtaş, 2000; Aykaç, 2001).

Niteliksel terimlerle birlikte krizler yeni özellikler geliştirmektedir. Yön, ortak değerler ve ortak amaç kaybı duygusu; siyaset dünyasının hem insanların hem de meselelerin çok hızlı değiştiği hissi; küresel bağlantının kapsamı ve bilginin dünya çapında akış hızı, çeşitli zorluklar karşısında siyasi liderlik kalitesine ilişkin şüpheler, tüm kriz yönetimi ortamının değiştiği görüşünü destekleyerek yeni kriz özellikleri ifade edilmektedir. Bunlar (Robert and Lajtha, 2002);

- Anormal olayların sıklığında artış görülmesi, en olası olmayan senaryolar gerçeğe dönüşüyor olması
- Tanımlanamayan krizlerin oluşması
- Kriz durumlarının sembolik önem taşıması
- Kriz durumlarında siyasi liderlere ve üst düzey şirket yöneticilerine yönelik öfke duyulması
- Krizden önce alanlarında en güçlü olarak bilinen/algılanan büyük kuruluşların kriz anında operasyonel başarısızlık göstermesi
- Çok sayıda uyarı işaretinin tanınmaması/anlaşılmaması, sıklıkla saptanan ancak uygun yönetim düzeylerinde toplu olarak tanımlanıp analiz edilmeyen uyarı işaretlerinin olması
- Önceden gizlenmiş organizasyonel zayıflıklar veya genellikle departman çatışmalarını ve/veya kusurlu/yetersiz işletim sistemlerini, süreçleri veya aniden ve çarpıcı biçimde duyurulan ürün kusurlarını içeren sorunlara kriz durumunda aniden dikkat çekilir hale gelmesi
- Endüstriler, tedarik zincirleri ve görünüşte alakasız operasyonlar/faaliyetler arasında geniş etkilere neden olan krizlerin bulaşıcı doğası yani krizin dalgalanma etkilerinin görülmesi

2.3.2. Kriz ve Çevre

Kriz yönetimini anlamaya yönelik ilk adım, gerçekte ne tür krizlerin hangi nedenlerden dolayı meydana geldiğini keşfetmektir. Mitroff et al. (1987) krizleri iki boyut;

- Sorunun yerine göre krizler; iç krizler ve dış krizler
 - Sorunun doğasına göre krizler; teknolojik/ekonomik krizler ve insani/örgütsel krizler
- olmak üzere sınıflandırılmıştır.

Birinci boyut, bir krizin kaynağının ekip içinde mi (örneğin üyeler arasındaki çatışmalar, liderlik sorunları, yüksek ciro) veya ekip sınırlarının dışında mı (örneğin diğer ekiplerle koordinasyon eksikliği, tüketici talepleri, hükümet düzenlemeleri) olup olmadığını ayırt eder. Öte yandan, insan/örgütsel ve teknolojik/ekonomik krizler arasındaki ayrım, krizlerin içerik tabanlı bir sınıflandırmasını sağlar. Bazı durumlarda, bu ayrım belirsiz olabilir çünkü günümüzde insan faktörü ve teknoloji çoğu zaman birbirinden ayrılamaz ve bu nedenle teknoloji başarısızlığı insan başarısızlığı ile yakından ilişkilidir (Mitroff et al., 1987; Choi et al., 2010).

Sağlık, ekonomi, eğitim, finans, endüstri, siyaset gibi yaşamın hemen hemen her alanında görülen krizlerin ortaya çıkmasında pek çok faktör neden olabilmektedir. Bu faktörler iç ve dış çevresel etmenleri şeklinde ele alınır (Baran, 2012; Can, 1997).

Literatürde krizlerin nedenlerine ilişkin çeşitli sınıflandırmalar belirtilmesine rağmen yine de nedenlerin tanımlarının aşağı yukarı benzer olduğunu ancak terminolojileri, yazıldıkları zaman, etki alanı bakımından farklılık gösterdiğini söylemek mümkündür. Krizlerin ortaya çıkış nedenleri şu şekilde sıralanabilir: (Dubrovski, 2007).

- Harici; “dış çevre faktörleri”
- Dahili; “iç çevre faktörleri”

Krize neden olan hem iç hem de dış etmenleri Henderson (2007) de aşağıdaki Tablo 2.6’da özetlemiştir.

Tablo 2.6: Krizin Dış ve İç Etmenleri

Krizin Dış ve İç Etmenleri		
Alan	Dış	İç
Ekonomik	• Durgunluk/Gerileme • Para birimi dalgalanmaları • Vergilendirme	• Yükselen maliyetler • Düşen gelirler • Kârsızlık
Politik/Siyasi	• Hükümet politikası • Uluslararası ilişkiler • İstikrarsızlık • Terörizm	
Sosya-Kültürel	• Toplumsal Karışıklık • Suç	• Personel • Kültürel çatışmalar
Çevresel	• Doğal olaylar • Doğal afetler • Kirlilik • Sağlık korkuları	• Aşırı gelişme • Çevresel bozulma
Teknolojik	• Bilgisayar sistemleri arızası • Mekanik arızalar • Tasarım hataları • Yangın	• Ulaşım kazaları
Ticari	• Yönetmelikler • Devlet müdahalesi	• Rekabet • İş uyumsuzlukları • Yönetim kararları • İnsan hataları

Kaynak: (Henderson, 2007)

Krize neden olan etmenleri ayrıntılı bir şekilde inceleyelim.

2.3.2.1. Krize Neden Olan Dış Çevre Unsurları

Dış çevre şeklinde ifade edilen etmenler, kuruluşun dış çevresinde bulunan ve üzerinde kontrol hâkimiyeti kurulamayan unsurlardır. Çevredeki hızlı değişimler, belirsizlik ve dalgalanmalar, teknolojik ilerlemeler, ekonomik koşullar, doğal afetler, politik ve yasal düzenlemeler, kültürel unsurlar, topluma özgü faktörler ve uluslararası alanda yer alan faktörler şeklinde sıralanabilir (Baran, 2012; Can, 1997).

Örgütün dış çevresi fırsatlar ve tehditler yaratan olayların ve değişen eğilimlerin kaynağı olarak görülmektedir. Tüm örgütler dış çevrelerini oluşturan beş ortama “kültürel, politik, ekonomik, teknolojik ve ekolojik” uyum sağlamak zorundadır. Krizler bir kuruluşun bu çeşitli ortamlar tarafından sunulan değişiklikler ve zorluklarla baş edememesinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Ray, 1999).

Krizlerin dış nedenleri genellikle bir kuruluşun çevresi dışında ortaya çıkar ve kuruluşun krizin ortaya çıkmasında etkisi söz konusu değildir. Bu nedenle, çoğunlukla nesnel veya dışsal şekilde ifade edilirler. Krizlerin dış nedenleri şunlardır: (Dubrovski, 2007)

- Pazardaki değişiklikler (daha güçlü ve çok sayıda rekabet, fiyatlar veya talep düzeyinde genel bir düşüş, değişen tüketici davranışları, tedarik piyasasındaki kötüleşen koşullar, yasal düzenlemeler vb.)
- Sektördeki değişiklikler (sektöre özgü krizler, sendikaların istekleri, kötüleşen sistemler, bozulan tedarik zincirleri ve üretim ağı, hem bağlı hem de bağımlı alanlar arasında ilişkilerdeki değişiklikler, hileli-usulsüz ve düşmanca devir işlemleri vb.)
- Zamanla doğal olarak oluşan değişiklikler (zamanla bir malzeme, ürün ya da hizmete olan talebin ve ihtiyacın azalması ya da bitmesi sonucu yeni ürünlerin ve hizmetlerin oluşması, teknolojinin değiştirilmesi, yeni yöntemlerin ortaya çıkması vb.)
- Ekonomik krizler (ekonomik önlemler, ekonomik büyümenin azalması, ekonomik büyüme düzeyi değişimi, azalan yatırımlar vb.)
- Siyasi değişiklikler (devlet ikili ve çok taraflı anlaşmaları, entegrasyon ve parçalanma, savaşlar ve gerginlikler, yaptırımlar, korumacılık, mevzuattaki değişiklikler vb.)

- Makroekonomik önlemler (finansal kaynakların fiyatı, döviz kurları, gümrük önlemleri, şirketlerin vergi ve refah yüklerinin artması, personel ve işverenler arasında yapılan anlaşmalar, karmaşık prosedürler vb.)
- Doğal afetler (şirkette ya da şirketin çevresinde gelişen mücbir sebepler, tazminat talepleri vb.)
- Sosyo-patolojik olaylar (kaçırma, gasp, sabotaj, terörizm, ürünlerle ilgili komplolar vb.)

2.3.2.2. Krize Neden Olan İç Çevre Unsurları

Burada krize yol açtığı ifade edilen iç çevre unsurları, daha çok örgütsel yapı ve yönetim şekillerinden kaynaklanan durumlardır (Baran, 2012; Can, 1997). Üst yöneticilerin özellikleri ve krize yönelik bakış açıları, örgütün hangi yaşam evresinde olduğu, örgütsel yapı nitelikleri, örgütsel değişim kabiliyetinin düzeyi, finansal durum gibi hususlar iç çevre etmenlerinin başlıcalarını oluşturmaktadır (Çalışkan, 2020; Pira and Sohodol, 2004).

Krizlerin iç nedenleri bir kuruluşun içinde ortaya çıkan ve bu nedenle öznel ve içsel olarak adlandırılan nedenlerdir. İç nedenleri şöyle sıralanabilir; (Dubrovski, 2009)

- Yönetimin uygun olmayan yetkinlikleri
- Geciktirici organizasyon yapısı
- Pazarda rekabetçi olmayan durum
- Çalışanların yönetimi ile ilgili problemler
- Yüksek maliyetli üretim
- Mali işlevlerin ihmali
- Bilgi sistemlerinin verimsizliği vb.

Krize yol açan iç çevre unsurlarının başlıcası “örgütsel yapı” ve “yönetim niteliği”dir.

Örgütsel Yapı; Bir örgütün yapısı katı şekilde sert çerçevede oluşturulmuşsa yani dış çevrede oluşan değişimlere ayak uyduramıyorsa, örgütsel iletişim yapısı herhangi bir sorunun hızlıca üst makamlara iletilmesine imkan sağlayamayacak şekilde olmuşsa bu örgütlerin kriz ile karşılaşma olasılığı artarken, krizin üstesinden gelme olanağı azalır (Can, 1997).

Örgütsel yapıdan kaynaklanan krizin nedenlerine baktığımızda şöyle sıralayabiliriz;

- Oldukça yavaş işleyen karar verme mekanizmaları,
- Problemlerin çözümlerinin ertelenmesi, zamanında müdahale edilmemesi
- İletişim ağının yetersizliği, örgüt üyeleri arasındaki iletişim eksiklikleri,
- Yönetim anlayışının aşırı merkeziyetçi yapıda olması,
- Yaratıcılığın engellendiği, yenilik ve değişimleri kapalı örgütsel yapılanmanın olması,
- Örgüt üyeleri arasında ki senkronizasyon eksikliği,
- Örgüt içinde baskıcı tutum anlayışının hakim olması,
- Stratejik plan çalışmalarının yetersizliği ya da stratejik planların olmaması

Belirtilen bu faktörlerden birkaçının bir araya gelmesi ya da hepsinin oluşumu örgütsel krizlerin yaşanmasına neden olabilmektedir. Söz konusu faktörlerin birçoğunun katı örgütsel yapılanmadan kaynaklandığı öngörülebilir. Daha esnek bir örgütsel yapılanma söz konusu faktörlerin kısmi olarak azaltabilir ya da yok edebilir (Kıral, 2019).

Yönetimin Niteliği ise: Örgütün üst düzey yöneticileri tarafından çevrede gerçekleşen değişimlerin yakından gözlemleyebilme, takip edebilme, söz konusu durumlara dair hertürlü bilgi ve verileri toplayabilme, bu bulguları değerlendirebilme ve yorumlama konusundaki yetersizlikleri ve deneyimsizlikler örgütlerin kriz yaşamasının belki de en önemli etmenidir (Can, 1997).

Krize yol açabilen bir takım yönetici özellikleri ve davranışları söz konusu olup bunlar şu şekilde sıralanabilir (Kıral, 2019);

- Sezgisel gücünün ve tahmin etme yeteneğinin zayıf olması,
- Etkili iletişim becerisine sahip olmaması,
- Eski yöntemlerle yeni problemleri çözmeye çalışması,
- Dinamik çevresel süreç karşısında yavaş ve pasif olması,
- Sorunları sistem kusurlarına atfetmesi,
- Var olan krizi yok sayması/inkar etmesi,
- Eş güdüleme yetersizliğinin olması,
- Bilgi eksikliği ve tecrübe yetersizliğinin olması,
- Değişime karşı dirençli bir tutum sergilemesi,

2.3.3. Kriz Türleri

Parsons (1996) zaman kısıtlamasını göz önünde bulundurarak krizleri üç tür olarak sınıflandırmıştır. Bunlar;

1. **Ani krizler:** Bu krizler adında da anlaşılacağı üzere krizin geleceğini haber verecek çok az işaretin olduğu ya da hiçbir uyarının olmadığı beklenmedik anda ortaya çıkan krizlerdir. Bu nedenle kuruluşlar sorunu araştıramaz veya kriz başlamadan önce bir plan hazırlayamaz.
2. **Yükselen krizler:** Bunlar daha yavaş gelişir ve belki de durdurulabilir veya örgütsel eylemle sınırlandırılabilir. Buradaki zorluk, sorunları belirlemek ve uzun süredir uykuda olan bir yanardağ gibi bir krizin patlamak üzere olduğunu gösteren çoğu zaman farklı ipuçlarını bir araya getirmektir.
3. **Sürekli krizler:** Bu tür krizler haftalar, aylar ve hatta yıllar sürebilir. Genellikle spekülasyon, dedikodu ve söylentiler ile uzun süre devam ettirilirler (Parsons, 1996).

Tablo 2.7'de örgütleri etkileyebilecek çeşitli kriz türlerinin örnekleri yer almaktadır. Bu türler dizisi, kurumsal güvenlik açıklarının boyutunu gösterir. Belirtilen bu kriz türleri önemli ölçüde farklı görünse de, bir dizi ortak unsuru da paylaşırlar (Pearson and Clair, 1998).

Tablo 2.7: Örgütsel Kriz Türleri

Bir Dizi Örgütsel Kriz Türü	
Gasp, haraç	Rüşvet, yolsuzluk
Düşmanca devralma	Bilgi sabotajı
Ürün tahrifat	Cinsel istismar
Ölümcül araç kazaları	Terör saldırıları
Telif hakkı ile ilgili ihlaller	Tesiste gerçekleşen patlamalar
Atık sızıntısı	İşyeri bombalama
Bilgiteknolojileri sistemleri hasarı	Tehlikeli maddelerden kaçış
Güvenlik ihlali	Yönetici kaçırma
Personel saldırısı	Ürün/hizmet boykotu
Müşterilere saldırı	İşle ilgili cinayet
Ürünü geri çekme	Kötü niyetli söylenti, Sahtekarlık
Büyük bir ürün veya hizmeti kesintiye uğratan doğal afet	Şirket merkezini yok eden doğal afet
Kurumsal bilgi tabanını yok eden doğal afet	Organizasyonu yok eden doğal afet, kilit paydaşları da ortadan kaldırır

Kaynak: (Pearson and Clair, 1998'den uyarlanmıştır.)

Pheng et al. 1999'da yaptıkları çalışmada kriz türlerini beş kategoride sınıflandırmıştır. Bunlar;

1. **Dış kaynaklı ekonomik saldırı:** Bunlar kuruluşun mali yönden direkt tehdit edildiği dış kaynaklı saldırılara atıfta bulunur. Örneğin şantaj, ürünlerinin boykot edilmesi, usulsüz ve saldırganca kuruluşu devralma, rüşvet vb.
2. **Dış kaynaklı bilgi saldırısı:** Kuruluşa yönelik, esasında kuruluşun dış çevresinden kaynaklı, onun tescillini ve gizli kurumsal bilgileri hedef alan hertürlü saldırıları kapsamaktadır. Örnek olarak kurumsal gizli belgelerin çalınması, kuruma zarar verici asılsız söylentiler çıkarılması vb.

3. **Arızalar:** Tesislerde, temel ekipman ve tesisatlar da bozulmalar, insan operatörlerin kendilerinden kaynaklanan stres, insan hatası ve güvenlik ihlalleri vb.
4. **Psikopatoloji:** Daha çok yasa dışı suçları kapsar. Örneğin, ürün bozma, yönetici kaçırmak, sabotaj, cinsel istismar vb. şeklindeki suçları içerir.
5. **İnsan kaynakları unsurları:** Burada daha çok personelin moral ve motivasyon durumlarının düşük düzeyde olması, yönetsel silsile, mesleki tehlikeler vb. ile ilgilidir (Pheng et al., 1999).

2.3.4. Kriz Süreci

Krizlerin oluşum, seyir ve sonlanma süreci birçok araştırmacı tarafından birbirine yakın olmakla birlikte farklı kavramlarla ifade edilmiştir. Can (1997) tarafından kriz süreci; “birbirini yakın zaman aralıklarıyla izleyen, bazen de aynı zamanda oluşan” aşamalar olarak ifade edilmiş olup, bu aşamalar “kriz uyarılarının algılanması ve hareketsizlik, kriz dönemi, çözülme dönemi” şeklinde belirtilmiştir (Can, 1997). Aksu ve Deveci (2009)’a göre ise bu süreç; kriz daha gerçekleşmeden kriz belirtileri ile başlayan, olağan dengenin yeniden sağlandığı ve akut dönemin sona ererek krizin yaralarının sarıldığı döneme kadar çeşitli aşamaları kapsadığı belirtilmiştir. Buna göre “kriz süreci; kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem” şeklinde üç bölümden meydana gelmektedir (Aksu ve Deveci, 2009).

Turner (1976), kriz aşamaları için altı sekmeden oluşan farklı bir model sunmaktadır. Buna göre kriz aşamaları şöyledir;

- **1.Aşama;** dünya ve yaşamın olağan seyrinde var olan tehlikelerin bulunduğu normal sürecin yaşandığı aşamadır.
- **2.Aşama;** fark edilemeyen bir dizi olayın meydana geldiği kuluçka dönemidir. Olaylar ya bilinmiyor ya da tam olarak anlaşılamamış, karar

vericilerin dikkatini çekememiş durumdadır. Sebep ne olursa olsun yöneticiler potansiyel tehlikeleri öngöremezler.

- **3.Aşama;** tetikleyici olayın baş gösterdiği aşamadır.
- **4.Aşama;** başarısızlığın ani sonuçlarının belirgin hale geldiği evredir.
- **5.Aşama;** kurtarma faaliyetlerin gerçekleştiği, kriz planlarının etkinleştirildiği aşamadır.
- **6.Aşama;** yeniden düzenlemelerin olduğu, araştırma ve değerlendirmenin yapılarak yaşanan krizden yeni kazanımların belirlendiği ve hayata geçirildiği evredir (Ray, 1999).

Pira and Sohodol (2004)'e göre krizler genellikle ansızın gerçekleşmemektedir. Kriz sürecin de ki temel dönemler;

- “Kriz öncesi dönem” (“Kuluçka dönemi olarakta ifade edilen, kavramsal başlangıç noktası”)
- “Kriz dönemi” (“Belirme anı – Hücum safhası – Kurtarma safhası”)
- “Kriz sonrası dönem” (“Yeniden yapılanma safhası”)

şeklinde sıralanmaktadır (Pira and Sohodol, 2004). İlk etapta krizler belli ölçülerde belirtiler göstermeye, sinyaller vermeye başlamıştır ama bu işaretleri henüz yönetim fark edememiştir. Bu ilk aşamada kriz belirtileri algılanamaz, gerekli önlemler alınamaz ve doğru çözümler geliştirilemezse artık kriz başlar. Bu aşamada liderlik kavramı ve gösterilebilen liderlik oldukça önemlidir. İkinci etapta kriz oluşmuş ve belirginleşmiştir. Artık aktif krizle mücadele dönemine girilmiştir. Son aşama olan üçüncü etap çözülme dönemi olarakta adlandırılır. Burada ya kriz çözülür, başarılı bir şekilde atlatılır ya da çözülemez. Kriz çözülemez ise örgüt ya ciddi hasar alır ya da örgüt yok olabilir (Göksu, 2011).

Fink (1986) ve Roberts (1994) krizlerin yaşam döngüsünü açıklamak için biraz farklı modeller geliştirmişlerdir. Yaşam döngüsüne veya anatomiye dayalı bu sınıflandırma, bir krizin veya felaketin çeşitli aşamalarında hangi stratejilerin düşünülebileceğini veya geliştirilebileceğini ve krizlerin bir sonraki aşamaya geçmesini nasıl durduracağını yöneticilere gösterebileceği için yararlıdır (Ritche, 2004). Aşağıdaki Tablo 2.8’de farklı araştırmacılar tarafından belirlenmiş krizlerin yaşam döngüsü yer almaktadır.

Tablo 2.8: Kriz ve Afet Yaşam Döngüsü

Faulkner’s (2001) Aşamaları	Fink’s (1986) Aşamaları	Roberts (1994) Aşamaları
Olay Öncesi		Olay öncesi: krizleri/afetleri önlemek için önlem alınması (örneğin potansiyel felaketlerin etkilerini azaltmaya yönelik yönetim planlarının yapılması)
Prodromal	Prodromal Evre: Krizin kaçınılmaz olduğunun anlaşıldığı evre	
Acil Durum	Akut aşama: Kriz vurduğunda geri dönüşü olmayan nokta, burada hasar sınırlaması ana hedefi oluşturur	Acil durum aşaması: krizin/afetin etkileri hissedildiği, insanları ve malları kurtarmak için harekete geçilmesi gerektiği evredir.
Orta düzey		Ara aşama: İnsanların kısa vadeli ihtiyaçlarının ele alınması gerektiğinde - kamu hizmetlerinin ve temel hizmetlerin tekrar sağlandığı evredir. Bu noktada amaç, toplumu olabildiğince çabuk normale döndürmektir.

Tablo 2.8: (devamı) Kriz ve Afet Yaşam Döngüsü

Faulkner's (2001) Aşamaları	Fink's (1986) Aşamaları	Roberts (1994) Aşamaları
Uzun vadeli (kurtarma)	Kronik aşama: temizleme, ölüm sonrası, kendi kendine analiz ve iyileşme	Uzun vadeli aşama: önceki aşamanın devamı, ancak bu noktada hızlı bir şekilde ele alınamayan hususlara dikkat edilir (hasarlı altyapının tamiri, çevresel problemlerin çözülmesi, mağdur kişilere danışmanlık hizmeti verilmesi, yeniden yapılanma, kriz/afet stratejilerinin revizyonları)
Çözünürlük	Çözünürlük: rutin akışın geri yüklenmesi ya da yeni geliştirilmiş durumun yaşam seyrine başlaması	

Kaynak: (Faulkner, 2001'den uyarlanmıştır.)

Fink (1986) ve Mitroff (1994) tarafından geliştirilen modeller incelendiğinde son aşamalarında kaynaklı temel fark tespit edilmektedir. Mitroff aktif yaklaşım ile herhangi bir kriz durumunda yöneticilerin aşama aşama yapması gerekenleri vurgulamaktadır. Fink ise açıklayıcı perspektif sergileyerek aşamaların özellikleri vurgulamaktadır. Fink krizlerin nasıl ilerlediğinin haritalanması ile ilgilenirken Mitroff kriz yönetim çabalarının nasıl ilerlediği ile ilgilenmektedir. Üç aşamalı modelin açıkça tanımlanabilir bir yaratıcısı bulunmamaktadır, ancak çeşitli kriz yönetim uzmanları tarafından tavsiye edilmiştir. Kriz öncesi aşama krizin hazırlığının tüm yönlerini kapsar. Prodramal işaretler ve sinyal tespiti kriz öncesi aşamaya dahil edilmektedir. Kriz aşaması krizin aktif ele alındığı zaman aralığını, krizi tetikleyen olayla başa çıkmak için alınan önlemleri içerir. Kriz sonrası aşama ise kriz ele alındıktan sonraki bitiş ve çözümleme sürecini yansıtır. Söz konusu aşamalı kriz yönetim yaklaşımları Tablo 2.9'da yer almaktadır (Coombs, 2015; Fink, 1986; Mitroff, 1994).

Tablo 2.9: Aşamalı Kriz Yönetim Yaklaşımlarının

Fink (1986)	Mitroff (1994)	Üç Aşama
Prodromal	Sinyal algılama Sonlandırma ve önleme	Kriz Öncesi
Kriz patlaması	Hasarı sınırlandırma	Kriz
Kronik	Kurtarma	
Çözünürlük	Öğrenme	Kriz Sonrası

Kaynak: (Coombs, 2015)

Üç aşamalı kriz yönetim yaklaşımı diğer aşamalı yaklaşımları kapsayabilmektedir. Kriz yönetim literatürünü analiz etmek için gerekli olan kapsamlı çerçeveyi oluşturduğundan bu bölümde “Kriz Öncesi, Kriz ve Kriz Sonrası” şeklinde ele alınacaktır.

“Kriz öncesi dönem”; “sinyal tespiti, önleme ve kriz hazırlığı” olmak üzere üç alt aşamayı içermektedir. Örgüt üyeleri proaktif olmalı ve krizi önlemek için mümkün olduğunca tüm önlemleri almalıdır. Kriz öncesi dönem bir krizle karşılaşmadan önce yapılması gereken eylemleri içerir. Ancak tüm krizlerin önlenmesi mümkün olmadığından örgüt üyeleri krize hazırlıklı değildir. Çoğu kriz erken uyarı işaretleri vermektedir ve erken önlem alınırca bu krizlerden kaçınılabilir. Kriz yöneticileri uyarı işareti için kaynaklarını belirlemeli, bunlarla ilgili bilgi toplamalı ve bu bilgileri analiz etmeli. Potansiyel kriz tespit edildikten sonra önlemler alınmalıdır. Söz konusu önleyici tedbirler, “sorun yönetimi, risk yönetimi ve itibar yönetimi” şeklinde üç grupta yapılabilir. Herhangibir problemin krize evrilmesini önlemek amacıyla atılacak adımlar “Sorun yönetimini”; risk unsurlarını azaltmak ya da ortadan kaldırmak için girişimler “risk yönetimini”; kuruluş ile paydaş ilişkisinde örgütün itibarına zarar verebilecek sorunların çözümü ise “itibar yönetimini” ifade etmektedir. Krize hazırlık alt aşamasında, kriz yöneticilerin meydana gelen krize hazırlıklı olmaları için tipik olarak krizin açıklarını belirlemek, kriz ekipleri oluşturmak gibi faaliyetlerin yerine getirilmesi söz konusudur (Coombs, 2015). Bu dönemler kısaca şöyle açıklanabilir:

Kriz dönemi; krizin başlangıcını işaret eden tetikleyici bir olay ile başlar, krizin çözülmüş olduğu düşünüldüğünde sona erer. Bu dönem de “kriz tanıma ve kriz

sınırlama” olmak üzere iki alt aşaması bulunmaktadır. Paydaşlarla iletişim bu aşamanın en kritik yönüdür. Kriz tanıma aşamasında örgüt yöneticileri ve üyelerinin krizin var olduğunu anlamaları, doğru tanımlamaları ve krize yanıt vermeleri gerekmektedir. Kriz sınırlama aşaması kriz müdahalesi, krizin kontrol altına alınması ve toparlanması içerir. İlk müdahalenin önemi ve içeriği, acil müdahale planları dahil olmak üzere kriz müdahalesine odaklanır.

Kriz sonrası dönem; krizin çözüldüğü ve sona erdiği varsayıldığında, örgüt bundan sonra ne yapacağını bu aşamada düşünmelidir. Kriz sonrası yapılacak eylemler; örgüt bir sonraki krize daha iyi hazırlanmasına yardımcı olmak, paydaşlara örgütün kriz yönetim çabaları hakkında olumlu izlenim bırakmasını sağlamak ve krizin gerçekten bitip bitmediğini kontrol etmek amacıyla gerçekleştirilmelidir.

Kriz potansiyeli arttıkça, olumsuz sonuçların potansiyeli de artar. Kuruluşlar krizlerle karşı karşıya kaldıklarında yüksek riskli işleri gerçekleştirmek durumunda kalırlar. Kuruluşlar kriz yönetim süreçlerini iyileştirmeye devam etmelidirler. Etkili kriz yönetimi krizin olumsuz sonuçlarını karşı bir koruma görevi görür. Kriz yöneticilerinin krizin meydana gelme olasılığını azaltmak, örgütü krizin gerçekleşeceği güne hazırlamak için sürekli çalışmaları gerekmektedir. Ayrıca kriz yöneticilerinin önleme, hazırlık ve müdahaleyi geliştirmek için her bir krizi dikkatlice analiz etmelidir (Coombs, 2015).

Fink (1986) tarafından geliştirilen; “prodromal kriz aşaması; akut kriz aşaması; kronik kriz aşaması; kriz çözüm aşaması” kriz aşamalarını tanımak, işletme yöneticisine kuruluş için önemli olan konuları ele almada önemli bir avantaj sağlayacaktır. Bu aşamalar şu şekilde açıklanabilir: (Darling, 1994)

- **Prodromal Kriz Aşaması:** Prodromların yani erken uyarı, ön belirti, krizin ilk sinyallerinin bazen tanınması çok zor olabilir, bazen de aşıkardır, ancak hiçbir işlem yapılmaz ise akut bir kriz meydana gelir. Prodromların fark edilmesinin önemi, kriz yönetiminin diğerlerine göre bu aşamada kolay yapılabilmesidir. Birçok krizi problem akut bir hal almadan, sorun daha gün yüzüne çıkmadan ve muhtemel komplikasyonlara yol açmadan çözmek hem güvenilir hem de daha kolaydır.

- **Akut Kriz Aşaması:** Kriz yönetimi açısından geri dönüşü olmayan noktadır. Uyarılar sona erdiğinde ve kuruluş başlangıç aşamasından akut kriz aşamasına geçtiğinde, yönetim kaybettiği zemini neredeyse hiçbir zaman geri kazanamaz. Krize bağlı olarak hasarlar oluşur ve ne kadar ek hasarın meydana geleceği çoğu durumda örgüte bağlıdır. Bu aşamada esas olan, elbette krizi olabildiğince kontrol etmektir.
- **Kronik Kriz Aşaması:** Bu aşama kriz olayının temizlenme aşaması olarak da adlandırılmaktadır. Bu aşama aynı zamanda bir kendi kendini analiz etme veya kendinden şüphe duyma, finansal çalkantı, yönetim sarsıntıları veya diğer operasyonel problemlerin ve iyileşme dönemi başlangıcı olabilir. Neyin doğru veya neyin yanlış gittiğini analiz ederek ve uygun önlemleri alarak, daha fazla kriz yönetimi planlamasının yapılacağı dönemdir.
- **Kriz Çözüm Aşaması:** Önceki üç aşamada kriz yönetimi hedefi olması gereken bu dördüncü ve son aşamadır. Burada kriz yöneticisinin amacı, kontrolü hızla ele geçirmek ve krizin çözümüne ulaşmak için en doğrudan ve uygun yolu hesaplamaktır. Yönetici mümkünse dönüm noktası olan çözüm aşamasına bir fırsat olarak odaklanmalıdır.

2.3.4.1. Kriz Öncesi Dönem

Kriz daha oluşmadan örgütün varlığını ve amaçlarını tehdit altında bırakan koşullara dair sinyallerin belirdiği, hem iç hem de dış çevreyle ilişkilerin ve uyumun bozulmaya başladığı, hem örgütün çevrenin ihtiyaçlarına hem de çevrenin örgütün beklenti ve ihtiyaçlarına yanıt verememeye başladığı süreçtir. Söz konusu aşamada iletişim sistemleri aracılığıyla örgütün krizin sinyallerini yeterli oranda alamadığı ya da alsa bile algılayamadığı ve akabinde hızlıca yönetime iletememesi nedeniyle, bilgi aktarımında eksiklik söz konusu olup, bu nedenle üst yönetimin yaklaşan kriz için gerekli önlemleri sağlayamadığı süreçtir (Can, 1997; Can, 2005). Fink (1986) kriz öncesi dönemi bazı durumlarda ancak gerçek kriz ortaya çıktıktan sonra belirginleşen

prodromal veya uyarı aşaması olarak ifade etmektedir. Bu aşama yaklaşan bir krizin işaretlerini içerebilir veya bazı durumlarda içermeyebilir (Ray, 1999).

Kriz öncesi dönemde kendi içinde 3 aşamadan oluşur. Bunlar;

- Körlük,
- Atalet ve
- Yanlış karar ve faaliyetler'dir.

Körlük: Burada yöneticilerin hem iç hem de dış çevresel değişimleri, örgüt için tehdit unsuru olan haberci sinyalleri alabilmekte, lakin söz konusu gelişim ve değişimleri tanımlamada, doğru teşhisi koyabilmekte ve onları anlamakta yetersizdirler (Yeniçeri, 1993). Yani yönetim oluşan krizi fark edememekte, görememektedir.

Atalet: İç ve dış çevrede oluşan değişim ve gelişmeleri üst yönetimin algılamada yetersiz kalması, örgüt üzerindeki etkileri ve sonuçları değerlendirememesi sonucu, kriz için gerekli önlemler üst yönetim tarafından alınamamaktadır (Can, 1997).

Yanlış Karar ve Faaliyetler: Çevresel değişim ve sorunların anlamlandırılmasındaki yetersizlik, söz konusu üst yönetim tarafından yapılması gereken faaliyetler hususunda belirsizlik yaratır ve bu belirsizlikte daha çok bireysel sezgi, öngörü ve yorum unsurlarının öne çıkmasına yol açar. Bu durumda karar vericileri ikna etme çabası, gerginliği azaltmak niyetiyle örgüt içi yönlendirmeler başlar. Bu yaklaşım sonucu ise değişimlere uygun cevabın verilme ihtimali azalar yanlış kararlar ve faaliyetler ortaya çıkar (Dinçer, 1992).

Kriz öncesi dönemde esas olan olası krizlere hazır olmaktır. Krizden önce hazırlık, bir krizi etkili bir şekilde tahmin etmek, yanıtlamak ve krizden kurtulmak için bilgi ve kapasitelerin geliştirilmesini içermektedir (Baubion, 2013).

2.3.4.2. Kriz Dönemi

Bir önceki aşamada yani kriz oluşmadan önceki dönemde, adım adım gelen krizin sinyallerinin yeterince algılanamaması, uygun şekilde yorumlanıp değerlendirilememesi ve buna doğru tepkisel yanıtların verilememesi durumunda örgütün kriz dönemine girme ihtimali oldukça yüksek, hatta kaçınılmazdır (Can, 1997; Pira and Sohodol, 2004). Kriz döneminde örgüt içinde panik ve çatışmalar oluşmaya, yöneticiler ise amaçları ve planları göz ardı ederek günü kurtarmaya yönelir. Bunların sonucunda da örgüt iklimi bozulmaktadır (Yeniçeri, 1993).

Bir kriz gerçekten gerçekleştiğinde yanıt aşaması başlar. Krizin tespiti, çeşitli kaynaklar aracılığıyla örneğin, izleme ağıları, erken uyarı sistemleri gibi gerçekleşebilir. Bazı durumlarda kriz zamanla birikerek ya da hiç belirti vermeden aniden oluşabilir. Bir krizin gelişimini izlemek ve onun özelliklerini anlayarak durumsal farkındalığı sürdürmek, uygun bir istihbarat teşkilatını gerektirir. Kriz oluştuğunda duruma en uygun “acil durum planları”nın seçilmesi ve buna paralel doğru müdahale yollarının etkinleştirilmesi gerekir. Müdahale çabaları, standart operasyon prosedürleri (SOP), bilgi paylaşımı ve iletişim protokollerinin koordinasyon içinde aktive edilmesini içermelidir (Baubion, 2013).

Kriz dönemi, örgütlerin tepkisi ve paydaşlarının tepkisi de dahil olmak üzere krize tepkiyi temsil eder (Coombs and Laufer, 2018). Ang (2001)’deki çalışmasında işletmelerin maruz kaldıkları krizler karşısında hem tüketici hem de kurumsal tepkilerinin nasıl olduğunu incelemiştir. Çalışma sonucunda krizlerin dünya çapında tüketicileri farklı şekilde etkilediğini ve krizin doğası, sosyo-ekonomik özellikler, ticari bağımlılıklar, pazarın gelişmişliği ve kültür gibi düzenleyici faktörlerin dünya genelinde tüketicilerin farklı tepki göstermesinde önemli bir rol oynadığı kanaatine ulaşılmıştır (Ang, 2001).

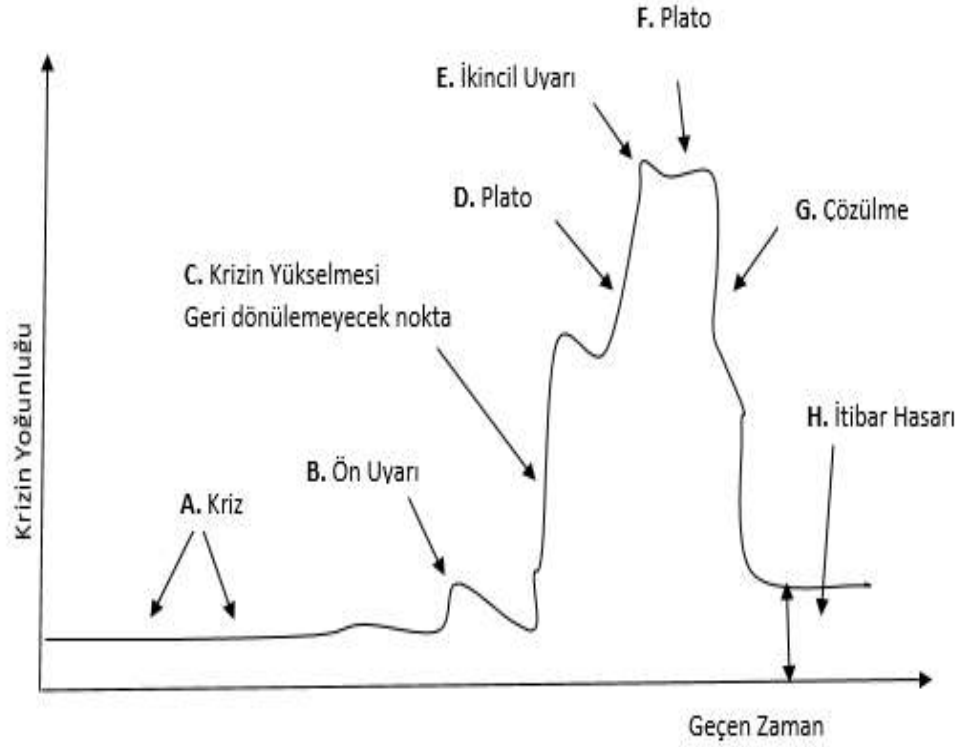
2.3.4.3. Kriz Sonrası Dönem

Kriz sürecinin son basamağı olan bu evrede atrık ya olaylar çözülür ya da örgütlerin çöküşü söz konusudur. Eğer aktif kriz aşamalarında bu olumsuzluğun üstesinden başarılı bir şekilde gelmek için etkili ve yeterli çözümler geliştirilmemiş ise

yaşanan kriz şiddetine bağlı olmakla birlikte örgütün varlığı sona erebilir, örgütsel çevre ile dengelerin ve ilişkilerin bozulması ile birlikte işgücü yetersizliği, çalışanların şikayetleri, yaşanan panik ve yoğun stresin akabinde örgütsel çözülme gerçekleşebilir (Can, 1997; Can, 2005).

Kriz sonrası dönem krizin sona erdiği aşamadır. Bir krizi sona erdirmek, net mesajlar gerektirir. Kriz bittikten sonra süreç boyunca yapılan faaliyetler, alınan önlemler, geri bildirim sistemleri ayrıntılı bir şekilde irdelenmelidir. Geçmişteki krizlerden ya da büyük felaketlerden dersler almak, hem hazırlık hem de müdahale süreçlerini iyileştirmeye yardımcı olmaktadır (Baubion, 2013).

Kriz deprem gibidir, ne zaman nereyi vuracağını tahmin etmek zordur. Ancak bugün sismologlar, depremleri tahmin etmek için belirli göstergelere bakıyorlar, volkanologlar da artık bir yanardağın ne zaman patlayacağına dair jeolojik olaylara dayanan iyi göstergelere sahipler. Ancak bunların hiçbiri kesin bilgi verememektedir. Bu nedenle, bir krizin nasıl geliştiğini anlamak önemlidir ve "kriz eğrisi" bu evrimi göstermenin iyi bir yoludur. Aşağıdaki Şekil 2.5'de söz konusu kriz eğrisi yer almaktadır (Curtin et al., 2005).



Şekil 2.5: Kriz Eğrisi

Kaynak: (Curtin at al., 2005)

Kriz eğrisi; krizin zaman içerisindeki gelişimini göstermektedir. Krizin kuluçka dönemi olarak belirtilen aşama krizin başlangıç noktasıdır. Bu aşama belirtilerin ortaya çıktığı henüz krizin oluşmadığı süreçtir. Sonraki aşamada belirtilerle birlikte hareketlenme başlamakta, ardından kriz hızla tırmanışa geçmektedir. Bu aşamada eğer örgüt krize hazırlıklı değilse geri dönülemeyecek duruma gelmiş demektir. Kriz eğrisi plato aşamasına vardığında artık zarar en üst noktadadır. Bu aşamanın akabinde ise artık çözümler başlamakta, ilk olarak itibarın kaybı olmakla birlikte örgütün pek çok hasar alma durumu söz konusu olacaktır (Curtin et al., 2005).

2.3.5. Kriz Yönetimi

Doğal afetler, çevresel tehditler, finansal çöküşler, terör saldırıları, salgın hastalıklar, patlayan fabrikalar, altyapı arızaları ve örgütsel gerileme gibi olayların ortak noktası; operasyonunu yönetmek isteyenler için imkansız koşullar yaratarak, bir müdahale gerektiren durumlar olmasıdır. Bu olayların nedenleri ve sonuçları ile ilgili

temel bilgiler mevcut olmakla birlikte, bu bilgiler çoğunlukla güvenilemez ve/veya eksik kalırken, ilk müdahaleyi yapanları (yönetici, kamu yöneticilerini ve siyasi liderleri vb.) acil kararlar almaya zorlayan kriz süreçleri olup, tehdit, belirsizlik ve aciliyet ortak noktalarıdır (Boin et al., 2018).

Kriz, hemen hemen her örgütün yaşamında karşılaşılabileceği bir unsurdur. Yöneticiler bu durumu mutlak bilmeli ve bu sürece hazırlanmalıdır. Yönetim kavramı risk içeren bir çaba olup, her şeyin yolunda gittiği durumlardan ziyade, esasında yönetim becerici ve iyi yönetim risk ve kriz durumlarında özellikle gereklidir. Krizin üstesinden gelebilmek için en iyi yol krize hazırlıklı olma, kriz oluştuğunda da onu yönetebilmektir. Bahsedilen bu kriz yönetim becerisine sahip olmayan ya da bu unsuru geliştirmeyen örgütlerin ayakta kalabilmesi pek mümkün değildir (Demirtaş, 2000).

“Kriz yönetimi”; “krizlerle mücadele etmek ve kriz nedeniyle oluşan fiili zararları azaltmak için tasarlanmış bir dizi faktör” şeklinde ifade edilebilir. Ayrıca, “bir krizin olumsuz sonuçlarını önlemeye veya azaltmaya ve böylece organizasyonu, paydaşları ve/veya endüstriyi hasardan korumaya çalışır” şeklinde de tanımlanabilir. Kriz yönetim süreci daha çok “önleyici tedbirler, kriz yönetim planları, kriz sonrası değerlendirmeler” şeklinde pek çok alanı içermekte olduğu göz önünde bulundurulmalıdır (Coombs, 2007a; Coombs 1999).

Kriz yönetimi, bir organizasyonun hayatındaki beklenmedik bir olayın etkisinin en aza indirilmesi anlamına gelir (Spillan, 2003). Özünde, kriz yönetimi, bir işletme firmasının kriz durumlarında, kriz yönetilirken kuruluşun günlük operasyonlarına devam etmesine izin verecek şekilde sistematik ve düzenli bir yanıtıdır. Sistematik kriz yönetimi, erken tespit veya uyarı sistemi oluşturur. Erken tespit edildiğinde çoğu kriz engellenebilir ya da önlenemezse bile çok daha etkili üstesinden gelinebilir. Ayrıca, bir işletme firması kriz durumunu planlamak ve yönetmek için çeşitli operasyonel alanlardan uygun kişilerin uzmanlığından yararlanmalıdır (Darling, 1994).

Kriz yönetiminin tanımı, dünyamız üzerindeki farklılıklar nedeniyle ülkeden ülkeye ve organizasyondan organizasyona farklılık gösterebilir (Eliasson and Kreuter, 2001). Ulusal hükümetler yavaş yavaş kurumsallaşmış bir kriz yönetimi kapasitesinin kritik derecede önemli olduğunun farkına vardıkça, daha önce pek bilinmeyen yeni

yeni tür ve şekiller görülmektedir. Sağlık korkusu, genetik dizilim ve genetik mühendisliği, değişen iklim şartları, siber terörizm vb. bunlara örnek olarak gösterilebilir. Bu noktada en önemli husus ülke yönetimlerinin, siyasi hükümetlerin uluslararası paydaşlarıyla işbirliği sergileyerek bahsedilen günümüz modern krizleri ile baş edip edemeyeceği ve bu süreçte hazır olma düzeyidir (Mitroff et al., 2004).

Kuruluşun karlılığına, itibarına veya faaliyet kabiliyetine zarar vermemek veya zararı en aza indirmek amacıyla, bir kuruluşun bir krize etkin ve zamanında yanıt vermesinin genel koordinasyonuna “kriz yönetimi” denir (Daugherty, 2000). Yönetimsel becerilerin yetersiz kaldığı koşullarda sergilenen yaklaşımlar, önlemler, usuller ve prosedürler ile karakterize edilen kavram kriz yönetimi olarak ifade edilebilir. Burada ki esas amaç; muhtemel krizlerden kaçınmak ve bunların etkisini en alt seviyeye indirebilmektedir (Vasicková, 2019).

Gigliotti and Ronald (1991)’de, bir örgütün hem kendi hem de çalışanlarının varlığına yönelik oluşan herhangi bir tehditin kurumsal varlık kaybına yol açmasının engellenmesi, süregelen iş ve işlemler üzerinde oluşan negatif etkileri azaltılması için acil durum prosedürlerinin ve uygulamaların etkin, hızlı ve verimli bir şekilde harekete geçirilerek başa çıkabilme yeteneği kriz yönetimi olarak adlandırılır (Gigliotti and Ronald, 1991).

Kriz yönetimi, risk yönetiminin gerekli bir karşılığıdır. Her ikisi de bir kuruluşun karşı karşıya kaldığı beklenen veya öngörülemeyen riskleri veya tehditleri yönetmek için kullanabileceği değerli araçlar olsa da, bu iki yaklaşımın yönelimi ve her birinin kurumsal dayanıklılığa, hayatta kalmaya ve başarıya katkıda bulunma biçiminde belirgin farklılıklar vardır. Risk yönetiminde odak, bu tehditlerin belirlenmesi ve buna bağlı olarak kaçınılması iken, kriz yönetimi, tehditler oluşuktan sonra bunlarla baş etmeyi içerir (Fleming, 2012). 21. yüzyıl iş ortamı, kalıcı kriz yönetimi gerektirir. Günümüzde yöneticileri, muhtemel krizleri önlemeye ya da en az zararlı olası krizlerin en etkin şekilde üstesinden gelmeye çalışmaktadır. Kriz yöneticilerinin proaktif davranmaları gerektiği öngörülebilir (Vasicková, 2019).

Kriz yönetiminde kabul edilen bir bilgelik, bir krizi yönetmenin en iyi yolunun onu önlemek olduğudur. Bir kriz önlenirse, ne paydaşlar ne de kuruluş zarar görmez.

Kriz önleme, kriz yönetiminin başlangıç noktasıdır. Tarihsel olarak, kriz önleme kamuoyunun fazla ilgisini çekmemiştir. Kuruluşlar adeta bir kriz yaşadıklarını açıklamaktan kaçınırlar (Coombs and Holladay, 2012).

Örgütsel kriz yönetimi, oluşan krizlerle etkin şekilde başedebilmek ya da muhtemel krizleri başlamadan önleyebilmek için dış paydaşlarla birlikte yürütülen sistematik girişimdir. Muhtemel krizler engellenebildiğinde ya da örgüt için önemli kritik paydaşların, örgütün kriz yönetimi esnasında ki başarılarının başarısızlıklarından hem kısa hemde uzun vadede, daha fazla olduğunu gördüğünde ve bunu kabul ettiğinde örgütsel krizin etkin yönetildiği sonucuna ulaşılır (Pearson and Clair, 1998).

Kriz yönetimi benzersiz bir görev veya meslek değil, araştırma anlamında belirli ortak bir düzene ve aynı zamanda büyük farklılıklara sahip belirli olaylar grubunu kapsayan teorik bir kavramdır. Farklı meslek grupları farklı krizlerle “para krizleri, askeri gerilimler, terörizm, doğal afetler vb.” ile uğraşır ve uzmanlıktan yoksun oldukları alanlarda pek verimli hareket edemezler. Ancak belirli bir soyut düzeyde deneyim alışverişinde bulunabilirler. Dolayısıyla kriz yönetimi terimi, sivil savunma, koruma ve kurtarma ya da doğal ve diğer afetlerden korunma gibi kavramların tümü ile eşanlamlı değildir. Tüm olası kriz olaylarının üstesinden gelmek için bir sistem, kurum veya merkez olarak gerçek dünyada değil, bilim ve araştırmada teorik bir kavram olarak var olan çok daha geniş bir sosyal gerçekliği kapsamaktadır (Milašinović and Kešetović, 2008).

2.3.5.1. Kriz Yönetiminin Özellikleri

Kriz her organizasyonun başına gelebilir. Oluşabilecek kriz türleri için ayrıntılı bir eylem planına sahip olmak, krizde hayatta kalmak veya krize yenik düşmek arasındaki farkı yaratabilir. Krizlere hazırlık, esasen göz ardı edilmemesi gereken, aynı zamanda stratejik yönetim sürecinde hayati bir unsurun bir parçası olarak vurgulanması gereken sorumluluklarının ayrılmaz bir parçasıdır. Etkin kriz yönetimi, bir kuruluşun sürekli refahını sağlamaya yardımcı olur (Pheng et al., 1999).

Darling (1994), genellikle bir krizin olumlu bir fırsat tarafı olabileceği görüşünü benimsemiş olup, yöneticilerin bir krizin kaçınılmazlığını bir gerçeklik

olarak kabul ettikleri takdirde, yalnızca krize yanıt vermeyi planlamakla kalmayıp, aynı zamanda krizin içerdği fırsatları da bulacaklarına inanmaktadır (Darling, 1994, 4). Kriz yönetimi, acil durum planları oluşturmak ve riskten kaçınmak gibi basit bir meseleden çok daha fazlasıdır (Pheng vet al., 1999).

Kriz yönetimi, olağan dışı durumlarda uygulanan bir süreç ve yönetim modelidir. Bu yönetim sürecinin amaçları:

- Meydana gelen krizin hangi seviyede olduğu hususunda bilgilendirme,
- Söz konusu krizi tanımlayabilme ve tam anlamıyla değerlendirebilmeleri için yöneticilere gerekli zamanı sağlayabilmek,
- Oluşan krizden kurtulabilmek için planları iyileştirebilecek farklı yöntemler geliştirmek,
- Olası krizlere karşı her zaman hazır olmak,
- Kriz yönetim yeteneklerini oluşturmak,

şeklinde sıralanabilir. Ancak unutulmamalıdır ki etkin bir şekilde krizleri yönetebilmenin temel amacı, olası krizleri mutlak önleyebilmek değil, krize zamanında etkin ve hızlı tepki geliştirerek, muhtemel negatif sonuçları en az seviyede tutmak, her çeşit krize en üst seviyede hazırlıklı bulunmaktır (Şahin ve ark., 2015).

Her kriz benzersizdir ve yöneticiler her duruma farklı şekilde uyum sağlar ve tepki verir. Ayrıca aynı durum bir anda kriz olabilirken başka bir zamanda olmayabilir, yani oluştuğu zaman dilimi ve koşullar önemlidir (Darling, 1994). Oldukça kritik bir organizasyonel fonksiyon olan kriz yönetimindeki herhangi bir başarısızlık ya da yetersizlik, örgütün paydaşlarına büyük oranda zarar verebilir, kurumsal kayıplara yol açabilir ve hatta örgütün varlığını sonlandırabilir (Coombs, 2007a).

Gigliotti and Ronald (1991)'e göre etkili bir kriz yönetimi programının temel unsurları şunlardır;

- Kuruluşun başına gelebilecek tüm olası krizleri gerçekçi bir biçimde ele alan resmi planlar hazırlanmalı. Bu planlar mümkün olduğunca eksiksiz ve ayrıntılı olmalıdır.
- Belirli alanlardaki uzmanlığı durumsal etkilerinin genel olarak en aza indirilmesine veya kurtarma operasyonlarına önemli ölçüde katkıda bulunan üyelerden oluşan bir Kriz Yönetim Takımı oluşturulmalı.
- Kriz Yönetim Takımı üyelerine bireysel sorumluluklar verilmeli. Her ekip üyesinin yetkileri incelenmeli ve resmi bir Kriz Yönetim Takımı organizasyon şeması oluşturulmalı.
- Resmi bir acil durum bildirim yöntemi oluşturulmalı ve tüm Kriz Yönetim Takımı üyelerini geri çağırılarak işlerliği değerlendirilmeli.
- Gerekli tüm iletişim kapasitesini, çalışma alanlarını, planları, projeleri vb. içeren acil durum komuta merkezi oluşturulmalı.
- Planın bir bölümünü periodik olarak (en az 6 ay da bir) Kriz Yönetim Takımı üyelerini de dahil ederek test edilmeli.
- Her alıştırma sonra planları gerektiği gibi güncellenmeli.
- Ekipten kaliteli yüksek performansı sağlayabilmek için, Kriz Yönetim Takımı yeni üyelerinin en kısa sürede kuruluşa uyum sağlamaları gerçekleştirilmeli (Gigliotti and Ronald, 1991).

Bir kriz sırasında krizin nasıl yönetileceği, kaynakların nasıl tahsisi edileceği, bilgilerin nasıl yorumlanacağı ve gruplara, sorunlara ve olası iddialara nasıl yanıt verileceği konusunda kararlar alınmalıdır. Bir kriz ile ilgili stres, baskı ve sınırlı bilgi,

genellikle sağlıklı karar vermeyi engeller. Hatalı karar verme iki şekilde gerçekleşebilir. Birincisi kriz yönetim ekipleri, anlaşmazlıklar ve çatışmalar nedeniyle sağlıklı kararlar üretemeyebilir. İkincisi ekip o kadar uyumlu olabilir ki grup düşüncesi olarak adlandırılan bağımsız eleştirel düşüncenin yokluğu nedeniyle doğru kararlar verilemeyebilir (Ray, 1999).

Etkili kriz yönetimi, tetikleyici bir durumdan evvel olası risk potansiyelini en aza indirmeyi içermektedir. Tetikleyici nitelikteki unsura cevap olacak etkili kriz yönetimi, bireysel ve kolektif anlamlandırma, paylaşılan anlam ve rollerin yeniden yapılandırılması için kilit paydaşlar tarafından doğaçlama ve etkileşim kurmayı içerir. Tetikleyici bir olayın ardından, etkili kriz yönetimi, temel varsayımların bireysel ve kurumsal olarak yeniden ayarlanmasının yanı sıra, toparlanma ve yeniden düzenlemeyi amaçlayan davranışsal ve duygusal tepkileri gerektirir (Pearson and Clair, 1998).

2.3.5.2. Kriz Yönetimi ve Risk Yönetimi İlişkisi

Risk yönetimi bir kuruluşa ya da örgüte özgü riskleri belirlemek ve bunlara uygun şekilde yanıt vermektir. Risklerin tanımlanması değerlendirilmesi, planlanması ve yönetilmesini sağlayan süreci kapsamaktadır (Merna and Al-Thani, 2008). Risk Yönetimi, temel olarak geçmiş verilere dayanan bir dizi maliyet-fayda analizidir. Bu tür maliyet-fayda analizleri bize farklı krizlerin beklenen maliyetleri hakkında bir şeyler söyler. Olasılık teorisinde, bir krizin (daha genel olarak herhangi bir türden bir olayın) beklenen maliyetinin, bir krizin (olay) olma olasılığı ile beklenen maliyetinin çarpımına eşit olduğu gösterilmiştir. Bu tür analizlerin çok dikkatli yapılması gerekir, çünkü bunlar birçok sorunla karşı karşıyadır. Birincisi, Risk Yönetimi, ölçülemediğinden beklenmeyeni yok sayar. Henüz gerçekleşmemiş olayların olasılığını hesaplamak zordur. Sonuç olarak, risk denklemlerinde daha önce hiç veya çok nadiren meydana gelen krizler kullanılamaz. İkincisi, bir krizin maliyetini hesaplamak, olasılığı kadar zordur. Aslında, etkilenen paydaşların, bırakın maliyetleri ve sonuçları, sonuçlarının ve hazırlık çabalarının ne kadar mal olacağı bir yana, bir krizin tanımı üzerinde bile anlaşmaları çoğu zaman imkansızdır. Kısacası, Risk Yönetimi yaklaşımı beklenmeyeni görmezden gelir (Mitroff et al., 2013).

Risk yönetimi ve Kriz Yönetimi arasındaki farklar:

Risk yönetimi, kaza önleme veya sigorta aboneliği gibi olay öncesi önlemleri içerir. Kriz yönetimi ise bir kaza veya afet sonrası acil durumlara karşı alınacak önlemleri karakterize etmektedir (Kamei, 2019).

- Önceden alınan önlemler olarak risk yönetiminin özeti aşağıdaki altı noktadır:
 1. Riskleri yüksek risk duyarlılığı ile listelemesi
 2. Risklerin belirlenmesi ve risk analizinin yapılması ve değerlendirilmesi
 3. Risklere karşı tedbirlerin belirlenmesi
 4. Emniyet yönetimi planlarının ve iş sürekliliği planlarının belirlenmesi
 5. Simüle edilmiş eğitimlerin yürütülmesi
 6. Risk iletişiminin gerçekleştirilmesi
- Olay sonrası eylemlere vurgu yaparak kriz yönetiminin özetleyici noktalar ise şunlardır:
 1. Risk duyarlılığı ile önsezilerin tanınması
 2. Büyük kazalardan veya afetlerden sonra aniden ciddi durumlarla karşı karşıya kalındığında kararlılık, liderlik ve iyi iletişime sahip olunması
 3. Kargaşadan sonra dayanıklılığın sürdürülmesi
 4. İyileşme aşamasında, kaza veya afetten alınan derslerin sonraki acil durumlar için eylem planlarına yansıtılması

Risk değerlendirmesi ve risk yönetimi krizlere hazırlıklı olmanın temel ilk adımını oluşturur. Olası tehlikeleri, tehditleri ve bunlara karşı örgütün güvenlik zafiyetlerini tanımlamak ve bu unsurları analiz etmek krizlere hazırlanmanın gereğini oluşturmaktadır. Belirtilen bu unsurların tespit edilmesi için geliştirilen erken uyarı yapıları, daha önceden hazırlanan beklenmedik durumlar için geliştirilen “acil durum planları”nın hayata geçirilmesine, yani aktifleştirilmesine olanak sağlamaktadır. Bu kapsamda düzenli aralıklarla yürütülen tatbikatlar, malzeme, donanım ve teçhizatın stoklanması, bunların bakımı, müdahalede yer alacak acil durum ekiplerinin eğitilmesi, simülasyonlar ve tüm bunlarla ilişkili koordinasyon sistemleri hazırlıklı

olma durumuna katkıda bulunmaktadır. Geniş çaplı politikalar, mevzuata dayalı şeffaf yetkiler, kurumsal yapının uygunluğu ve bütün kapasitelere dair düzenli bütçeler vasıtasıyla kaynakların tahsisi de krize tam olarak hazırlıklı olmak için araçsal faktörlerdir (Baubion, 2013).

2.3.5.3. Kriz Yönetim Yaklaşımları

Kriz yönetimini etkili bir şekilde açıklamak için araştırmacılar, kriz yönetimini etkileyen değişkenleri açıklayan ve örgütlerin kriz yönetimi programlarını yürütürken yer alması gereken faktörleri bütünleştiren kriz yönetimi modelleri geliştirdiler. Bu modeller bir krizin aşamalarına, örgütsel ve sosyal değişkenlerin etkisine, sistematik hazırlık ve duyarlı iletişim stratejilerine odaklanmaktadır. Aşağıda dört kategoride belirtilen kriz yönetim modelleri yer almaktadır (Kim et al., 2008).

1-Kriz aşamasına göre kriz yönetimi modelleri:

Bu modeller krizleri özelliklerine göre birkaç aşamaya böler ve her aşama için ilgili proaktif veya reaktif stratejiler önermeye çalışır. Fink (1986), bir krizin aşamalar halinde geliştiğini ve bu aşamaları prodromal, akut, kronik ve kriz çözüm aşamaları olarak adlandırdığını ileri sürmüştür. Mitroff (1994), sinyal algılama, sonlandırma ve önleme; hasarı sınırlandırma, kurtarma ve öğrenme olmak üzere dört aşamada ele almıştır. Coombs (2007b) krizi; “kriz öncesi aşama, kriz aşaması ve kriz sonrası aşama” şeklinde ayırmıştır. Kim et al. (2008), halkla ilişkilere odaklanan kamu odaklı bir kriz yönetimi modeli geliştirmiş, sinyal algılama, tanıma, hazırlık, önleme, sınırlama-kurtarma ve öğrenme altı tür kriz yönetimi faaliyetinin gerçekleştirilmesi gerektiğini savunmuştur (Fink, 1986; Mitroff, 1994; Coombs, 2007b; Kim et al., 2008).

2-Multidisipliner (Sentetik) kriz yönetimi modelleri:

Çeşitli örgütsel ve sosyal değişkenlere odaklanan sentetik kriz yönetimi modelleri, Pearson and Clair (1998) tarafından geliştirilen multidisipliner yaklaşımı ve Pearson and Mitroff (1993) tarafından geliştirilen kriz yönetimi modelini içerir. Multidisipliner yaklaşım doğrultusunda kriz yönetimi sürecini kurar, nedenlerini ve sonuçlarını analiz eder ve tepki programları önerir (Kim et al., 2008). Çok disiplinli bir yaklaşımı bütünleştiren Pearson and Clair, psikolojik, sosyopolitik ve tekno-yapısal araştırma bakış açılarını içeren aşamalar ve stratejiler önerdi. Psikolojik bakış açısı, krizlerin ilgili bireylerin zihinsel durumunu nasıl etkilediğine ve durumun üstesinden gelmek için uygun şekilde nasıl tepki verileceğine odaklanır. Sosyopolitik bakış açısı, kriz ve toparlanma programlarının neden olduğu sosyal düzensizlik, sosyal normlar ve sosyal sistemler gibi sosyal konulara odaklanır. Tekno-yapısal bakış açısı, krizin nedeni gibi teknolojik veya yapısal faktörlerin keşfine ve yapısal etkiler ve tepki programlarına odaklanır (Pearson and Mitroff 1993; Pearson and Clair, 1998).

3-Sistematik kriz yönetimi modelleri:

Sistematik kriz yönetimi modeli, organizasyon merkezli değişkenlere odaklanır ve yürütme programlarını detaylandırır. Pauchant and Mitroff (1992), bir soğanın katmanları gibi birlikte çalışan kriz yönetiminin beş temel boyutunu öneren “Kriz Yönetiminin Soğan Modeli”ni geliştirdiler. Model “teknoloji, organizasyon yapısı, insan faktörleri, organizasyon kültürü ve üst yönetim psikolojisi” katmanlarından oluşmaktadır. Teknoloji en dış katmandır ve karmaşık teknolojiler ve bilgisayar sistemleri gibi faktörlerden oluşur. Bir sonraki katman, kriz yönetimi adına kısa süreliğine merkezileştirilen normlar, düzenlemeler ve çalışma sistemleri içeren örgüt yapısıdır. Üçüncü katman, insan faktörlerini içerir. Örgüt kültürü bir sonraki katmandır ve inançlardan veya bir değer sisteminden oluşur. En içteki katman olan üst yönetim psikolojisi, yönetimin destekleyici ortamını ifade etmektedir (Pauchant and Mitroff, 1992).

4-İletişim merkezli kriz yönetimi modelleri:

Son model grubu, bir kriz durumunda reaktif iletişim stratejilerine odaklanan iletişim merkezli kriz yönetimi modelidir. Sturges (1994), kriz yönetiminin etkinliğini, reaktif stratejiler değil, genel iletişim politikası ve etkileri hakkında kamuoyu oluşturulması düzeyinde konumlandırmıştır. Bu bağlamda, akut kriz durumunda iletişim stratejisi hakkında talimat vermek, kriz azaltma aşamasında iletişim stratejisini ayarlamak ve krizin sona erme aşamasında iletişim stratejisini içselleştirmek gibi belirli kriz durumuna göre farklı iletişim stratejileri önermiştir (Sturges, 1994). Coombs (2006) geliştirmiş olduğu “Durumsal Kriz İletişimi Teorisi”nde kurumsal özür, izlenim yönetimi ve imaj restorasyon stratejilerini bütünleştiren kriz tepki stratejilerinin kriz tipine göre farklılaştırılması gerektiğini ileri sürmüştür (Coombs, 2006). Kriz iletişimine odaklanan bu modeller, iletişim profesyonellerinin kriz aşamasına, kamuya ve kriz türüne göre kullanılabilecek bir iletişim stratejisini açıklamışlar, ancak kriz yönetiminin anlamını iletişim odaklı olarak sınırlandırmaları nedeniyle, kriz iletişimi çalışmasına katkıda bulunan stratejiler olmuşlardır (Kim et al., 2008).

Geleneksel kriz yönetim yaklaşımı aşağıdaki çerçeveye dayanmaktadır: (Robert and Lajtha, 2002):

- **Risk Analizi:** Genellikle belirsizlikleri meydana gelme olasılığı (olasılık) ve etkilerine (şiddet) göre tanımlamayı ve sınıflandırmayı amaçlayan rasyonel bir yöntemin kullanılmasıdır.
- **Acil Durum Müdahale/Felaket Kurtarma Planları:** Gerçekçi acil durum işletim yönergeleri yerine sıklıkla uyumluluk hareketleri olarak yazılan planlardır. Acil durum müdahale planlarının büyük çoğunluğu, yayınlandıkları tarihte güncelliğini yitirmiştir, uygun olmayan formatlarda yayınlanır; acil durum müdahalesine dahil olması muhtemel olan kilit kişiler tarafından bilinmemek durumu ve sayfalarca bilgi içermesi söz konusudur.
- **Simülasyon Çalışmaları:** Genellikle gizlice geliştirilen ve hazırlıksız bir kriz yönetimi ekibine sıkıştırılmış bir zaman çerçevesi içinde sunulan senaryolara

dayalıdır. Tipik olarak, işlev bozukluklarını belirlemek ve bir rapor hazırlamakla görevli gözlemcilerin gözetimi altında yapılmaktadır. Bu tür tatbikatlar ilginç olabilir, ancak kilit üst düzey yöneticiler nadiren katıldıkları için gerçekçi olmayan tepkiler üretme eğilimindedir.

- **Sözcüler için Medya Eğitimi:** Her zaman faydalıdır, ancak çoğu zaman kriz yönetimi ve kriz iletişimi arasında kafa karışıklığına yol açar. İletişim, elbette, bir kriz durumunda hayatidir, ancak bir stratejinin yansımından öte bir durum değildir.

Geçmişten günümüze sergilenen kriz yönetim yaklaşımları bir takım değişiklikler göstermiştir. Bu değişim süreci geçmiş ve gelecek olarak Shrivastava (1993) tarafından ele alınmıştır. Aşağıdaki Tablo 2.10'da yer almaktadır.

Tablo 2.10: Kriz Yönetim Eğilimleri

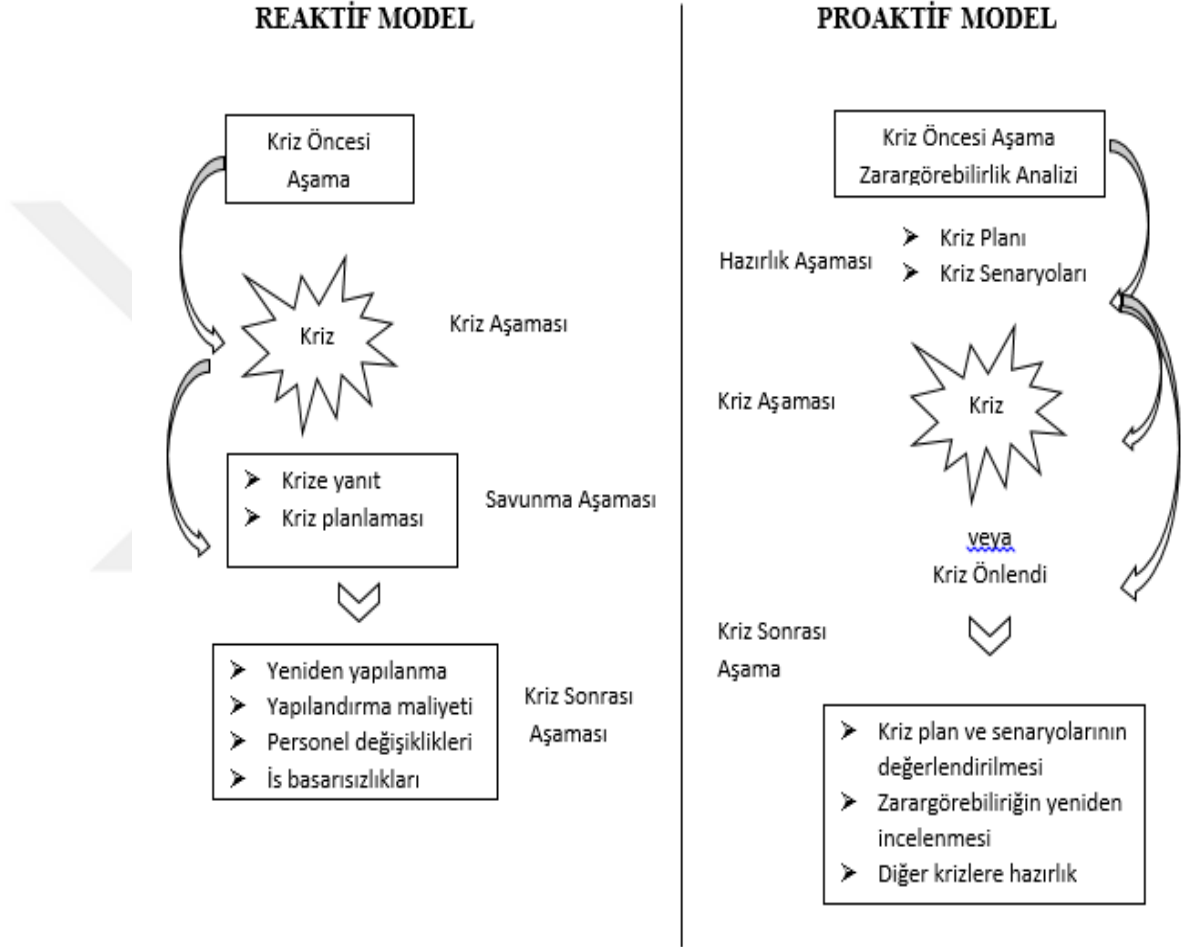
Kriz Yönetimi Eğilimleri	
Geçmiş	Gelecek
Reaktif	Proaktif
Olay Müdahalesi	Örgütsel Yetenek
Kriz Yönetim Prosedürleri	Kriz Yönetim Becerileri
Halkla İlişkiler Odaklı	Sistem Yaklaşımı
Kurumsal Statüko	Sürdürülebilirlik

Kaynak: (Shrivastava, 1993'den uyarlanmıştır.)

Kriz yönetimi uygulaması, tepkisel bir duruştan ileriye dönük bir duruşa doğru ilerliyor. Geçmişte krizler her zaman örgütleri şaşırttı, çünkü yöneticiler nadiren onlara hazırды. Günümüzde örgütler krizlere karşı daha öngörülü bir duruş sergilemektedir. Kriz oluşumunu tahmin etmek için gönüllü çaba gösteriyorlar. Kaynaklarını krizlere hazırlanmak için harcıyorlar ve krizlerden kaçınmak için önleyici tedbirler alıyorlar. Gelecekte krizlere yol açabilecek stratejik sorunları proaktif olarak izlemektedirler (Shrivastava, 1993).

Spillan (2000)'e göre bir kriz oluşmaya başladığında yöneticilerin o krizin nasıl çözülebileceğini görebilmelerinin iki temel unsuru mevcuttur. Bunlardan ilki ikaz

işaretlerini yok sayarak, bunları görmezden gelerek söz konusu krize tepki verebilirler ya da ikincisi kendilerini bir krizi önlemeye veya yönetmeye hazırlayabilirler. İlk yol reaktif yaklaşım olup, süreç tanımsız sonuçlara sahipken, ikinci yol proaktif yaklaşım olup, krizi yönetmek için çok daha fazla fırsat sağlar. Proaktif bir yaklaşım benimsemek, krizi tamamen önleyebilir. Aşağıdaki Şekil 2.6'da kriz yönetimi yaklaşımlarını aşamaları karşılaştırmaları olarak yer almaktadır (Spillan, 2000).



Şekil 2.6: Kriz Yönetimi İlişkisel Modeli

Kaynak: (Spillan, 2000'den uyarlanmıştır.)

Çoğu zaman bir afetin, acil durumun, krizin etkilerinin tahmin veya kontrol edilemeyeceği aşıkardır, bu nedenle krizleri kontrol altına almaktansa önlemek daha önemlidir. Krize hazırlıklı olanlar daha az kriz yaşar, daha hızlı toparlanır ve maliyet

bilincine sahip olduklarından, krize meyilli örgütlerden daha karlıdırlar (Mitroff and Alpaslan, 2003).

Krize hazırlık, çok boyutlu kriz yaratma potansiyeline sahip dahili veya harici olumsuz koşulları, kaçınılmaz oluşumu bilinçli olarak fark edebilmek, proaktif yaklaşım sergileyebilmek, öngörmek ve etkin bir şekilde ele almak için kurumsal/örgütsel hazır olma durumudur. Krize yatkınlık durumu ise, yukarıdaki bileşenlerin hiçbirinin veya bir kısmının mevcut olmadığı ve kurumsal gerilemelere karşı bilinçsiz veya ihmalkar kurumsal savunmasızlık ile sonuçlanan tam tersi durumdur (Sheaffer and Mano-Negrin, 2003).

Krizleri önlemek için farklı yaklaşımlar kullanabilir. Şahin ve arkadaşları (2015), yaptıkları çalışmada kriz yönetimi yaklaşımların beş tür olarak belirlemişlerdir. Bunlar aşağıda yer almaktadır (Şahin ve ark., 2015);

- “Kaçış yaklaşımı”
- “Çözüm yaklaşımı”
- “Proaktif yaklaşım”
- “Reaktif yaklaşım”
- “Etkileşimli yaklaşım”

Kaçış yaklaşımı: Bu yaklaşımda, iç ve dış çevreyi sürekli takip ederek, kriz öncesi dönemde gelecekte gerçekleşmesi muhtemel olayları öngörebilmek için tahmin yöntemlerinin oluşturulması gerekir. Krizlerin negatif etkilerini önleyebilmek adına üst yönetimin, öngörülen hedefleri oluşturmak için örgütün ihtiyaçlarını ve anahtar değerlerini belirlemeleri gerekmektedir. Burada üst yönetimin belirlediği politikalar hakkında personeli bilgilendirmesi, değerleri paylaşması ve oluşturduğu felsefesini örgüt çalışanlarına aktarması esastır. Ayrıca, sorunları tespit etmek, etkin çözümler

bulmak ve kolay uygulamalar için esnek, dinamik ve hevesli bir örgüt yapısı kurmak bir ön koşul olarak kabul edilmektedir (Milburn et al., 1983; Şahin ve ark., 2015).

Çözüm yaklaşımı: Bu yaklaşım iki temel hususa; kriz daha oluşmadan yani öncesinde olası durumların tahmin edilebilmesine ve kriz oluştuğunda ise problemlerin çözümünü sağlayabilmek için tam vaktinde eyleme geçilmesine bağlıdır. Kriz oluştuğunda mevcut durum tam olarak algılanmalı, durum tespiti yapılarak hem sabırlı hem de realist bir davranış şekli oluşturulmalıdır. Ayrıca etkili kararlar için bilgilerin sistematik olarak derlenmesi, farklı seviyelerdeki personele ekstra fırsatlar sağlanması, zaman baskısının azaltılması, kriz kaynaklarının detaylı tespiti gibi çalışmalar yapılmalıdır (Milburn et al., 1983; Şahin ve ark., 2015).

Proaktif yaklaşım: Bu koruyucu yaklaşıma göre üst yönetim, olası krizlere karşı alternatif çözümler üretmelidir. Önleyici tedbirler sayesinde üretim ve pazarlama faaliyetlerini kriz koşullarına adapte edebilen örgütler başarılı olabilirler. Böyle bir yaklaşımın oluşması; olası risklerin belirlenmesi, hem yeterli hem de doğru bilginin aktarılması, erken uyarı yapıları ile kriz önleme ekiplerinin oluşturulması ve önleyici planların yapılması ile sağlanabilir (Şahin ve ark., 2015). Bir kriz sırasında net düşünmek zordur ve yöneticiler spazmodik eylemlerde bulunabilirler, bu da proaktif düşünce ve hazırlıklı olmayı kriz yönetimi için vazgeçilmez kılar. Bir kriz sırasında işbirliği yönetimi ve koordinasyon iyileşme için bir dayanak olabilir, ancak örgütün paydaşları arasında yakın ilişkiler önceden mevcut değilse kriz anında bunu gerçekleştirebilmek pek mümkün değildir. En önemli husus, bir örgütün bir krize ne kadar hızlı tepki verdiği. Hızlı yanıt veren örgütler daha hızlı toparlanmayı başarabilirler (Ponis and Ntalla, 2016). Hızlı yanıt verebilmek için ise proaktif yaklaşım yoluyla olası krizlere karşı gerekli hazırlıkları yapmak, izlenebilecek alternatifli yol haritalarını önceden belirlemek gereklidir.

Reaktif yaklaşım: Bu iyileştirme yaklaşımı, üst düzey yöneticiler tarafından tercih edilebileceği gibi beklenmedik bir kriz anında uygun olabilir. Bu yaklaşımda genellikle kriz sırasında derhal bir yönetim toplantısı yapılarak agresif kararlar alınmaktadır. Reaktif kriz yönetimi, diğerleri arasında en riskli yaklaşımdır. Küçük ölçekli ve kısa vadeli krizlerin üstesinden gelmek için yeterli olsa da büyük ölçekli ve

orta/uzun vadeli krizlerle mücadelede çoğunlukla başarısız bir yöntemdir (Şahin ve ark., 2015).

Etkileşimli yaklaşım: Bu bütünlük yaklaşım, kriz sürecini kriz öncesinde, sırasında ve sonrasında değerlendirir. Bu süreçte ulaşılan bilgiler nedeniyle süreklilik arz eden örgütsel öğrenme ile birlikte öz kontrol mekanizmasını kapsamaktadır. Tüm paydaşların menfaati ve itibarı için kalıcı bir iletişim ve bilgi akışı sağlanır (Şahin ve ark., 2015).

2.3.6. Kriz Yönetim Süreci Aşamaları

“Kriz yönetim süreci” oldukça kompleks, çok yönlü bir alandır. Söz konusu süreç, daha kriz meydana gelmeden başlayan, hem kriz sırasında hem de kriz bittikten sonraki dönemde de süregelen aktif yönetim dönemidir.

Krizlerin nasıl, ne zaman ve nerede meydana geleceğini tahmin etmek, tüm krizleri önlemek mümkün değilken, kuruluşların karşılaştıkları krizleri etkili ve etkin yönetebilmeleri adına geniş çaplı sistematik bir bakış açısı benimsenmesi gerekmektedir. Böyle bir perspektiften yaklaşmak bir örgütün krizle etkili bir şekilde başa çıkabilmesini ve ondan kurtulmaya hazır olabilmesini sağlar (Mitroff et al., 1987). Krizler örgütlerin içinde gelişirler, basitçe ortaya çıkmazlar ve elbette örgüt içindeki yöneticilerin bu tür olayların yönetimi ile ilgili gerekli eylemlerden ve süreçten ayrı düşünülemezler. Krizin bu birbirine bağlı doğası, akademisyenler tarafından analiz edilmiş, genellikle süreç içinde birbirine bağlı birkaç aşama olduğu varsayılmıştır (Smith, 2004).

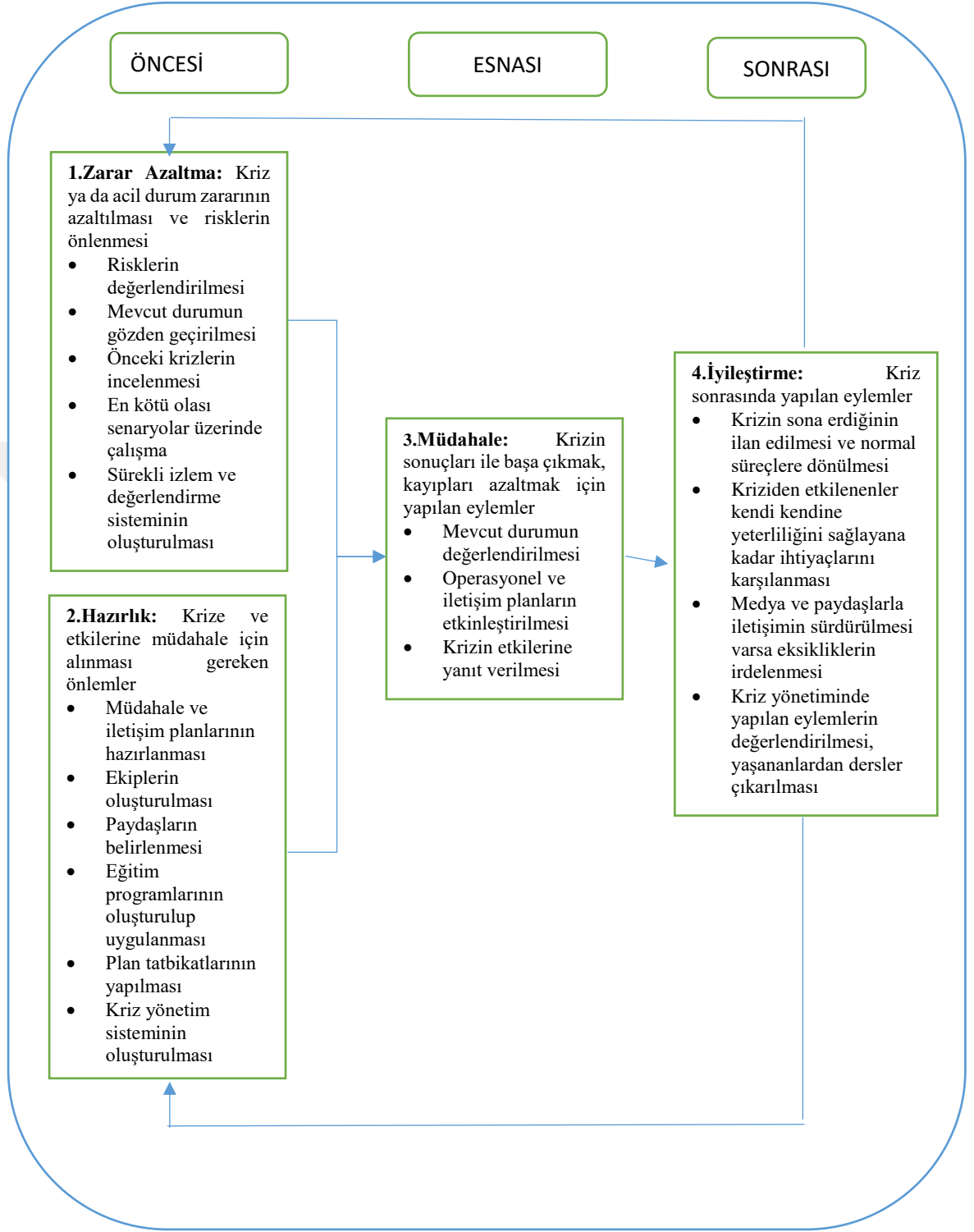
Kriz ve acil durum yönetimi, kritik olay patlak vermeden çok önce başlayan ve sonucunun çok ötesinde devam eden dinamik bir süreçtir. Süreç, proaktif, reaktif ve yansıtıcı bir bileşen içermekte olup, her aşama yöneticiler için belirli zorluklar içerir ve söz konusu aşamaya göre farklı bir yaklaşım gerektirir. Krizler ve acil durumlar sıklıkla öngörülemez bir olay dışındaki faktörlerin bir sonucu olarak meydana geldiğinden, kriz durumlarını "çatının çökmesini" beklemeden önceden tespit etmek çoğu zaman mümkündür. Bununla birlikte, kritik bir olay meydana gelirse, kişinin

hasarı kontrol altına almak, kurtarmayı üstlenmek ve tekrarlama riskini azaltmak için gerekli dersleri çıkarabilmek için müdahale edebilmesi gerekir. Kısacası, kriz yönetim süreci, “kriz veya acil durum öncesinde, sırasında ve sonrasında” çalışacak şekilde entegre edilmiştir (Boisvert and Moore, 2003).

Can (1997)’e göre bir örgütü her türlü kriz süreçlerine hazır hale getirmek kriz yönetiminin esas amacı olup, yönetim süreci ise beş aşamadan oluşmaktadır. Bunlar; (Can, 1997).

1. “Kriz sinyallerinin alınması”
2. “Kriz hazırlık ve korunma”
3. “Krizin denetim altına alınması”
4. “Normal duruma geçiş”
5. “Krizi değerlendirme ve öğrenme”

Boisvert and Moore (2003)’e göre yöneticilerin kriz ve acil durum yönetimi sürecinin ana aşamalarına ilişkin anlayışlarını geliştirmelerine yardımcı olacak literatüre dayanan kavramsal çerçeve, dört aşamadan oluşan entegre bir sürece dayanmaktadır. Bu aşamalar; zarar azaltma, hazırlık, müdahale ve iyileştirme’dir. Bu süreç, kuruluşlardaki mevcut eğilimi, hem risk azaltma (azaltma) hem de yanıt yeteneği (hazırlık) açısından yüksek, sürekli bir düzeyi destekleme eğilimini yansıtmaktadır. Yöneticiler, süreçteki her aşama için öngörülen ana eylemlere göre hareket etmeye çağrılır. Söz konusu model aşağıdaki Şekil 2.7’de yer almaktadır (Boisvert and Moore, 2003).



Şekil 2.7: Kriz ve Acil durum Yönetim Süreci

Kaynak: (Boisvert and Moore, 2003'den uyarlanmıştır.)

Coombs, (2007b)’e göre kriz yönetimi, bir krizin bir kuruluş ve paydaşlarına verebileceği zararı önlemek veya azaltmak için kurgulanan bir süreçtir. Bir bütün olarak ele alındığında kriz yönetiminin esasında süreç olarak tek bir şeyi ifade etmediği aşıkardır. Kriz yönetimi üç aşamaya ayrılabilir. Bunlar;

- “Kriz öncesi”
- “Kriz esnası”
- “Kriz sonrası”

“Kriz öncesi aşama”; krizi önleyebilme ve krize hazırlık çabaları ile ilgilidir. Kriz esnası, krize müdahale aşamasıdır, gerçek bir olaya yanıt verilmesi yani yönetimin bir krize fiilen yanıt vermesi gerektiği zamandır. Kriz sonrası aşama ise, kriz olayından öğrenme çabalarının bütününi içermekte olup, bir sonraki krize daha iyi hazırlanmanın yollarını aramaktadır (Coombs, 2007b; Coombs, 2021).

Jaques (2007) tarafından kriz yönetim süreci, ilişkisel kriz önleme modeli olarak isimlendirilmiş olup, hem tetikleyici olayları hem de altta yatan nedenleri ele almaya çalışır. Ayrıca kriz iletişiminin kriz yönetiminin önemli bir parçası olduğunu, ancak diğer kilit yönetim disiplinlerinin yanında sadece bir parça olduğunu vurgular. Bu düşüncelere dayalı olarak, bu yeni ilişkisel model, sorun yönetimi, kriz yönetimi ve ilgili faaliyetler arasındaki karşılıklı bağımlılığı göstermekte ve önceki teorik modellerde tanımlanan bazı zayıflıkları ele almaktadır.

Model, her biri faaliyet ve süreç kümeleri etrafında inşa edilmiş dört ana unsurdan; kriz hazırlık, kriz önleme, kriz olay yönetimi ve kriz sonrası yönetim aşamalarından oluşur. Öğeler ve kümelennmiş faaliyetler sıralı değildir ve bazı durumlarda aynı anda yapılabilir ve yapılmalıdır. Krize hazırlık aşaması; planlama süreçleri, sistemler ve klavuzlar, eğitim ve simülasyon; Krizi önleme aşaması; erken uyarı ve tarama, sorun ve risk yönetimi, acil müdahale; Kriz olay yönetimi aşaması; krizi tanıma, sistem aktivasyon ve yanıt, kriz yönetimi; Kriz sonrası aşama ise; kurtarma, işe yeniden başlama, kriz sonrası sorun etkileri, değerlendirme, değişiklik olmak üzere alt bölümlerinden oluşur (Jaques, 2007).

Burada kriz yönetim dönemleri; “kriz öncesi, kriz esnası ve kriz sonrası yönetim” şeklinde üç basamakta incelenecektir.

2.3.6.1. Kriz Öncesi Dönemde Yönetim

Henüz krizin başlamadığı kriz belirtilerinin giderek arttığı ve krize doğru gidilen süreçtir. Burada krizin oluşacağını gösteren işaretlerin varlığı ve farkedilmesi söz konusudur. Kriz yöneticileri krizin erken belirtilerini bulmaya çalışırlar. Erken tanımlama, analiz ve strateji oluşturma için zaman tanır (Coombs and Holladay, 2010). Bu dönem, kriz yönetim planları, acil durum planları oluşturma, personel atama, çalışanları ve bileşenleri eğitme, ekip üyelerini eğitme, iletişim sistemlerini test etme, malzeme toplama, güvenlik açıklarını keşfetme ve olası kriz senaryolarına hazırlanma fırsatı verir. Bu aşama, doğru yapılırsa, kriz yönetimi ekibinde bulunanların kaynaklarını daha iyi tanımlarına, uygun kararlar vermelerine ve müdahale sürelerini hızlandırmalarına yardımcı olabilir. Krizleri ortaya çıkmadan önce tanımlayabilecek önleyici tedbirlerin oluşturulması, yani kriz başladıktan sonra reaktif olmak yerine önleyici yaklaşım sergilenmesi daha etkili olacaktır. Kriz sırasında sınırlı miktarda yanıt süresi, kriz yönetimi planlamasını ve önlemeyi daha da önemli hale getirmektedir (Fink, 1986; Perry and Lindell, 2003; Zdziarski et al., 2007; Waugh and Steib, 2006; Saliou, 1994).

Kriz öncesi, önleme ve hazırlık eylemlerini kapsar. Kriz aşaması yanıtla ilgili süreçtir. Kriz sonrası aşama ise, çeşitli yönetimlerle, örneğin, tekrarlama olasılığını azaltabilecek, varsa hafifletebilecek, tekrarı önleyebilecek ve paydaşları hazırlayabilecek krizden öğrenilen dersleri sunarak, takip iletişimi için fırsat vermektedir. Ayrıca, kriz sonrası etkin müdahale için kuruluşun kendini yenilemesi, bir bakıma organizasyonun işine normal şekilde dönmeye çalışamayacağını, daha farklı ve daha iyi olmak için kendini konumlandırması gerekmektedir (Coombs and Holladay, 2010).

Kriz öncesi dönemde gerçekleştirilmesi gereken faaliyetler krize hazırlık ve kriz önleme olmak üzere iki grupta ele alınarak belirtilebilir. Söz konusu faaliyetleri aşağıda yer almaktadır.

Kriz hazırlık faaliyetleri;

- **Planlama süreçleri:** Planlamayı uygulamaya koymayı, rol ve sorumlulukları atamayı, süreç sahipliğini oluşturmayı içerir. Etkili sorun yönetimi veya kriz yönetimini tanıtmak, tepeden taahhüdü gerektirir. Üst yönetim planlamaya bağlı değilse, bu gerçekleşmeyecektir.
- **Sistemler, Kılavuzlar:** Kriz yönetimi altyapısını, ekipmanı, “savaş odaları”nı, kaynakları ve belgeleri içerir. Kriz ekibi seçimi ve eğitimi, raporlama ve yetki hatları, önceden hazırlanmış materyaller, sistem aktivasyonu, paydaş iletişimi, işlevsel kontrol listeleri, lojistik kaynaklar ve merkezi kriz yönetim merkezleri, iş koruması ve genellikle çok güçlü bir sistem gibi süreç ve sistemlere odaklanmak medya ilişkilerine önem verir.
- **Eğitim, Simülasyonlar:** Alıştırma programları, testler, masa başı alıştırma, canlı simülasyonlar içerir (Jaques, 2007).

Planlama süreci tarafından oluşturulan ve eğitim ve tatbikatlarla prova edilen müdahale önlemleri ve protokolleri yazılı planda belgelenir. Bu şekilde, yazılı planlar, tehdit değiştiğinde revize edilecek ve değiştirilecek ve tehditleri tespit etme ve yanıtlama sistemi değiştiğinde yaşayan belgeler haline gelir. Yazılı bir plan hazırlıklı olmayı garanti etmez; hazırlık dinamik ve devam eden süreçlere bağlıdır. Bu nedenle, yazılı bir plana sahip olmak, toplum acil durum hazırlığının önemli bir parçasıdır, ancak yeterli bir koşul değildir. Hazırlık, çevresel tehditlere yanıt vermeye hazır olma durumudur. Kırılganlık, kaynaklar ve örgüt yapıları zamanla değiştiğinden, planlar uygulanmadığında performans becerileri ortadan kalktığından, acil durum hazırlığını oluşturmak ve sürdürmek için planlama ve eğitim unsurlarının sürekli süreçler olması gerekmektedir (Perry and Lindell, 2003).

Fink (1986) kriz planlamasının “kendi kaderiniz üzerinde daha fazla kontrol sahibi olmanızı sağlamak için risk ve belirsizliğin çoğunu ortadan kaldırma sanatı” şeklinde ifade etmiştir. Bu görüş uzun yıllar öncesine ait olmasına rağmen, krizleri

nedenler, sonuçlar, tedbir ve başa çıkma açısından analiz edilebilecek izole olaylar olarak gören mevcut yönetim yaklaşımını yansıtmaktadır (Paraskevas, 2009).

Kriz önleme faaliyetleri;

- **Erken uyarı, tarama:** Denetimler, önleyici bakım, sorun tarama, sosyal tahmin, çevresel tarama, ileriye dönük yönetim, gelecek çalışmalar gibi süreçleri içerir. Liderlik anketleri, medya içerik analizleri, kamuoyu anketleri, yasama trend analizi, ticaret birliğine katılım, literatür taraması, konferans katılımı, önemli web sitelerinin izlenmesi, sohbet grubu analizi dahil olmak üzere erken uyarı ve taramayı destekleyen birçok yerleşik taktik mekanizma vardır (Jaques, 2007).
- **Sorun ve risk yönetimi:** Tanımlama, önceliklendirme, strateji geliştirme ve uygulamayı içerir. Erken uyarı ve tarama ile sorun ve risk yönetiminin tanımlama ve önceliklendirme aşamaları, büyük ölçüde örtüşen faaliyet kümeleridir. Her ikisi de temel olarak yönetimin harekete geçme ihtiyacını tanımasına, ne yapılacağına karar vermesine ve bunu gerçekleştirmesine bağlıdır. Stocker (1997) ilk adımın analiz yapmak olduğunu, eğer bir şey var ise size veya sektörünüze ne olabileceğini ve bu konuda ne yapabileceğinizi bilmenin esas nokta olduğunu belirtmektedir. Sorun yönetimi ve risk yönetiminin, kriz önleme için erken uyarının çok ötesinde stratejik kapsamı ve önemi olan bağımsız disiplinler olduğu açıktır (Clarke and Varma, 1999).
- **Acil müdahale:** Altyapı, dokümantasyon, eğitim içerir. Her kriz bir acil durum tarafından tetiklenmez, ancak kötü yönetilen acil durumların krizlere yol açabileceğini göstermek için yeterlidir. Kriz hazırlığı ve yönetimi konusunda deneyimli bir kuruluş, acil durumlarla rutin olarak başa çıkabilse de iyi bir acil durum müdahale süreci, uygun bir kriz yönetimi yeteneğinin yerini tutamaz (Coombs, 2002).

Krizi önleme, bir krize yol açabilecek bilinen riskleri azaltmaya çalışmayı içermekte olup, söz konusu durum örgütün risk yönetim sisteminin parçasını

oluşturmaktadır. Hazırlık, kriz yönetimi ile ilgili ekiplerin belirlenmesi, bunların eğitilmesi, yönetim planların oluşturulması, hem planların hem de ekiplerin işlevselliğini değerlendirmek için tatbikatların düzenlenmesini kapsamaktadır.

- Güncel kriz yönetim planı olan (plan yılda en az bir defa güncellenmeli),
- Önceden oluşturulmuş “kriz yönetim ekibi” bulunan,
- Hem planların hem de ekiplerin işlevselliğini değerlendirmek amacıyla düzenli tatbikatlar yapan (yılda en az bir defa),
- Bazı kriz mesajlarının ön taslağını hazırlayan

kuruluşlar krizlerle daha iyi başa çıkabilmektedirler. Planlama ve hazırlık, kriz ekiplerinin daha hızlı tepki vermesini ve daha etkili kararlar almasını sağlamaktadır (Coombs, 2007a).

Hiçbir örgütün her krizin oluşmasını engellemesi mümkün değildir. Aslında tüm krizlerin önlenmesi, planlamanın ve kriz yönetiminin temel amacı da değildir. Ancak planların sürekli gözden geçirilmesi, değerlendirilmesi varsa aksaklıkların giderilmesi, kriz oluştuğunda örgütün, kuruluşun ya da işletmenin etkin bir şekilde krizle baş etmelerini sağlar. Önleme ve hazırlık, güvenlik yaklaşımları ve prosedürleri, bakım prosedürleri, çevresel etki ile birlikte kriz denetimleri, acil durum planlaması ve personel eğitimi unsurlarını içerir (Mitroff et al., 1987).

2.3.6.2. Kriz Esnası Dönemde Yönetim

Kriz tepkisi, yönetimin kriz vurduktan sonra yaptığı tüm faaliyetleri kapsamaktadır. Bu aşamada halkla ilişkiler, kriz müdahalesinde kritik bir rol oynamaktadır. Bu aşamada ilk yanıt büyük önem taşımaktadır. Hızlı, doğru ve tutarlı olmak bu dönem için kilit noktadır (Coombs, 2007b). Bir örgütün krizlere hızlı ve erken yanıt vermesi yavaş yanıt vermesinden daha fazla güvenilirlik oluşturmaktadır. Kriz hazırlığı, kriz yöneticilerinin hızlı bir şekilde yanıt vermesini kolaylaştıracaktır (Arpan and Rosko-Ewoldsen, 2005).

Krizler, kurumsal stratejilere ve kurumsal performansa meydan okurken, kuruluşların baskı altında etkin bir şekilde yanıt verme yeteneği, yaşaya bilirliliklerini ve sürdürülebilirliklerini kritik bir şekilde etkiler (Koronis and Ponis, 2018).

Kriz esnası dönemde gerçekleştirilmesi gereken faaliyetler kriz olay yönetimi faaliyetleri olarak gerçekleştirilmektedir. Söz konusu faaliyetleri aşağıda yer almaktadır (Jaques, 2007).

Kriz olay yönetimi

- **Kriz tanıma:** Acil durumdan geçişi, objektif değerlendirmeyi, erken tanımayı içerir. Acil durumdan krize geçişi tanımak ve yönetmek zor olabilirken, ciddi bir acil durum dışında gelişen bir krizi tanımak daha da zordur. Daha önce de belirtildiği gibi, erken uyarı ve tarama, ister kronik ister akut olsun, bir krizin önlenmesine yardımcı olmak açısından önemlidir, ancak yönetim uyarıları görmezden gelirse, reddederse veya bastırmaya çalışırsa, bunların hiçbir değeri yoktur. Fink'in (1986) uyardığı gibi: "Bir kriz çıktığında, buna bir dizi oyalayıcı sorunun eşlik edeceğini neredeyse evrensel bir gerçek olarak kabul etmelisiniz. Bir yönetici olarak göreviniz gerçek krizi tespit etmektir."
- **Sistem aktivasyonları/yanıt:** Aktivasyon sürecini, çağrı için etkili mekanizmaları, yedeklerin mevcudiyetini, sistem yedekliliğini içerir. Tek başına kriz tanımanın yeterli olmadığı açıktır. Müdahale sistemleri etkin ve hızlı bir şekilde etkinleştirilmelidir.
- **Kriz yönetimi:** Strateji seçimi ve uygulaması, hasar azaltma, paydaş yönetimi, medya müdahalesini içerir. Krizi yönetmek, literatürde belki de en kapsamlı şekilde tanımlanan alandır ve burada daha fazla tartışmayı gerektirmez. Bahsedilen kaynaklar, etkili bir strateji seçmek ve uygulamak için makul olarak ihtiyaç duyulanların çoğunu içeren çok sayıda kontrol listesi ve eylem planı ve çok ayrıntılı vaka çalışmaları sunmaktadır.

Rutin acil durumlarda mükemmel müdahalenin temel unsurları şunlardır:

- Yüksek farkındalık: Bu “tür” durumun doğası hakkında ayrıntılı bir anlayış geliştirmek ve temel unsurları hakkında bir anlayış geliştirmek – hangi gerçeklerin ve gözlemlerin alakalı olduğunu ve dolayısıyla hangilerinin toplanacağını bilmek,
- Tanınmaya dayalı kararlar: Eğitim, uygulama ve operasyonel deneyim yoluyla - durum modellerini tanıma ve uygun, neredeyse otonom tepkileri tetikleme yeteneği,
- Kapsamlı senaryolar: Acil durumla başa çıkmak için adım adım rollerin ve sorumlulukların atanmasını sağlayan iyi tasarlanmış genel 'rutinler',
- Mütevazı özelleştirme: Genel rutini belirli bir örneğe uyarlamak için iyi tanımlanmış yöntemler,
- İyi tanımlanmış, son derece gelişmiş beceriler: Rutinleri özelleştirmek ve yürütmek için gerekli becerilerde eğitim,
- Liderlik: Durum ve müdahale bilgisi ve yöntemleri konusunda eğitilmiş, bu tür durumlarda yürütmeyi organize etme, karar verme ve yönlendirme konusunda deneyimli ve önceki eğitimlerine göre seçilen liderler ve ayrıca hem deneyime hem de performansa sahip olmak ve bu tür yanıtları organize etmek ve yönlendirmek için diğerlerinden daha yetenekli,
- Komuta mevcudiyeti: Rutinlerin özelleştirilmesini ve yürütülmesini yönlendirmede iyi performans gösteren bir liderlik yaklaşımı (genellikle otorite tabanlı, komuta ve kontrol yapısı),
- Hiyerarşik yapı: Genel rutinleri belirli koşullara uyarlamak ve bunları etkin bir şekilde yürütmek için uygun bir organizasyon yapısı (genellikle hiyerarşik bir sistem) ve

- Hassas uygulama: İyi tasarlanmış ve uygulanmış rutinleri hem hassas hem de doğru bir şekilde uygulamak.

Kısacası, rutin bir acil durum ortamında iyi performans gösteren kuruluşlar, bu tür acil durumların doğası hakkında iyi tanımlanmış, iyi geliştirilmiş ve kökleşmiş bir uzmanlığa, bunlarla nasıl başa çıkılacağına dair bilgi ve konumlandırma için gerekli becerilere dayanır (Leonard and Howit, 2012).

2.3.6.3. Kriz Sonrası Dönemde Yönetim

Kriz sonrası aşamada, örgüt olağan rutin sürecine ve işine geri döner. Kriz artık yönetimin ana ilgi odağı olmamakla birlikte etkileri devam etmektedir. İtibar onarımı gibi süreçler bu aşamada devam ettirilebilir veya başlatılabilir. Örgütün kurtarma süreci, düzeltici eylemler ve/veya kriz soruşturmaları bu dönemde gerçekleştirilir (Coombs, 2007b).

Krizlerin veya felaketlerin, örgütler ve işletmeler üzerinde dönüm noktaları oluşturma yeteneği bulunmaktadır. Bir örgütün krizlerden ve afetlerden öğrenme, politika değişiklikleri yapma ve etkili bir şekilde çalışmayan stratejileri uyarlama ve değiştirme yeteneği söz konusudur. Bu nedenle, kriz ve afet yönetiminin çözüm aşamasında, proaktif planlama ve önlemeye yönelik geri bildirim döngüsü oluşturulması kriz yönetiminin önemli bir parçasını oluşturmaktadır (Blackman ve Ritchie, 2008). Yaşanılan krizlerden dersler çıkarılarak bir sonraki krizlere hazırlanmak örgütleri daha dayanıklı hale getirecektir.

Kriz sonrası dönemde gerçekleştirilmesi gereken faaliyetler kriz sonrası yönetimi faaliyetleri olarak gerçekleştirilmektedir. Söz konusu faaliyetleri aşağıda yer almaktadır (Jaques, 2007).

Kriz sonrası yönetim

- **Kurtarma, işe yeniden başlama:** Operasyonel kurtarma, finansal maliyetler, piyasayı elde tutma, iş ivmesi, hisse fiyatı korumasını içerir. Herhangi bir krizin ardından, mümkün olduğunca çabuk hareket etmek, her zamanki gibi işe

devam etmek için mantıklı bir istek vardır. Ve bu, güç kesintileri, bilgisayar arızaları ve benzeri gibi altyapı arızalarına güçlü bir şekilde odaklanan, yaygın olarak bulunan iş kurtarma programları ile desteklenir. Aslında, birçok yönetim modeli “kriz sonrası” ve “iyileşmeyi” eşanlamı olarak sunar. Ancak gerçek şu ki, bir kuruluş için kriz sonrası riskler, krizin kendisinden bile daha büyük olabilir.

- **Kriz sonrası sorun etkileri:** Adliye soruşturmaları, adli soruşturmalar, kovuşturma, davalar, itibarın zedelenmesi, medya incelemesini içerir. Sadece kriz sonrası maliyetlerin çoğunluğu yasal maliyetler veya kararlar değil, aynı zamanda en büyük itibar ve uzun vadeli etki, krizden sonra gelişen sorunlardan kaynaklanabilir. Kriz sonrası sorunlar yıllarca hatta on yıllarca sürebilir.
- **Değerlendirme, değişiklik:** Kök neden analizi, yönetim değerlendirmesi, süreç incelemesi, değişikliğin uygulanmasını içerir. İlişkisel modelin her aşamasında öğrenme ve değerlendirme yer alması gerekirken, kriz sonrası aşama, gerçek kurumsal öğrenme ve sistem değişikliği için özellikle verimli bir zemin sunar. Her krizin sonu, bir sonrakine hazırlık adımının başlangıcı olmalıdır.

2.3.6.4. Etkin Kriz Yönetimi

Etkili kriz yönetimi iki temel aşamadan oluşur. Mevcut bir tetikleyici olaya yanıt olarak, etkin kriz yönetimi, ilk olarak, temel varsayımların bireysel ve kurumsal olarak yeniden ayarlanmasını; ikinci olarak, örgütsel iyileşme ve yeniden düzenlemeyi kolaylaştırmaya yardımcı olan davranışsal ve duygusal tepkilerin yönetimini gerektirir (Carmeli and Schaubroeck, 2008).

Bazı örgütler kriz olaylarıyla diğerlerinden daha iyi başa çıkma potansiyeline sahiptir. Krize hazırlıklı yani proaktif ve krize yatkın yani reaktif olan örgütler olarak baktığımız da bazı farklılıklar içerdiğini görebiliyoruz. Krize hazırlıklı örgütler, geçmişte karşılaştıklarından daha fazla sayıda ve daha geniş çeşitlilikte acil durumla

başta çıkmak için planlar geliştirir. Krizlere hazırlıklı olmanın çeşitli şekillerde örgüte fayda sağlamaktadır. Başlıca yaraları;

- Birincisi, hazırlıklı olmak örgütlerin uğraşmak zorunda olduğu felaketlerin sayısını azaltır, yani bir kapıya kilit takmak, hırsızlıkları tamamen ortadan kaldırmasa da onları azaltması gibi, belayı planlamak da kaza sıklığını azaltır.
- İkincisi, krize hazırlıklı örgütler varlıklarını daha uzun süre sürdürebilirler.
- Üçüncüsü, mali açıdan krize eğilimli olanlarda daha fazla mali yük oluşurken, proaktif örgütlerin krizle ilgili daha düşük maliyetlere maruz kaldığına şüphe yoktur. Krize hazırlıklı bir kurumun, finansal risk yönetimi gibi diğer alanlarda da varlıklarının daha iyi korunması muhtemeldir.
- Son olarak, hazırlıklı olmak kurumsal itibarı korunmasına önemli katkı sağlar.

Mitroff and Pearson (1993), kriz yönetimindeki dört değişken olarak da bilinen dört ana ilgi alanına nasıl yanıt verileceğini açıkça ve sistematik olarak açıklamadıkları için çoğu kriz prosedürünün etkisiz olduğuna dikkat çekmiştir. Mitroff and Pearson'na göre bu değişkenler;

- **Türler:** Bu değişken “Kuruluş hangi krize hazırlanmalı? Ne tür krizler güvenle ihmal edilebilir? Hangi krizlere hazırlanılacağına veya hangi krizlerin ihmal edileceğine karar vermenin kriteri veya mantığı nedir?” soruları yanıtlar arayan kriz yönetim planının kapsamını ifade eden hususdur.
- **Aşamalar:** Bu bölüm ise, krizin her aşamasındaki yürütülen faaliyetlerle birlikte yönetim hususlarını içermektedir.
- **Sistemler:** Krize neden olan unsurları inceleyen değişkendir. “Teknik faktörler, organizasyonel altyapı, insan faktörleri, organizasyon kültürü ve

duygusal faktörler” olmak üzere belirtilen beş tane alt değişkenin etkileşimleri, kriz sürecinde kritik bir etki ve role sahiptir.

- **Paydaşlar:** Kuruluşun krizini etkileyebilecek veya bundan etkilenebilecek taraflara atıfta bulunur.

olarak belirtilmektedir (Mitroff and Pearson, 1993).

Pheng et al. (1999)’da etkin bir şekilde krizi önleyebilmek için aşağıdaki faaliyetleri önermişlerdir;

- **Stratejik düzeydeki faaliyetler:** Geçerli kurumsal felsefedeki değişimi içermektedir. Kuruluşlar, kriz yönetimini kuruluşa ekstra maliyet şeklinde değil, hem üretim sistemi hem de buradan elde edilen ürünlerin güvenilirliğini sağlamak, piyasadaki rakiplere oranla daha çok stratejik avantajlar elde etmek adına stratejik gereklilik şeklinde görülmelidir.
- **Yapısal ve teknik faaliyetler:** Farklı departmanlardan ve işlevsel alanlarda yöneticiler ve yöneticilerden oluşan bir “kriz yönetimi ekibi”nin oluşturulmasını içerir.
- **Teşhis ve değerlendirme faaliyetleri:** Buradaki faaliyetler tehditlerin ve yükümlülüklerin yasal ve mali denetimi gibi değerlendirme ve teşhis araçlarını ve süreçlerini içerir.
- **İletişim faaliyetleri:** Bu grup, kuruluşların iletişimlerini nasıl yönettikleri ve kendileri ile paydaşları arasında hangi veri ve bilgi türlerini işlendiğiyle ilgilenir.
- **Kültürel ve psikolojik faaliyetler:** Bu son kriz önleme çabası faaliyetleri, belirsizlik, korku, kaygı gibi oldukça duygusal konularla ilgilendiğinden, çoğunlukla uygulanabilmesi en güç olandır.

Etkin kriz yönetimi için etkin bir liderlik gerekmektedir. Liderlik, kriz iletişiminde kilit bir rol oynar. Olaylara anlam vermek, acil müdahale ekiplerine ve hükümete güveni sürdürmek ve belirli mesajları iletmek için medya ve genel halkla iletişim kurmak, kriz sırasında liderlerin temel bir işlevidir (Baubion, 2013).

Parsons, (1996)'e göre kuruluşların krizi yönetirken kesinlikle yapmaması gereken davranışlar söz konusudur. Herhangi bir kriz yönetimi programı için yapılmaması gerekenler şunlardır (Parsons, 1996);

1. Bilmediğiniz şeyler hakkında herkesin önünde spekülasyon yapmayın.
2. Sorunu basına indirgemeyin. Eğer ciddiye, öğreneceklerdir.
3. Hikayenin ağzından taşmasına izin vermeyin - her yeni gerçek bir manşet getirecektir.
4. Gösteriyi avukatların yönetmesine izin vermeyin: sadece operasyonu uzatacaklar ve yönetimin artık kontrolün elinde olduğu görülmeyecek.
5. Hiç kimseyi hiçbir şey için suçlamayın.
6. Mantıklı davranmayın – duygusal sorunları ele alın: bunlar basının yayınlayacağı şeylerdir.
7. Kişiler hakkında mahremiyetlerini ihlal edecek bilgileri yayınlamayın.
8. “Yorum yok” demeyin – bu sizi ve kuruluşunuzu suçlu gösterir. Bununla birlikte, tam olarak şu anda neden yorum yapamayacağınızı açıklayabilirsiniz - soruşturmalar devam ediyor olabilir veya akrabalar hala bilgilendiriliyor olabilir. Sebep ne olursa olsun, asla kayıt dışı bir yorum yapmayın.
9. Haber medyasında favorileri oynatmayın.
10. Kriz durumunu ürün veya hizmetlerin tanıtımını yapma fırsatı olarak kullanmayın.

3. GEREÇ ve YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

İşletmelerin iç ve dış çevresinde aniden meydana gelen olaylara hızlı ve yerinde cevap verebilme yeteneği şeklinde de tanımlanan “Örgütsel Çeviklik”, bir işletmenin tahmin edilemeyen (ön görülemeyen) değişiklikleri hızlı bir şekilde adapte edilmesi şeklinde de tanımlanmaktadır. Krizler ise türü ya da kaynağı ne olursa olsun, hayatın bir gerçeği olarak sürekli yaşanmakta ve kurumları derinden etkilemekte birlikte krizlerin yönetim süreci örgütlerin varlığını sürdürebilmesi için büyük önem taşımaktadır. Örgütsel dayanıklılık kavramı ise bir kurumun beklenmedik olay, kriz ve riskleri yönetebilme kapasitesi ve becerisi olarak açıklanabilirken yeni yeteneklerin geliştirilmesi, her duruma ayak uydurabilme becerisi ve yeni fırsatların yaratılması olarak da ele alınmaktadır.

Bu noktadan hareketle örgütler kriz durumlarında da acil reaksiyon gösterme mecburiyetinde olup, örgütlerin değişimlere hızlı cevap verebilme düzeyi kriz durumlarda gerekli olan en önemli faktörler arasında sayılabilir. Bu çalışmada çoğunlukla rutini de her an bir kriz yönetim süreci gerektiren sağlık örgütlerinde örgütsel çeviklik düzeylerinin belirlenerek, örgütsel çevikliğini krizi yönetim süreci uygulamalarına ve örgütsel dayanıklılığa etkisinin araştırılması amaçlanmaktadır. Bu kavramların irdelenmesi sunulacak sağlık hizmetlerinin sürekliliği, yeterliliği ve kalitesi için büyük önem taşımaktadır.

3.2. Araştırmanın Türü

Araştırma türü nicel araştırma yöntemlerinden biri olan tarama yöntemi ile ilişkisel tarama deseni şeklinde belirlenmiştir. Tarama yöntemi, belirli bir grubun bir dizi soru aracılığıyla belirli bir konu/sorun hakkındaki görüşlerinin belirlenmesi şeklindeyken, ilişkisel tarama modeli ise iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını belirlemeyi amaçlayan tarama yaklaşımıdır. Yapılan anket çalışması “deneysel olmayan nicel araştırma” tasarımıdadır ve uygulanma biçimine göre tarama yöntemi kullanılmıştır. Bu çalışma iki aşamadan oluşmakta olup, birinci aşamada sosyo-demografik özelliklerle ölçekler arasında farklılık, ikinci aşamada ise

kurgulanmış olan araştırma modeli yapısal eşitlik modeli ile sınanmıştır. Çalışma, örneklemden verilerin toplanması açısından “survey modeli (saha taraması)” ile gerçekleştirilmiştir. Saha taraması modelinde ise, katılımcıların görüşlerinin yazılı şekilde alındığı bir veri toplama yöntemi olan anket yöntemi uygulanmıştır.

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini İstanbul’da kamu sağlık kurumlarında görev yapan sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Sağlık İstatistikleri Yıllığı 2019’a göre İstanbul’da kamu ve özel sağlık kurumları birlikte tüm sağlık personel sayısı 119.772 kişi olarak verilmiştir. Sadece kamu sağlık kurumları olarak bir bilgi verilmediği için, evren sayısı olarak kamu+özel sağlık kurumlarında çalışan personel sayısı temel alınmak zorunda kalmıştır. Belirli anakütleden çekilecek örnek sayısı Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) tarafından geliştirilen tabloda 0.05 örnekleme hatası için $p=0.50$ ve $q=0.50$ için **384 kişi** olarak belirlenmiştir. Araştırmada örnekleme metodu olarak seçkisiz örnekleme yöntemlerinden tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Belirlenen örneklem sayısı üzerinde, ilişkilerin belirlenmesi amaçlı yapısal eşitlik modeli yardımıyla belirlenen yol şeması üzerinden (model) katsayılar tahmin edilmesi amacıyla, 1000 kişiye ulaşılması hedeflenmiştir.

Biruni Üniversitesi Girişimsel Olmayan Etik Kurulu’nun 16.06.2021 tarihli toplantısında, ilgili araştırmanın etik yönden uygun olduğuna karar verilmiştir. Çalışmada anketi gerçekleştirmek için İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü’nden 12.09.2021 tarih ve 7834 sayılı yazı ile Müdürlüğe bağlı; 1 Devlet Hastanesi, 1 Eğitim ve Araştırma Hastanesi, 1 Şehir Hastanesi, 112 İl Ambulans Servisi (Anadolu ve Avrupa), 1 İlçe Sağlık Müdürlüğü ve 2 idari Başkanlık olmak üzere kurumlardan araştırma izni alınmıştır. Pandemi kısıtlamaları gereği tedbirler alınarak online ve yüzyüze gönüllülük esası ile anketler gerçekleştirilmiş olup, belirlenen örnekleminde üstünde toplam **1208** ankete ulaşılmıştır.

Çalışma İstanbul’da hizmet veren ve resmi izin alınan yukarıda belirtilen kamu sağlık kurumları kapsamında gönüllülük esaslı katılım ile yürütülmüş olup, araştırmaya dahil olma ve dışlanma kriterleri;

Araştırmaya Dahil Olma Ölçütleri: 18-70 yaş arasında sağlık çalışanı kadın ve erkekler, çalışmaya gönüllü katılanlar,

Araştırmadan Dışlama Ölçütleri: Gebe ve emzikli kadınlar, son bir yıldır psikolojik rahatsızlık yaşayan ve ilaç kullanan bireyler şeklinde belirlenmiştir.

3.4. Veri Toplama Aracı

Araştırmada, veri toplama aracı olarak, literatür incelenerek tarafımızca belirlenen demografik bilgiler ve Türkiye' de de geçerliği ve güvenilirliği kanıtlanmış aşağıdaki ölçekler kullanılmıştır.

Demografik Bilgiler: Literatüre dayanılarak belirlenen; katılımcıların “yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, meslek deneyim (yıl), kurumda çalışma süresi (yıl), kurumdaki görevi, kurumda yöneticilik görevinin olup olmadığı, görev yaptığı kurum türü, ekonomik durum ile ilgili gelir algıları” olmak üzere demografik ve genel bilgilere yönelik sorular anketin birinci bölümünü oluşturmaktadır.

Örgütsel Çeviklik Ölçeği: Örgütsel çeviklik düzeyini ölçmek amacıyla Sharifi and Zhang (1999) tarafından geliştirilmiştir. Akkaya ve Tabak (2018)’ın çalışmasında Türkçe’ye uyarlanmış hali alınmış, güvenilirliği ve geçerliği test edilmiştir. Örgütsel Çeviklik Ölçeği; yetkinlik (8 ifade), esneklik (3 ifade), cevap verme (3 ifade) ve hız (3 ifade) olmak üzere 4 boyut ve 17 ifadeden oluşmaktadır. Katılımcılardan her bir ifadeye katılım düzeylerini 5’li likert ölçeği (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) ile belirtmeleri istenmiştir. Ölçeğin toplam Cronbach α değeri .92’dir. Bu çalışmada ise alt boyutlara göre sırasıyla Cronbach α değeri Yetkinlik;.92, Esneklik;.91, Cevap Verme;.91, Hız;.91 olarak tespit edilmiştir.

Kriz Yönetim Ölçeği: Kriz yönetim düzeyini ölçmek amacıyla Çalışkan (2020) tarafından geliştirilmiştir. Kriz Yönetim Ölçeği; kriz öncesi faaliyetler (9 ifade), kriz esnası faaliyetler (10 ifade), kriz sonrası faaliyetler (4 ifade) olmak üzere 3 boyut ve 23 ifadeden oluşmaktadır. Katılımcılardan her bir ifadeye katılım düzeylerini 5’li likert

ölçeği (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) ile belirtmeleri istenmiştir. Ölçeğin geçerlilik ve güvenirlilik analizleri üç farklı örneklem grubunda yapılmış olup, örneklem grubuna göre Cronbach α değeri sırasıyla Sağlık; .89; Eğitim;.97; Sanayi;.92 şeklindedir. Bu çalışmada ise alt boyutlara göre sırasıyla Cronbach α değeri Kriz Öncesi Faaliyetler;.92, Kriz Esnası Faaliyetler;.91, Kriz Sonrası Faaliyetler;.91 olarak tespit edilmiştir.

Örgütsel Dayanıklılık Ölçeği: Örgütsel dayanıklılık düzeyini ölçmek amacıyla Wicker et al. (2013) tarafından geliştirilmiştir. Çoban Kumbalı (2018)'in çalışmasında Türkçe'ye uyarlanmış hali alınmış, güvenirliği ve geçerliği test edilmiştir. Örgütsel Dayanıklılık Ölçeği; sağlamlık (5 ifade), yedekleme (5 ifade), beceri (6 ifade), atiklik (5 ifade) olmak üzere 4 boyut ve 21 ifadeden oluşmaktadır. Katılımcılardan her bir ifadeye katılım düzeylerini 5'li likert ölçeği (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) ile belirtmeleri istenmiştir. Ölçeğin geçerlilik ve güvenirlilik analizleri alt boyutları bağlamında yapılmış olup, alt boyutlara göre Cronbach α değeri sırasıyla Sağlamlık;.93, Yedekleme;.81, Beceri;.84, Atiklik;.91 şeklindedir. Bu çalışmada ise alt boyutlara göre Cronbach α değeri Sağlamlık;.92 , Yedekleme;.91, Beceri;.91, Atiklik;.91 olarak tespit edilmiştir.

İzin; Biruni Üniversitesi Girişimsel Olmayan Etik Kurulu'nun 16.06.2021 tarihli ve 2021/53-12 sayılı kararı ile ilgili araştırmanın etik yönden uygun olduğuna karar verilmiştir. Çalışmanın gerçekleştirileceği kurumlardan İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü'nün 12.09.2021 tarih ve 7834 sayılı onay yazı ile gerekli kurum izinleri alınmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekler için ise geliştiren kişilerden mail üzerinden izin alınmıştır.

3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışmaya gönüllü olarak katılan bireylerini kendilerine sunulan ankette yer alan soruları; gerçek düşünceleri ve samimi duyguları kapsamında değerlendirerek, sorulardaki kelimeleri gerçek manası ile anlayarak, kavramsal yanılgı unsuru göz ardı edilerek, doğru ve eksiksiz yanıtladıkları kabul edilmiştir. Genel olarak anket

alışmalarında olduğu gibi, söz konusu husus araştırmanın kontrol edilemez sınırlılığını oluşturmaktadır.

Araştırma İstanbul’da hizmet veren ve resmi izin alınabilen İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü’ne bağlı kamu sağlık kurumları (Devlet Hastanesi, Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Şehir Hastanesi, 112 İl Ambulans Servisi, İlçe Sağlık Müdürlüğü ve idari Başkanlıklar) kapsamında görev yapan sağlık çalışanlarının gönüllülük esaslı katılım ile gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle araştırma; belirli bir il sınırı içinde faaliyet gösteren izin alınmış kamu sağlık kurumları, araştırmanın yapıldığı zaman aralığı, bu zaman aralığında aktif çalışan ve çalışmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden personel ile sınırlıdır.

3.6. Araştırmanın Güçlü ve Zayıf Yönleri

Araştırma verilerinin toplanma süreci tüm dünyayı olumsuz etkileyen ve sağlık çalışanlarının açısından belki de en zorlayıcı görev süreçlerinden biri olan Covid-19 Pandemi döneminde gerçekleştirilmiştir. Çalışma için bu süreç bazı dezavantajlar getirirken bazı avantajlarda sağlamıştır.

Araştırma konusu itibariyle sağlık hizmet sunumunun sürekliliğinin sağlanması ile yakın ilişkili olup, sağlık çalışanlarına aktif bir kriz yönetim süreci içinde yer alırken örgütsel çeviklik, örgütsel dayanıklılık ve kriz yönetimine yönelik soruların sorulması, bizahati yaşadıkları an itibariyle gerçek duruma dayalı değerlendirmelerde bulunarak yanıt verme olanağı araştırmanın güçlü yönlerinden birini oluşturmaktadır. Ayrıca pandemi sürecine rağmen araştırma için belirlenen 384 kişilik örneklemin üstünde bir sayıya yani 1208 kişiye ulaşılması araştırma sonuçlarının geçerliliği ve yaygın kabul edilebilirliği açısından araştırmanın güçlü yönünü oluşturmaktadır.

Bunların yanı sıra araştırma sürecisin Covid-19 pandemi döneminde gerçekleştirilmesi, sağlık çalışanlarının yoğun iş yükü ve sağlık kurumunun her kliniğine girilememesi nedeniyle güçlüklerle gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle anketlerin yüz yüze görüşme yöntemi yanı sıra bir bölümünün online olarak yapılması durumu söz konusu olmuş, çalışanların yeterli zamanı ayırması ve odaklanma sorunu ihtimali araştırmanın zayıf yönünü oluşturmuştur.

3.7. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın ana hareket noktasını örgütsel çevikliğin, kriz yönetim süreci ve örgütsel dayanıklılık ile istatistiksel anlamlı ilişkili olduğu varsayımıdır. Bu kapsamda aşağıda belirtilen temel araştırma soruları oluşturulmuştur.

Çalışmanın temel araştırma soruları:

AS1: Örgütsel çevikliğin kriz yönetim süreci üzerine herhangi bir etkisi var mıdır?

AS2: Örgütsel çevikliğin örgütsel dayanıklılık üzerine herhangi bir etkisi var mıdır?

AS3: Kriz yönetim sürecinin örgütsel dayanıklılığın üzerine herhangi bir etkisi var mıdır?

şeklinde belirlendikten sonra 3 temel hipotez oluşturulmuştur.

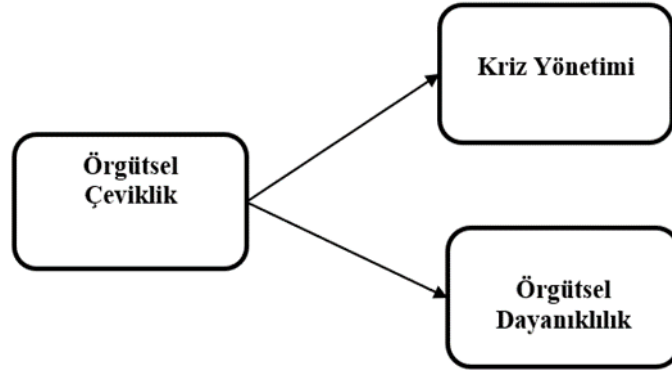
Çalışmanın temel hipotezleri:

H1: Örgütsel çeviklik ile kriz yönetim süreci arasında istatistiksel anlamlı ilişki vardır.

H2: Örgütsel çeviklik ile örgütsel dayanıklılık arasında istatistiksel anlamlı ilişki vardır.

H3: Kriz yönetim süreci ile örgütsel dayanıklılık arasında istatistiksel anlamlı ilişki vardır.

Çalışmanın amacına uygun olarak geliştirilen araştırma modeli aşağıdaki şekil 3.1 de yer almaktadır. Araştırma modelinde biri bağımsız diğerleri bağımlı olmak üzere üç değişken yer almaktadır. Bağımsız değişken Örgütsel Çeviklik iken, bağımlı değişkenler ise Kriz Yönetimi ve Örgütsel Dayanıklılık olmak üzere belirlenmiştir.



Şekil 3.1: Araştırma Modeli

3.8. Araştırmanın Analizi

Araştırma sonucu elde edilen verilerin istatistiksel analizi, IBM SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 27.0 sürümü ve AMOS 23.0 programları kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Çalışmada anlamlılık düzeyi $\alpha=0.05$ olarak alınmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel bilgilere (ortalama, standart sapma, medyan, frekans, oran, minimum, maksimum) yer verilmiştir. İlk aşamada anketin birinci bölümünü oluşturan demografik ve genel bilgilere ilişkin yüzde ve sıklık dağılımları belirlenmiştir. Burada ölçeklere yönelik cevapların yüzde ve sıklık dağılımları ile birlikte ortalama cevap ve standart sapma değerleri de yer almaktadır. İkinci aşamada kullanılan ölçeklere yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ve yapı geçerliliği için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır. Ayrıca, nicel verilerin karşılaştırılmasında normal dağılım sağlanmadığı için ikili grup karşılaştırmalarında Mann Whitney-U test kullanılmıştır. Üç ve üzeri grupların karşılaştırmalarında Kruskal Wallis test kullanılmıştır. Değişkenler arası ilişkilerin değerlendirilmesinde Kendall's tau-b ilişki analizi kullanılmıştır. İlişkilerin belirlenmesi ve hipotezlerin test edilmesi amacıyla yapısal eşitlik modeli (YEM) uygulanmış, belirlenen yol şeması üzerinden (model) katsayılar tahmin edilmiş ve sonuçlar değerlendirilmiştir.

4. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde, demografik ve genel bilgilerin yüzde dağılımları, ankete yönelik cevapların yüzde dağılımları, hipotezlerin sınanmasına yönelik grup farklılığı ve ilişki analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

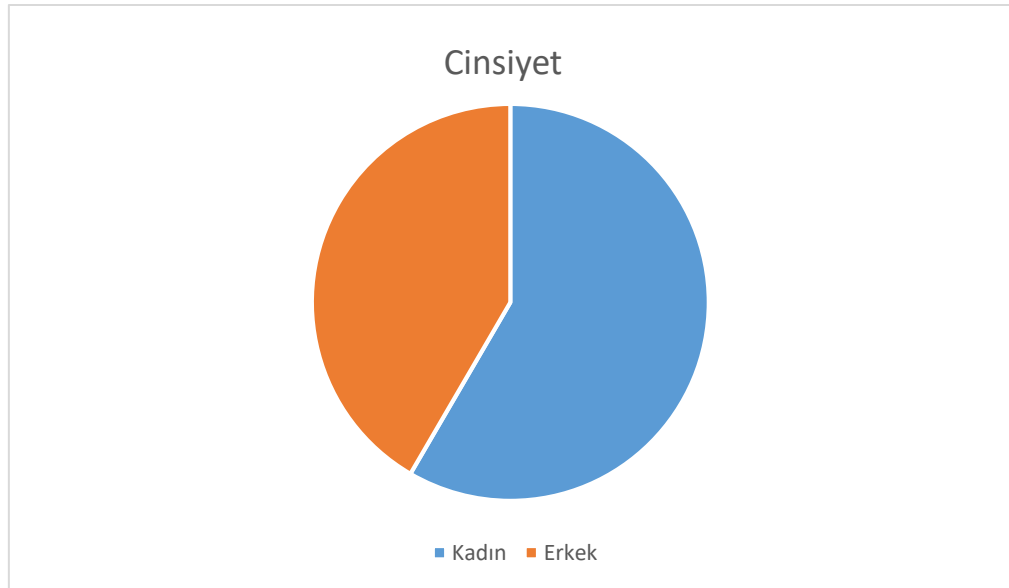
4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Katılımcıların demografik ve genel özelliklere ilişkin bilgileri sunulmuştur.

Tablo 4.1: Cinsiyet Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Cinsiyet	<i>f</i>	%
Kadın	705	58,4
Erkek	503	41,6
Toplam	1208	100,0

Katılımcıların %58,4'ü kadın, %41,6'sı erkektir.

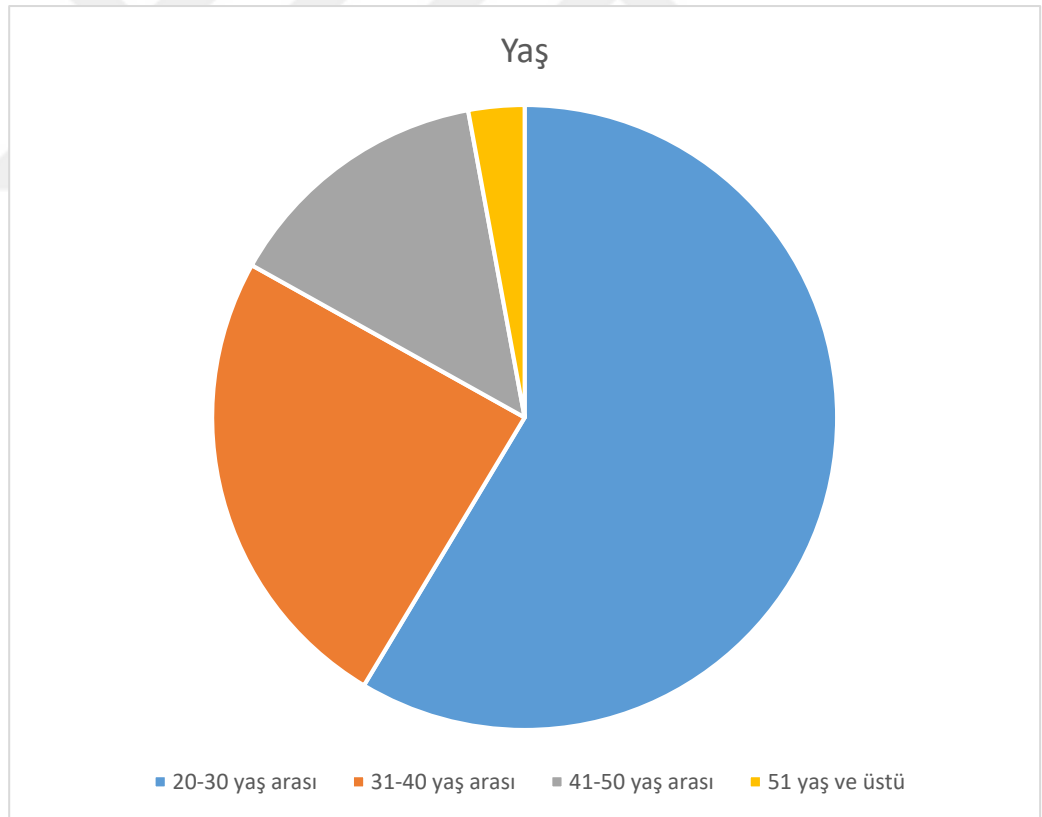


Şekil 4.1: Cinsiyete Yönelik Yüzde Dağılım Grafiği

Tablo 4.2: Yaş Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Yaş	<i>f</i>	%
20-30 yaş arası	708	58,6
31-40 yaş arası	296	24,5
41-50 yaş arası	169	14,0
51 yaş ve üstü	35	2,9
Toplam	1208	100,0

Katılımcıların %58,6'sı 20-30 yaş aralığında, %24,5'i 31-40 yaş aralığında, %14'ü 41-50 yaş aralığında, %2,9'u 51 yaş ve üzerindedir.

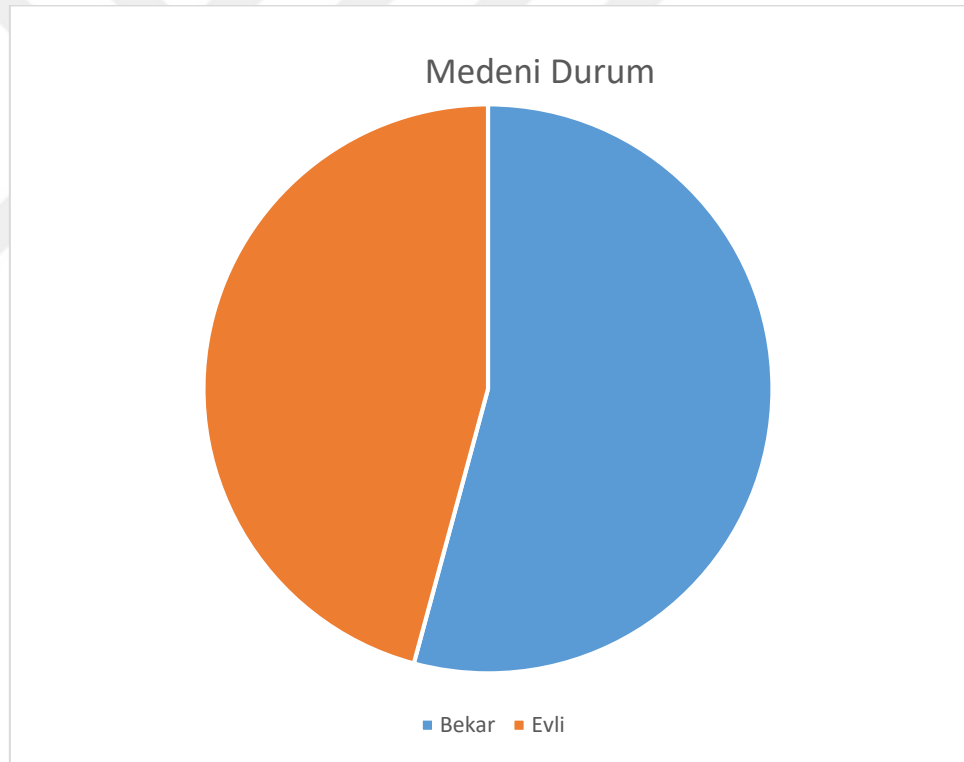


Şekil 4.2: Yaşa Yönelik Yüzde Dağılım Grafiği

Tablo 4.3: Medeni Durum Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Medeni Durum	<i>f</i>	%
Bekar	655	54,2
Evli	553	45,8
Toplam	1208	100,0

Katılımcıların %54,2'si bekar, %45,8'i evli olarak belirlenmiştir.

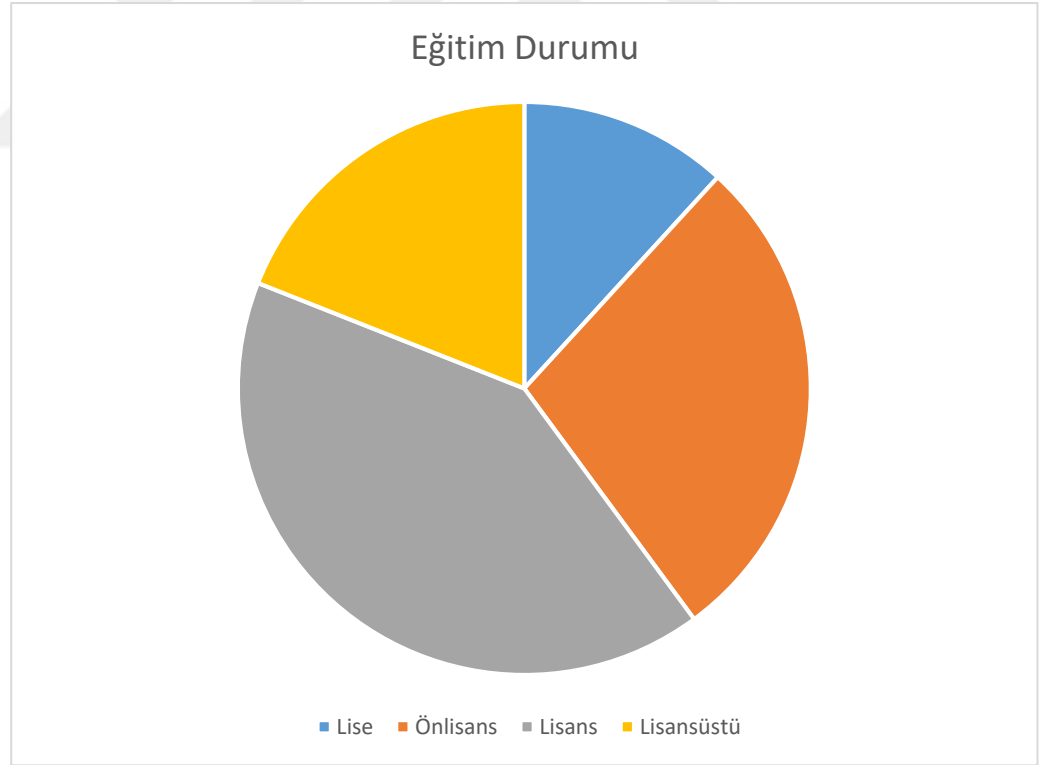


Şekil 4.3: Medeni Duruma Yönelik Yüzde Dağılım Grafiği

Tablo 4.4: Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Eğitim Durumu	<i>f</i>	%
Lise	142	11,8
Önlisans	340	28,1
Lisans	496	41,1
Lisansüstü	230	19,0
Toplam	1208	100,0

Katılımcıların %11,8'i lise, %28,1'i önlisans, %41,1'i lisans ve %19'u lisansüstü eğitim durumuna sahiptir.

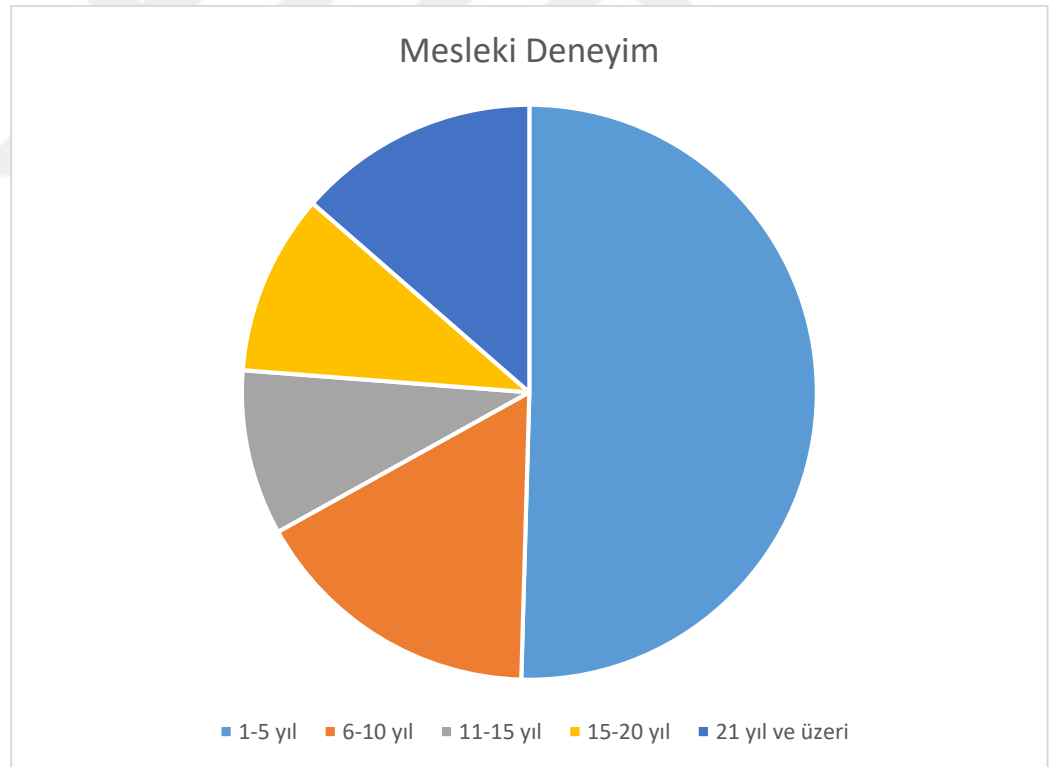


Şekil 4.4: Eğitim Durumuna Yönelik Yüzde Dağılım Grafiği

Tablo 4.5: Mesleki Deneyimi Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Mesleki Deneyim	<i>f</i>	%
1-5 yıl	610	50,5
6-10 yıl	199	16,5
11-15 yıl	112	9,3
15-20 yıl	123	10,2
21 yıl ve üzeri	164	13,6
Toplam	1208	100,0

Katılımcıların %50,5'i 1-5 yıllık, %16,5'i 6-10 yıllık, 9,3'ü 11-15 yıllık, 10,2'si 15-20 yıllık ve %13,6'sı 21 yıl ve üzeri bir süreli mesleki deneyime sahiptir.

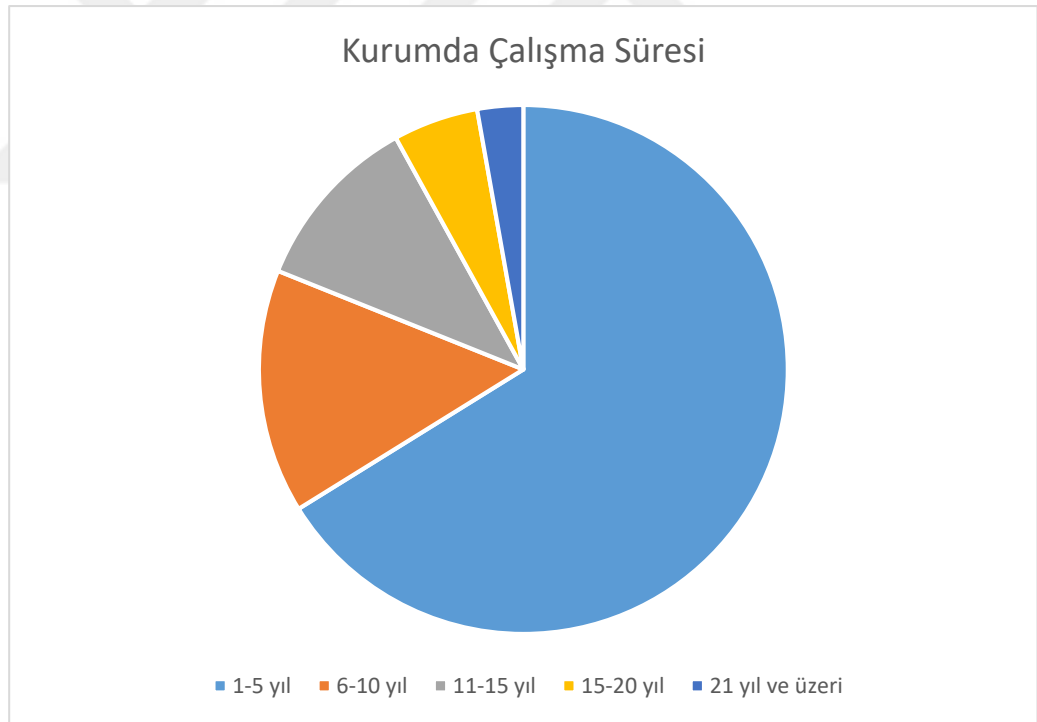


Şekil 4.5: Mesleki Deneyime Yönelik Yüzde Dağılım Grafiği

Tablo 4.6: Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Kurumda Çalışma Süresi	<i>f</i>	%
1-5 yıl	799	66,1
6-10 yıl	180	14,9
11-15 yıl	132	10,9
15-20 yıl	63	5,2
21 yıl ve üzeri	34	2,8
Toplam	1208	100,0

Katılımcıların %66,1'i 1-5 yıldır, %14,9'u 6-10 yıldır, %10,9'u 11-15 yıldır, %5,2'si 15-20 yıldır, %2,8'i 21 sene ve üzeri süredir bu kurumda çalışmaktadır.

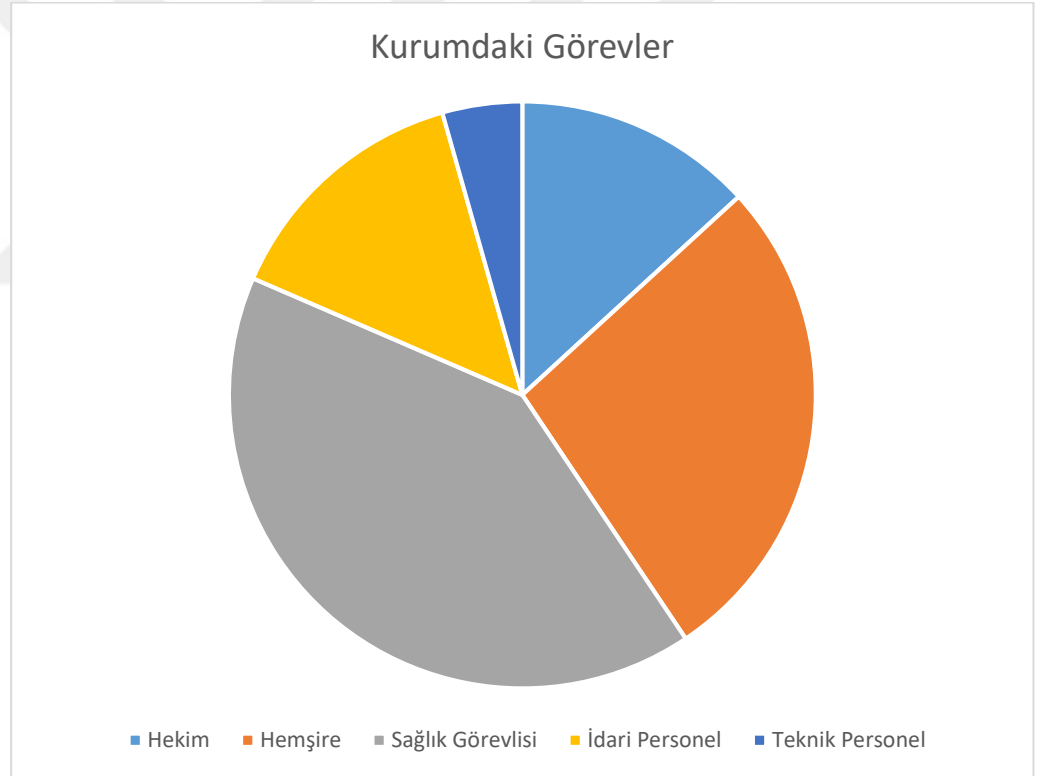


Şekil 4.6: Kurumdaki Çalışma Süresine Yönelik Yüzde Dağılım Grafiği

Tablo 4.7: Kurumdaki Görevi Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Kurumdaki Görev	<i>f</i>	%
Hekim	160	13,2
Hemşire	331	27,4
Sağlık Görevlisi	494	40,9
İdari Personel	170	14,1
Teknik Personel	53	4,4
Toplam	1208	100

Katılımcıların %13,2'si hekim, %27,4'ü hemşire, %40,9'u sağlık görevlisi, %14,1'i idari personel, %4,4'ü teknik personeldir.

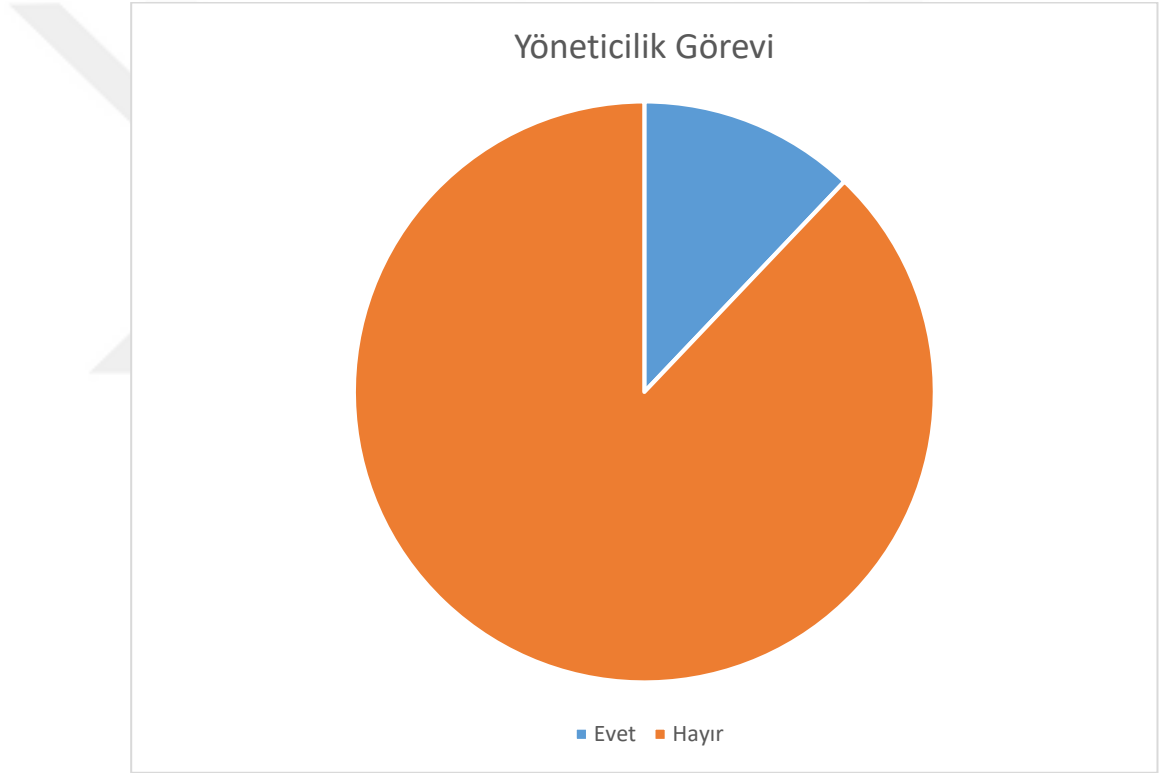


Şekil 4.7: Kurumdaki Göreve Yönelik Yüzde Dağılım Grafiği

Tablo 4.8: Yöneticilik Görevi Olması Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Kurumdaki Yöneticilik Görevi	<i>f</i>	%
Evet	146	12,1
Hayır	1062	87,9
Toplam	1208	100,0

Katılımcıların %12,1'nin kurumda yöneticilik görevi varken, %87,9'unun kurumda yöneticilik görevi yoktur.

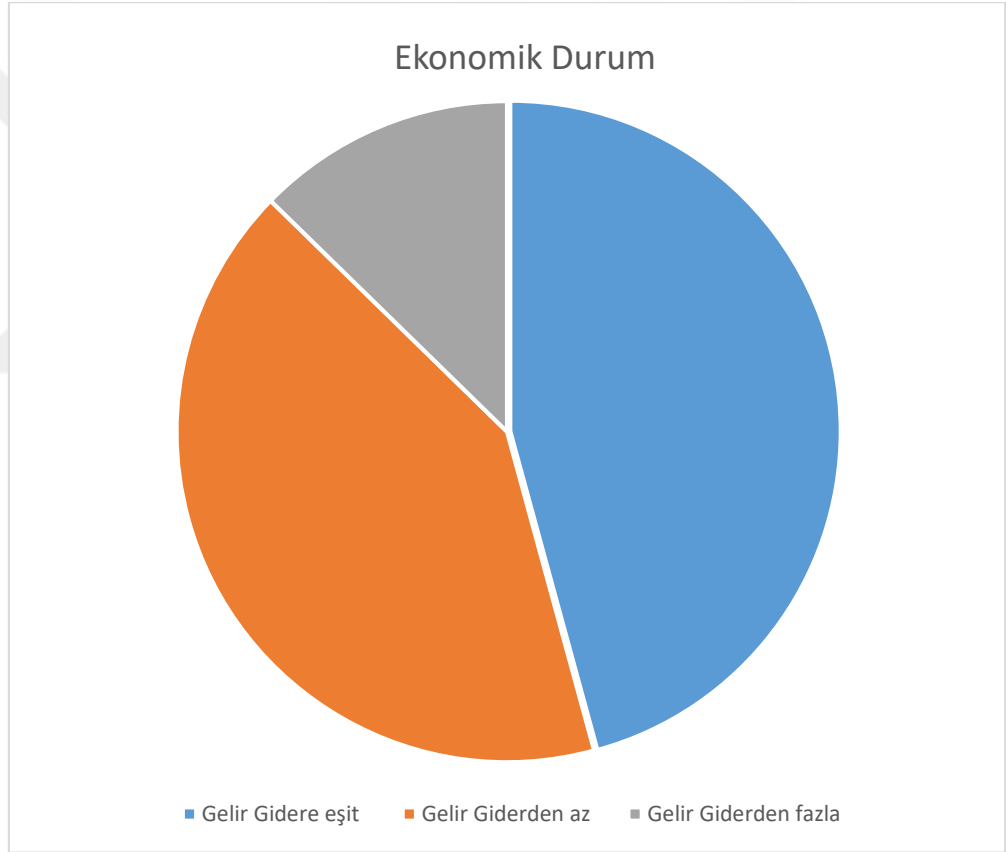


Şekil 4.8: Yöneticilik Görevi Olmasına Yönelik Yüzde Dağılım Grafiği

Tablo 4.9: Ekonomik Durum Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gelir Durumu	<i>f</i>	%
Gelir Gidere eşit	553	45,8
Gelir Giderden az	502	41,6
Gelir Giderden fazla	153	12,7
Toplam	1208	100,0

Katılımcıların %45,8'nin gelirleri giderlerine eşit, %41,6'sının gelirleri giderlerinden az, %12,7'sinin gelirleri giderlerinden fazladır.

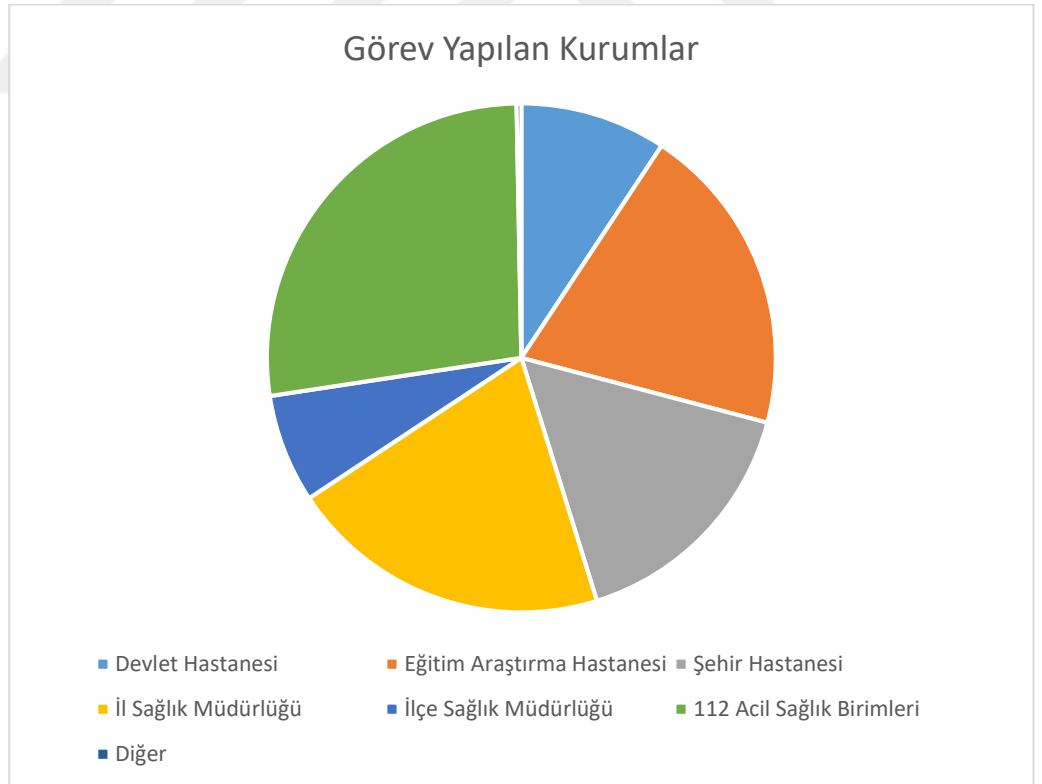


Şekil 4.9: Ekonomik Duruma Yönelik Yüzde Dağılım Grafiği

Tablo 4.10: Görev Yapılan Kurum Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Kurum	<i>f</i>	%
Devlet Hastanesi	112	9,3
Eğitim Araştırma Hastanesi	239	19,8
Şehir Hastanesi	195	16,1
İl Sağlık Müdürlüğü	248	20,5
İlçe Sağlık Müdürlüğü	83	6,9
112 Acil Sağlık Birimleri	327	27,1
Diğer	4	0,3
Toplam	1208	100,0

Katılımcıların %9,3'ü devlet hastanesinde, %19,8'i eğitim araştırma hastanesinde, %16,1'i şehir hastanesinde, %20,5'i il sağlık müdürlüğünde, %6,9'u ilçe sağlık müdürlüğünde, %27,1'i 112 acil sağlık birimlerinde, %0,3'ü de diğer sağlık kurumlarında görev yapmaktadır.



Şekil 4.10: Görev Yapılan Kuruma Yönelik Yüzde Dağılım Grafiği

4.2. Ölçeklere Yönelik Yüzde Dağılım Bilgileri

Çalışmanın bu aşamasında kullanılan ölçeklere yönelik cevap yüzdeleri ve ortalama cevaplara yer verilmiştir.

Tablo 4.11: Örgütsel Çeviklik Ölçeğine Yönelik Yüzde Dağılım

	Maddeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ort. $\pm$ Ss.
	Yetkinlik Alt Boyutu						
1	Kurumumuz uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirecek stratejik vizyona sahiptir.	13,6	26,5	24,3	29,4	6,3	2,88 $\pm$ 1,16
2	Kurumumuz çağın gereklerine uygun miktarda ve yeterli teknolojiye sahiptir.	9,9	23,4	24,8	34,8	7,0	3,06 $\pm$ 1,12
3	Kurumumuz hizmetleri ve bu hizmete ilişkin talepte bulunanlara sunduğu hizmet kalitesi yüksektir.	7,7	20,8	26,7	36,5	8,4	3,17 $\pm$ 1,09
4	Kurumumuz hedefine ulaşmak için tüm süreçlerde en az girdi ile en fazla çıktıyı elde etmeyi amaçlar.	8,6	18,7	27,1	36,2	9,4	3,19 $\pm$ 1,11
5	Kurumumuz yüksek düzeyde hizmet tanıtımı yapar.	7,5	20,7	26,6	36,8	8,4	3,18 $\pm$ 1,09
6	Kurumumuz konusunda uzman ve yetkilendirilmiş insan kaynağına sahiptir	11,3	18,1	24,8	35,4	10,3	3,15 $\pm$ 1,17
7	Kurumumuzda tüm iş süreçleri basit, açık ve net tanımlanmıştır.	13,2	21,7	24,8	33,4	7,0	2,99 $\pm$ 1,17
8	Kurumumuz kurum içi ve kurum dışında iş birliği ortamı sağlamaya ve geliştirmeye önem verir	14,2	21,3	23,7	33,9	7,0	2,98 $\pm$ 1,18
	Esneklik Alt Boyutu						
9	Kurumumuz farklı hizmet dallarında hizmet verme esnekliğine sahiptir	8,4	21,3	26,2	36,0	8,2	3,14 $\pm$ 1,10
10	Kurumumuz farklı sayı ve kapasitede hizmet verme esnekliğine sahiptir.	7,5	17,2	24,2	42,8	8,3	3,27 $\pm$ 1,08
11	Kurumumuz insan kaynakları politikaları kapsamında esnekliğe sahiptir.	9,5	19,0	30,6	34,5	6,4	3,09 $\pm$ 1,08
	Cevap Verme Alt Boyut						
12	Kurumumuz hizmet talep edenlerin ihtiyaçlarındaki ve tercihlerindeki değişikliklere hızla cevap verme yeteneğine sahiptir.	10,8	19,0	27,6	33,7	8,9	3,11 $\pm$ 1,14
13	Kurumumuz çevresel değişim kapsamında değişimin yönünü hisseder, algılar ve bu değişimlere hazırlıklı olur.	9,8	20,8	32,0	31,3	6,2	3,03 $\pm$ 1,08
14	Kurumumuz yeniliklere ve çevre, teknoloji kaynaklı değişikliklerin hızlı ve zamanında üstesinde gelme yeteneği rakiplerine göre yüksektir.	9,9	21,8	31,6	29,8	7,0	3,02 $\pm$ 1,09

Tablo 4.11: (devamı) Örgütsel Çeviklik Ölçeğine Yönelik Yüzde Dağılım

	Maddeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ort. $\pm$ Ss.
	Hız Alt Boyutu						
15	Kurumumuz hizmet verme süreçlerinde rakiplerine oranla daha hızlıdır.	7,7	17,9	29,0	35,8	9,7	3,22 $\pm$ 1,09
16	Kurumumuz yeni çıkan tedavi metotlarını ve teknolojiyi sunma konusunda hızlıdır.	7,9	19,0	30,9	34,4	7,8	3,15 $\pm$ 1,07
17	Kurumumuz hizmetimizi talep edenlere hızlı ve zamanında tedavi ve hizmet dağıtımı yapar.	7,0	15,4	25,5	40,5	11,7	3,35 $\pm$ 1,09

Önerme 1: “Kurumumuz uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirecek stratejik vizyona sahiptir.” Önermesine katılımcıların %13,6’sı “Kesinlikle Katılmıyorum”, %26,5’i “Katılmıyorum”, %24,3’ü “Kararsızım”, %29,4’ü “Katılıyorum”, %6,3’ü “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 2,88 ve standart sapma değeri ise 1,16 olarak bulunmuştur.

Önerme 2: “Kurumumuz çağın gereklerine uygun miktarda ve yeterli teknolojiye sahiptir.” Önermesine katılımcıların %9,9’u “Kesinlikle Katılmıyorum”, %23,4’ü “Katılmıyorum”, %24,8’i “Kararsızım”, %34,8’i “Katılıyorum”, %7’si “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,06 ve standart sapma değeri ise 1,12 olarak bulunmuştur.

Önerme 3: “Kurumumuz hizmetleri ve bu hizmete ilişkin talepte bulunanlara sunduğu hizmet kalitesi yüksektir.” Önermesine katılımcıların %7,7’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %20,8’i “Katılmıyorum”, %26,7’si “Kararsızım”, %36,5’i “Katılıyorum”, %8,4’ü “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,17 ve standart sapma değeri ise 1,09 olarak bulunmuştur.

Önerme 4: “Kurumumuz hedefine ulaşmak için tüm süreçlerde en az girdi ile en fazla çıktıyı elde etmeyi amaçlar.” Önermesine katılımcıların %8,6’sı “Kesinlikle Katılmıyorum”, %18,7’si “Katılmıyorum”, %27,1’i “Kararsızım”, %36,2’si “Katılıyorum”, %9,4’ü “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,19 ve standart sapma değeri ise 1,11 olarak bulunmuştur.

Önerme 5: “Kurumumuz yüksek düzeyde hizmet tanıtımı yapar.” Önermesine katılımcıların %7,5’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %20,7’si “Katılmıyorum”, %26,6’sı “Kararsızım”, %36,8’i “Katılıyorum”, %8,4’ü “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,18 ve standart sapma değeri ise 1,09 olarak bulunmuştur.

Önerme 6: “Kurumumuz konusunda uzman ve yetkilendirilmiş insan kaynağına sahiptir.” Önermesine katılımcıların %11,3’ü “Kesinlikle Katılmıyorum”, %18,1’i “Katılmıyorum”, %24,8’i “Kararsızım”, %35,4’ü “Katılıyorum”, %10,3’ü “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,15 ve standart sapma değeri ise 1,17 olarak bulunmuştur.

Önerme 7: “Kurumumuzda tüm iş süreçleri basit, açık ve net tanımlanmıştır.” Önermesine katılımcıların %13,2’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %21,7’si “Katılmıyorum”, %24,8’i “Kararsızım”, %33,4’ü “Katılıyorum”, %7’si “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 2,99 ve standart sapma değeri ise 1,17 olarak bulunmuştur.

Önerme 8: “Kurumumuz kurum içi ve kurum dışında iş birliği ortamı sağlamaya ve geliştirmeye önem verir.” Önermesine katılımcıların %14,2’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %21,3’ü “Katılmıyorum”, %23,7’si “Kararsızım”, %33,9’u “Katılıyorum”, %7’si “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 2,98 ve standart sapma değeri ise 1,18 olarak bulunmuştur.

Önerme 9: “Kurumumuz farklı hizmet dallarında hizmet verme esnekliğine sahiptir.” Önermesine katılımcıların %8,4’ü “Kesinlikle Katılmıyorum”, %21,3’ü “Katılmıyorum”, %26,2’si “Kararsızım”, %36’sı “Katılıyorum”, %8,2’si “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,14 ve standart sapma değeri ise 1,10 olarak bulunmuştur.

Önerme 10: “Kurumumuz farklı sayı ve kapasitede hizmet verme esnekliğine sahiptir.” Önermesine katılımcıların %7,5’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %17,2’si “Katılmıyorum”, %24,2’si “Kararsızım”, %42,8’i “Katılıyorum”, %8,3’ü “Kesinlikle

Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,27 ve standart sapma değeri ise 1,08 olarak bulunmuştur.

Önerme 11: “Kurumumuz insan kaynakları politikaları kapsamında esnekliğe sahiptir.” Önermesine katılımcıların %9,5’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %19’u “Katılmıyorum”, %30,6’sı “Kararsızım”, %34,5’i “Katılıyorum”, %6,4’ü “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,09 ve standart sapma değeri ise 1,08 olarak bulunmuştur.

Önerme 12: “Kurumumuz hizmet talep edenlerin ihtiyaçlarındaki ve tercihlerindeki değişimlere hızla cevap verme yeteneğine sahiptir.” Önermesine katılımcıların %10,8’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %19’u “Katılmıyorum”, %27,6’sı “Kararsızım”, %33,7’si “Katılıyorum”, %8,9’u “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,11 ve standart sapma değeri ise 1,14 olarak bulunmuştur.

Önerme 13: “Kurumumuz çevresel değişim kapsamında değişimin yönünü hisseder, algılar ve bu değişimlere hazırlıklı olur.” Önermesine katılımcıların %9,8’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %20,8’i “Katılmıyorum”, %32’si “Kararsızım”, %31,3’ü “Katılıyorum”, %6,2’si “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,03 ve standart sapma değeri ise 1,08 olarak bulunmuştur.

Önerme 14: “Kurumumuz yeniliklere ve çevre, teknoloji kaynaklı değişikliklerin hızlı ve zamanında üstesinde gelme yeteneği rakiplerine göre yüksektir.” Önermesine katılımcıların %9,9’u “Kesinlikle Katılmıyorum”, %21,8’i “Katılmıyorum”, %31,6’sı “Kararsızım”, %29,8’i “Katılıyorum”, %7’si “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,02 ve standart sapma değeri ise 1,09 olarak bulunmuştur.

Önerme 15: “Kurumumuz hizmet verme süreçlerinde rakiplerine oranla daha hızlıdır.” Önermesine katılımcıların %7,7’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %17,9’u “Katılmıyorum”, %29’u “Kararsızım”, %35,8’i “Katılıyorum”, %9,7’si “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,22 ve standart sapma değeri ise 1,09 olarak bulunmuştur.

Önerme 16: “Kurumumuz yeni çıkan tedavi metotlarını ve teknolojiyi sunma konusunda hızlıdır.” Önermesine katılımcıların %7,9’u “Kesinlikle Katılmıyorum”, %19’u “Katılmıyorum”, %30,9’u “Kararsızım”, %34,4’ü “Katılıyorum”, %7,8’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,15 ve standart sapma değeri ise 1,07 olarak bulunmuştur.

Önerme 17: “Kurumumuz hizmetimizi talep edenlere hızlı ve zamanında tedavi ve hizmet dağıtımı yapar.” Önermesine katılımcıların %7’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %15,4’ü “Katılmıyorum”, %25,5’i “Kararsızım”, %40,5’i “Katılıyorum”, %11,7’si “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,35 ve standart sapma değeri ise 1,09 olarak bulunmuştur.

Tablo 4.12: Kriz Yönetimi Ölçeğine Yönelik Yüzde Dağılım

	Maddeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ort. ± Ss.
	Kriz Öncesi Faaliyetler Alt Boyutu						
1	Kurumumuz yöneticileri, kriz yönetimi hakkında yeterli bilgiye sahiptir	11,6	20	27,3	34,4	6,8	3,05 ± 1,13
2	Kurumumuzda krizler, kriz yönetimi ekibi ile yönetilir.	8,6	19,1	27,5	38,2	6,5	3,15 ± 1,08
3	Kurumumuzda krizi başarı ile yönetebilecek tecrübeli personel mevcuttur.	9,2	17,7	28,8	35,3	9	3,17 ± 1,11
4	Kriz yönetim ekibinin rol, sorumluluk ve hedefleri açık bir şekilde belirlidir.	8,4	17,8	30,3	36,7	6,8	3,16 ± 1,06
5	Kriz yönetimini kolaylaştırabilmek için, kriz senaryolarımız mevcuttur.	9	18,9	33,2	32,3	6,6	3,09 ± 1,06
6	Kriz senaryoları hazırlanırken tüm bireylerin katkısı sağlanır.	11,7	23,8	28,6	29,3	6,6	2,95 ± 1,12
7	Kriz öncesinde olası senaryolar için tatbikatlar yapılmaktadır.	11,9	22,7	26,6	31	7,8	3,00 ± 1,15
8	Kriz plânı, hangi krize karşı ne tür tedbir almamız gerektiğini ortaya koyar.	7,7	11,6	21,6	46,9	12,2	3,44 ± 1,09
9	Kriz plânımızın olması, kriz ânında yaşanacak belirsizliği azaltmaktadır.	6,8	10,3	20,1	48,5	14,2	3,53 ± 1,07
	Kriz Esnası Faaliyetler Alt Boyutu						
10	Kriz esnasında, tüm paydaşların görüş/şikayetleri dikkate alınır.	11,3	20,5	28,2	33,1	6,8	3,03 ± 1,12
11	Kriz esnasında, tüm karar verme süreçlerinde kullanılan sistematik bir yöntem vardır	9,5	16,6	30,2	35,6	8	3,16 ± 1,10
12	Kriz esnasında, iyi organize olan fonksiyonel ekiplerimiz vardır.	10,1	18,8	30,7	33,2	7,2	3,09 ± 1,10

Tablo 4.12: (devamı) Kriz Yönetimi Ölçeğine Yönelik Yüzde Dağılım

	Maddeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ort. $\pm$ Ss.
13	Kriz esnasında, olay/vaka raporlama mekanizması vardır.	8,4	16,1	29,2	38,1	8,1	3,21 $\pm$ 1,08
14	Kriz esnasında, karşılaşılabileceğimiz vakalar için hızlı bir müdahale süreci vardır.	7,6	14,8	28,6	40,8	8,2	3,27 $\pm$ 1,06
15	Kriz esnasında, çalışanlarımızı iyileştirme/koruma planları geliştirilmiş ve etkin bir şekilde uygulanmaktadır.	11,5	18,7	32,1	31,3	6,4	3,02 $\pm$ 1,10
16	Kriz esnasında, etkin bir kurum içi/dışı haberleşme sistemimiz vardır.	8,2	17	28,1	39,1	7,7	3,21 $\pm$ 1,07
17	Kriz esnasında, işin yapılması için her türlü donanım/teçhizat temin edilmektedir.	8,9	16,6	32,3	35,7	6,6	3,15 $\pm$ 1,06
18	Kriz esnasında, bilgi ve becerilerimizi kullanma fırsatı sağlanmaktadır.	8,6	15,9	29,2	37,9	8,4	3,22 $\pm$ 1,08
19	Kriz esnasında, iş sağlığı ve güvenliğine yönelik her türlü tedbir alınmaktadır.	9,9	18,1	29,1	35,4	7,5	3,12 $\pm$ 1,10
Kriz Sonrası Faaliyetler Alt Boyutu							
20	Kriz sonrası durum analizleri sonucunda gerekli yönetsel değişiklikler yapılır.	8,8	16,7	31,5	34,9	8	3,17 $\pm$ 1,08
21	Kriz sonrası çalışanlara yeni görev ve sorumluluklar verilir.	7,7	14,9	29,4	40,8	7,2	3,25 $\pm$ 1,04
22	Kriz sonrası kurum içi gerekli eğitimler verilir.	8,6	14,2	27,2	41,3	8,7	3,27 $\pm$ 1,08
23	Kriz sonrası kurumun ihtiyacı olan kaynaklar temin edilir.	8,6	13,9	30,2	39,9	7,4	3,24 $\pm$ 1,06

Önerme 1: “Kurumumuz yöneticileri, kriz yönetimi hakkında yeterli bilgiye sahiptir.” Önermesine katılımcıların %11,6’sı “Kesinlikle Katılmıyorum”, %20’si “Katılmıyorum”, %27,3’ü “Kararsızım”, %34,4’ü “Katılıyorum”, %6,8’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,05 ve standart sapma değeri ise 1,13 olarak bulunmuştur.

Önerme 2: “Kurumumuzda krizler, kriz yönetimi ekibi ile yönetilir.” Önermesine katılımcıların %8,6’sı “Kesinlikle Katılmıyorum”, %19,1’i “Katılmıyorum”, %27,5’i “Kararsızım”, %38,2’si “Katılıyorum”, %6,5’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,15 ve standart sapma değeri ise 1,08 olarak bulunmuştur.

Önerme 3: “Kurumumuzda krizi başarı ile yönetebilecek tecrübeli personel mevcuttur.” Önermesine katılımcıların %9,2’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %17,7’si “Katılmıyorum”, %28,8’i “Kararsızım”, %35,3’ü “Katılıyorum”, %9’u “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,17 ve standart sapma değeri ise 1,11 olarak bulunmuştur.

Önerme 4: “Kriz yönetim ekibinin rol, sorumluluk ve hedefleri açık bir şekilde belirlidir.” Önermesine katılımcıların %8,4’ü “Kesinlikle Katılmıyorum”, %17,8’i “Katılmıyorum”, %30,3’ü “Kararsızım”, %36,7’si “Katılıyorum”, %6,8’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,16 ve standart sapma değeri ise 1,06 olarak bulunmuştur.

Önerme 5: “Kriz yönetimini kolaylaştırabilmek için, kriz senaryolarımız mevcuttur.” Önermesine katılımcıların %9’u “Kesinlikle Katılmıyorum”, %18,9’u “Katılmıyorum”, %33,2’si “Kararsızım”, %32,3’ü “Katılıyorum”, %6,6’sı “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,09 ve standart sapma değeri ise 1,06 olarak bulunmuştur.

Önerme 6: “Kriz senaryoları hazırlanırken tüm bireylerin katkısı sağlanır.” Önermesine katılımcıların %11,7’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %23,8’i “Katılmıyorum”, %28,6’sı “Kararsızım”, %29,3’ü “Katılıyorum”, %6,6’sı “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 2,95 ve standart sapma değeri ise 1,12 olarak bulunmuştur.

Önerme 7: “Kriz öncesinde olası senaryolar için tatbikatlar yapılmaktadır.” Önermesine katılımcıların %11,9’u “Kesinlikle Katılmıyorum”, %22,7’si “Katılmıyorum”, %26,6’sı “Kararsızım”, %31’i “Katılıyorum”, %7,8’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3 ve standart sapma değeri ise 1,15 olarak bulunmuştur.

Önerme 8: “Kriz plânı, hangi krize karşı ne tür tedbir almamız gerektiğini ortaya koyar.” Önermesine katılımcıların %7,7’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %11,6’sı “Katılmıyorum”, %21,6’sı “Kararsızım”, %46,9’u “Katılıyorum”, %12,2’si

“Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,44 ve standart sapma değeri ise 1,09 olarak bulunmuştur.

Önerme 9: “Kriz plânımızın olması, kriz ânında yaşanacak belirsizliği azaltmaktadır.” Önermesine katılımcıların %6,8’i “Kesinlikle Katılıyorum”, %10,3’ü “Katılmıyorum”, %20,1’i “Kararsızım”, %48,5’i “Katılıyorum”, %14,2’si “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,53 ve standart sapma değeri ise 1,07 olarak bulunmuştur.

Önerme 10: “Kriz esnasında, tüm paydaşların görüş/şikayetleri dikkate alınır.” Önermesine katılımcıların %11,3’ü “Kesinlikle Katılmıyorum”, %20,5’i “Katılmıyorum”, %28,2’si “Kararsızım”, %33,1’i “Katılıyorum”, %6,8’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,03 ve standart sapma değeri ise 1,12 olarak bulunmuştur.

Önerme 11: “Kriz esnasında, tüm karar verme süreçlerinde kullanılan sistematik bir yöntem vardır.” Önermesine katılımcıların %9,5’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %16,6’sı “Katılmıyorum”, %30,2’si “Kararsızım”, %35,6’sı “Katılıyorum”, %8’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,16 ve standart sapma değeri ise 1,10 olarak bulunmuştur.

Önerme 12: “Kriz esnasında, iyi organize olan fonksiyonel ekiplerimiz vardır.” Önermesine katılımcıların %10,1’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %18,8’i “Katılmıyorum”, %30,7’si “Kararsızım”, %33,2’si “Katılıyorum”, %7,2’si “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,09 ve standart sapma değeri ise 1,10 olarak bulunmuştur.

Önerme 13: “Kriz esnasında, olay/vaka raporlama mekanizması vardır.” Önermesine katılımcıların %8,4’ü “Kesinlikle Katılmıyorum”, %16,1’i “Katılmıyorum”, %29,2’si “Kararsızım”, %38,1’i “Katılıyorum”, %8,1’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,21 ve standart sapma değeri ise 1,08 olarak bulunmuştur.

Önerme 14: “Kriz esnasında, karşılaşılabileceğimiz vakalar için hızlı bir müdahale süreci vardır.” Önermesine katılımcıların %7,6’sı “Kesinlikle Katılmıyorum”, %14,8’i “Katılmıyorum”, %28,6’sı “Kararsızım”, %40,8’i “Katılıyorum”, %8,2’si “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,27 ve standart sapma değeri ise 1,06 olarak bulunmuştur.

Önerme 15: “Kriz esnasında, çalışanlarımızı iyileştirme/koruma planları geliştirilmiş ve etkin bir şekilde uygulanmaktadır.” Önermesine katılımcıların %11,5’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %18,7’si “Katılmıyorum”, %32,1’i “Kararsızım”, %31,3’ü “Katılıyorum”, %6,4’ü “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,02 ve standart sapma değeri ise 1,10 olarak bulunmuştur.

Önerme 16: “Kriz esnasında, etkin bir kurum içi/dışı haberleşme sistemimiz vardır.” Önermesine katılımcıların %8,2’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %17’si “Katılmıyorum”, %28,1’i “Kararsızım”, %39,1’i “Katılıyorum”, %7,7’si “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,21 ve standart sapma değeri ise 1,07 olarak bulunmuştur.

Önerme 17: “Kriz esnasında, işin yapılması için her türlü donanım/teçhizat temin edilmektedir.” Önermesine katılımcıların %8,9’u “Kesinlikle Katılmıyorum”, %16,6’sı “Katılmıyorum”, %32,3’ü “Kararsızım”, %35,7’si “Katılıyorum”, %6,6’sı “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,15 ve standart sapma değeri ise 1,06 olarak bulunmuştur.

Önerme 18: “Kriz esnasında, bilgi ve becerilerimizi kullanma fırsatı sağlanmaktadır.” Önermesine katılımcıların %8,6’sı “Kesinlikle Katılmıyorum”, %15,9’u “Katılmıyorum”, %29,2’si “Kararsızım”, %37,9’u “Katılıyorum”, %8,4’ü “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,22 ve standart sapma değeri ise 1,08 olarak bulunmuştur.

Önerme 19: “Kriz esnasında, iş sağlığı ve güvenliğine yönelik her türlü tedbir alınmaktadır.” Önermesine katılımcıların %9,9’u “Kesinlikle Katılmıyorum”, %18,1’i “Katılmıyorum”, %29,1’i “Kararsızım”, %35,4’ü “Katılıyorum”, %7,5’i “Kesinlikle

Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,12 ve standart sapma değeri ise 1,10 olarak bulunmuştur.

Önerme 20: “Kriz sonrası durum analizleri sonucunda gerekli yönetsel değişiklikler yapılır.” Önermesine katılımcıların %8,8’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %16,7’si “Katılmıyorum”, %31,5’i “Kararsızım”, %34,9’u “Katılıyorum”, %8’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,17 ve standart sapma değeri ise 1,08 olarak bulunmuştur.

Önerme 21: “Kriz sonrası çalışanlara yeni görev ve sorumluluklar verilir.” Önermesine katılımcıların %7,7’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %14,9’u “Katılmıyorum”, %29,4’ü “Kararsızım”, %40,8’i “Katılıyorum”, %7,2’si “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,25 ve standart sapma değeri ise 1,04 olarak bulunmuştur.

Önerme 22: “Kriz sonrası kurum içi gerekli eğitimler verilir.” Önermesine katılımcıların %8,6’sı “Kesinlikle Katılmıyorum”, %14,2’si “Katılmıyorum”, %27,2’si “Kararsızım”, %41,3’ü “Katılıyorum”, %8,7’si “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,27 ve standart sapma değeri ise 1,08 olarak bulunmuştur.

Önerme 23: “Kriz sonrası kurumun ihtiyacı olan kaynaklar temin edilir.” Önermesine katılımcıların %8,6’sı “Kesinlikle Katılmıyorum”, %13,9’u “Katılmıyorum”, %30,2’si “Kararsızım”, %39,9’u “Katılıyorum”, %7,4’ü “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,24 ve standart sapma değeri ise 1,06 olarak bulunmuştur.

Tablo 4.13: Örgütsek Dayanıklılık Ölçeğine Yönelik Yüzde Dağılım

Maddeler		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ort. ± Ss.
Sağlamlılık Alt Boyutu							
1	Kurumumuz, beklenmedik olayların etkileriyle başa çıkabilir	10,8	16,4	29,1	37,0	6,8	3,13 ± 1,10
2	Kurumumuz, dışarıdan gelen baskılara dayanabilir.	13,6	20,9	26,2	32,9	6,5	2,98 ± 1,16
3	Kurumumuz, zorluklarla baş edebilir.	11,5	14,5	26,9	39,6	7,5	3,17 ± 1,13
4	Kurumumuz, odak noktasını kaybetmeksizin stresli durumların üstesinden gelebilir.	10,5	15,5	30,9	36,1	7,0	3,14 ± 1,10
5	Kurumumuz, beklenmedik olaylar sırasında hizmetlerini sunmaya devam edebilir	7,1	12,7	21,3	47,4	11,5	3,43 ± 1,08
Yedekleme Alt Boyutu							
6	Kurumumuz, kendi imkanlarını kullanamadığında alternatif imkanları kullanabilir.	7,8	13,8	27,6	42,0	8,9	3,30 ± 1,06
7	Kurumumuz, iç kaynaklarını düzenli olarak değerlendirerek ilgili yerlere tahsis edebilir/dağıtabilir.	8,4	15,4	27,2	41,9	7,1	3,24 ± 1,07
8	Kurumumuz, pozisyonlar arasında birbirini gönüllü olarak ikame eden çalışanlara sahiptir.	10,5	16,2	24,7	38,7	9,9	3,21 ± 1,15
9	Kurumumuz, kendi ekipmanları kullanılamadığı zaman onun yerine kullanabileceği başka ekipmanları ikame eder.	8,1	14,4	30,3	39,6	7,6	3,24 ± 1,05
10	Kurumumuz, beklenmeyen olaylar sırasında faaliyetlerini sürdürebilmek için alternatif seçenekler kullanabilir	7,5	11,6	26,2	46,9	7,9	3,36 ± 1,03
Beceri Alt Boyutu							
11	Kurumumuz, beklenmedik olaylar sırasında yapılacak işleri öncelik sırasına koyabilir	7,0	13,5	27,2	44,6	7,7	3,32 ± 1,03
12	Kurumumuz, çeşitli kaynaklardan gelir elde edebilir.	9,7	18,4	33,9	31,0	7,0	3,07 ± 1,08
13	Kurumumuz, beklenmedik olaylar sırasında kaynakları harekete geçirebilir (finansal-fiziksel kaynaklar vb.)	7,9	14,5	33,8	37,9	5,9	3,19 ± 1,02
14	Kurumumuz, beklenmedik olaylar sırasında faaliyetlerini sürdürebilmek için yeterli düzeyde yedek kaynak bulundurabilir.	9,0	16,3	35,1	33,5	6,0	3,11 ± 1,04
15	Kurumumuz, beklenmedik olaylar sırasında sorunları teşhis edebilir.	7,4	13,6	30,2	42,8	6,0	3,27 ± 1,02
16	Kurumumuz, gerektiğinde diğer kurumlardan destek alabilir.	7,0	10,6	21,6	50,7	10,1	3,46 ± 1,04

Tablo 4.13: (devamı) Örgütsek Dayanıklılık Ölçeğine Yönelik Yüzde Dağılım

Maddeler		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ort. $\pm$ Ss.
Atıklık Alt Boyutu							
17	Kurumumuz, hedeflerine zamanında ulaşabilir.	9,1	14,7	33,0	35,8	7,4	3,18 $\pm$ 1,06
18	Kurumumuz, değişen koşullara hızla uyum sağlayabilir.	9,2	15,4	30,3	36,6	8,5	3,20 $\pm$ 1,09
19	Kurumumuz, önceliklerini zamanında yerine getirebilir	8,2	16,3	29,7	38,2	7,6	3,21 $\pm$ 1,07
20	Kurumumuz, beklenmedik olaylar sırasında hizmetlerini hızlı bir biçimde eski kapasitesine geri getirebilir.	7,5	15,3	31,3	37,5	8,4	3,24 $\pm$ 1,05
21	Kurumumuz, işleri aksatan olaylara hızlı bir biçimde karşılık verebilir.	9,4	16,1	27,2	39,0	8,4	3,21 $\pm$ 1,10

Önerme 1: “Kurumumuz, beklenmedik olayların etkileriyle başa çıkabilir.” Önermesine katılımcıların %10,8’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %16,4’ü “Katılmıyorum”, %29,1’i “Kararsızım”, %37’si “Katılıyorum”, %6,8’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,13 ve standart sapma değeri ise 1,10 olarak bulunmuştur.

Önerme 2: “Kurumumuz, dışarıdan gelen baskılara dayanabilir.” Önermesine katılımcıların %13,6’sı “Kesinlikle Katılmıyorum”, %20,9’u “Katılmıyorum”, %26,2’si “Kararsızım”, %32,9’u “Katılıyorum”, %6,5’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 2,98 ve standart sapma değeri ise 1,16 olarak bulunmuştur.

Önerme 3: “Kurumumuz, zorluklarla baş edebilir.” Önermesine katılımcıların %11,5’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %14,5’i “Katılmıyorum”, %26,9’u “Kararsızım”, %39,6’sı “Katılıyorum”, %7,5’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,17 ve standart sapma değeri ise 1,13 olarak bulunmuştur.

Önerme 4: “Kurumumuz, odak noktasını kaybetmeksizin stresli durumların üstesinden gelebilir.” Önermesine katılımcıların %10,5’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %15,5’i “Katılmıyorum”, %30,9’u “Kararsızım”, %36,1’i “Katılıyorum”, %7’si

“Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,14 ve standart sapma değeri ise 1,10 olarak bulunmuştur.

Önerme 5: “Kurumumuz, beklenmedik olaylar sırasında hizmetlerini sunmaya devam edebilir.” Önermesine katılımcıların %7,1’i “Kesinlikle Katılıyorum”, %12,7’si “Katılmıyorum”, %21,3’ü “Kararsızım”, %47,4’ü “Katılıyorum”, %11,5’ü “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,43 ve standart sapma değeri ise 1,08 olarak bulunmuştur.

Önerme 6: “Kurumumuz, kendi imkanlarını kullanamadığında alternatif imkanları kullanabilir.” Önermesine katılımcıların %7,8’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %13,8’i “Katılmıyorum”, %27,6’sı “Kararsızım”, %42’si “Katılıyorum”, %8,9’u “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,30 ve standart sapma değeri ise 1,06 olarak bulunmuştur.

Önerme 7: “Kurumumuz, iç kaynaklarını düzenli olarak değerlendirerek ilgili yerlere tahsis edebilir/dağıtabilir.” Önermesine katılımcıların %8,4’ü “Kesinlikle Katılmıyorum”, %15,4’ü “Katılmıyorum”, %27,2’si “Kararsızım”, %41,9’u “Katılıyorum”, %7,1’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,24 ve standart sapma değeri ise 1,07 olarak bulunmuştur.

Önerme 8: “Kurumumuz, pozisyonlar arasında birbirini gönüllü olarak ikame eden çalışanlara sahiptir.” Önermesine katılımcıların %10,5’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %16,2’si “Katılmıyorum”, %24,7’si “Kararsızım”, %38,7’si “Katılıyorum”, %9,9’u “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,21 ve standart sapma değeri ise 1,15 olarak bulunmuştur.

Önerme 9: “Kurumumuz, kendi ekipmanları kullanılamadığı zaman onun yerine kullanabileceği başka ekipmanları ikame eder.” Önermesine katılımcıların %8,1’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %14,4’ü “Katılmıyorum”, %30,3’ü “Kararsızım”, %39,6’sı “Katılıyorum”, %7,6’sı “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,24 ve standart sapma değeri ise 1,05 olarak bulunmuştur.

Önerme 10: “Kurumumuz, beklenmeyen olaylar sırasında faaliyetlerini sürdürebilmek için alternatif seçenekler kullanabilir.” Önermesine katılımcıların %7,5’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %11,6’sı “Katılmıyorum”, %26,2’si “Kararsızım”, %46,9’u “Katılıyorum”, %7,9’u “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,36 ve standart sapma değeri ise 1,03 olarak bulunmuştur.

Önerme 11: “Kurumumuz, beklenmedik olaylar sırasında yapılacak işleri öncelik sırasına koyabilir” Önermesine katılımcıların %7’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %13,5’i “Katılmıyorum”, %27,2’si “Kararsızım”, %44,6’sı “Katılıyorum”, %7,7’si “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,32 ve standart sapma değeri ise 1,03 olarak bulunmuştur.

Önerme 12: “Kurumumuz, çeşitli kaynaklardan gelir elde edebilir.” Önermesine katılımcıların %9,7’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %18,4’ü “Katılmıyorum”, %33,9’u “Kararsızım”, %31’i “Katılıyorum”, %7’si “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,07 ve standart sapma değeri ise 1,08 olarak bulunmuştur.

Önerme 13: “Kurumumuz, beklenmedik olaylar sırasında kaynakları harekete geçirebilir (finansal-fiziksel kaynaklar vb.).” Önermesine katılımcıların %7,9’u “Kesinlikle Katılmıyorum”, %14,5’i “Katılmıyorum”, %33,8’i “Kararsızım”, %37,9’u “Katılıyorum”, %5,9’u “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,19 ve standart sapma değeri ise 1,02 olarak bulunmuştur.

Önerme 14: “Kurumumuz, beklenmedik olaylar sırasında faaliyetlerini sürdürebilmek için yeterli düzeyde yedek kaynak bulundurabilir.” Önermesine katılımcıların %9’u “Kesinlikle Katılmıyorum”, %16,3’ü “Katılmıyorum”, %35,1’i “Kararsızım”, %33,5’i “Katılıyorum”, %6’sı “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,11 ve standart sapma değeri ise 1,04 olarak bulunmuştur.

Önerme 15: “Kurumumuz, beklenmedik olaylar sırasında sorunları teşhis edebilir.” Önermesine katılımcıların %7,4’ü “Kesinlikle Katılmıyorum”, %13,6’sı

“Katılmıyorum”, %30,2’si “Kararsızım”, %42,8’i “Katılıyorum”, %6’sı “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,27 ve standart sapma değeri ise 1,02 olarak bulunmuştur.

Önerme 16: “Kurumumuz, gerektiğinde diğer kurumlardan destek alabilir.” Önermesine katılımcıların %7’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %10,6’sı “Katılmıyorum”, %21,6’sı “Kararsızım”, %50,7’si “Katılıyorum”, %10,1’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,46 ve standart sapma değeri ise 1,04 olarak bulunmuştur.

Önerme 17: “Kurumumuz, hedeflerine zamanında ulaşabilir.” Önermesine katılımcıların %9,1’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %14,7’si “Katılmıyorum”, %33’ü “Kararsızım”, %35,8’i “Katılıyorum”, %7,4’ü “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,18 ve standart sapma değeri ise 1,06 olarak bulunmuştur.

Önerme 18: “Kurumumuz, değişen koşullara hızla uyum sağlayabilir.” Önermesine katılımcıların %9,2’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %15,4’ü “Katılmıyorum”, %30,3’ü “Kararsızım”, %36,6’sı “Katılıyorum”, %8,5’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,2 ve standart sapma değeri ise 1,09 olarak bulunmuştur.

Önerme 19: “Kurumumuz, önceliklerini zamanında yerine getirebilir.” Önermesine katılımcıların %8,2’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %16,3’ü “Katılmıyorum”, %29,7’si “Kararsızım”, %38,2’si “Katılıyorum”, %7,6’sı “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,21 ve standart sapma değeri ise 1,07 olarak bulunmuştur.

Önerme 20: “Kurumumuz, beklenmedik olaylar sırasında hizmetlerini hızlı bir biçimde eski kapasitesine geri getirebilir.” Önermesine katılımcıların %7,5’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %15,3’ü “Katılmıyorum”, %31,3’ü “Kararsızım”, %37,5’i “Katılıyorum”, %8,4’ü “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,24 ve standart sapma değeri ise 1,05 olarak bulunmuştur.

Önerme 21: “Kurumumuz, işleri aksatan olaylara hızlı bir biçimde karşılık verebilir.” Önermesine katılımcıların %9,4’ü “Kesinlikle Katılmıyorum”, %16,1’i “Katılmıyorum”, %27,2’si “Kararsızım”, %39’u “Katılıyorum”, %8,4’ü “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,21 ve standart sapma değeri ise 1,10 olarak bulunmuştur.

4.3. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)

Faktör analizi, birbiriyle ilişkili p tane değişkeni bir araya getirerek az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir. Ölçeklere yönelik açıklayıcı faktör analizi sürecinde öncelikle verilerin faktör analizine uygunluğu test edilmiştir. Veri setinin uygunluğunun yapılan testlerle onaylanmasının ardından faktör yapısının ortaya konulması amacıyla faktör tutma yöntemi olarak “Varimax” döndürme metodu ile “Temel Bileşenler Analizi” yöntemi uygulanmıştır.

Faktör analizi sonucunda Extraction (çıkarm) sütununda değeri 0,20’nin altında kalan sorular Costello ve Osborne’un (2005) çalışmasında belirtildiği üzere, varyans değişime etkileri az olduğu için analiz dışında bırakılmalıdır. Bu çalışmada elde edilen faktörlerde 0,20 değerinin altında bir soru olmadığı için çıkarm yapılmamıştır. Anti-imaj matris diyagonal değerleri her üç ölçek için 0.50 değerinin üzerinde çıkmıştır. Böylece soru çıkarılmamış, ölçekler orijinal haliyle kullanılmıştır.

Tablo 4.14: Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Örgütsel Çeviklik Ölçeği	Varyansı Açıklama Yüzdesi	Cronbach-Alpha (CA)	Cevap Ortalaması
Yetkinlik	%25.15	0.923	3,03
Esneklik	%20.80	0.919	3,17
Cevap Verme	%17.21	0.916	3,06
Hız	%13.34	0.915	3,24
KMO= 0.918; Bartlett $\chi^2=8261.13$ ve $p= 0.000$; Varyans Açıklama Yüzde: %76.50			
Kriz Yönetimi Ölçeği	Varyansı Açıklama Yüzdesi	Cronbach-Alpha (CA)	Cevap Ortalaması
Kriz Öncesi Faaliyetler	%29.72	0.921	3,17
Kriz Esnası Faaliyetler	%26.34	0.918	3,15
Kriz Sonrası Faaliyetler	%20.91	0.917	3,23
KMO= 0.922; Bartlett $\chi^2=9463.81$ ve $p= 0.000$; Varyans Açıklama Yüzde: %76.98			
Örgütsel Dayanıklılık Ölçeği	Varyansı Açıklama Yüzdesi	Cronbach-Alpha (CA)	Cevap Ortalaması
Sağlamlık	%24.85	0.920	3,17
Yedekleme	%21.67	0.917	3,28
Beceri	%18.33	0.914	3,22
Atıklık	%12.46	0.912	3,21
KMO= 0.927; Bartlett $\chi^2=8792.47$ ve $p= 0.000$; Varyans Açıklama Yüzde: %77.31			

Faktör yapısında, örgütsel çeviklik için 4 faktör, kriz yönetimi için 3 faktör ve örgütsel dayanıklılık için 4 faktör, özdeğerleri 1'den yüksek olarak elde edilmiştir. Örgütsel çeviklik ölçeği Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliği, iyi düzeyi ifade eden 0.70 değerinin üzerinde 0.918, kriz yönetimi ölçeği 0.922 ve örgütsel dayanıklılık için 0.927 olarak elde edilmiştir. Analizi yapılacak olan değişkenlerin tutarlılığını ölçmek için yapılan Bartlett küresellik testinin sonucu örgütsel çeviklik ölçeği için istatistik anlamlı ($\chi^2= 8261.13$ ve $p= 0.000$), kriz yönetimi ölçeği için ($\chi^2= 9463.81$ ve $p= 0.001$) ve örgütsel dayanıklılık ölçeği için ($\chi^2= 8792.47$ ve $p= 0.001$) olarak elde edilmiştir. Anti-imaj korelasyon matrisi sonuçlarına göre, ifadelerin çapraz ilişki katsayıları kritik düzey olan 0.5'in üzerinde elde edilmiştir. Diğer yandan her üç

ölçek için extraction (çıkartım) sütununda 0.20'nin altında soru yoktur, böylece soru çıkartımına gidilmemiştir. Faktör ağırlıkları örgütsel çeviklik ölçeği için (0.60-0.79) arasında, kriz yönetimi ölçeği için (0.65-0.81) arasında ve örgütsel dayanıklılık için (0.58-0.78) arasında elde edilmiştir.

4.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) (Confirmatory Factor Analysis: CFA), ölçme modellerinin geliştirilmesinde sık kullanılan ve önemli kolaylıklar sağlayan bir analiz yöntemidir. Bu yöntem, önceden oluşturulan bir model aracılığıyla gözlenen değişkenlerden yola çıkarak *gizil değişken* (faktör) oluşturmaya yönelik bir işlemdir. Genellikle ölçek geliştirme ve geçerlilik analizlerinde kullanılmakta veya önceden belirlenmiş bir yapının doğrulanmasını amaçlamaktadır (Long, 1989). DFA, verinin temelindeki yapıyı değerlendiren açıklayıcı faktör analizinin (AFA) uzantısıdır. AFA bir belirleme işlevini, hipotez kurmaya yönelik bilgi edinilmesini sağlamaya çalışırken, DFA, belirlenen bu faktörler arasında yeterli düzeyde ilişkinin olup olmadığını, hangi değişkenlerin hangi faktörlerle ilişkili olduğunu, faktörlerin birbirlerinden bağımsız olup olmadığını, faktörlerin modeli açıklamakta yeterli olup olmadığını sınamak için kullanılır. DFA'nın öncelikli amacının, önceden tanımlanan bir faktör modelinin gözlenen veri seti ile uyuşma yeteneğini saptamak olduğu göz önüne alınarak, dört ana amaç için kullanıldığı belirtilmektedir. Bunlar, test araçlarının psikometrik değerlendirmesi, yapı geçerliliği, metod etkileri ve ölçüm değişmezliği hesaplamalarıdır.

Çok sayıda gözlenen veya ölçülen değişken tarafından temsil edilen gizil yapıları içeren, çok değişkenli istatistiksel analizleri tanımlamak amacıyla DFA kullanılmaktadır. DFA, Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) (Explanatory Factor Analysis: EFA) ile belirlenen faktörlerin, hipotez ile belirlenen faktör yapılarına uygunluğunu test etmek üzere yararlanılan faktör analizidir. AFA, hangi değişken gruplarının hangi faktör ile yüksek düzeyde ilişkili olduğunu test etmek için kullanılırken, belirlenen k sayıda faktöre katkıda bulunan değişken gruplarının bu faktörler ile yeterince temsil edilip edilmediğinin belirlenmesi için DFA'dan faydalanılır (Thompson, 2004).

DFA’da araştırmacılar ölçüm hataları arasındaki korelasyonu belirlerken, faktörlerin birbirleriyle korelasyonlarının eşit olması beklenmektedir. Model araştırmaçı tarafından tamamen teorik olarak belirlenip DFA ile test edilmiş model olabileceğı gibi, AFA sonucunda elde edilmiş bir modelde olabilir. Her bir maddenin sadece kendisini açıkladığı varsayılan gizil değişkeni ile ilişkisi modelde tanımlanmış, diğer gizil değişkenlerle ilişkisinin “0” olduğu şeklinde teorik varsayımla model oluşturulmuştur. DFA modeli, AFA ile benzer olmakla birlikte aşağıdaki lineer denklemi sağlayan $p \times 1$ boyutlu bir x vektörü ile tanımlanır (Kaplan, 2000):

$$X = \Delta\eta + \varepsilon \quad (1)$$

Burada Δ faktör yüklerinin $p \times q$ boyutlu bir matrisi, η gizil faktörlerin $q \times 1$ boyutlu vektörü ve ε $p \times 1$ boyutlu hata (modelin hata payı) vektörüdür. X ’sin kovaryans matrisi (ilişki katsayıları) eşitlik (2) de verilmiştir.

$$\Sigma = \Delta\lambda\Delta^T + \phi_\varepsilon \quad (2)$$

Eşitlik (2)’de Σ gösterimi, p gözlenen değişkenin (anketteki soruların tümü) $p \times p$ boyutlu kovaryans matrisi, λ faktör korelasyonlarının (faktörler arası ilişki katsayıları) (1×1) ($m \times m$) boyutlu simetrik matrisi ve ϕ gösterimi ε varyanslarının (modelin hata payının varyans değerleri) $p \times p$ boyutlu köşegen matrisidir. Modelin aşamaları aşağıdaki gibi verilmiştir.

Modelin belirlenmesi: DFA’da ilk aşama, modelin belirlenmesidir. Doğrulamalı faktör modelinde ortak faktörlerin ve gözlenen değişkenlerin sayıları, özgün faktörler arasındaki varyans ve kovaryans arasındaki ilişki, ortak faktörler arasındaki ilişki, gözlenen ve ortak faktörler arasındaki ilişkilerin belirtilmesi gerekir. Bu aşamada araştırmacılar teorik bir temele dayanan modeli oluşturmaktadırlar.

Modelin tanımlanması: DFA’da model tanımlanırken modeldeki faktörler gözlenemez ve içsel ölçeklere sahip olmadıkları için her bir modele ait tek bir çözüm bulunmaktadır. Bu nedenle faktörler kendilerine has ölçeklerle ölçülmektedir. Model tanımlanması oluşturulduktan sonra; faktör yükleri, faktör korelasyonu ve ölçüm hata

varyansı tahmin edilecektir. Ana kütle parametreleri tahmin aşamasında örnek veriler kullanılarak tahmin edilmektedir. Modeli tanımlarken tek tek bütün parametrelerin tanımlanması gerekmektedir.

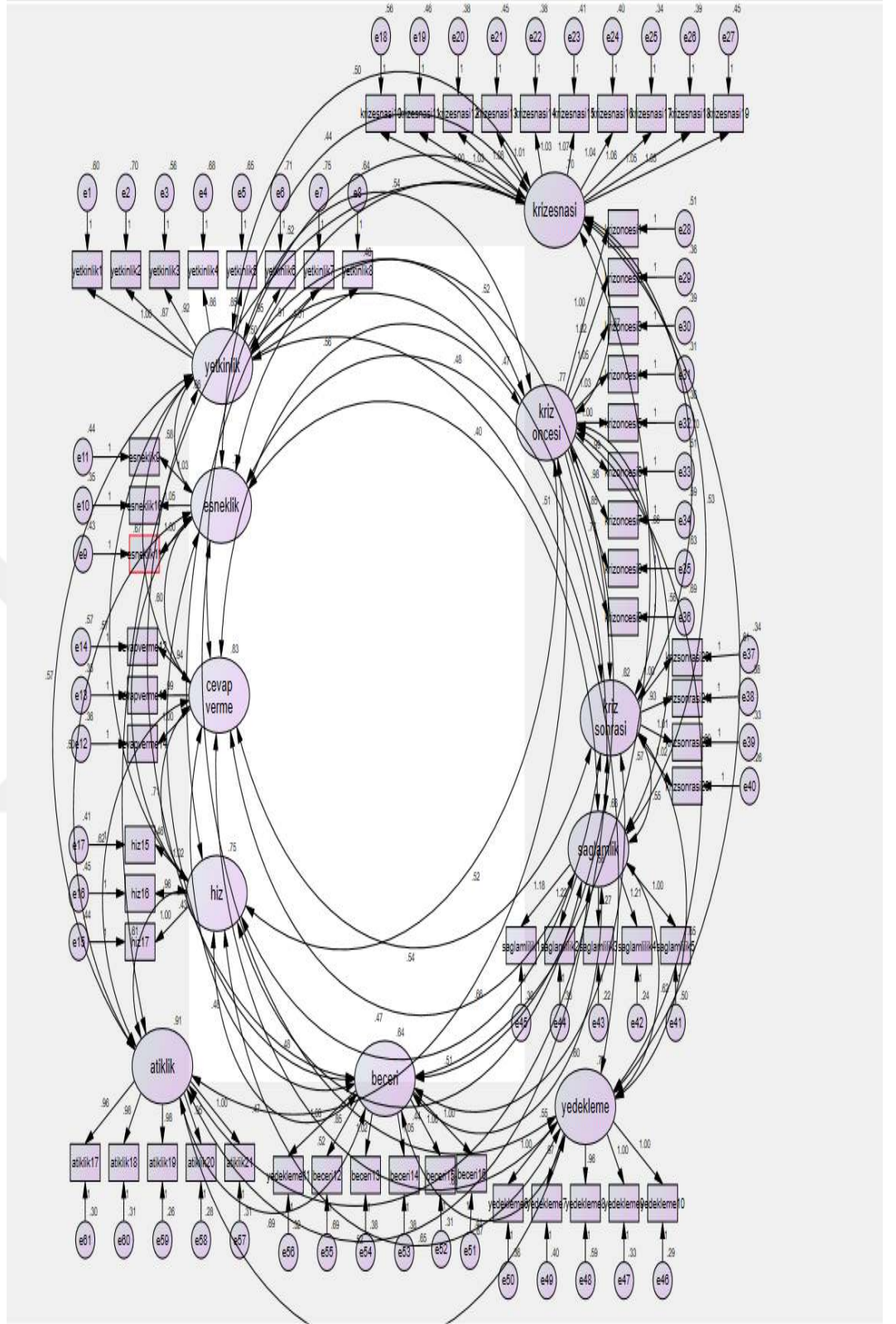
Modelin tahmin edilmesi: Doğrulayıcı faktör modelinde; ölçüm modelinde tahmin edilen her bir parametrenin, tahmin edilen varyans-kovaryans matrisi (Σ) ile örneklem varyans-kovaryans matrisiyle (S) mümkün olduğunca yakın değerlerin tahmini amaçlanmaktadır. Doğrulayıcı faktör modelinin tahmininde En Çok Olabilirlik, Genelleştirilmiş En Küçük Kareler ve Ağırlıksız En Küçük Kareler tahmin yöntemleri kullanılmaktadır. Büyük örneklerde, bu üç tahmin yöntemlerindeki tahmincilerin; yansız, tutarlı, etkin, yeterli ve normal dağılımdan gelmesi istenmektedir.

Modelin değerlendirilmesi: Önerilen veya varsayılan modeller değerlendirilerek bilinmeyen parametrelerin tahminleri elde edilmektedir. Stevens (2002) çalışmasında belirttiği üzere, değerlendirilen modelleri uygun modelin ölçülmesi ve tek model parametresi içermesi olmak üzere iki kategoriye ayırmaktadır. Uygun modellerdeki veriler kabul edilebilir, ancak modeldeki ilişkiler verileri tam olarak destekleyemeyebilir.

Model uyum iyiliğinin değerlendirilmesi: Veriye model uyumunun test edilmesi için çeşitli istatistikler bulunmaktadır. En çok kullanılan istatistikler; Ki-Kare İstatistiği (χ^2), RMSEA (Root Mean Square Error Of Approximation, Yaklaşım Hatasının Ortalama Karekökü) RMR (Root Mean Square Residual, Ortalama Hata Karekök) , NFI (Normed Fit Index, Normlandırılmış Uyum İndeksi) , CFI (Comperative Fit Index, Karşılaştırmalı Uyum İndeksi), GFI (Goodness Of Fit Index, Uyum İyiliği İndeksi), AGFI (Adjusted Goodness Of Fit Index, Ayarlanmış Uyum İyiliği İndeksi), IFI (Boolen's Incremental Fit Index, Boolen'nin Artan (Fazlalık) Uyum İndeksi), NNFI (Nonnormed Fit Index, Normlandırılmamış Uyum İndeksi) gibi ölçülerdir. (χ^2)/sd değerinin 3'den küçük olması uyumun kabul edilebilir olduğunu gösterir. Uyumun kabul edilebilir olduğunu gösteren değer RMSEA için 0,05-0,1 arasındadır. Diğer ölçüler için 0 ile 1 arasında bir değer beklenir. Bu değer bire ne kadar yaklaşırsa, modelim uyumu o kadar fazla olacaktır (Kelloway, 1998).

Modelin modifikasyonu: Model tahmini sonucunda uyum indeksleri kötü sonuç veriyse, teorik yapıya bağlı kalmak koşulu ile, modelin uyumunu geliştirmek için değişikliğe ihtiyaç duyabilir, böylece değişkenler arasındaki ilişki daha iyi tahmin edilebilir. Modifikasyon indekslerinde, kısıtlanmış parametreler tahmin edildiğinde χ^2 istatistiğinin ne kadar azalacağını tahmin etmektedir. İki modelden birinde kısıtlanan parametrenin, diğer modelde serbest bırakılması sonucunda oluşan χ^2 istatistikleri arasındaki fark modifikasyon indeksini oluşturmaktadır.

Çalışmanın bu aşamasında, AFA ile belirlenen faktörlerin, hipotez ile belirlenen faktör yapılarına uygunluğunu test etmek amacıyla DFA'dan yararlanılmıştır. Ölçme modelleri bir grup gözlenebilen değişkenin (bir ölçme aracı olarak) faktör olarak isimlendirilen *gizil değişkenleri* nasıl ve ne kadar açıkladığını ortaya koymayı amaçlamaktadır. İlk olarak birinci düzey DFA modeli oluşturularak daha sonra ikinci düzey oluşturularak gizil faktörler ile bu faktörler arasındaki karşılıklı bağımlı etkiler AMOS 23.0 programında test edilmiştir.



Şekil 4.11: DFA Analizi Sonuçları

Tablo 4.15: DFA Uyum İyiliği Sonuçları

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırma Modeli Değeri	Uyum Durumu
Genel Model Uyum				
X^2 /sd	≤ 3	$\leq 4-5$	2.05	İyi uyum
Karşılaştırmalı Uyum İstatistikleri				
NFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.926	Kabul edilebilir
TLI (NNFI)	≥ 0.95	0.94-0.90	0.971	İyi uyum
IFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.982	İyi uyum
CFI	≥ 0.97	≥ 0.95	0.958	Kabul edilebilir
RMSEA	≤ 0.05	0.06-0.08	0.024	İyi uyum
Mutlak Uyum İndeksleri				
GFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.943	İyi uyum
AGFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.956	İyi uyum
Artık Temelli Uyum İndeksi				
RMR	≤ 0.05	0.06-0.08	0.030	İyi uyum

Tablo 4.15’de $X^2 /sd = 2.05$ çıkmıştır, ≤ 3 koşulunu sağladığı için “iyi uyum” kararı verilmiştir. NFI=0.926 ile 0.94-0.90 aralığına düşmektedir, “kabul edilir uyum” sağlanmıştır, TLI (NNFI)=0.971 ile ≥ 0.95 sağladığından “iyi uyum”, IFI =0.982 ile ≥ 0.95 sağladığından “iyi uyum”, CFI=0.958 ile ≥ 0.95 sağladığından “kabul edilebilir uyum”, RMSEA=0.024 ile ≤ 0.05 sağladığından “iyi uyum”, GFI=0.943 ile ≥ 0.90 sağladığından “iyi uyum”, AGFI=0.956 ile ≥ 0.90 sağladığından “iyi uyum”, RMR=0.030 ile ≤ 0.05 sağladığından “iyi uyum” sonuçlarına ulaşılmıştır. Analizde ele alınan 3 ölçek için faktör yapısı doğrulanmıştır. Bu aşamadan sonra yapısal eşitlik modeli tahminine geçilmiştir.

4.5. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM)

Yapısal eşitlik modelleri, yapısal modelin ve ölçüm modelinin birleşiminden oluşur. Yapısal model, gizil değişkenler (faktörler ve alt boyutları) arasındaki ilişkileri özetleyen yapısal eşitlikleri içerir. Modelde yer alan tüm yapısal eşitlikler yapısal ilişkileri tanımlar. Sharma (1996); Bollen (1989) ve Kaplan (2000) çalışmalarıyla teorik yapısı belirlenen yapısal model, matris notasyonu ile, Eşitlik (3)’de verildiği gibidir:

$$\eta = B\eta + \Gamma\lambda + \omega \quad (3)$$

YEM, iki tip gizil değişken türü içerir: içsel (endogenous) ve dışsal (exogenous) gizil değişkenler. Bu iki tür değişken, tanımlanan model içinde gizil yapıda bağımlı veya bağımsız değişken olma durumlarına göre ayrılırlar. Dışsal gizil değişkenler gizil yapıda bağımsız değişken durumundadırlar. İçsel gizil olanlar gizil yapıda bağımlı değişken olarak tanımlanırlar. Model analizinde bazı faktörler bağımlı ve bazı faktörler bağımsız değişken rolünde olur. Bunu belirleyen araştırmacının kurduğu model ve yol analizidir. Bu çalışmada ele alınan faktörler hem içsel gizil hem de dışsal gizil konumunda farklı ilişki yönlerinde analiz edilmiştir.

Eşitlik (3)'de; m: içsel gizil değişken (bağımlı değişken durumundaki faktörler) sayısı, n: dışsal gizil değişken (bağımsız değişken durumundaki faktörler) sayısı olmak üzere, η : $m \times 1$ boyutlu içsel gizil değişken vektörünü, B: $m \times m$ boyutlu ana diyagonalı sıfır olan içsel gizil değişkenler arasındaki katsayılar matrisini, Γ : $m \times n$ dışsal gizil değişkenler ile içsel gizil değişkenler arasındaki katsayılar matrisini, λ : $n \times 1$ boyutlu dışsal gizil değişken vektörünü, ω : $m \times 1$ boyutlu gizil hata terimleri vektörünü göstermektedir. Yapısal modele ilişkin varsayımlar $E(\eta) = 0$, $E(\lambda) = 0$, $E(\omega) = 0$ ($1-B$) tekil olmayan matris λ ve ω ilişkisiz, $\text{var}(\omega_i)$ 'ler sabit olacaktır.

Yapısal modelin genel gösterimi şöyledir:

$$\eta_i = \gamma_{11} + \lambda_1 + \omega_1 \quad (4)$$

$$\eta_2 = \gamma_{21} \eta_1 + \gamma_{21} \lambda_1 + \omega_2 \quad (5)$$

ölçüm modeli ise gözlenen değişkenler (anket soruları) ile bağlı oldukları gizil değişkenler (faktörler ve alt boyutları) arasındaki ilişkileri tanımlayan eşitlikleri içerir.

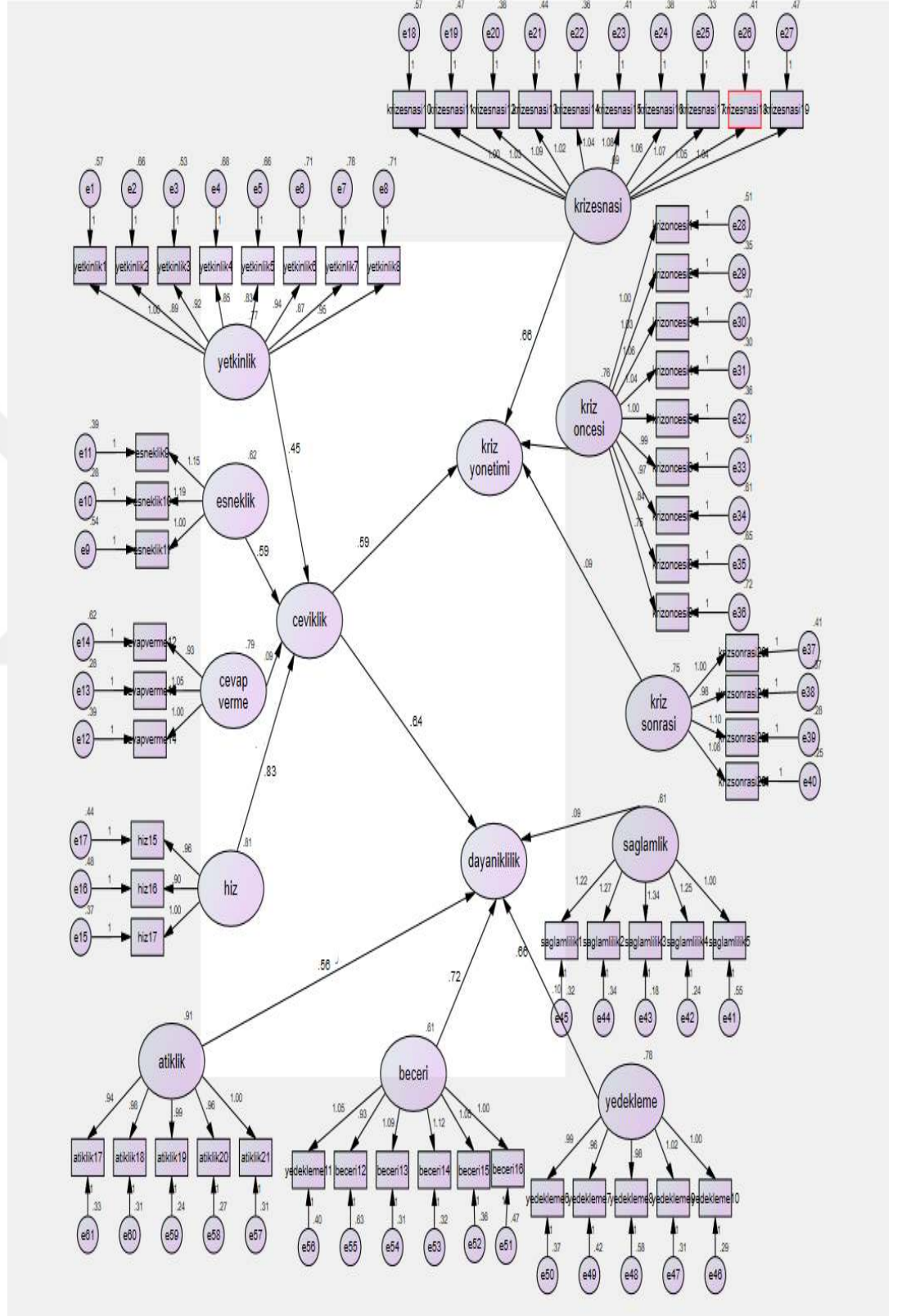
Ölçüm modeli matris notasyonu ile (6) ve (7)'de verilmiştir.

$$Y = \Delta_y \eta + \varepsilon \quad (6)$$

$$X = \Delta_x \lambda + \tau \quad (7)$$

Eşitlik (6) ve (7)'de; Y: $p \times 1$ boyutlu içsel gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenler vektörü, Δ_y : $p \times m$ boyutlu içsel gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenlerin katsayılar matrisi (faktör yükleri ve katsayılar matrisi), ε : $p \times 1$ boyutlu içsel gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenlerin hata vektörünü, X: $q \times 1$ boyutlu dışsal gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenler vektörünü, Δ_x : $q \times n$ boyutlu dışsal

gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenlerin katsayılar matrisini (faktör yükleri ve katsayılar matrisi), τ : $q \times 1$ boyutlu dışsal gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenlerin hata vektörünü göstermektedir (Kline, 2005).



Şekil 4.12: Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Tahmin Sonuçları

Tablo 4.16: YEM Tahminleri Uyum İyiliği Sonuçları

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırma Modeli Değeri	Uyum Durumu
Genel Model Uyumu				
X^2 /sd	≤ 3	$\leq 4-5$	2.18	İyi uyum
Karşılaştırmalı Uyum İstatistikleri				
NFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.969	İyi uyum
TLI (NNFI)	≥ 0.95	0.94-0.90	0.949	Kabul edilebilir
IFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.934	Kabul edilebilir
CFI	≥ 0.97	≥ 0.95	0.977	İyi uyum
RMSEA	≤ 0.05	0.06-0.08	0.026	İyi uyum
Mutlak Uyum İndeksleri				
GFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.972	İyi uyum
AGFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.938	İyi uyum
Artık Temelli Uyum İndeksi				
RMR	≤ 0.05	0.06-0.08	0.015	İyi uyum

Tablo 4.16’da $X^2 /sd = 2.18$ çıkmıştır, ≤ 3 koşulunu sağladığı için “iyi uyum” kararı verilmiştir. NFI=0.969 ile ≥ 0.95 sağladığından “iyi uyum”, TLI (NNFI)=0.949 ile 0.94-0.90 sağladığından “kabul edilebilir uyum”, IFI =0.934 ile 0.94-0.90 aralığında “kabul edilebilir”, CFI=0.977 ile ≥ 0.97 sağladığından “iyi uyum”, RMSEA=0.026 ile ≤ 0.05 sağladığından “iyi uyum”, GFI=0.972 ile ≥ 0.90 sağladığından “iyi uyum”, AGFI=0.938 ile ≥ 0.90 sağladığından “iyi uyum”, RMR=0.015 ile ≤ 0.05 sağladığından “iyi uyum” sonuçlarına ulaşılmıştır. YEM tahmini uyum iyiliği kriterleri sonucunda, tahmin edilen katsayıların yorumlanmaya uygun olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4.17: YEM Model Tahmin Sonuçları

Yapısal ilişki	Yön	Tahmin edilen katsayı	St. Hata	t istatistiği	p	Sonuç
ÖÇ→KY	+	0.592	0,089	6.651	0,000*	Anlamlı ilişki
ÖÇ→ÖD	+	0.643	0.071	9.056	0,000*	Anlamlı ilişki

*0.05 için anlamlı ilişki

YEM tahmin sonuçlarına göre; örgütsel çeviklik boyutu kriz yönetimi üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilidir ($\beta = 0.592$, $p < 0.01$). Örgütsel çeviklik boyutu örgütsel dayanıklılık üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilidir ($\beta = 0.643$, $p < 0.01$).

Örgütsel çeviklik boyutu ele alınan örneklem için katsayı değerlerine göre örgütsel dayanıklılığı daha fazla etkilemekte, ikinci sırada kriz yönetimine katkıda bulunmaktadır.

4.6. Korelasyon Analizi

Çalışmada ana boyut ve alt boyut ilişkilerinin belirlenmesi amaçlı korelasyon analizi uygulanmıştır.

Tablo 4.18: Örgütsel Çeviklik ile Kriz Yönetimi İlişki Analizi

		Kriz Öncesi Faaliyetler Alt Boyutu	Kriz Esnası Faaliyetler Alt Boyutu	Kriz Sonrası Faaliyetler Alt Boyutu	Kriz Yönetimi Genel Boyut
Yetkinlik Alt Boyutu	r	0,496**	0,494**	0,467**	0,510**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
Esneklik Alt Boyutu	r	0,415**	0,427**	0,416**	0,438**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
Cevap Verme Alt Boyutu	r	0,475**	0,489**	0,451**	0,493**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
Hız Alt Boyutu	r	0,466**	0,491**	0,453**	0,494**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
Örgütsel Çeviklik Genel Boyut	r	0,521**	0,542**	0,498**	0,550**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000

*0.05 için anlamlı ilişki

Yetkinlik alt boyutu; kriz öncesi faaliyetler alt boyutunu %49,6 ($r=0,496$, $p=0,000$), kriz esnası faaliyetler alt boyutunu %49,4 ($r=0,494$, $p=0,000$), kriz sonrası faaliyetler alt boyutu %46,7 ($r=0,497$, $p=0,000$), kriz yönetimi genel boyutunu %51($r=0,510$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde etkilemektedir

Esneklik alt boyutu; kriz öncesi faaliyetler alt boyutunu %41,5 ($r=0,415$, $p=0,000$), kriz esnası faaliyetler alt boyutunu %42,7 ($r=0,427$, $p=0,000$), kriz sonrası faaliyetler alt boyutu %41,6 ($r=0,416$, $p=0,000$), kriz yönetimi genel boyutunu %43,8 ($r=0,438$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde etkilemektedir.

Cevap verme alt boyutu; kriz öncesi faaliyetler alt boyutunu %47,5 ($r=0,475$, $p=0,000$), kriz esnası faaliyetler alt boyutunu %48,9 ($r=0,489$, $p=0,000$), kriz sonrası faaliyetler alt boyutu %45,1 ($r=0,451$, $p=0,000$), kriz yönetimi genel boyutunu %49,3 ($r=0,493$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde etkilemektedir.

Hız alt boyutu; kriz öncesi faaliyetler alt boyutunu %46,6 ($r=0,466$, $p=0,000$), kriz esnası faaliyetler alt boyutunu %49,1 ($r=0,491$, $p=0,000$), kriz sonrası faaliyetler alt boyutu %45,3 ($r=0,453$, $p=0,000$) kriz yönetimi genel boyutunu %49,4 ($r=0,494$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde etkilemektedir.

Örgütsel çeviklik genel boyutu; kriz öncesi faaliyetler alt boyutunu %52,1 ($r=0,521$, $p=0,000$), kriz esnası faaliyetler alt boyutunu %54,2 ($r=0,542$, $p=0,000$), kriz sonrası faaliyetler alt boyutu %49,8 ($r=0,498$, $p=0,000$), kriz yönetimi genel boyutunu %55 ($r=0,550$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde etkilemektedir.

Tablo 4.19: Örgütsel Çeviklik ile Örgütsel Dayanıklılık İlişki Analizi

		Sağlamlık Alt Boyutu	Yedekleme Alt Boyutu	Beceri Alt Boyutu	Atıklık Alt Boyutu	Örgütsel Dayanıklılık Genel Boyutu
Yetkinlik Alt Boyutu	r	0,495**	0,479**	0,448**	0,492**	0,519**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Esneklik Alt Boyutu	r	0,417**	0,433**	0,417**	0,422**	0,443**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Cevap Verme Alt Boyutu	r	0,463**	0,466**	0,435**	0,511**	0,502**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Hız Alt Boyutu	r	0,466**	0,479**	0,443**	0,526**	0,511**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Örgütsel Çeviklik Genel Boyut	r	0,520**	0,525**	0,490**	0,552**	0,566**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

*0.05 için anlamlı ilişki

Yetkinlik alt boyutu; sağlamlık alt boyutunu %49,5 ($r=0,495$, $p=0,000$), yedekleme alt boyutunu %47,9 ($r=0,479$, $p=0,000$), beceri alt boyutunu %44,8 ($r=0,448$, $p=0,000$), atıklık alt boyutunu %49,2 ($p=0,492$, 0,000), örgütsel dayanıklılık genel boyutunu %51,9 ($r=519$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde etkilemektedir.

Esneklik alt boyutu; sağlamlık alt boyutunu %41,7 ($r=0,417$, $p=0,000$), yedekleme alt boyutunu %43,3 ($r=0,433$, $p=0,000$), beceri alt boyutunu %41,7 ($r=0,417$, $p=0,000$), atiklik alt boyutunu %42,2 ($p=0,422$, $0,000$), örgütsel dayanıklılık genel boyutunu %44,3 ($r=443$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde etkilemektedir

Cevap verme alt boyutu; sağlamlık alt boyutunu %46,3 ($r=0,463$, $p=0,000$), yedekleme alt boyutunu %46,6 ($r=0,466$, $p=0,000$), beceri alt boyutunu %43,5 ($r=0,435$, $p=0,000$), atiklik alt boyutunu %51,1 ($p=0,511$, $0,000$), örgütsel dayanıklılık genel boyutunu %50,2 ($r=502$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde etkilemektedir.

Hız alt boyutu; sağlamlık alt boyutunu %46,6 ($r=0,466$, $p=0,000$), yedekleme alt boyutunu %47,9 ($r=0,479$, $p=0,000$), beceri alt boyutunu %44,3 ($r=0,443$, $p=0,000$), atiklik alt boyutunu %52,6 ($p=0,526$, $0,000$), örgütsel dayanıklılık genel boyutunu %51,1 ($r=511$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde etkilemektedir.

Örgütsel çeviklik genel boyutu; sağlamlık alt boyutunu %52 ($r=0,520$, $p=0,000$), yedekleme alt boyutunu %52,5 ($r=0,525$, $p=0,000$), beceri alt boyutunu %49 ($r=0,490$, $p=0,000$), atiklik alt boyutunu %55,2 ($p=0,552$, $0,000$), örgütsel dayanıklılık genel boyutunu %56,6 ($r=566$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde etkilemektedir.

Tablo 4.20: Kriz yönetimi ile Örgütsel Dayanıklılık İlişki Analizi

		Sağlamlık Alt Boyutu	Yedekleme Alt Boyutu	Beceri Alt Boyutu	Atiklik Alt Boyutu	Örgütsel Dayanıklılık Genel Boyutu
Kriz Öncesi Faaliyetler Alt Boyutu	r	.575**	.576**	.552**	.581**	.622**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Kriz Esnası Faaliyetler Alt Boyutu	r	.592**	.611**	.590**	.631**	.656**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Kriz Sonrası Faaliyetler Alt Boyutu	r	.555**	.595**	.553**	.581**	.610**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Kriz Yönetimi Genel Boyut	r	.606**	.624**	.593**	.630**	.671**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

*0.05 için anlamlı ilişki

Kriz öncesi faaliyetler alt boyutu; sağlamlık alt boyutunu %57,5 ($r=0,575$, $p=0,000$), yedekleme alt boyutunu %57,6 ($r=0,576$, $p=0,000$), beceri alt boyutunu

%55,2 ($r=0,552$, $p=0,000$), atiklik alt boyutunu %58,1 ($p=0,581$, $0,000$), örgütsel dayanıklılık genel boyutunu %62,2 ($r=0,622$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde etkilemektedir.

Kriz esnası faaliyetler alt boyutu; sağlamlık alt boyutunu %59,2 ($r=0,592$, $p=0,000$), yedekleme alt boyutunu %61,1 ($r=0,611$, $p=0,000$), beceri alt boyutunu %59,0 ($r=0,590$, $p=0,000$), atiklik alt boyutunu %63,1 ($p=0,631$, $0,000$), örgütsel dayanıklılık genel boyutunu %65,6 ($r=0,656$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde etkilemektedir

Kriz sonrası faaliyetler alt boyutu; sağlamlık alt boyutunu %55,5 ($r=0,555$, $p=0,000$), yedekleme alt boyutunu %59,5 ($r=0,595$, $p=0,000$), beceri alt boyutunu %55,3 ($r=0,553$, $p=0,000$), atiklik alt boyutunu %58,1 ($p=0,581$, $0,000$), örgütsel dayanıklılık genel boyutunu %61,0 ($r=0,610$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde etkilemektedir.

Kriz yönetimi genel boyutu; sağlamlık alt boyutunu %60,6 ($r=0,606$, $p=0,000$), yedekleme alt boyutunu %62,4 ($r=0,624$, $p=0,000$), beceri alt boyutunu %59,3 ($r=0,593$, $p=0,000$), atiklik alt boyutunu %63,0 ($p=0,630$, $0,000$), örgütsel dayanıklılık genel boyutunu %67,1 ($r=0,671$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde etkilemektedir.

4.7. Boyutlara Yönelik Tanımlayıcı İstatistik Bilgiler ve Normallik Test Sonuçları

Yapılacak analizlerin belirlemesinde normallik testi sonuçlarına göre karar verileceği için Tablo 4.21’de her bir boyut için tanımsal bilgilerin yanına normallik test sonuçları da verilmiştir.

Tablo 4.21: Boyutlara Yönelik Tanımlayıcı İstatistik Bilgiler ve Normallik Test Sonuçları

Boyutlar	Ortalama	St.Sapma	Asimetri	Basıklık	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
					ist	p	ist	p
Yetkinlik Alt Boyutu	3,03	0,84	-0,183	-0,251	0,053	0,00	0,988	0,00
Esneklik Alt Boyutu	3,17	0,95	-0,4	-0,399	0,127	0,00	0,955	0,00
Cevap Verme Alt Boyutu	3,06	0,96	-0,527	3,2379	0,101	0,00	0,969	0,00
Hız Alt Boyutu	3,24	0,94	-0,415	-0,169	0,119	0,00	0,96	0,00
Örgütsel Çeviklik Genel Boyutu	3,13	0,81	-0,256	-0,116	0,047	0,00	0,989	0,00
Kriz Öncesi Faaliyetler Alt Boyutu	3,17	0,88	-0,381	-0,234	0,074	0,00	0,975	0,00
Kriz Esnası Faaliyetler Alt Boyutu	3,15	0,90	-0,425	-0,21	0,075	0,00	0,972	0,00
Kriz Sonrası Faaliyetler Alt Boyutu	3,23	0,94	-0,589	-0,122	0,129	0,00	0,948	0,00
Kriz Yönetimi Genel Boyutu	3,18	0,85	-0,449	-0,117	0,06	0,00	0,976	0,00
Sağlamlık Alt Boyutu	3,17	0,98	-0,451	-0,405	0,121	0,00	0,954	0,00
Yedekleme Alt Boyutu	3,28	0,90	-0,654	0,129	0,109	0,00	0,95	0,00
Beceri Alt Boyutu	3,22	0,86	-0,612	0,275	0,107	0,00	0,954	0,00
Atıklık Alt Boyutu	3,21	0,96	-0,463	-0,283	0,11	0,00	0,958	0,00
Örgütsel Dayanıklılık Genel Boyutu	3,22	0,86	-0,565	0,133	0,074	0,00	0,967	0,00

Görüleceği üzere, her iki normallik testi sonucunda $p < 0.05$ olduğundan normal dağılımın sağlanmadığını belirten H_1 hipotezi kabul edilir. Bu durumda grup farklılığı analizlerinde non-parametrik yöntemler kullanılacaktır.

4.8. Grup Farklılığı Analizleri

Grup farklılıklarının analizinde 2 grup için Mann-Whitney-U testi ile 3 ve üzeri grup için Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Farkın kaynağı için ortalama değerlerine bakılmıştır.

Tablo 4.22: Cinsiyet Açısından Mann-Whitney U Sınaması Sonuçları

Boyut	Grup	n	Ortalama Sıra	Cevap Ortalaması	Mann-Whitney U	p
Yetkinlik Alt Boyutu	Erkek	705	605,07	3,0858	176904	0,946
	Kadın	503	603,70	3,0675		
Esneklik Alt Boyutu	Erkek	705	602,46	3,1745	175870	0,808
	Kadın	503	607,36	3,1617		
Cevap Verme Alt Boyutu	Erkek	705	591,96	3,0189	168465,5	0,136
	Kadın	503	622,08	3,1061		
Hız Alt Boyutu	Erkek	705	596,50	3,2227	171664,5	0,341
	Kadın	503	615,72	3,2591		
Örgütsel Çeviklik Genel Boyutu	Erkek	705	597,83	3,1250	172602	0,431
	Kadın	503	613,85	3,1482		
Kriz Öncesi Faaliyetler Alt Boyutu	Erkek	705	591,75	3,1425	168319,5	0,132
	Kadın	503	622,37	3,2113		
Kriz Esnası Faaliyetler Alt Boyutu	Erkek	705	594,56	3,1247	170300,5	0,24
	Erkek	503	618,43	3,1817		
Kriz Sonrası Faaliyetler Alt Boyutu	Kadın	705	599,54	3,2305	173809	0,555
	Erkek	503	611,46	3,2321		
Kriz Yönetimi Genel Boyutu	Kadın	705	594,63	3,1659	170350	0,244
	Erkek	503	618,33	3,2082		
Sağlamlık Alt Boyutu	Kadın	705	600,15	3,1623	174240,5	0,606
	Erkek	503	610,60	3,1789		
Yedekleme Alt Boyutu	Erkek	705	599,89	3,2796	174057	0,585
	Kadın	503	610,96	3,2820		
Beceri Alt Boyutu	Erkek	705	601,36	3,2173	175090,5	0,709
	Kadın	503	608,91	3,2282		
Atıklık Alt Boyutu	Erkek	705	605,33	3,2139	176721	0,921
	Kadın	503	603,33	3,1936		
Örgütsel Dayamlılık Genel Boyutu	Erkek	705	601,91	3,2191	175478,5	0,76
	Kadın	503	608,14	3,2212		

Boyutların hiçbirisi için katılımcıların cinsiyeti açısından anlamlı bir farklılık elde edilmemiştir. Kadınlar ve erkekler aynı görüştedir.

Tablo 4.23: Yaş Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyut	Grup	n	Ortalama Sıra	Cevap Ortalaması	Ki-kare değeri	p
Yetkinlik Alt Boyutu	20-30 yaş arası	708	587,44	3,0479	10,929	0,012*
	31-40 yaş arası	296	616,63	3,1048		
	41-50 yaş arası	169	618,97	3,0853		
	51 yaş ve üstü	35	777,06	3,4311		
Esneklik Alt Boyutu	20-30 yaş arası	708	598,77	3,1531	2,927	0,403
	31-40 yaş arası	296	624,79	3,2263		
	41-50 yaş arası	169	581,22	3,1104		
	51 yaş ve üstü	35	661,29	3,2951		

Tablo 4.23: (devamı) Yaş Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyut	Grup	n	Ortalama Sıra	Cevap Ortalaması	Ki-kare değeri	p
Cevap Verme Alt Boyutu	20-30 yaş arası	708	593,54	3,0297	2,978	0,395
	31-40 yaş arası	296	610,43	3,0698		
	41-50 yaş arası	169	624,62	3,0985		
	51 yaş ve üstü	35	678,86	3,2380		
Hız Alt Boyutu	20-30 yaş arası	708	597,20	3,2279	6,434	0,092
	31-40 yaş arası	296	595,12	3,2072		
	41-50 yaş arası	169	623,40	3,2661		
	51 yaş ve üstü	35	740,24	3,5620		
Örgütsel Çeviklik Genel Boyutu	20-30 yaş arası	708	590,44	3,1143	6,400	0,094
	31-40 yaş arası	296	614,65	3,1513		
	41-50 yaş arası	169	619,14	3,1397		
	51 yaş ve üstü	35	732,36	3,3820		
Kriz Öncesi Faaliyetler Alt Boyutu	20-30 yaş arası	708	594,46	3,1542	8,010	0,046*
	31-40 yaş arası	296	615,43	3,1989		
	41-50 yaş arası	169	595,14	3,1170		
	51 yaş ve üstü	35	760,29	3,5397		
Kriz Esnası Faaliyetler Alt Boyutu	20-30 yaş arası	708	589,64	3,1213	11,907	0,008*
	31-40 yaş arası	296	620,35	3,1878		
	41-50 yaş arası	169	600,45	3,1065		
	51 yaş ve üstü	35	790,53	3,5657		
Kriz Sonrası Faaliyetler Alt Boyutu	20-30 yaş arası	708	595,51	3,2168	6,346	0,096
	31-40 yaş arası	296	611,40	3,2508		
	41-50 yaş arası	169	601,07	3,1953		
	51 yaş ve üstü	35	744,56	3,5286		
Kriz Yönetimi Genel Boyutu	20-30 yaş arası	708	592,03	3,1641	9,738	0,021*
	31-40 yaş arası	296	614,84	3,2124		
	41-50 yaş arası	169	602,90	3,1395		
	51 yaş ve üstü	35	777,07	3,5446		

Tablo 4.23: (devamı) Yaş Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyut	Grup	n	Ortalama Sıra	Cevap Ortalaması	Ki-kare değeri	p
Sağlamlık Alt Boyutu	20-30 yaş arası	708	580,44	3,1090	14,475	0,002*
	31-40 yaş arası	296	645,92	3,2750		
	41-50 yaş arası	169	601,05	3,1515		
	51 yaş ve üstü	35	757,59	3,5771		
Yedekleme Alt Boyutu	20-30 yaş arası	708	597,67	3,2627	5,745	0,125
	31-40 yaş arası	296	620,01	3,3141		
	41-50 yaş arası	169	581,26	3,2407		
	51 yaş ve üstü	35	723,77	3,5517		
Beceri Alt Boyutu	20-30 yaş arası	708	593,63	3,1980	3,829	0,281
	31-40 yaş arası	296	621,91	3,2601		
	41-50 yaş arası	169	600,83	3,2142		
	51 yaş ve üstü	35	694,91	3,4171		
Atıklık Alt Boyutu	20-30 yaş arası	708	588,59	3,1701	8,167	0,043*
	31-40 yaş arası	296	625,02	3,2574		
	41-50 yaş arası	169	606,41	3,1976		
	51 yaş ve üstü	35	743,56	3,5200		
Örgütsel Dayanıklılık Genel Boyutu	20-30 yaş arası	708	588,04	3,1856	9,151	0,027*
	31-40 yaş arası	296	629,33	3,2772		
	41-50 yaş arası	169	599,98	3,2021		
	51 yaş ve üstü	35	749,41	3,5169		

*0.05 için anlamlı farklılık

Yetkinlik alt boyutunda, kriz öncesi faaliyetler alt boyutunda, kriz esnası faaliyetler alt boyutunda, kriz yönetimi genel boyutunda, sağlamlık alt boyutunda, atıklık alt boyutunda ve örgütsel dayanıklılık genel boyutunda yaş açısından anlamlı bir farklılık çıkmıştır. Farkın kaynağı için ortalama sıra değerlerine bakıldığında tüm boyutlarda farkın ortalama sıra değeri yüksek olan “51 yaş ve üstü” katılımcılardan kaynaklandığı görülmektedir. Bu grup söz konusu kavramlara daha fazla önem vermektedir.

Tablo 4.24: Medeni Durum Açısından Mann-Whitney U Sınaması Sonuçları

Boyut	Grup	n	Ortalama Sıra	Cevap Ortalaması	Mann-Whitney U	p
Yetkinlik Alt Boyutu	Bekar	655	605,58	3,0878	180401,5	0,907
	Evli	553	603,22	3,0668		
Esneklik Alt Boyutu	Bekar	655	610,51	3,1817	177174	0,511
	Evli	553	597,39	3,1543		
Cevap Verme Alt Boyutu	Bekar	655	601,02	3,0494	178829	0,704
	Evli	553	608,62	3,0621		
Hız Alt Boyutu	Bekar	655	603,74	3,2387	180611,5	0,934
	Evli	553	605,40	3,2368		
Örgütsel Çeviklik Genel Boyutu	Bekar	655	602,08	3,1389	179523	0,793
	Evli	553	607,37	3,1296		
Kriz Öncesi Faaliyetler Alt Boyutu	Bekar	655	614,42	3,2024	174610,5	0,281
	Evli	553	592,75	3,1341		
Kriz Esnası Faaliyetler Alt Boyutu	Bekar	655	605,96	3,1621	180153,5	0,874
	Evli	553	602,77	3,1322		
Kriz Sonrası Faaliyetler Alt Boyutu	Bekar	655	613,35	3,2637	175310,5	0,333
	Evli	553	594,02	3,1926		
Kriz Yönetimi Genel Boyutu	Bekar	655	611,06	3,2093	176812,5	0,477
	Evli	553	596,73	3,1529		
Sağlamlık Alt Boyutu	Bekar	655	596,76	3,1478	176035,5	0,398
	Evli	553	613,67	3,1946		
Yedekleme Alt Boyutu	Bekar	655	611,86	3,2995	176289,5	0,423
	Evli	553	595,79	3,2582		
Beceri Alt Boyutu	Bekar	655	605,71	3,2235	180317	0,895
	Evli	553	603,07	3,2199		
Atıklık Alt Boyutu	Bekar	655	607,66	3,2089	179038	0,73
	Evli	553	600,76	3,2014		
Örgütsel Dayanıklılık Genel Boyutu	Bekar	655	605,23	3,2206	180629	0,937
	Evli	553	603,63	3,2193		

Boyutların hiçbirisi katılımcıların medeni durum açısından anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Medeni durum gruplarına göre kavramlara bakış açısı aynıdır, farklılık göstermemektedir.

Tablo 4.25: Eğitim Durum Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyut	Grup	n	Ortalama Sıra	Cevap Ortalaması	Ki-kare değeri	p
Yetkinlik Alt Boyutu	Lise	142	675,57	3,2296	8,882	0,031*
	Önlisans	340	604,64	3,0896		
	Lisans	496	578,69	3,0122		
	Lisansüstü	230	616,07	3,1101		
Esneklik Alt Boyutu	Lise	142	671,82	3,3283	7,839	0,049*
	Önlisans	340	589,57	3,1451		
	Lisans	496	587,34	3,1136		
	Lisansüstü	230	622,01	3,2262		
Cevap Verme Alt Boyutu	Lise	142	714,07	3,3524	18,841	0,000*
	Önlisans	340	615,40	3,0902		
	Lisans	496	579,73	2,9791		
	Lisansüstü	230	574,15	2,9841		

Tablo 4.25: (devamı) Eğitim Durum Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyut	Grup	n	Ortalama Sıra	Cevap Ortalaması	Ki-kare değeri	P
Hız Alt Boyutu	Lise	142	677,78	3,4320	13,837	0,003*
	Önlisans	340	629,36	3,3066		
	Lisans	496	567,47	3,1392		
	Lisansüstü	230	602,36	3,229		
Örgütsel Çeviklik Genel Boyutu	Lise	142	700,90	3,3352	14,192	0,003*
	Önlisans	340	607,57	3,1575		
	Lisans	496	576,00	3,0607		
	Lisansüstü	230	601,90	3,1367		
Kriz Öncesi Faaliyetler Alt Boyutu	Lise	142	662,34	3,3075	14,61	0,002*
	Önlisans	340	646,42	3,2811		
	Lisans	496	575,05	3,0956		
	Lisansüstü	230	570,34	3,0873		
Kriz Esnası Faaliyetler Alt Boyutu	Lise	142	657,08	3,2676	16,245	0,001*
	Önlisans	340	652,65	3,2703		
	Lisans	496	573,86	3,0764		
	Lisansüstü	230	566,94	3,05		
Kriz Sonrası Faaliyetler Alt Boyutu	Lise	142	658,65	3,3574	17,102	0,001*
	Önlisans	340	653,30	3,3625		
	Lisans	496	568,58	3,1401		
	Lisansüstü	230	576,39	3,1554		
Kriz Yönetimi Genel Boyutu	Lise	142	664,01	3,3106	17,874	0,000*
	Önlisans	340	653,26	3,3046		
	Lisans	496	570,68	3,104		
	Lisansüstü	230	568,63	3,0975		
Sağlamlık Alt Boyutu	Lise	142	623,85	3,2099	5,891	0,117
	Önlisans	340	635,31	3,2576		
	Lisans	496	578,65	3,102		
	Lisansüstü	230	602,75	3,1583		
Yedekleme Alt Boyutu	Lise	142	629,79	3,3358	9,335	0,025*
	Önlisans	340	646,41	3,3929		
	Lisans	496	579,40	3,2103		
	Lisansüstü	230	581,07	3,2319		
Beceri Alt Boyutu	Lise	142	657,96	3,3352	8,892	0,031*
	Önlisans	340	630,53	3,2953		
	Lisans	496	575,47	3,146		
	Lisansüstü	230	595,63	3,207		
Atıklık Alt Boyutu	Lise	142	648,18	3,3141	12,848	0,005*
	Önlisans	340	643,16	3,3176		
	Lisans	496	565,24	3,0952		
	Lisansüstü	230	605,05	3,2104		
Örgütsel Dayanıklılık Genel Boyutu	Lise	142	639,49	3,2996	9,919	0,019*
	Önlisans	340	642,93	3,3165		
	Lisans	496	572,41	3,1391		
	Lisansüstü	230	595,29	3,2026		

*0.05 için anlamlı farklılık

Yetkinlik alt boyutunda, esneklik alt boyutunda, cevap verme alt boyutunda, hız alt boyutunda, örgütsel çeviklik genel boyutunda, kriz öncesi faaliyetler alt

boyutunda, kriz esnası faaliyetler alt boyutunda, kriz yönetimi genel boyutunda, yedekleme alt boyutunda, beceri alt boyutunda, atiklik alt boyutunda ve örgütsel dayanıklılık genel boyutunda eğitim durumu açısından anlamlı bir farklılık çıkmıştır. Farkın kaynağı için ortalama sıra değerlerine bakıldığında yetkinlik alt boyutunda, esneklik alt boyutunda, cevap verme alt boyutunda, hız alt boyutunda, örgütsel çeviklik genel boyutunda, kriz öncesi faaliyetler alt boyutunda, kriz esnası faaliyetler alt boyutunda, kriz yönetimi genel boyutunda, beceri alt boyutunda farkın ortalama değeri yüksek olan “lise eğitilmiş” katılımcılardan kaynaklanırken kriz esnası faaliyetler alt boyutunda, yedekleme alt boyutunda atiklik alt boyutunda ve örgütsel dayanıklılık genel boyutunda farkın ortalama değeri yüksek olan “ön lisans eğitilmiş” katılımcılardan kaynaklanmıştır.

Tablo 4.26: Mesleki Deneyim Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyut	Grup	n	Ortalama Sıra	Cevap Ortalaması	Ki-kare değeri	P
Yetkinlik Alt Boyutu	1-5 yıl	610	594,55	3,0700	2,110	0,715
	6-10 yıl	199	617,27	3,0906		
	11-15 yıl	112	590,31	3,0427		
	15-20 yıl	123	607,12	3,0779		
	21 yıl ve üzeri	164	633,73	3,1183		
Esneklik Alt Boyutu	1-5 yıl	610	617,32	3,2049	2,358	0,670
	6-10 yıl	199	588,15	3,1290		
	11-15 yıl	112	614,44	3,1757		
	15-20 yıl	123	589,34	3,1324		
	21 yıl ve üzeri	164	581,24	3,1079		
Cevap Verme Alt Boyutu	1-5 yıl	610	599,47	3,0509	0,976	0,913
	6-10 yıl	199	624,82	3,1041		
	11-15 yıl	112	605,88	3,0446		
	15-20 yıl	123	592,23	3,0162		
	21 yıl ve üzeri	164	606,79	3,0487		
Hız Alt Boyutu	1-5 yıl	610	601,93	3,2443	0,817	0,936
	6-10 yıl	199	599,26	3,2227		
	11-15 yıl	112	598,73	3,2052		
	15-20 yıl	123	601,00	3,2277		
	21 yıl ve üzeri	164	626,98	3,2621		
Örgütsel Çeviklik Genel Boyutu	1-5 yıl	610	601,07	3,1420	0,355	0,986
	6-10 yıl	199	608,27	3,1362		
	11-15 yıl	112	604,92	3,1165		
	15-20 yıl	123	597,74	3,1128		
	21 yıl ve üzeri	164	617,45	3,1341		

Tablo 4.26: (devamı) Mesleki Deneyim Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyut	Grup	n	Ortalama Sıra	Cevap Ortalaması	Ki-kare değeri	p
Kriz Öncesi Faaliyetler Alt Boyutu	1-5 yıl	610	614,19	3,1982	4,342	0,362
	6-10 yıl	199	559,45	3,0799		
	11-15 yıl	112	599,85	3,1538		
	15-20 yıl	123	607,75	3,1687		
	21 yıl ve üzeri	164	623,86	3,1945		
Kriz Esnası Faaliyetler Alt Boyutu	1-5 yıl	610	606,26	3,1649	3,533	0,473
	6-10 yıl	199	569,35	3,0668		
	11-15 yıl	112	638,70	3,2232		
	15-20 yıl	123	599,09	3,1301		
	21 yıl ve üzeri	164	621,31	3,1488		
Kriz Sonrası Faaliyetler Alt Boyutu	1-5 yıl	610	617,42	3,2746	6,846	0,144
	6-10 yıl	199	546,22	3,0892		
	11-15 yıl	112	614,48	3,2321		
	15-20 yıl	123	607,67	3,25		
	21 yıl ve üzeri	164	617,98	3,2271		
Kriz Yönetimi Genel Boyutu	1-5 yıl	610	612,96	3,2126	5,604	0,231
	6-10 yıl	199	553,00	3,0784		
	11-15 yıl	112	618,62	3,2026		
	15-20 yıl	123	602,24	3,1828		
	21 yıl ve üzeri	164	627,57	3,1901		
Sağlamlık Alt Boyutu	1-5 yıl	610	584,50	3,1246	6,504	0,165
	6-10 yıl	199	595,34	3,1367		
	11-15 yıl	112	646,01	3,2714		
	15-20 yıl	123	627,02	3,213		
	21 yıl ve üzeri	164	644,76	3,2720		
Yedekleme Alt Boyutu	1-5 yıl	610	608,44	3,2898	1,656	0,799
	6-10 yıl	199	575,99	3,2069		
	11-15 yıl	112	609,76	3,3021		
	15-20 yıl	123	615,46	3,2967		
	21 yıl ve üzeri	164	612,64	3,3088		
Beceri Alt Boyutu	1-5 yıl	610	602,43	3,2187	2,691	0,611
	6-10 yıl	199	578,94	3,1538		
	11-15 yıl	112	639,63	3,3143		
	15-20 yıl	123	625,36	3,2553		
	21 yıl ve üzeri	164	603,59	3,2280		
Atıklık Alt Boyutu	1-5 yıl	610	594,00	3,1879	2,879	0,578
	6-10 yıl	199	588,82	3,1538		
	11-15 yıl	112	626,45	3,2679		
	15-20 yıl	123	631,77	3,2748		
	21 yıl ve üzeri	164	627,16	3,2390		
Örgütsel Dayanıklılık Genel Boyutu	1-5 yıl	610	595,88	3,2059	3,402	0,493
	6-10 yıl	199	580,44	3,1633		
	11-15 yıl	112	629,56	3,2896		
	15-20 yıl	123	628,72	3,2607		
	21 yıl ve üzeri	164	630,48	3,2629		

Boyutların hiçbirisi katılımcıların mesleki deneyim açısından anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

Tablo 4.27: Kurumda Çalışma Süresi Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyut	Grup	n	Ortalama Sıra	Cevap Ortalaması	Ki-kare değeri	p
Yetkinlik Alt Boyutu	1-5 yıl	799	603,28	3,0847	2,275	0,685
	6-10 yıl	180	627,15	3,1141		
	11-15 yıl	132	581,72	3,0044		
	15-20 yıl	63	578,30	3,0086		
	21 yıl ve üzeri	34	650,16	3,1497		
Esneklik Alt Boyutu	1-5 yıl	799	618,81	3,2053	4,555	0,336
	6-10 yıl	180	584,25	3,1332		
	11-15 yıl	132	566,28	3,0708		
	15-20 yıl	63	562,07	3,0313		
	21 yıl ve üzeri	34	602,34	3,1474		
Cevap Verme Alt Boyutu	1-5 yıl	799	604,17	3,0597	2,474	0,649
	6-10 yıl	180	633,96	3,1279		
	11-15 yıl	132	592,22	3,0054		
	15-20 yıl	63	568,47	2,957		
	21 yıl ve üzeri	34	570,65	2,9409		
Hız Alt Boyutu	1-5 yıl	799	605,32	3,2441	1,259	0,868
	6-10 yıl	180	618,53	3,2871		
	11-15 yıl	132	576,42	3,1389		
	15-20 yıl	63	603,47	3,2222		
	21 yıl ve üzeri	34	621,97	3,2450		
Örgütsel Çeviklik Genel Boyutu	1-5 yıl	799	606,86	3,1480	1,752	0,781
	6-10 yıl	180	622,48	3,1652		
	11-15 yıl	132	577,97	3,0539		
	15-20 yıl	63	574,75	3,0546		
	21 yıl ve üzeri	34	612,00	3,1215		
Kriz Öncesi Faaliyetler Alt Boyutu	1-5 yıl	799	614,03	3,1988	6,751	0,150
	6-10 yıl	180	598,78	3,1637		
	11-15 yıl	132	565,46	3,0681		
	15-20 yıl	63	536,05	2,9822		
	21 yıl ve üzeri	34	689,13	3,3103		
Kriz Esnası Faaliyetler Alt Boyutu	1-5 yıl	799	603,82	3,1538	5,572	0,233
	6-10 yıl	180	614,28	3,1772		
	11-15 yıl	132	608,09	3,1417		
	15-20 yıl	63	527,96	2,9302		
	21 yıl ve üzeri	34	696,49	3,3000		
Kriz Sonrası Faaliyetler Alt Boyutu	1-5 yıl	799	611,48	3,2544	8,146	0,086
	6-10 yıl	180	586,16	3,1986		
	11-15 yıl	132	616,16	3,25		
	15-20 yıl	63	502,41	2,9246		
	21 yıl ve üzeri	34	681,47	3,3529		

Tablo 4.27: (devamı) Kurumda Çalışma Süresi Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyut	Grup	n	Ortalama Sıra	Cevap Ortalaması	Ki-kare değeri	p
Kriz Yönetimi Genel Boyutu	1-5 yıl	799	609,50	3,2023	6,688	0,153
	6-10 yıl	180	601,38	3,1797		
	11-15 yıl	132	595,48	3,1528		
	15-20 yıl	63	517,70	2,9457		
	21 yıl ve üzeri	34	699,44	3,3209		
Sağlamlık Alt Boyutu	1-5 yıl	799	594,63	3,1452	5,998	0,199
	6-10 yıl	180	621,01	3,2056		
	11-15 yıl	132	626,98	3,2348		
	15-20 yıl	63	572,48	3,0825		
	21 yıl ve üzeri	34	721,16	3,4471		
Yedekleme Alt Boyutu	1-5 yıl	799	608,70	3,2842	2,301	0,681
	6-10 yıl	180	603,13	3,2908		
	11-15 yıl	132	606,96	3,3119		
	15-20 yıl	63	541,09	3,1137		
	21 yıl ve üzeri	34	620,93	3,3285		
Beceri Alt Boyutu	1-5 yıl	799	602,68	3,2143	2,952	0,566
	6-10 yıl	180	623,53	3,2689		
	11-15 yıl	132	597,80	3,2288		
	15-20 yıl	63	554,56	3,0952		
	21 yıl ve üzeri	34	665,19	3,3588		
Atiklik Alt Boyutu	1-5 yıl	799	598,03	3,1950	5,990	0,200
	6-10 yıl	180	627,49	3,2644		
	11-15 yıl	132	604,83	3,1985		
	15-20 yıl	63	557,83	3,0603		
	21 yıl ve üzeri	34	720,03	3,4353		
Örgütsel Dayanıklılık Genel Boyutu	1-5 yıl	799	599,62	3,2103	4,149	0,386
	6-10 yıl	180	619,76	3,2584		
	11-15 yıl	132	611,52	3,2442		
	15-20 yıl	63	557,52	3,0887		
	21 yıl ve üzeri	34	698,13	3,3935		

Boyutların hiçbirisi katılımcıların kurumda çalışma süresi açısından anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

Tablo 4.28: Kurumdaki Görevleri Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyut	Grup	n	Ortalama Sıra	Puan Ortalaması	Ki-kare değeri	p
Yetkinlik Alt Boyutu	Hekim	160	667,54	3,2452	22,728	0,000
	Hemşire	331	535,81	2,9202		
	Sağlık Görevlisi	494	610,07	3,0913		
	İdari Personel	170	661,14	3,1909		
	Teknik Personel	53	609,58	3,0775		
Esneklik Alt Boyutu	Hekim	160	710,92	3,4562	22,582	0,000*
	Hemşire	331	566,39	3,0514		
	Sağlık Görevlisi	494	586,23	3,1256		
	İdari Personel	170	639,34	3,2666		
	Teknik Personel	53	579,75	3,1317		
Cevap Verme Alt Boyutu	Hekim	160	619,78	3,1269	20,687	0,000*
	Hemşire	331	537,48	2,8771		
	Sağlık Görevlisi	494	617,15	3,0797		
	İdari Personel	170	674,43	3,2314		
	Teknik Personel	53	634,75	3,1574		
Hız Alt Boyutu	Hekim	160	642,37	3,3713	35,919	0,000*
	Hemşire	331	510,99	2,9940		
	Sağlık Görevlisi	494	631,32	3,2989		
	İdari Personel	170	673,69	3,4076		
	Teknik Personel	53	602,31	3,2453		
Örgütsel Çeviklik Genel Boyutu	Hekim	160	665,00	3,2995	27,107	0,000*
	Hemşire	331	529,51	2,9603		
	Sağlık Görevlisi	494	610,99	3,1483		
	İdari Personel	170	674,41	3,2739		
	Teknik Personel	53	605,41	3,1523		
Kriz Öncesi Faaliyetler Alt Boyutu	Hekim	160	630,94	3,2458	26,266	0,000*
	Hemşire	331	524,61	2,9806		
	Sağlık Görevlisi	494	622,66	3,2100		
	İdari Personel	170	659,99	3,2958		
	Teknik Personel	53	676,33	3,3734		
Kriz Esnası Faaliyetler Alt Boyutu	Hekim	160	617,92	3,2069	34,635	0,000*
	Hemşire	331	514,90	2,9311		
	Sağlık Görevlisi	494	625,84	3,1976		
	İdari Personel	170	680,40	3,3018		
	Teknik Personel	53	681,20	3,3792		
Kriz Sonrası Faaliyetler Alt Boyutu	Hekim	160	616,05	3,2891	20,994	0,000*
	Hemşire	331	531,53	3,0385		
	Sağlık Görevlisi	494	633,35	3,3026		
	İdari Personel	170	646,84	3,3118		
	Teknik Personel	53	620,60	3,3349		

Tablo 4.28: (devamı) Kurumdaki Görevleri Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyut	Grup	n	Ortalama Sıra	Puan Ortalaması	Ki-kare değeri	p
Kriz Yönetimi Genel Boyutu	Hekim	160	622,96	3,2475	31,336	0,000*
	Hemşire	331	516,63	2,9833		
	Sağlık Görevlisi	494	628,43	3,2366		
	İdari Personel	170	669,36	3,3031		
	Teknik Personel	53	666,51	3,3619		
Sağlamlık Alt Boyutu	Hekim	160	637,84	3,2738	41,633	0,000*
	Hemşire	331	507,38	2,9112		
	Sağlık Görevlisi	494	620,92	3,2166		
	İdari Personel	170	686,50	3,3624		
	Teknik Personel	53	694,35	3,4038		
Yedekleme Alt Boyutu	Hekim	160	639,48	3,3730	36,724	0,000*
	Hemşire	331	506,53	3,0317		
	Sağlık Görevlisi	494	636,14	3,3555		
	İdari Personel	170	652,82	3,4076		
	Teknik Personel	53	660,86	3,4500		
Beceri Alt Boyutu	Hekim	160	632,83	3,3113	37,384	0,000*
	Hemşire	331	509,14	2,9855		
	Sağlık Görevlisi	494	627,44	3,2745		
	İdari Personel	170	672,24	3,3765		
	Teknik Personel	53	683,44	3,4415		
Atıklık Alt Boyutu	Hekim	160	616,32	3,2725	35,377	0,000*
	Hemşire	331	512,89	2,9529		
	Sağlık Görevlisi	494	630,27	3,2733		
	İdari Personel	170	670,02	3,3612		
	Teknik Personel	53	690,57	3,4491		
Örgütsel Dayanıklılık Genel Boyutu	Hekim	160	631,70	3,3084	43,042	0,000*
	Hemşire	331	501,34	2,9710		
	Sağlık Görevlisi	494	631,28	3,2806		
	İdari Personel	170	675,17	3,3776		
	Teknik Personel	53	690,32	3,4372		

*0.05 için anlamlı farklılık

Tüm boyutlarda kurumdaki görevler açısından anlamlı bir farklılık çıkmıştır. Farkın kaynağı için ortalama sıra değerlerine bakıldığında yetkinlik alt boyutunda, esneklik alt boyutunda, hız alt boyutunda ve örgütsel çeviklik genel boyutunda farkın ortalama sıra değeri yüksek olan “hekim” katılımcılardan kaynaklanırken, cevap verme alt boyutunda, kriz öncesi faaliyetler alt boyutunda, kriz esnası faaliyetler alt boyutunda farkın ortalama değeri yüksek olan “idari personel” olan katılımcılardan

kaynaklanırken, diğer boyutlarda ortalama sıra değeri yüksek “teknik personel” olan katılımcılardan dolayı kaynaklanmıştır.

Tablo 4.29: Yöneticilik Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyut	Grup	n	Ortalama Sıra	Cevap Ortalaması	Mann-Whitney U	p
Yetkinlik Alt Boyutu	Evet	146	694,67	3,2902	64361	0,001*
	Hayır	1062	592,10	3,0490		
Esneklik Alt Boyutu	Evet	146	642,87	3,2740	71924	0,152
	Hayır	1062	599,23	3,1547		
Cevap Verme Alt Boyutu	Evet	146	665,21	3,2077	68663	0,024*
	Hayır	1062	596,15	3,0343		
Hız Alt Boyutu	Evet	146	692,46	3,4405	64684,5	0,001*
	Hayır	1062	592,41	3,2100		
Örgütsel Çeviklik Genel Boyutu	Evet	146	685,96	3,3026	65633	0,003*
	Hayır	1062	593,30	3,1116		
Kriz Öncesi Faaliyetler Alt Boyutu	Evet	146	665,02	3,3123	68689,5	0,025*
	Hayır	1062	596,18	3,1517		
Kriz Esnası Faaliyetler Alt Boyutu	Evet	146	671,33	3,3027	67768,5	0,013*
	Hayır	1062	595,31	3,1272		
Kriz Sonrası Faaliyetler Alt Boyutu	Evet	146	644,89	3,3219	71628,5	0,132
	Hayır	1062	598,95	3,2187		
Kriz Yönetimi Genel Boyutu	Evet	146	665,33	3,3121	68644,5	0,025*
	Hayır	1062	596,14	3,1658		
Sağlamlık Alt Boyutu	Evet	146	711,54	3,4616	61898	0,000*
	Hayır	1062	589,78	3,1290		
Yedekleme Alt Boyutu	Evet	146	671,87	3,4430	67690	0,012*
	Hayır	1062	595,24	3,2582		
Beceri Alt Boyutu	Evet	146	665,39	3,3452	68636	0,024*
	Hayır	1062	596,13	3,2049		
Atıklık Alt Boyutu	Evet	146	716,55	3,4877	61166,5	0,000*
	Hayır	1062	589,10	3,1667		
Örgütsel Dayanıklılık Genel Boyutu	Evet	146	703,03	3,4353	63140	0,000*
	Hayır	1062	590,95	3,1904		

*0.05 için anlamlı farklılık

Yetkinlik alt boyutunda, esneklik alt boyutunda, cevap verme alt boyutunda, hız alt boyutunda, örgütsel çeviklik genel boyutunda, kriz öncesi faaliyetler alt boyutunda, kriz esnası faaliyetler alt boyutunda, kriz yönetimi genel boyutunda, sağlamlık alt boyutunda, yedekleme alt boyutunda, beceri alt boyutunda, atıklık alt boyutunda ve örgütsel dayanıklılık genel boyutunda yönetici olma durumu açısından anlamlı bir farklılık çıkmıştır. Farkın kaynağı için ortalama sıra değerlerine bakıldığında fark ortalama sıra değeri yüksek “yönetici” olarak görev yapan katılımcılardan kaynaklanmaktadır.

Tablo 4.30: Ekonomik Durum Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyut	Grup	n	Ortalama Sıra	Cevap Ortalaması	Ki-kare değeri	p
Yetkinlik Alt Boyutu	Gelir Gidere eşit	553	638,18	3,1564	11,879	0,003*
	Gelir Giderden az	502	564,54	2,9781		
	Gelir Giderden fazla	153	613,88	3,1240		
Esneklik Alt Boyutu	Gelir Gidere eşit	553	624,60	3,2341	7,165	0,028*
	Gelir Giderden az	502	573,17	3,0716		
	Gelir Giderden fazla	153	634,68	3,2546		
Cevap Verme Alt Boyutu	Gelir Gidere eşit	553	622,88	3,1001	3,063	0,216
	Gelir Giderden az	502	585,71	3,0026		
	Gelir Giderden fazla	153	599,72	3,0654		
Hız Alt Boyutu	Gelir Gidere eşit	553	633,41	3,3153	9,765	0,008*
	Gelir Giderden az	502	567,99	3,1334		
	Gelir Giderden fazla	153	619,79	3,3006		
Örgütsel Çeviklik Genel Boyutu	Gelir Gidere eşit	553	633,83	3,2009	9,520	0,009*
	Gelir Giderden az	502	568,30	3,0461		
	Gelir Giderden fazla	153	617,28	3,1858		
Kriz Öncesi Faaliyetler Alt Boyutu	Gelir Gidere eşit	553	653,99	3,2885	23,599	0,000*
	Gelir Giderden az	502	549,73	3,0355		
	Gelir Giderden fazla	153	605,33	3,1920		
Kriz Esnası Faaliyetler Alt Boyutu	Gelir Gidere eşit	553	642,23	3,2479	13,494	0,001*
	Gelir Giderden az	502	563,36	3,0371		
	Gelir Giderden fazla	153	603,12	3,1542		
Kriz Sonrası Faaliyetler Alt Boyutu	Gelir Gidere eşit	553	635,95	3,3318	9,397	0,009*
	Gelir Giderden az	502	570,59	3,1215		
	Gelir Giderden fazla	153	602,08	3,2271		
Kriz Yönetimi Genel Boyutu	Gelir Gidere eşit	553	645,14	3,2893	16,025	0,000*
	Gelir Giderden az	502	559,08	3,0646		
	Gelir Giderden fazla	153	606,62	3,1914		
Sağlamlık Alt Boyutu	Gelir Gidere eşit	553	641,92	3,2890	22,535	0,000*
	Gelir Giderden az	502	548,50	2,9960		
	Gelir Giderden fazla	153	652,99	3,3046		
Yedekleme Alt Boyutu	Gelir Gidere eşit	553	649,14	3,4001	25,403	0,000*
	Gelir Giderden az	502	544,88	3,1242		
	Gelir Giderden fazla	153	638,76	3,3618		
Beceri Alt Boyutu	Gelir Gidere eşit	553	639,56	3,3183	16,007	0,000*
	Gelir Giderden az	502	557,15	3,0980		
	Gelir Giderden fazla	153	633,12	3,2797		
Atıklık Alt Boyutu	Gelir Gidere eşit	553	643,31	3,3219	17,031	0,000*
	Gelir Giderden az	502	556,33	3,0618		
	Gelir Giderden fazla	153	622,26	3,2562		
Örgütsel Dayanıklılık Genel Boyutu	Gelir Gidere eşit	553	648,21	3,3329	24,427	0,000*
	Gelir Giderden az	502	545,79	3,0708		
	Gelir Giderden fazla	153	639,16	3,3012		

*0.05 için anlamlı farklılık

Cevap verme alt boyutu haricinde diğer tüm boyutlarda ekonomik durumu açısından anlamlı bir farklılık çıkmıştır. Bu farkın kaynağı esneklik alt boyutunda ve sağlamlık alt boyutunda “geliri giderden fazla” olan katılımcılardan kaynaklanırken, kalan diğer boyutlarda fark “geliri gidere eşit” olan katılımcılardan kaynaklanmaktadır.

Tablo 4.31: Çalışılan Yerler Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyut	Grup	n	Ortalama Sıra	Cevap Ortalaması	Ki-kare değeri	p
Yetkinlik Alt Boyutu	Devlet Hastanesi	112	656,31	3,2152	39,210	0,000*
	Eğitim Araştırma Hastanesi	239	570,85	2,9891		
	Şehir Hastanesi	195	498,51	2,8396		
	İl Sağlık Müdürlüğü	248	663,17	3,1884		
	İlçe Sağlık Müdürlüğü	83	715,02	3,3457		
	112 Acil Sağlık Birimleri	327	599,85	3,0823		
	Diğer	4	780,88	3,4700		
Esneklik Alt Boyutu	Devlet Hastanesi	112	565,72	3,0833	23,062	0,001*
	Eğitim Araştırma Hastanesi	239	592,32	3,1369		
	Şehir Hastanesi	195	569,96	3,0805		
	İl Sağlık Müdürlüğü	248	646,14	3,2713		
	İlçe Sağlık Müdürlüğü	83	744,54	3,5419		
	112 Acil Sağlık Birimleri	327	578,87	3,0999		
	Diğer	4	710,00	3,4175		
Cevap Verme Alt Boyutu	Devlet Hastanesi	112	653,50	3,1818	54,455	0,000*
	Eğitim Araştırma Hastanesi	239	541,71	2,8941		
	Şehir Hastanesi	195	502,49	2,7706		
	İl Sağlık Müdürlüğü	248	675,75	3,2313		
	İlçe Sağlık Müdürlüğü	83	756,12	3,4900		
	112 Acil Sağlık Birimleri	327	599,79	3,0499		
	Diğer	4	778,75	3,5000		
Hız Alt Boyutu	Devlet Hastanesi	112	627,10	3,2918	62,379	0,000*
	Eğitim Araştırma Hastanesi	239	517,19	3,0168		
	Şehir Hastanesi	195	494,90	2,9606		
	İl Sağlık Müdürlüğü	248	655,80	3,3493		
	İlçe Sağlık Müdürlüğü	83	758,69	3,6466		
	112 Acil Sağlık Birimleri	327	647,50	3,3569		
	Diğer	4	636,13	3,3325		
Örgütsel Çeviklik Genel Boyutu	Devlet Hastanesi	112	633,21	3,1923	53,163	0,000*
	Eğitim Araştırma Hastanesi	239	547,34	3,0088		
	Şehir Hastanesi	195	500,70	2,9125		
	İl Sağlık Müdürlüğü	248	672,88	3,2596		
	İlçe Sağlık Müdürlüğü	83	769,47	3,5060		
	112 Acil Sağlık Birimleri	327	602,93	3,1468		
	Diğer	4	742,50	3,4300		

Tablo 4.31: (devamı) Çalışılan Yerler Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyut	Grup	n	Ortalama Sıra	Cevap Ortalaması	Ki-kare değeri	p
Kriz Öncesi Faaliyetler Alt Boyutu	Devlet Hastanesi	112	559,58	3,0854	25,207	0,000*
	Eğitim Araştırma Hastanesi	239	576,87	3,1046		
	Şehir Hastanesi	195	527,92	2,9528		
	İl Sağlık Müdürlüğü	248	675,03	3,3376		
	İlçe Sağlık Müdürlüğü	83	645,22	3,2964		
	112 Acil Sağlık Birimleri	327	620,57	3,2162		
	Diğer	4	714,38	3,5850		
Kriz Esnası Faaliyetler Alt Boyutu	Devlet Hastanesi	112	550,30	3,0045	43,748	0,000*
	Eğitim Araştırma Hastanesi	239	541,28	3,0075		
	Şehir Hastanesi	195	519,67	2,9354		
	İl Sağlık Müdürlüğü	248	679,45	3,3028		
	İlçe Sağlık Müdürlüğü	83	702,22	3,3964		
	112 Acil Sağlık Birimleri	327	636,22	3,2413		
	Diğer	4	766,88	3,6750		
Kriz Sonrası Faaliyetler Alt Boyutu	Devlet Hastanesi	112	561,11	3,0781	36,984	0,000*
	Eğitim Araştırma Hastanesi	239	561,97	3,1360		
	Şehir Hastanesi	195	512,62	2,9910		
	İl Sağlık Müdürlüğü	248	639,69	3,3085		
	İlçe Sağlık Müdürlüğü	83	724,65	3,5361		
	112 Acil Sağlık Birimleri	327	646,65	3,3547		
	Diğer	4	719,25	3,6875		
Kriz Yönetimi Genel Boyutu	Devlet Hastanesi	112	548,43	3,0561	39,995	0,000*
	Eğitim Araştırma Hastanesi	239	555,18	3,0825		
	Şehir Hastanesi	195	512,84	2,9596		
	İl Sağlık Müdürlüğü	248	671,00	3,3161		
	İlçe Sağlık Müdürlüğü	83	700,19	3,4096		
	112 Acil Sağlık Birimleri	327	638,09	3,2708		
	Diğer	4	735,00	3,6500		
Sağlamlık Alt Boyutu	Devlet Hastanesi	112	523,71	2,9214	65,721	0,000*
	Eğitim Araştırma Hastanesi	239	549,57	3,0444		
	Şehir Hastanesi	195	513,80	2,9344		
	İl Sağlık Müdürlüğü	248	738,01	3,4976		
	İlçe Sağlık Müdürlüğü	83	667,96	3,3277		
	112 Acil Sağlık Birimleri	327	607,25	3,1890		
	Diğer	4	751,13	3,7500		
Yedekleme Alt Boyutu	Devlet Hastanesi	112	548,58	3,1175	52,106	0,000*
	Eğitim Araştırma Hastanesi	239	533,68	3,1174		
	Şehir Hastanesi	195	506,48	3,0322		
	İl Sağlık Müdürlüğü	248	679,64	3,4708		
	İlçe Sağlık Müdürlüğü	83	683,13	3,4719		
	112 Acil Sağlık Birimleri	327	654,73	3,4042		
	Diğer	4	783,88	3,8350		

Tablo 4.31: (devamı) Çalışılan Yerler Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyut	Grup	n	Ortalama Sıra	Cevap Ortalaması	Ki-kare değeri	p
Beceri Alt Boyutu	Devlet Hastanesi	112	562,38	3,0893	42,485	0,000*
	Eğitim Araştırma Hastanesi	239	531,10	3,0787		
	Şehir Hastanesi	195	530,05	3,0226		
	İl Sağlık Müdürlüğü	248	694,01	3,4177		
	İlçe Sağlık Müdürlüğü	83	661,92	3,3783		
	112 Acil Sağlık Birimleri	327	634,59	3,3009		
	Diğer	4	597,50	3,3500		
Atıklık Alt Boyutu	Devlet Hastanesi	112	544,74	3,0518	71,567	0,000*
	Eğitim Araştırma Hastanesi	239	529,57	3,0251		
	Şehir Hastanesi	195	494,51	2,9015		
	İl Sağlık Müdürlüğü	248	701,83	3,4387		
	İlçe Sağlık Müdürlüğü	83	747,88	3,5735		
	112 Acil Sağlık Birimleri	327	632,48	3,2924		
	Diğer	4	820,13	3,9000		
Örgütsel Dayanıklılık Genel Boyutu	Devlet Hastanesi	112	535,83	3,0458	66,507	0,000*
	Eğitim Araştırma Hastanesi	239	530,76	3,0673		
	Şehir Hastanesi	195	501,31	2,9730		
	İl Sağlık Müdürlüğü	248	719,15	3,4570		
	İlçe Sağlık Müdürlüğü	83	686,67	3,4386		
	112 Acil Sağlık Birimleri	327	633,91	3,2973		
	Diğer	4	746,25	3,7100		

*0.05 için anlamlı farklılık

Tüm boyutlarda çalışılan yerler açısından anlamlı bir farklılık çıkmıştır. Bu farkın kaynakları incelendiğinde fark beceri alt boyutunda “il sağlık müdürlüğünde çalışan” katılımcılardan kaynaklanırken, esneklik alt boyutunda, hız alt boyutunda, örgütsel çeviklik genel boyutunda ve yedekleme alt boyutunda fark “ilçe sağlık müdürlüğünde çalışan” katılımcılardan kaynaklanmaktadır. Geri kalan boyutlarda ise fark “diğer çalışan” durumundaki katılımcılardan kaynaklanmaktadır.

5. TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu bölümde, sağlık kurumlarında örgütsel çevikliğin kriz yönetim süreci ile örgütsel dayanıklılığa etkisini İstanbul ilinde kamu sağlık kurumlarında çalışan personel katılımı ile incelemek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada araştırma sonucunda ulaşılan tüm bulgular yorumlanarak tartışılmıştır. Araştırma hipotezleri kapsamında örgütsel çevikliğin kriz yönetim süreci ile örgütsel dayanıklılığa etkisini yapılan analizler sonucu elde edilen bulgular doğrultusunda güncel literatürde yer alan benzer araştırmalar ile karşılaştırılarak değerlendirilmiş olup, araştırma sonuçları ve bunlara ilişkin öneriler ile yorumlanarak sunulmuştur.

5.1. Tartışma

İstanbul ilinde faaliyet gösteren kamu sağlık kurumlarında farklı unvanlarda görev yapan sağlık çalışanlarının katılımı ile gerçekleştirilen bu çalışmada, 1208 sağlık çalışanı kapsamında analizler yapılmıştır. Çalışmada yapısal eşitlik modeli yardımıyla örgütsel çevikliğin kriz yönetim süreci ve örgütsel dayanıklılığa etkisi ortaya konulmuştur.

Araştırmanın sonuçları, bulgular paralelinde dört başlık altında tartışılacaktır.

- Veri toplama araçlarının Faktör Analiz Sonuçlarına ilişkin bulguların tartışılması
- Sosyodemografik ve mesleki özelliklerin tartışılması
- Yapısal Eşitlik Modeline (YEM) ilişkin bulguların tartışılması
- Korelasyon Analizine İlişkin Bulguların Tartışılması

5.1.1. Veri toplama Araçlarının Faktör Analiz (Açıklayıcı Faktör Analizi ve Doğrulayıcı Faktör Analizi) Sonuçlarına İlişkin Bulguların Tartışılması

Faktör analizi sonucunda soru çıkarılmamış, ölçekler orijinal haliyle kullanılmıştır. Örgütsel çeviklik ölçeği Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliği, iyi düzeyi ifade eden 0.70 değerinin üzerinde 0.918, kriz yönetimi ölçeği 0.922 ve örgütsel dayanıklılık için 0.927 olarak elde edilmiştir. Analizi yapılacak olan değişkenlerin tutarlılığını ölçmek için yapılan Bartlett küresellik testinin sonucu örgütsel çeviklik ölçeği için istatistik anlamlı ($\chi^2= 8261.13$ ve $p= 0.000$), kriz yönetimi ölçeği için ($\chi^2= 9463.81$ ve $p= 0.001$) ve örgütsel dayanıklılık ölçeği için ($\chi^2= 8792.47$ ve $p= 0.001$) olarak elde edilmiştir. Ölçeğin güvenirliğini belirlemek için yapılan toplam iç tutarlılık katsayısı ölçeklerin alt boyutlara göre sırasıyla Cronbach α değerleri; Örgütsel Çeviklik ölçeğinin; Yetkinlik;.92, Esneklik;.91, Cevap Verme;.91, Hız;.91 ; Kriz Yönetim Ölçeğinin; Kriz Öncesi Faaliyetler;.92, Kriz Esnası Faaliyetler;.91, Kriz Sonrası Faaliyetler;.91 ; Örgütsel Dayanıklılık Ölçeğinin; Sağlamlık;.92, Yedekleme;.91, Beceri;.91, Atıklık;.91 olarak tespit edilmiştir. Uygulanan DFA sonucunda kullanılan 3 ölçeğinde yapı geçerliliği doğrulanmış ve uyum iyilikleri sonucu “iyi uyum” ağırlıklı olarak tespit edilmiştir.

Akkaya ve Tabak (2018)’de Sharifi and Zhang (1999) tarafından geliştirilen örgütsel çeviklik ölçeğini Türkçe’ye uyarlama çalışmasında ölçeğin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmış, ölçek orijinaldeki gibi 4 faktörlü, KMO 0,895 ve Barlett testi χ^2 değeri ise 1668,129 ($p<001$) olarak bulunurken, toplam varyansın % 64,53’ünü açıklayan dört faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Cronbach α değeri .92 olup alt boyutlara göre ise, yetkinlik boyutunun .84, esneklik boyutunun .81, cevap verme boyutunun .74 ve hız boyutunun ise .85 olduğu bulunmuştur. Çetinkaya ve Akkoca (2021)’de örgütsel çeviklik ölçeğini kullanarak yaptıkları çalışmada ölçeğin Cronbach α değerini .95, ölçeğinin orijinalinde olduğu gibi dört alt boyuta dağıldığı ve toplam varyansın %69’unu açıkladığı görülmüş, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) 0.963, Bartlett’s Test sonucu 5204,674 olarak belirlenmiştir. Akkaya ve arkadaşları (2019)’da örgütsel çeviklik ölçeğini kullanarak yaptıkları çalışmada ise ölçeğin Cronbach Alfa değeri .90, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) 0,912, Barlett’s Test sonucu 2734,927 olarak belirlenmiştir (Akkaya ve Tabak, 2018; Çetinkaya ve Akkoca, 2021; Akkaya ve ark.,

2019). Şen ve İrge (2021) firma çalışanları katılımı örgütsel çeviklik ölçeğini kullanarak yaptıkları çalışmada; örgütsel çeviklik ölçeğinin faktör analizi sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi değeri %91,0 olduğunu, faktör uygunluğunun olup olmadığını belirleyen Bartlett testi'nin de anlamlı olduğunu ($p=0,000<0,01$) bulmuştur. Genel Cronbach alfa değeri .92, tüm alt boyutlar toplam varyansın %64,6'sını (64,569) açıkladığı tespit edilmiştir (Şen ve İrge, 2021). Yapı geçerlilik ve güvenilirliğine ilişkin bulgular görüldüğü üzere literatür ile uyumludur.

Çalışkan (2020) tarafından kriz yönetim ölçeğinin geliştirme çalışmasında sağlık, eğitim ve sanayi olmak üzere üç farklı örneklem grubu için analizler yapılmış olup, örneklem grubuna göre değerler; Sağlık örnekleminde KMO katsayısı 0.938 ve Barlett-Sphericity testi değeri 2172,43 ($p<.001$) olarak, Cronbach α değeri .89; Eğitim örnekleminde KMO katsayısı 0.925 ve Barlett-Sphericity testi değeri 3883,9 ($p<.001$), Cronbach α değeri .97; Sanayi örnekleminde ise Cronbach α değeri .92 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin üç faktör altında toplandığı, toplam varyansın % 81.38 olduğu ve DFA neticesinde uyum iyiliği değerlerinin elde edildiği belirtilmiştir (Çalışkan, 2020). Örnek ve arkadaşları (2022)'de kriz yönetim ölçeğini kullanarak yaptıkları çalışmada ise Cronbach α değerini Kriz Öncesi Faaliyetler;.84, Kriz Esnası Faaliyetler;.94, Kriz Sonrası Faaliyetler;.91 olarak, Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) katsayısı 0.850 ve Bartlett's - Sphericity testi değeri 1078,153 olarak tespit edilmiştir (Örnek ve ark., 2022). Yapı geçerlilik ve güvenilirliğine ilişkin çalışmadan elde edilen bulgular alan yazınındaki çalışmalar ile örtüşmektedir.

Çoban Kumbalı (2018)'de Wicker et al. (2013) tarafından geliştirilen örgütsel dayanıklılık ölçeğini Türkçe'ye uyarlama çalışmasında ölçeğin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılarak kabul edilebilir değerler aralığında olduğu ve dolayısıyla iyi uyum gösterdiği kabul edilmiş, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri ise alt boyutları bağlamında yapılmış olup, alt boyutlara göre Cronbach α değeri sırasıyla Sağlamlık;.93, Yedekleme;.81, Beceri;.84, Atıklık;.91 şeklinde tespit edilmiştir (Çoban Kumbalı, 2018). Belirtilen bulgular bu çalışmadan elde edilen örgütsel dayanıklılık ölçeğine ilişkin bulguları destekler nitelikte olup, bu çalışmada ölçeğin iyi uyum oranı daha iyi düzeyde çıktığı görülmektedir.

5.1.2. Sosyo-demografik ve Mesleki Özelliklerin Tartışılması

Katılımcıların demografik özelliklerinin yüzde dağılımı şu şekildedir:

Katılımcıların %58,4'ü kadın, %41,6'sı erkektir. Katılımcıların %58,6'sı 20-30 yaş aralığında, %24,5'i 31-40 yaş aralığında, %14'ü 41-50 yaş aralığında, %2,9'u 51 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların %54,2'si bekar, %45,8'i evli olarak belirlenmiştir. Katılımcıların %11,8'i lise, %28,1'i önlisans, %41,1'i lisans ve %19'u lisansüstü eğitim durumuna sahiptir. Katılımcıların %50,5'i 1-5 yıllık, %16,5'i 6-10 yıllık, %9,3'ü 11-15 yıllık, %10,2'si 15-20 yıllık ve %13,6'sı 21 yıl ve üzeri bir süreli mesleki deneyime sahiptir. Katılımcıların %66,1'i 1-5 yıldır, %14,9'u 6-10 yıldır, %10,9'u 11-15 yıldır, %5,2'si 15-20 yıldır, %2,8'i 21 sene ve üzeri süredir bulundukları kurumda çalışmaktadır. Katılımcıların %13,2'si hekim, %27,4'ü hemşire, %40,9'u sağlık görevlisi, %14,1'i idari personel, %4,4'ü teknik personeldir. Katılımcıların %12,1'nin kurumda yöneticilik görevi varken, %87,9'unun kurumda yöneticilik görevi yoktur. Katılımcıların %45,8'nin gelirleri giderlerine eşit, %41,6'sının gelirleri giderlerinden az, %12,7'sinin gelirleri giderlerinden fazladır. Katılımcıların %9,3'ü devlet hastanesinde, %19,8'i eğitim araştırma hastanesinde, %16,1'i şehir hastanesinde, %20,5'i il sağlık müdürlüğünde, %6,9'u ilçe sağlık müdürlüğünde, %27,1'i 112 acil sağlık birimlerinde, %0,3'ü de diğer sağlık kurumlarında görev yapmaktadır.

Örgütsel çeviklik ölçeğine verilen cevap ortalaması $3,13 \pm 0,81$ 'dir. Alan yazınındaki çalışmalarda Balcı ve Erbay (2021) $3,78 \pm 0,92$; Merdan (2022) $3,58 \pm 0,88$; Basri ve Zorlu (2020) $3,24 \pm 0,61$; Şen ve İrge (2021) $3,93 \pm 0,68$ olarak bulmuşlardır. Örgütsel çevikliğin yüksek olması değişimleri fırsata çevirebilme, değişimlere reaksiyon veren bir üretim ve hizmet anlayışı (Banihashemi and Dahmardeh, 2010) düşünüldüğünde örgütsel çevikliğin yükseltilmesinin kurum ve çalışan açısından faydalı olabileceği ifade edilebilir. Aynı zamanda örgütsel çevikliğin yüksek olması bir çalışanın belirsiz durumla karşılaştığında üstesinden gelebilme ve kurumların büyümeleri noktasında oldukça önemlidir (Candan ve ark., 2017). Bununla birlikte örgütün yüksek performansa sahip olması için çevik bir yapıya sahip olması gerektiğine işaret etmektedir. Örgütsel çevikliğin yüksek olması günümüz işletmeleri

açısından üretkenliği ve performansı arttırmak için anahtar stratejilerden biridir (Demirel ve Güler, 2022).

Örgütsel dayanıklılık ölçeğine verilen cevap ortalaması da $3,22\pm0,86$ 'dır. Alan yazınında yapılan çalışmalarda; Yüksel ve ark., (2021) $3,20\pm1,08$; Özmen ve Kıran (2018) $4,17\pm0,83$; Demirbağ ve ark., (2022) çalışmasında $4,37\pm0,62$ 'dir. Görüldüğü üzere bu çalışmada elde edilen puan ortalamasının literatürde elde edilen puan ortalaması aralığında olduğu söylenebilir. Çalışmada örgütsel dayanıklılık puan ortalaması 2022 yılında yapılan çalışmaya göre düşük çıkmasının nedeni çalışmanın verilerinin pandemi döneminde alınmış olmasıyla ilişkilendirilebilir. Pandemi koşullarında sağlık çalışanlarının esnek çalışma saatleri, çalışma koşullarındaki zorluklar ve aşırı iş yükü gibi nedenler puan ortalamasının düşük çıkmasının nedeni olarak gösterilebilir.

Kriz yönetimi ölçeğine verilen cevap ortalaması ise $3,18\pm0,85$ 'dir. Gezer (2020) çalışmasında $3,46\pm0,51$ 'dir. Kriz yönetiminin yükseltilmesi kurum içerisinde dayanıklılığı arttırmak için önemli bir faktördür (Yüksel ve ark., 2021).

Grup Farklılıkları:

Grup farklılıklarının analizinde 2 grup için Mann-Whitney-U testi ile 3 ve üzeri grup için Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Farkın kaynağı için ortalama değerlerine bakılmıştır.

Cinsiyet: Boyutların hiçbirisi için katılımcıların cinsiyeti açısından anlamlı bir farklılık elde edilmemiştir. Kadınlar ve erkekler aynı görüştedir. Alan yazınında örgütsel dayanıklılık ile cinsiyet arasında anlamlı bir fark olmadığı ve çalışma bulgusunun literatür ile uyumlu olduğu görülmüştür (Özmen ve Kıran, 2018; Arıkan ve Çilesiz, 2020; Yüksel ve ark., 2021). Yine alan yazınında örgütsel çeviklik ile cinsiyet arasında anlamlı bir fark olmadığı ve çalışmanın bulgularını destekleyen çalışmalara da rastlanmıştır (Sever ve Paksoy, 2022).

Örgütsel çeviklik ile cinsiyet arasında anlamlı bir fark olmadığı çalışma sonucunda çıkmış olsa da alan yazınında buna karşın Şen ve İrge (2021) çalışmasında

örgütsel çeviklik ile cinsiyet arasında anlamlı bir fark olduğu, kadınlarda örgütsel çevikliğin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra Sağır ve Gönülölmez (2019) çalışmasında örgütsel çeviklik ve cinsiyet arasında anlamlı bir fark ve kadın katılımcılarda en yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Bu bağlamda bu çalışma da anlamlı bir fark çıkmasa kadınlarda örgütsel çevikliğin daha yüksek olduğu görülmektedir. Kriz yönetimi ile cinsiyet arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir. Gezer (2020) çalışmasında da kriz yönetimi ile cinsiyet arasında anlamlı bir fark olduğu ve kriz yönetiminin kadınlarda daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Yaş: Yetkinlik alt boyutunda, kriz öncesi faaliyetler alt boyutunda, kriz esnası faaliyetler alt boyutunda, kriz yönetimi genel boyutunda, sağlamlık alt boyutunda, atiklik alt boyutunda ve örgütsel dayanıklılık genel boyutunda yaş açısından anlamlı bir farklılık çıkmıştır. Farkın kaynağı için ortalama sıra değerlerine bakıldığında tüm boyutlarda farkın ortalama sıra değeri yüksek olan “51 yaş ve üstü” katılımcılardan kaynaklandığı görülmektedir. Bu grup söz konusu kavramlara daha fazla önem vermektedir. Bu bağlamda Örgütsel dayanıklılık ile yaş arasında anlamlı bir fark olup katılımcıların yaşı arttıkça örgütsel dayanıklılık düzeyleri de artmaktadır. Önen ve arkadaşları (2021), havalimanında çalışan personellerin meydana gelecek acil durumlara hazırlıklı olma durumları değerlendirmek amacıyla kriz yönetim ölçeğini kullanarak yaptığı çalışmada; Yaşı daha genç olan havalimanı çalışanlarında kriz yönetimi puanının yaşı ileri olan personele göre daha düşük olduğunu tespit etmişlerdir. Söz konusu bulgu bu çalışmadaki 51 yaş ve üstü katılımcılarda daha kriz yönetim algısının daha yüksek olması bulgusunu desteklemektedir. Arıkan ve Çilesiz (2020) çalışmasında örgütsel dayanıklılık ile yaş grupları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Buna göre 55 yaş ve üzeri çalışmalarda örgütsel dayanıklılığın yüksek olduğu saptanmış olup çalışma bulgusu desteklenmiştir. Buna karşın Yüksel ve ark., (2021) çalışmasında örgütsel dayanıklılık ile yaş arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir.

Örgütsel çeviklik ile yaş arasında ve kriz yönetimi ile yaş arasında da anlamlı bir fark olup katılımcıların yaşı arttıkça örgütsel çeviklik ve kriz yönetim düzeyleri de artmaktadır. Alan yazınında Sağır ve Gönülölmez (2019) çalışmasında örgütsel çeviklik ile yaş arasında anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. Gezer (2020)

alışmasında ise kriz yönetimi ile yaşı arasında anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. Söz konusu çalışmalar bu çalışma bulgusunu desteklemektedir.

Medeni Durum: Boyutların hiçbiri katılımcıların medeni durum açısından anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Medeni durum gruplarına göre kavramlara bakışı aynıdır, farklılık göstermemektedir. Bu kapsamda örgütsel dayanıklılık ile medeni durum arasında anlamlı bir fark olmadığı ortaya çıkmış olup alan yazınında yapılan çalışmalar incelediğinde bu bulgunun literatür ile uyumlu olduğu görülmektedir (Yüksel ve ark., 2021). Sever ve Paksoy (2022)’de örgüt kültürünün firma performansına etkisinde örgütsel çevikliğin aracılık etkisini tespit edebilmek amacıyla yaptıkları çalışmada ise, örgütsel çeviklik ile medeni durum arasında anlamlı bir fark olmadığını tespit etmiş olup, çalışmanın sonuçları ile uyumludur. Ancak bu çalışmanın sonucunun aksine şen ve İrge (2021) alışmasında örgütsel çeviklik ile medeni durum arasında anlamlı bir fark olduğu evli katılımcıların örgütsel çevikliğin anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Eğitim Durumu: Yetkinlik, esneklik, cevap verme, hız alt boyutlarında, örgütsel çeviklik genel boyutunda; kriz öncesi faaliyetler, kriz esnası faaliyetler alt boyutlarında, kriz yönetimi genel boyutunda; yedekleme, beceri, atiklik alt boyutlarında ve örgütsel dayanıklılık genel boyutunda eğitim durumu açısından anlamlı bir farklılık çıkmıştır. Farkın kaynağı için ortalama sıra değerlerine bakıldığında; yetkinlik, esneklik, cevap verme, hız alt boyutlarında, örgütsel çeviklik genel boyutunda, kriz öncesi faaliyetler, kriz esnası faaliyetler alt boyutlarında, kriz yönetimi genel boyutunda, beceri alt boyutunda farkın ortalama değeri yüksek olan “lise eğitilmiş” katılımcılardan kaynaklanırken; kriz esnası faaliyetler, yedekleme atiklik alt boyutlarında ve örgütsel dayanıklılık genel boyutunda farkın ortalama değeri yüksek olan “n lisans eğitilmiş” katılımcılardan kaynaklanmıştır.

Önen ve arkadaşları (2021) yaptığı çalışmada; Eğitim düzeyi ile kriz yönetimi arasında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit etmiş olup, eğitim düzeyi lise olanlarda kriz yönetimi puanının daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu çalışmada da eğitim düzeyi lise olanlarda diğer eğitim seviyelerine göre kriz öncesi faaliyetler alt boyutunda, kriz esnası faaliyetler alt boyutunda, kriz yönetimi genel boyutunda ortalama değeri daha yüksektir. Bu nedenle çalışmaların bulgularını destekler

niteliktedir. Gezer (2020) çalışmasında kriz yönetimi ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir fark ve lisans mezunlarında kriz yönetiminin anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Örgütsel dayanıklılık ile eğitim durumu arasında anlamlı bir fark olduğu ve bu bulgunun literatür ile uyumlu olduğu görülmüştür (Arıkan ve Çilesiz, 2020; Özmen ve Kıran, 2018). Buna karşın Yüksel ve arkadaşları (2021) çalışmasında örgütsel dayanıklılık ile eğitim durumu arasında anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır. Sağır ve Gönülölmez (2019) çalışmasında örgütsel çeviklik ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir fark olmadığı mevcuttur. Yine Sever ve Paksoy (2022)'un çalışmasında eğitim düzeyi açısından örgütsel çeviklik algılarında istatistiksel anlamlı fark olmadığı görülmüştür.

Mesleki Deneyim ve Kurumda Çalışma Süresi: Boyutların hiçbir katılımcıların mesleki deneyim ve kurumda çalışma süresi açısından anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Örgütsel dayanıklılık ile mesleki deneyim ve kurumdaki çalışma süresi arasında anlamlı bir fark olmadığı bulunmuştur. Özmen ve Kıran (2018) çalışmasında da araştırma sonuçları desteklenmiştir. Bu çalışmada gerek örgütsel çeviklik gerekse kriz yönetimi ile mesleki deneyim ve kurumdaki çalışma süresi arasında anlamlı bir fark olmadığı bulunmuştur. Ancak bu çalışma sonucunun aksine Şen ve İrge (2021) çalışmasında kurumdaki çalışma süresi ve mesleki deneyim ile örgütsel çeviklik arasında anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. Gezer (2020) çalışmasında kriz yönetimi ile mesleki deneyim arasında anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir. Sever ve Paksoy (2022) çalışmasında da örgütsel çevikliğin esneklik ve hız boyutlarında iş yeri kıdemine yani kurumda çalışma süresine göre anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmada örgütsel çeviklik, örgütsel dayanıklılık ve kriz yönetiminde esasında daha fazla mesleki deneyime sahip ve uzun süre aynı kurumda görev yapan çalışanların hem kurumsal hem de örgütsel yapıyı daha yakından tanıması, edindiği tecrübe ve örgüte dair bilgi birikimine dayanılarak, bu üç boyutta da anlamlı farklılık beklenirdi. Ancak bunun aksine mesleki deneyim ve mevcut kurumunda çalışma süresi ile değişkenlerin boyutları arasında fark bulunamamıştır. Oysa özellikle sağlık örgütlerinde usta- çırak ilişkisiyle mesleki tecrübe kazanıldığından, kriz dönemlerinde genellikle tecrübeli ve kıdemli çalışanın yönlendirmeleri dikkate alınır.

Kurumdaki Görev: Tüm boyutlarda kurumdaki görevler açısından anlamlı bir farklılık çıkmıştır. Farkın kaynağı için ortalama sıra değerlerine bakıldığında yetkinlik, esneklik, hız alt boyutlarında ve örgütsel çeviklik genel boyutunda farkın ortalama sıra değeri yüksek olan “hekim” katılımcılardan kaynaklanırken; cevap verme, kriz öncesi faaliyetler, kriz esnası faaliyetler alt boyutlarında farkın ortalama değeri yüksek olan “idari personel” olan katılımcılardan kaynaklanmış; diğer boyutlarda ise ortalama sıra değeri yüksek “teknik personel” olan katılımcılardan dolayı kaynaklanmıştır. Kurumdaki görev ile örgütsel dayanıklılık arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Arıkan ve Çilesiz (2020) çalışmasında çalışma statüsü ile örgütsel dayanıklılık arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüş çalışma sonuçları desteklenmiştir. Yine benzer bir sonuç Sağır ve Gönülölmez (2019) çalışmasında da görülmektedir.

Yöneticilik Görevi: Yetkinlik, esneklik, cevap verme, hız alt boyutlarında, örgütsel çeviklik genel boyutunda, kriz öncesi faaliyetler, kriz esnası faaliyetler alt boyutlarında, kriz yönetimi genel boyutunda, sağlamlık, yedekleme, beceri, atıklık alt boyutlarında ve örgütsel dayanıklılık genel boyutunda yönetici olma durumu açısından anlamlı bir farklılık çıkmıştır. Farkın kaynağı için ortalama sıra değerlerine bakıldığında fark ortalama sıra değeri yüksek “yönetici” olarak görev yapan katılımcılardan kaynaklanmaktadır. Tüm bu boyutlarda örgütsel çeviklik, örgütsel dayanıklılık ve kriz yönetimi hususunda önemli rol üstlenenler şüphesiz yöneticilerdir. Bu nedenle farkın yöneticiler açısından yüksek çıkması beklenen bir durum olduğu ifade edilebilir.

Özellikle kriz durumunda yönetimin karar verme yetisi büyük önem taşımakta örgütün çeviklik, dayanıklılık ve kriz yönetim becerilerinin gelişimine katkı sağlamaktadır. Hızlı kararlar almak, sadece kriz zamanlarında değil, organizasyonun tüm yaşam döngüsü boyunca güçlü bir yönetime ihtiyaç duyar ve liderlik gerektirir (Ponis and Ntalla, 2016). Kritik koşullar altında bazı yöneticilerin kararları muhteşem fırsatlara dönüştürebildiği gibi, bazı kararlar ise yöneticilerin kariyerlerinin sona ermesine neden olabilir (Boin, 2008). Bu bağlamda yöneticilerin örgütün çeviklik, dayanıklılık ve kriz yönetim düzeylerine daha çok önem verdikleri ve diğer örgüt çalışanlarına göre bu boyutlara dair daha yüksek algıya sahip oldukları ifade edilebilir.

Gelir Durumu: Cevap verme alt boyutu haricinde diğer tüm boyutlarda ekonomik durumu açısından anlamlı bir farklılık çıkmıştır. Bu farkın kaynağı esneklik alt boyutunda ve sağlamlık alt boyutunda “geliri giderden fazla” olan katılımcılardan kaynaklanırken, kalan diğer boyutlarda fark “geliri gidere eşit” olan katılımcılardan kaynaklanmaktadır. Sağır ve Gönülölmez (2019) çalışmasında örgütsel çeviklik ile gelir düzeyi arasında anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. Bu bulgular doğrultusunda da örgüt çalışanlarının gelir düzeyleri çalışanlar açısından yeterli düzeye geldikçe örgütsel çeviklik, örgütsel dayanıklılık ve kriz yönetimin boyutlarında da yükselme olduğu söylenebilir.

Kurum Türü: Tüm boyutlarda çalışılan yerler açısından anlamlı bir farklılık çıkmıştır. Bu farkın kaynakları incelendiğinde fark beceri alt boyutunda “il sağlık müdürlüğünde çalışan” katılımcılardan kaynaklanırken, esneklik alt boyutunda, hız alt boyutunda, örgütsel çeviklik genel boyutunda ve yedekleme alt boyutunda fark “ilçe sağlık müdürlüğünde çalışan” katılımcılardan kaynaklanmaktadır. Geri kalan boyutlarda ise fark “diğer çalışan” durumundaki katılımcılardan kaynaklanmaktadır. Önen ve ark., (2021), havalimanında çalışan personellerin meydana gelecek acil durumlara hazırlıklı olma durumları değerlendirmek amacıyla kriz yönetim ölçeğini kullanarak yaptığı çalışma farklı havalimanlarında yapılmış olup, katılımcıların çalıştıkları havalimanına göre kriz yönetim puanında istatistiksel anlamlı farklılıklar tespit etmiştir. Bu çalışmada da katılımcıların çalıştıkları sağlık kurumu türüne göre istatistiksel anlamlı fark söz konusudur.

Kamu sağlık hizmetlerinin taşra yapılanmasında bu çalışmaya da dahil ettiğimiz “il sağlık müdürlüğü, ilçe sağlık müdürlü kurumları daha çok sağlık hizmetinin etkin, kesintisiz ve kaliteli sunulmasında koordinasyon, denetim, değerlendirme, idari ve yönetim alanı ile ilgili faaliyetleri yürütürken; hastaneler ve acil sağlık hizmet sunucuları (112 Ambulans) ise bire bir sağlık hizmetinin verilmesini sağlamaktadır. Burada yürütülen ana faaliyetlerdeki farklılıkların kurum türü boyutları arasında anlamlı fark çıkmasında etken olduğu söylenebilir. Bununla birlikte aynı tür hizmeti verseler bile (hastaneden hastaneye, idari alanda alana) yine kurumlar arasında farklılık olduğu, bunun da her kurumun kendi içinde örgütsel çeviklik, örgütsel dayanıklılık ve kriz yönetimine dair oluşturdukları dinamiklerden kaynaklandığı ifade edilebilir.

5.1.3. Yapısal Eşitlik Modeline (YEM) İlişkin Bulguların Tartışılması

H1 ve H2 Hipotezlerin doğrulanması amaçlı YEM modeli sonucunda değişkenler arasında anlamlı pozitif ilişki tespit edilmiştir. YEM tahmin sonuçlarına göre; örgütsel çeviklik boyutu kriz yönetimi üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilidir ($\beta = 0.592$, $p < 0.01$). Örgütsel çeviklik boyutu örgütsel dayanıklılık üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilidir ($\beta = 0.643$, $p < 0.01$). Örgütsel çeviklik boyutu ele alınan örneklem için katsayı değerlerine göre örgütsel dayanıklılığı daha fazla etkilemekte, ikinci sırada kriz yönetimine katkıda bulunmaktadır. Bu kapsamda çalışmada H1 ve H2 Hipotezleri doğrulanmıştır.

Alan yazında örgütsel çevikliğin kriz yönetim süreci ile örgütsel dayanıklılığa etkisini, çalışmada yer verdiğimiz bu üç değişkeni birlikte ele alarak incelemiş bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Ancak söz konusu değişkenlerin farklı bileşimlerle incelendiği görülmüştür.

Bu araştırmanın bulguları, *örgütsel çeviklik ve kriz yönetim sürecine* ilişkin literatürdeki önceki çalışmalarla tutarlıdır.

Raut et al. (2022)'de Hindistan'ın Odisha kentindeki kamu kurum çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada, kamu kurumlarında çevikliğin kriz yönetimi üzerindeki etkisini araştırmış, üst yönetim desteğinin ve iş özelliklerinin kriz yönetimi üzerindeki olası rolünü incelemiştir. Yapılan bu çalışmada, çevikliğin, daha yüksek üst yönetim desteğinin ve zenginleştirilmiş iş özelliklerinin daha iyi kriz yönetimine katkıda bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır (Raut et al., 2022). Bu bağlamda, bu çalışmada da örgütsel çevikliğin kriz yönetim üzerinde pozitif yönde anlamlı etkili olduğu ($\beta = 0.592$, $p < 0.01$) bulunmuş olup, Raut ve ark.'nın araştırma sonuçları, çalışmanın sonucunu destekler niteliktedir.

El Idrissi et al. (2022)'de dinamik yetenekler ve örgütsel çeviklik boyutları arasındaki doğrudan ilişkiyi analiz etmek ve örgütsel çeviklik boyutları ile bir kurumun örgütsel kriz hazırlığı arasındaki doğrudan bağlantıyı araştırmak amacıyla

Faşlı firmaların katılım sağladığı bir ankete dayanarak çalışma gerçekleştirmişlerdir. Dinamik yeteneklerin örgütsel çeviklikle önemli ölçüde ilişkili olduğunu ve örgütsel çevikliğin örgütsel krize hazırlıklı olmayı etkilediğini tespit etmişlerdir (El İdrissi et al., 2022) . Literatür bölümünde belirtildiği üzere krize hazırlıklı olmanın kriz yönetim sürecini desteklemekte olup, El İdrissi ve ark.'nın çalışması örgütsel çevikliğin kriz yönetim üzerinde pozitif yönde anlamlı etkili olduğu sonucunu da destekler niteliktedir.

Aghahosseini et al. (2016) tarafından insan kaynakları çevikliğin kriz yönetiminin geliştirilmesine olan etkilerini değerlendirilmiştir. Çalışmada elde edilen sonuçlara göre insan kaynakları çevikliğin tüm bileşenlerinin kriz yönetimini iyileştirmede önemli ve olumlu bir etkisi olduğu tespit edilmiştir (Aghahosseini et al., 2016). Örgütsel çevikliğin en önemli bileşenlerinden biri olan insan kaynağı çevikliğin kriz yönetimine olumlu etki sonucu bu çalışmanın sonucunu da destekler niteliktedir.

Ashori et al. (2015)'de yaptıkları çalışmada, çalışanların ruh sağlığının iyileştirilmesi ve örgütsel çevikliğin artırılmasının, krizde stratejik hazırlığı artıracığı sonucuna ulaşmıştır (Ashori et al., 2015). Bu bağlamda, bu çalışmada da örgütsel çevikliğin kriz yönetim üzerinde pozitif yönde anlamlı etkili olduğu sonucunu da destekler niteliktedir.

Ahmadzadeh Araji et al. (2017)'de bu çalışmada da kullanılan Sharifi and Zhang (1999) tarafından geliştirilen örgütsel çeviklik ölçeğini kullanarak, medya örgütlerinde kriz yönetiminin iyileştirilmesinde insan kaynakları çevikliği ve etik yönetimi arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. İnsan kaynakları çevikliğin medya örgütlerinde kriz yönetimi iyileştirmesi üzerinde %56 etki oranı ile olumlu ve önemli bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmış olup (Ahmadzadeh Araji et al., 2017), bu çalışma sonucunu örgütsel çevikliğin kriz yönetim üzerinde pozitif yöndeki etkisini desteklemektedir.

Ghodrati and Zargarzadehb (2013)'de hastanede çalışan hemşireler ve süpervizörler katılımı ile örgütsel çevikliğin ve personelin ruh sağlığının artırılmasının krizlere karşı stratejik hazırlığı artırıp artırmayacağını araştırmışlardır. Yapılan

çalışmada hastanelerin çevikliği ile krizlerle başa çıkmaya stratejik hazırlığı arasında bir ilişkinin varlığı tespit edilmiş olup, daha yüksek çevikliğe sahip bir örgütün kriz yönetimi için stratejik hazırlığının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Ghodratia and Zargarzadehb, 2013). Bu sonuç bu çalışma sonucunu da desteklemektedir.

Al-Henzab and Gauod (2020)'de Katar havayollarının üst yönetiminde görev yapan çalışanların katılımı ile stratejik çevikliğin kriz yönetimine hazırlık üzerindeki etkisini analiz etmeyi amaçladıkları çalışma sonucunda stratejik çevikliğin kriz yönetimine hazırlıkta istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir (Al-henzab and Gauod, 2020). Bu sonuç bu çalışma sonucunu da desteklemektedir.

Bu araştırmanın bulguları, *örgütsel çeviklik ve örgütsel dayanıklılığa* ilişkin literatürdeki önceki çalışmalarla tutarlıdır.

Ismael et al. (2021) de yaptıkları çalışmada bir üniversite hastanesinde yatan hasta kliniklerinde görev yapan hemşirelerin katılımı ile “Bilgi Yönetimi, Örgütsel Dayanıklılık ve Örgütsel Çeviklik ölçekleri kullanılarak, örgütsel dayanıklılık ve örgütsel çevikliğin bir yordayıcısı olarak bilgi yönetiminin olasılığını araştırmayı amaçlamıştır. Çalışma sonucunda orta düzeyde bir bilgi yönetimi (%65,8), örgütsel dayanıklılık (%54.1) ve örgütsel çeviklik (% 60,4) olduğu tespit edilmiş ve örgütsel dayanıklılık ve örgütsel çeviklik seviyeleri arasında oldukça pozitif istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunduğu belirtilmiştir (p-değeri.01) (Ismael et al., 2021). Ismael ve arkadaşlarının çalışması, bu çalışma sonucu ulaşılan örgütsel çevikliğin örgütsel dayanıklılık üzerinde pozitif yönde anlamlı etkili olduğu ($\beta = 0.643$, $p < 0.01$) sonucunu destekler niteliktedir.

Mangalaraj et al. (2022)'de COVID-19 salgınının getirdiği çalkantılı ortamda kuruluşların çevikliğini ve dayanıklılığını, Bilişim Taknolojileri (BT) destekli örgütsel çeviklik ve dayanıklılık kavramlarını şeklinde ele alarak incelemiş, BT yeteneklerinin bir örgütün krizler karşısında daha duyarlı, daha çevik ve dayanıklı hale getirebileceği hipotezini desteklemiştir (Mangalaraj et al., 2022). Söz konusu bulgu, bu çalışmanın

örgütsel çevikliğin örgütsel dayanıklılık üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilidir sonucunu da destekler niteliktedir.

Zinkanlou et al. (2022)'de bankacılık sektöründe sinyal teorisi perspektifinden örgütsel çevikliğinin bileşenlerine dayalı bir örgütsel dayanıklılık modeli sunmak amacıyla yaptıkları çalışmada örgütsel çevikliğe dayalı dayanıklılık modelini oluşturarak örgütsel çevikliğin örgütsel dayanıklılığına olan etkisini ortaya koymuşlardır (Zinkanlou et al., 2022). Söz konusu tespit bu çalışmanın sonucunu da destekler niteliktedir.

Arsawan et al. (2021) de küresel bir kriz haline gelen Covid-19 pandemisi sırasında, Scopus bibliyografyasında 2010-2021 yıllarında yayınlanan 932 makale üzerinde bir bibliyografya analizi yaparak KOBİ'lerde örgütsel çeviklik ve örgütsel dayanıklılığa ilişkin literatürün haritasını çıkarmayı amaçlamıştır. Yapılan çalışma sonucunda alan yazınında örgütsel çeviklik ve örgütsel dayanıklılık kavramlarının araştırılma sayının son yıllarda arttığı ve özellikle kriz dönemlerinde bu iki kavramın etkileşim halinde olduğu ifade edilmiştir (Arsawan et al., 2021). Söz konusu tespit bu çalışmanın sonucu ulaşılan örgütsel çevikliğin örgütsel dayanıklılık üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilidir bulgusunu desteklemektedir.

Ouzak et al. (2022), Covid-19 krizi döneminde aileye ait KOBİ'lerin davranışı teması üzerine yürütülen örgütsel dayanıklılığa ilişkin literatür taramasının bir sentezini sunmuştur. Aile Şirketleri Covid-19 krizine ne kadar dayanıklı? sorusunun teorik ve kavramsal analizini yaparak gerçekte örgütsel çevikliğin, örgütsel dayanıklılığın bir öncülü olduğunu ifade etmişlerdir (Ouzak et al., 2022). Söz konusu tespit bu çalışmanın sonucunu da destekler niteliktedir.

Olaleye et al. (2021)'de yükseköğretim kurumlarında inovasyon, stratejik çeviklik ve örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmada, inovasyon ve stratejik çevikliğin dayanıklılık üzerinde olumlu ve önemli bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir (Olaleye et al., 2021). Bu sonuç örgütsel çevikliğin örgütsel dayanıklılık üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilidir bulgusunu desteklemektedir.

Goel et al. (2021)'de Bilgi Sistemleri literatüründe çeviklik ve dayanıklılık kavramlarının nasıl ele alındığını tematik analiz yöntemiyle incelemiş, her iki kavramında örgütlerin sürdürülebilirliği ve büyümesinde stratejik bir önemi olduğunu, kavramların ağırlıklı olarak dış çevre odaklandığını ifade etmiştir (Goel et al., 2021). Indiarti and Lantu, (2022)'de çevik liderliğin zorluklar karşısında iş dayanıklılığı üzerindeki etkisini araştırmış, çevik bir liderin varlığının, zorluklarla başetme de iş dayanıklılık üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir (Indiarti and Lantu, 2022). Söz konusu çalışmalar örgütsel çevikliğin örgütsel dayanıklılık üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilidir bulgusunu destekler niteliktedir.

5.1.4. Korelasyon Analizine İlişkin Bulguların Tartışılması

Yapılan Korelasyon analizi sonuçlarına göre; örgütsel çeviklik ile kriz yönetimi %55 ($r=0,550$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde anlamlı ilişkilidir. Örgütsel çeviklik ile örgütsel dayanıklılık %56,6 ($r=0,566$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde anlamlı ilişkilidir. Kriz yönetimi ile örgütsel dayanıklılık %67,1 ($r=0,671$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde anlamlı ilişkilidir. Böylelikle H1, H2 ve H3 hipotezleri doğrulanmıştır.

Kriz yönetimi ile örgütsel dayanıklılık pozitif yönde anlamlı ilişkilidir bulgusu, *örgütsel dayanıklılık ve kriz yönetimine* ilişkin literatürdeki önceki çalışmalarla tutarlıdır.

Williams et al. (2017)'de yaptıkları çalışmada, kriz yönetimi ve dayanıklılık üzerine yapılan araştırmaların, bireylerin ve kuruluşların olumsuzlukları nasıl öngördüklerini ve bunlara nasıl tepki verdiklerini açıklamaya çalıştığını, ancak şaşırtıcı bir şekilde bu iki literatür arasında çok az entegrasyon olduğu ifade etmişlerdir. Bu nedenle kriz yönetimi ve dayanıklılık konusundaki literatürleri gözden geçirerek kriz ve dayanıklılık arasındaki etkileşimi anlamaya ve açıklamaya odaklanan bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Yapılan inceleme ve entegrasyon sonucunda, kriz yönetimini istisnai (yani düşük olasılıklı) olaylara odaklanmasından uzaklaştırmaya ve onu dayanıklılık kavramıyla bütünleştirmeye çalışmışlardır. Bazı krizlerin istisnai olabildiğini ancak bazılarının aynı zamanda evrimsel olduğunu belirterek dayanıklılığın, zayıflamaya veya stratejik yanlışlıklara karşı koymanın yanı sıra

tetikleyici olaylara yanıt verme ve bunlara uyum sağlama araçlarına da işaret ettiğini belirtmişlerdir. Bu nedenle, kriz ve dayanıklılık temel bir şekilde ilişkili olduğu yargısına varmışlardır (Williams et al., 2017). Söz konusu tespit bu çalışmanın sonucunu ile uyumludur.

Papla et al. (2022)'de KOBİ'lerin kriz yönetiminin bir parçası olarak stratejik çeviklik ve örgütsel dayanıklılık uygulamalarının kullanımına ilişkin bir taslak sunmak amaçlı yaptıkları çalışmada, kriz yönetiminin başarılı bir şekilde aşılması için hem örgütsel çevikliğin ve hem de örgütsel dayanıklılığın son derece önemli olduğu tespit edilmiştir (Papla et al., 2022). Bu çalışmada da hem örgütsel çevikliğin hem de örgütsel dayanıklılığın kriz yönetimi üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşıldığından Papla ve arkadaşlarının sonucu çalışmayı destekler niteliktedir.

Channa et al. (2019)'de stratejik insan kaynakları yönetimi ile kriz yönetimi arasındaki bağlantıyı örgütsel dayanıklılık aracılık etkisi ile incelemiş olup, stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel dayanıklılığın aracılık etkisi yoluyla kriz yönetimi ile pozitif olarak bağlantılı olduğunu ve örgütsel dayanıklılık ile kriz yönetimi arasında anlamlı pozitif ilişki bulunduğu tespit edilmiştir (Channa et al., 2019). Söz konusu bulgular bu çalışmanın kriz yönetimi ile örgütsel dayanıklılık pozitif yönde anlamlı ilişkilidir sonucunu ile örtüşmektedir.

Parker and Ameen, (2018)'de örgütsel dayanıklılığı etkileyen faktörlerin etkilerini belirlemek amacıyla proaktif risk yönetiminin, kesinti yöneliminin ve risk önleyici altyapıya yapılan yatırımın örgütün dayanıklılığı üzerindeki etkisine nasıl aracılık ettiğini incelemiş, proaktif risk yönetimi ve dayanıklılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu sonucuna ulaşmışlardır (Parker and Ameen, 2018). Proaktif risk yönetimi kriz yönetiminin bir parçası olduğundan söz konusu bulgular bu çalışmanın sonucunu ile uyumludur.

Ma and Zhang (2022)'de COVID-19 salgını sırasında Çinli firmaların katılımı ile, örgütsel dayanıklılığın ve boyutlarının reaktif ve proaktif kriz yönetimi ile ilişkisini incelemiş, hem reaktif hem de proaktif kriz yönetimi stratejilerinin, kriz yönetimi performansını iyileştirdiği sonucuna ulaşmıştır (Ma and Zhang, 2022). Söz konusu bulgular bu çalışmanın sonucunu ile uyumludur.

Darkow (2019)'da dayanıklılık konusundaki son literatürü özetleyerek, Direnme Planı Yaklaşımı ve Krizi Kapsayıcı Yaklaşım paradigmalarını ortaya koymak amacıyla yaptığı çalışmada dayanıklılığı arttırmanın krizlere karşı direnci arttıracığı ve dayanıklılık kapsamında belirtilen yaklaşımların örgütlerin farklı kriz evrelerinde karşılaştıkları belirli sorunlarla başa çıkmada yarar sağladığını belirtmiştir (Darkow, 2019). Söz konusu tespit bu çalışmanın Kriz yönetimi ile örgütsel dayanıklılık pozitif yönde anlamlı ilişkilidir sonucunu desteklemektedir.

Tasic et al. (2019)'da örgütsel dayanıklılığı arttırmak için uygulanabilir çok düzeyli bir çerçeve sunmak amacıyla, kriz yönetimi ve örgütsel dayanıklılığın bireysel, örgütsel ve çevresel olmak üzere birçok düzeyde karşılıklı olarak şekillendiğini varsayarak yaptıkları çalışmada, örgütün krize hazırlık ve müdahale kapasitesini kendi kendine değerlendirebileceği, yeteneklerini güçlendirmeyi öğrenebileceği ve böylece dayanıklılığı artırabileceği sonucuna ulaşmıştır (Tasic et al., 2019). Somer (2009)'da örgütsel dayanıklılığı ölçmek amacıyla yapmış olduğu ölçek geliştirme çalışmasında afet ve kriz planlamasında örgütsel dayanıklılık potansiyeli oluşturmaya dayanan paradigmaya dayanarak afet ve krize hazırlığın kritik temelini örgütsel dayanıklılığın olduğunu belirtmiştir (Somer, 2009). Söz konusu çalışmalar bu çalışmanın sonucunu destekler niteliktedir.

De La Garza and Lot (2022)'de COVID-19 kriz yönetimini örgütsel dayanıklılık perspektifinden analiz etmek amacıyla Fransa'daki bir hastanede sağlık çalışanları katılımı ile gerçekleştirilen çalışma sonucunda, örgütsel dayanıklılığın, kriz durumlarında beklenti ve uyum süreçleri arasındaki bağlantıya dayandığını ve hastane dışında planlanan önlemler, hastanenin kriz biriminin etkin çalışması ve ardından operasyon prosedürlerinin sahadaki sağlık personeli tarafından uyarlanması yoluyla örgütsel dayanıklılığın gösterilebileceği ifade edilmiştir (De La Garza and Lot, 2022). Bu sonuç kriz yönetimi ile örgütsel dayanıklılık pozitif yönde anlamlı ilişkilidir sonucu ile uyumludur.

Mokline and Abdallah (2021)'de COVID-19 pandemisi sürecinde krizden etkilenen Tunuslu şirketler üzerinde görüşmeye dayalı nitel bir ampirik çalışma yoluyla, örgütsel dayanıklılığın şirketlerin krizle başa çıkma kapasitesine ve hayatta

kalmasına katkısının olup olmadığını incelemiş, çalışma sonucunda örgütsel dayanıklılığın krize karşı direnç ve kriz yönetimine katkısı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Mokline and Abdallah, 2021). Schwaiger et al. (2021)'de COVID-19 pandemisi sürecinde turizm endüstrisinde konaklama aile işletmesi sahiplerinin katılımı ile yarı yapılandırılmış görüşmeleri kullanarak yaptıkları nitel araştırmada, pandemi kriziyle başa çıkmada girişimciler tarafından kullanılan üç düzeyde dayanıklılık eylemi (kişisel, bölgesel ve resmi) arasında dahili ve harici dayanıklılık faktörleri tespit edilmiş, örgütsel dayanıklılık ve kriz yönetimi birlikte ele alınmıştır (Schwaiger et al., 2021). Söz konusu nitel çalışmaların bulguları bu çalışmanın sonucunu ile uyumludur.

Kim (2020)'de kriz ve kriz sonrası durumda örgütsel dayanıklılığın örgütsel etkinliğe ve çalışanların proaktif davranışları üzerindeki olumlu etkisini araştırmış, örgütsel dayanıklılığın çalışanların yeterlilik, proaktiflik ve uyum sağlaması ile anlamlı bir şekilde ilişkili olduğu kriz durumunda örgütsel etkinliğe katkıda bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır (Kim, 2020). Isirimah Nnamdi and Onuoha, (2020)'de kriz yönetimi yaklaşımının telekomünikasyon şirketlerinin örgütsel dayanıklılığı üzerindeki etkisini değerlendirmiş, kriz yönetiminin farklı yönlerinin, telekomünikasyon firmalarının dayanıklılığı üzerinde genel olarak güçlü bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir (Isirimah Nnamdi and Onuoha, 2020). Söz konusu çalışmaların bulguları bu çalışmanın sonucunu ile uyumludur.

Geçiené (2021)'de COVID-19 pandemisi sırasında kriz durumunda örgütün yönetiminde ortaya çıkan sorunları ve örgütsel dayanıklılığı güçlendirmek için temel faktörlerini belirlemek amacıyla sosyal hizmet kuruluşu çalışanları katılımı ile nicel bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma sonucunda, örgütün krizlere müdahalesinde, “bilgi ve yetkinliklerin geliştirilmesi; inovasyon ve proaktiflik; hem teknolojik hem de bilgi gelişimi”nin örgütsel dayanıklılığın en önemli faktörleri olarak belirlenmiştir (Geçiené, 2021). Hu et al. (2022)'de kriz yönetimi ve örgütsel dayanıklılık literatüründen yararlanarak bir firmanın geliştirdiği dayanıklılık yeteneklerinin, firmanın bir kriz sırasında sürdürülebilir performans elde etmesine nasıl yardımcı olabileceğini incelemiştir. Çalışmanın bulguları, kriz sırasında örgütsel dayanıklılık yeteneklerinin, zararları azaltabileceğini ve sürdürülebilir firma performansı elde edebileceğini göstermiştir (Hu et al., 2022). Söz konusu çalışmaların bulgularının kriz

yönetimi ile örgütsel dayanıklılık pozitif yönde anlamlı ilişkilidir sonucunu ile uyumlu olduğu görülmektedir.

Örgütsel çeviklik ile kriz yönetimi pozitif yönde anlamlı ilişkilidir bulgusu, YEM sonuçlarının tartışıldığı bölümde belirtildiği üzere **örgütsel çeviklik ve kriz yönetimine** ilişkin literatürdeki önceki çalışmaların; Raut et al., 2022; El İdrissi et al., 2022; Aghahosseini et al., 2016; Ashori et al., 2015; Ahmadzadeh Araji et al., 2017; Ghodrati and Zargarzadehb, 2013; Al-henzab and Gauod, 2020, sonuçları ile uyumludur.

Kriz yönetimi ile örgütsel dayanıklılık pozitif yönde anlamlı ilişkilidir bulgusu, YEM sonuçlarının tartışıldığı bölümde belirtildiği üzere **kriz yönetimi ve örgütsel dayanıklılığa** ilişkin literatürdeki önceki çalışmaların; Ismael et al., 2021; Mangalaraj et al., 2022; Zinkanlou et al., 202; Arsawan et al., 2021; Ouzak et al., 2022; Olaleye et al., 2021; Goel et al., 2021; Indarti and Lantu, 2022, sonuçları ile uyumludur.

5.2. Sonuç

Gerçek bir kriz dönemini, krize karşı örgütlerin nasıl aksiyon aldıklarını, kurumsal yaklaşımlarını nasıl sergilediklerini, örgütsel dayanıklılıklarını ve örgütsel çevikliklerini keşfetmek, bunları geliştirmek ve bunlardan dersler çıkarmak için büyük bir fırsat olarak görülmektedir. Bu bağlamda çalışmanın verileri Covid-19 pandemi krizinin aktif olduğu dönemde toplanmış olup, halen etkisinin içinde bulunduğumuz pandemi süreci sağlık örgütlerinin, örgütsel çeviklik ve örgütsel dayanıklılık düzeylerini incelemek ve kriz yönetimine olan etkisini değerlendirmek için doğru zamanlardan biri olduğu söylenebilir. Özellikle uzun süreli yaşanan krizlerde, ilk etapta doğru yaklaşımları sergilemek için örgütsel çeviklik sonrasında zorlu koşullarda hizmet sürekliliğini sağlamak için örgütsel dayanıklılık unsurları ön plana çıkmaktadır.

Bu çalışmada dünyanın en büyük metropollerinden biri olan İstanbul ilinde oldukça geniş bir nüfusa hizmet eden kamu sağlık kurumlarında görev yapan 1208 sağlık çalışanının katılımı ile örgütsel çevikliğin kriz yönetim süreci ve örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisini incelenmiş olup, örgütsel çeviklik, örgütsel

dayanıklılık ve kriz yönetimin alan yazınındaki bilgi birikimine katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

Çalışma neticesinde elde edilen tüm sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde örgütsel çevikliğin hem örgütsel dayanıklılık hem de kriz yönetimi açısından oldukça önemli olduğu görülmektedir. Bu araştırmanın sonuçları örgütlerin kriz durumlarında da varlıklarını sürdürebilmelerinde ve başarılı bir şekilde krizlerin üstesinden gelebilmelerinde, örgütsel çevikliğin ve örgütsel dayanıklılığın ne derecede önem taşıdığını bir kez daha göstermiştir. Zira YEM sonuçlarında örgütsel çevikliğin örgütsel dayanıklılık ve krizi yönetimini pozitif yönde etkilediği belirtilmiştir.

Örgütsel çeviklik hem yönetim hem de çalışanlar düzeyinde çeviklik unsurlarının benimsenmesi, sürecin özümzenmesi ve tüm örgüt yapısına sürecin entegre edilmesiyle tam anlamıyla sağlanması mümkündür. Keza aynı şekilde dayanıklılık unsurlarının da benimsenerek örgütün bir parçası haline getirilmesi ile örgütsel dayanıklılık düzeyi sağlanabilir. Bu nedenle yöneticilerin hem örgütün hem de çalışanların ihtiyaçlarını tam olarak belirleyebilmeleri zayıf olduklarını düşündükleri noktaları güçlendirmeleri büyük önem taşımaktadır.

Kurum ve kuruluşların, işletmelerin bulundukları piyasada, pazar alanında faaliyetlerini sürdürebilmeleri, özellikle ekonomik ve doğa kaynaklı olarak meydana gelen krizleri etkin yönetebilmeleri ve bu kriz ortamından sağ çıkabilmeleri için hem çalışanların özverili gayretlerine hem de örgütün çeviklik ve dayanıklılık düzeyine bağlıdır. Başka bir deyişle örgütsel çeviklik ve dayanıklılık kavramları gün geçtikçe artarak önem kazanmaya, bir örgüt bileşeni haline gelmeye başladığından hem örgüt hem de çalışanlar bu hususdan yarar sağlayacaktır. Zira büyük krizler sonrasında örgütlerin varlığının sona ermesi çalışanlarında artık çalıştıkları kuruluşun olmaması anlamına gelmektedir.

Sağlık örgütlerinin rutin işleyişi de esasında her an bir kriz yönetimi gerektirmektedir. Oldukça zorlu koşullarda ve özverili yürütülmesi gereken, bunun yanı sıra multidisipliner yaklaşımla çok iyi kurgulanması gereken işler ağı sağlık hizmetini oluşturmaktadır. Sağlık hizmetleri ve bu hizmeti vermekle yükümlü her örgüt için gerçekleştirilen tüm faaliyetler doğrudan ya da dolaylı olarak insan hayatı,

sağlığı ve yaşam kalitesi üzerine etki etmektedir. Hizmeti sunan kişilerin ve sağlık örgütlerinin tam bir iyilik hali içinde bunu yürütebilmesi şüphesiz hizmeti kalitesi ve devamlılığı için büyük önem taşımaktadır. Tabi bunu tam anlamıyla sağlamak çok mümkün olmasa da örgütsel çeviklik ve örgütsel dayanıklılık unsurlarını artırarak bunun sürekliliğini desteklemek pek tabi mümkündür.

Sağlık örgütü gibi kritik ve stratejik öneme sahip örgütlerde kriz yönetimin sürdürülebilir ve süreklilik hali açısından, her türlü olası acil durumlara yönelik hazırlıklarına mutlak ağırlık vermeleri gerekmektedir. Bu hazırlığın en kapsamlı ve etkili yolu ise bu çalışmanın sonucuna göre örgütsel çeviklik ve örgütsel dayanıklılık faktörlerinin güçlendirilmesinden geçmektedir.

Sağlık kurumlarında halen etkileri devam eden Covid-19 Pandemisi de göstermektedir ki örgütsel çeviklik günümüz koşullarında bir tercih değil bilhassa sağlık örgütleri için bir zorunluluk halini almaktadır.

Sağlık kurumları, sağlık hizmeti alıcılarının taleplerindeki değişkenliklerin ve çevresel değişimlerin farkında olarak, hizmet sunumunda çeviklik unsurlarını kullanabilmeli, sürdürülebilirlik için optimize edilmiş örgütsel çevikliği geliştirmelidir. Sağlık hizmetleri artık çok geniş bir sektör oluşturmakta ve ülke ekonomisinin büyümesine önemli oranda katkı sağlar konuma gelmektedir. Bu nedenle geleneksel tekniklerle çalışan kuruluşların, yeni çevik teknikler geliştirerek her türlü durumda sağlık örgütünün hizmeti sürdürmesini olanak sağlamalıdır. Bu çalışmada örgütsel çeviklik kavramının sağlık örgütlerinin vazgeçilmez unsuru olduğunu bir kez daha göstermektedir.

Sağlık hizmetlerinde çevikliğin verimli bir şekilde uygulanması için üst kademe yönetimi tarafından, güçlü bir itici güce sahip hazır olma faktörleri vurgulanmalıdır. Bu çalışmada, yöneticilerin hızlı karar almalarının önemi ve hazırlık faktörlerinin sürekli izlenmesi gerekliliği vurgulanmış olup, örgütsel çeviklik düzeyinin artması hizmet kalitesinin iyileştirilmesi için faydalı olacaktır.

20. yüzyılın sonlarından bu yana önem kazanmaya başlayan örgütsel dayanıklılık kavramına yönelik faaliyetlerin günümüzde yeterli düzeyde olduğu pek

söylenemez. Son yıllarda yaşanan ekonomik sorunlar, krizler, salgın hastalıklar gibi küresel düzeyde etkili felaketler örgütsel dayanıklılığın ne derece önemli olduğunu fazlasıyla vurgulamaktadır. Uzun zaman diliminde varlığını sürdüren örgütler bilincinde olmasalar bile potansiyel bir dayanıklılığı sahiptir. Esasında rekabetin yoğun yaşandığı iş dünyasında kar etmenin önüne geçebilen tek unsur hayatta kalmak olduğu bilinmektedir. Bu nedenle özellikle kriz dönemlerinde hayatta kalmak kar elde etmenin önüne geçmektedir. Ancak bu süreçte oluşan değişimlere çeviklik yetenekleri ile yanıt da vermek gerekmektedir. Bu bağlamda krizin yıkıcı etkileri karşısında örgütlerin hayatta kalması için örgütsel dayanıklılığa, sürekli değişim gösteren koşullara hızlıca uyum sağlayama çalışması için de örgütsel çevikliğe ihtiyacı bulunmaktadır. Çalışmanın bulguları hem alan yazınında ki önceki çalışmalarla desteklenmesi hem de gelecekteki araştırmalara rehberlik etmesi açısından önem taşımaktadır.

Örgütsel dayanıklılığının son yıllarda gündeme gelmesi ve özellikle Türkçe alan yazınında oldukça az sayıda çalışma olması sebebiyle, bu çalışmanın alan yazınına katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

Örgütsel dayanıklılık ile kriz yönetimini literatürde birlikte ele alan oldukça sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmanın sonuçları ile birlikte, kriz sürecine neden bazı örgütlerin başarılı bir şekilde uyum sağlayıp ve hatta başarılı olduğunu, bazı örgütlerin ise bunu başaramadığı sorusuna öngörü sağlanmaktadır. Bu bağlamda örgütlerin esnek kapasitelerinin ve yeteneklerinin örgütsel dayanıklılığa katkı sağladığını ve bununla kriz yönetimini olumlu etkilediğini anlamak için daha iyi bir düzeye gelindiği söylenebilmektedir.

Esasında kriz yönetimine ilişkin en yaygın sorun alanlarından biri, kriz sürecine yönelik önceden öngörülebilir çözümlerin yetersizliğidir. İşte bu nokta da çalışmanın sonuçları doğrultusunda, örgütsel çeviklik ve örgütsel dayanıklılık düzeylerinin güçlendirilmesinin bahsedilen öngörülebilir çözümlere katkı sağlayacağı ifade edilebilir.

Kavramsal olarak, bir krizden dersler çıkarmak otomatik olarak bir sonraki krizin daha iyi ele alınmasına yol açması şeklinde düşünülse de, bu her daim söz

konusu olmayabilir. Bu nedenle, gelecekteki araştırmalar, belirli krizlerde uygulanan belirli araç ve kaynakların pratik etkilerinin ötesine bakmalı ve örgütsel dayanıklılık hakkında hem teorik hem de saha destekli genellemeler geliştirmelidir. Böyle bütönlöyici bir yaklaşımla, dirençlilik ve dayanıklı olma konusunda süregelen tartışmalara katkı sağlayabilir.

Çalışmanın sonuçları demografik özellikler açısından değeriendirildiğinde alan yazınına katkı sağlayacak sonuçlara ulaşıldığı görölmektedir. Çalışmanın sosyo-demografik özelliklere yönelik grup farklılığı analizlerinde, yaş, eğitim durumu, kurumdaki görevi, yöneticilik görevi olması, ekonomik durumu, görev yapılan kurum türü açısından bazı boyutlar için anlamlı farklılıklar elde edilirken, cinsiyet, medeni durum, mesleki deneyim ve kurumda çalışma süresi açısından anlamlı farklılık bulunamamıştır. Bu da sağlık örgütlerinde görev yapan çalışanların yaş düzeyi yükseldikçe, ekonomik gelir yeterliliği iyileştikçe kurumda bir de sorumluluk gerektiren yöneticilik görevleri üstlendiklerinde örgütsel çeviklik, örgütsel dayanıklılık ve kriz yönetim düzeylerinde yükseldiğı sonucu çıkarılabilir. Ayrıca çalışmanın bulguları doğrultusunda kurum türü farklılığının ve kurumda yürütölen görevin söz konusu değışkenlerin düzeyini etkilediğı görölmüş olup, her farklı sağlık kurumunda (idari kurumlar, hastaneler ve acil sağlık hizmet sunucuları) örgütsel çeviklik, örgütsel dayanıklılık ve kriz yönetim düzeylerinin farklı olduğı ve çalışanların yürüttüğü göreve göre de değıştiğı ifade edilebilir.

5.3. Öneriler

Bu kısımda, çalışmanın sonucunda elde edilen bulgular ve ulaşılan sonuçlara dayanılarak hem literatüre hem de sağlık örgütlerinin saha uygulamalarına katkı sağlayacak bir takım önerilere yer verilecektir.

Kurumlara yönelik öneriler: Kurumlar iç ve dış çevre faktörleri dikkatle analiz etmelidirler. Potansiyel krizlerle baş edebilmek için örgütsel düzeyde hazırlıklarını yapmalıdırlar. Bunun en etkili yolu ise örgütsel değışim süreçleriyle birlikte örgütsel çeviklik ve dayanıklılık unsurlarını geliştirmektir. Örgütün hedef ve stratejileri, politikaları, meydana gelen çevresel değışikliklerle orantılı olarak ve mevcut durum incelendikten sonra revize edilmesi önem taşımaktadır. Örgütler muhtemel olumsuz

durumlar ve krizlere karşı dayanıklılık gösterebilmek için, örgüt yapılarını hem esnek hem de değişime hızlı uyum sağlayabilecek şekilde tasarlamalıdır.

Kurumlar, özellikle sağlık örgütleri yönetimi; bilgi teknolojileri ve teknik altyapıya yatırım yapmalıdır. Örgütsel dayanıklılığı ve çevikliği sürdürebilmek için örgütsel çaba sarf etmelidir. Kuruluşun çalışanları arasında güven geliştirmeleri ve bunu teşvik etmeleri gerekmektedir. Kurumsal düzeyde gelecekteki belirsizliğe, tehditlere ve streslere karşı, eşsiz bir dayanıklılık çerçevesi oluşturabilmek için örgüt kaynaklarına ve yönetişime dayanan bir yaklaşım sergilemeleri önerilebilir. Örgütsel çevikliğin ve dayanıklılığın gelişimi için yönetimin taahhüdü ve desteğinin esas olduğu göz ardı edilmemelidir.

Örgütsel çevikliği sürdürebilmek için yönetimler, hız, esneklik, tepkisellik ve uyarlanabilirlik elde etmek için uzman ekipler oluşturmalı ve bu hususa dair seminerler, konferanslar, ekip çalışmaları düzenlemelidir. Bireysel düzeyde, kişisel farkındalığın geliştirilmesi, öngörülemeyen yıkıcı olaylarla baş edebilmek ve yetkin bir işgücü geliştirmek için eğitimler düzenlemek bu alana yatırım yapmak önem arz etmektedir.

Örgütsel çeviklik, kriz yönetimi ve örgütsel dayanıklılık konusunda geliştirilen çözüm önerilerinin gerçekleştirilmesinde ve bu konular hakkında personelin bilgi düzeylerinin yükseltilmesinde öncelikle çalışanın istekli olması gerekmektedir. Aynı zamanda ilgili birim yöneticilerinde ilgili konulara yönelik yapılan eğitimleri, uygulamaları ve programları desteklemeli ve sorumluluğundaki çalışanları teşvik etmelidir. Bunun için de öncelikli olarak yöneticilerde belirtilen bu alanlara yönelik bir farkındalık sağlanmalıdır.

Yöneticilere yönelik öneriler: Hem iç hem de dış çevrelerinde karşılaşılabilecekleri olumsuzluklar, belirsizlikler ve krizlerin üstesinden gelebilmek için örgütsel çeviklik ve dayanıklılık unsurlarını güçlendirmeleri ve bunlardan en etkin şekilde yararlanmaları tavsiye edilmektedir. Zira yaşanan krizler sonrasındaki başarısızlıkların faturası çoğunlukla yöneticilere kesilmekte hatta kriz devam ederken bile görevden alınmalar söz konusu olmaktadır.

Örgütsel çeviklik krizlerin etkin bir şekilde yönetilebilmesinde ve krizlerin çözümünde iyi bir tahmin aracı olabilir. Örgütsel krizlerin tahmin edilmesi, önlenmesi ve risklerin azaltılması ile ilgili araştırmalar yapan kriz yöneticilerinin örgütsel çeviklik unsurlarına odaklanmaları yararlı olabilir.

Yöneticiler kurumlarının karşı karşıya olduğu riskler ve bu riskleri azaltabilecekleri yollar konusunda farkındalığı yüksek yani uyanık olmalıdırlar. Risk yönetiminde proaktif yaklaşım sergileyerek daha çok riskten koruma yöntemlerini belirlemeli ve ileriye dönük olmalıdırlar. Bu yaklaşımlar örgütsel dayanıklılığın artmasına destek sağlayacağından önerilebilir.

Yöneticiler kriz döneminde herhangi bir kesinti ya da aksaklık karşısında kurumun kaynaklarını yeniden yapılandırma yeteneğini gösterebilmesi önem arz etmekte olup, özellikle bu yeteneğe kriz anında ihtiyaç duyulmaktadır. Yöneticilere bu yönden kendilerini geliştirmeleri tavsiye edilebilir. Zira Covid-19 pandemisi sırasında kamu hastaneleri artan yoğun bakım ihtiyacını karşılayabilmek için hastanenin mevcut tüm kaynaklarını değerlendirmiş, dönüştürülmeye uygun klinik ve alanları yoğun bakım ünitesi haline getirerek artan talebi karşılamışlardır.

Bu çalışmada çeviklik ve dayanıklılık unsurları örgütsel düzeyde ele alınarak incelenmiştir. Çeviklik ve dayanıklılık kavramları sadece örgütsel düzeyde değil bireysel düzeyde de ele alınarak incelenmelidir. Bireysel çeviklik unsurları, özelliklerinin neler olduğu bunların örgütsel çevikliğe hangi yönde etkisinin olduğu katkı sağlayıp sağlamadığı değerlendirilmelidir. Zira çevik ve dayanıklı bireylerden oluşan örgütlerin bütün anlamda örgütsel düzeydeki çeviklik seviyelerine ve dayanıklılıklarına pozitif yönde katkı sağlaması kuvvetle muhtemeldir.

Örgütsel çeviklik ve örgütsel dayanıklılık kavramları kriz yönetimi tabanında bu çalışmada ele alınmıştır. Ancak bu kavramların örgütsel aidiyet, örgüt kültürü, örgüt psikolojisi, psikolojik ve sosyal sermaye, çalışan motivasyonu, iş gücü çevikliği gibi kavramlarla da birlikte ele alınarak kapsamlı analizler yapılması, alan yazınına katkı sağlayacağı gibi bu kavramların daha iyi anlaşılmasını ve de gelişimini destekleyecektir.

Çeviklik ve dayanıklılık unsurlarının örgütün bir parçası haline getirilerek örgüt yapısına işlenmesi ve örgüt kültürünün içinde kendine yer bularak benimsenmesi, örgütün uzun süreli varlığına ve kriz yönetiminde başarılı olmasına katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

Kriz yönetiminin birçok farklı yönünün ve kriz yönetiminde etkili olabilecek değişkenler ile ilişkisinin daha fazla araştırılması ve tartışılması gerekmektedir. Özellikle günümüz dünyasında giderek artan çeşitli krizler ve bunlara sıkça maruz kalan sağlık örgütlerinde konunun önemi gittikçe artmaktadır. Geçmişte kriz yönetimi için yapılan araştırmaların çoğunlukla işletme literatürüyle sınırlı olduğu görülmekle birlikte, sağlık örgütlerinde daha fazla çalışma için bu alanı keşfetmek ve mevcut fırsatların kullanması gerektiği söylenebilir. Kurumlar özellikle kriz planları, afet planları, krizlere verdikleri tepkiler ve yaptıkları değişiklikler hakkında incelenebilir. Kriz yönetimine yönelik analizler sadece kriz yönetimine hazırlık için değil, diğer taraftan örgütsel yönetime de katkı sağlayacağı göz ardı edilmemelidir. Özellikle kriz dönemi ve bu dönemler dışındaki örgüt içi ve dışı iletişim yöntemlerini içeren araştırmalar yapılabilir. Yine kriz yönetiminde yönetici ve örgüt liderlerinin rolü; liderlik türleri ile kriz yönetimi, örgütsel çeviklik ve örgütsel dayanıklılık ilişkilerini içeren çalışmalar gerçekleştirilebilir.

Örgütsel çeviklik, kriz yönetimi ve örgütsel dayanıklılık konularında sağlık veya diğer sektör çalışanlarında belirli bir iyileştirme yapılmış olsa da yaşanan hızlı değişimler, teknolojinin ilerlemesi ve küresel rekabet ortamı düşünüldüğünde işgörenlerin örgütsel çeviklik, kriz yönetimi ve örgütsel dayanıklılık düzeylerinin yükseltilmesi noktasında iyileştirme çalışmalarının üst sınırının bulunmadığı ve süreklilik gerektirdiği söylenebilir.

Örgütsel çeviklik, örgütsel dayanıklılık ve kriz yönetimi ilişkisine dair etkilerin daha kapsamlı analizi için; belirlenen örgütler üzerinde herhangi bir kriz yaşanmadığı dönemdeki çeviklik ve dayanıklılık düzeyleri ile kriz yaşandıktan sonraki dönemde çeviklik ve dayanıklılık düzey ve algıları uzun vadede incelenerek karşılaştırılabilir. Böylelikle krizin örgütlerin çeviklik ve dayanıklılık düzey ve algılarına olan etkiler ya da tam tersi etkisi (örgütsel çeviklik ve dayanıklılığın kriz yönetimine etkisi) incelenebilir.

Araştırmanın belirli bir il sınırı içinde faaliyet gösteren izin alınmış kamu sağlık kurumlarında gerçekleştirilerek verilerin elde edilmesi çalışmanın kısıtı olmakla birlikte, çalışmanın genellenebilirliğini de zayıflatmaktadır. Gelecek dönemlerde çalışma konusuna dair yapılacak bilimsel araştırmalarda daha çeşitli örneklemeler ele alınarak, örneğin özel sağlık kuruluşları da dahil edilerek, yapılması genellenebilme kapasitesini arttıracakı öngörülmektedir. Farklı illerde hem kamu hem de özel sağlık kuruluşları dahil edilerek çalışma genişletilebilir. Yine bu çalışma konusunun sağlık sektörü dışındaki farklı sektörler ve farklı meslek grupları dahil edilerek yapılması, kavramların analizinin genişletilmesi açısından önerilmektedir. Farklı değişkenlerle bu çalışmadaki değişkenler birlikte ele alınarak yeni modeller üzerinde konuya farklı bakış açıları getirilebilir. Bununla birlikte çalışmada kullanılan değişkenler arasındaki ilişkiler ile ilgili odak gruplar oluşturularak “nitel deney tasarımı”nda farklı araştırmalar yapılabilir.

Çalışmanın sosyo-demografik özelliklere yönelik grup farklılığı analizleri doğrultusunda; kurum türü farklılığı dikkate alınarak idari kurumlar, hastaneler ve acil sağlık hizmet sunucuları örgütsel çeviklik, örgütsel dayanıklılık ve kriz yönetimi düzeyleri açısından ayrıntılı analiz edilmesi önerilebilir.

Özetle örgütsel çeviklik ve örgütsel dayanıklılığın özellikle kriz dönemlerinde sağlık örgütlerinin varlığını ve hizmet sürekliliği için büyük önem arz ettiği bu nedenle sağlık örgütlerinin başarılı bir şekilde varlıklarını sürdürebilmeleri için örgütsel çevikliği ve örgütsel dayanıklılığı oluşturmaları ve/veya güçlendirmeleri gerekmektedir. Çalışma içerisinde örgütsel çeviklik, kriz yönetimi ve örgütsel dayanıklılık kavramları geniş bir şekilde ele alınmış olup, yapılan araştırma ile yeni bir bilgi birikimine katkıda bulunacağını ifade ettiğimiz bu araştırma desteklenmiştir. Çalışmanın bu yönüyle de alana katkılarının olacağı belirtilebilir.

6. KAYNAKÇA

Aghahosseini, E. M.; Rezaie, D. H. and Nilipour, T. S. A. (2016), The Impact of Human Resources Agility on Crisis Management (Case Study: Blood Transfusion Organization of Isfahan and Other Three Accident-Prone Provinces Throughout The Country), Scientific Information Database (SID), 5(10), 41-49. (<https://www.sid.ir/paper/225994/en#downloadbottom>)

Ahmadzadeh Araji, S.; Danaei, A. and Abtahi, A. (2017), Modeling Human Resource Agility and Ethics Management in Resolving the Crisis of Media Organizations, Iranian Journal of Educational Sociology, 1(6), 62-70.

Akkaya, B. ve Tabak, A. (2018), Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, İş ve İnsan Dergisi, 5(2), 185-206.

Akkaya, B.; Kayalıdere, U. A. K. ve Tabak, A. (2019), Endüstriyel Alanda Üretim Yapan Firmaların Örgütsel Çevikliği ile Firma Yöneticilerinin Sahip Olduğu Dinamik Yetenekler Arasındaki İlişki: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde (MOSB) Faaliyet Gösteren Firmalar Üzerine Bir Araştırma, Yeni Nesil Girişimcilik ve Ekonomi, 1(2), 19-54.

Aksu, A. ve Deveci, S. (2009), İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerileri, Education Sciences, 4(2), 448-464.

Alberts, D. S. and Hayes, R. E. (2003), Power To The Edge: Command, Control, In The Information Age. Office of the Assistant Secretary of Defense Washington DC; Command and Control Research Program (CCRP) Publication Series.

Al-Henzab, M. A. and Gauod, G. A. (2020), The Impact of Strategic Agility in Crisis Management Readiness at the Qatar Airways, Zarqa Journal for Research and Studies in Humanities, 20(2), 259-274.

Alzoubi, A. E. H.; Al-otoum, F. J. and Albatainh, A. K. F. (2011), Factors Associated Affecting Organization Agility on Product Development. *International Journal of Research and Reviews in Applied Sciences*, 9(3), 503-515.

Anca-Ioana, M. (2019), A Review of Organizational Agility Concept and Characteristics”, *Economic Sciences*, 28(1), 335-341.

Ang, S. H. (2001), Crisis Marketing: A Comparison Across Economic Scenarios, *International Business Review*, 10(3), 263–284.

Annarelli, A. and Nonino, F. (2016), Strategic and Operational Management of Organizational Resilience: Current State Of Research And Future Directions, *Omega-The International Journal of Management Science*, 62, 1-18.

Appelbaum, S. H.; Calla, R.; Desautels, D. and Hasan, L. (2017), The Challenges of Organizational Agility (Part 1), *Industrial And Commercial Training*, 49(1), 6-14.

Arıkan, E. ve Çilesiz, E. (2020), Otel İşletmelerinde Örgütsel Güven ve Örgütsel Dayanıklılık Arasındaki İlişkinin Analizi, *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Alanında Akademik Çalışmalar*, 1. Baskı, içinde (109-123), Ankara: Gece Kitaplığı.

Arpan, L. M. and Roskos-Ewoldsen, D. R. (2005), Stealing Thunder: Analysis of The Effects of Proactive Disclosure of Crisis Information, *Public Relations Review*, 31(3), 425-433.

Arsawan, I. W. E.; Supartha, I. W. G.; Rustiarini, N. W. and Laksmi, P. A. S. (2021), SMEs Resiliencies and Agility During Pandemic Covid-19: A Bibliography Analysis and Future Directions, *Economics. Ecology. Socium*, 5(3), 19-28.

Ashori, H.; Veisari, E.F. and Taghavi, S.A. (2015), The Relationship Between The Organization Agility and Mental Health of Staff on Strategic Preparation for Crisis Management: The Case Study in Islamic Azad Universities of Mazandaran, *International Journal of Management Sciences, Research Academy of Social Sciences*, 6(5), 272-281.

Aykaç, B. (2001), Kamu Yönetiminde Kriz ve Kriz Yönetimi, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3(2), 123-132.

Băjenaru, L.; Borozan, A.M.; Tomescu, M. and Savu, D. (2014), Sistem Interactiv De Evaluare A Agilității Unei Întreprinderi Virtual, Conferinta Nationala De Interactiune Om-Calculator – RoCHI 2014, 109-112.
<http://rochi.utcluj.ro/articole/2/RoCHI2014Bajenaru.pdf>.

Balcı, B. E. ve Erbay, E. Ö. (2021), Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Çeviklik Üzerine Etkisi, International Journal of Management and Administration, 5(10), 91-102.

Banihashemi, S. A. and Dahmardeh, N. (2010), Organizatinal Agility and Agile Manufacturing, European Journal of Economics, Finance and Administrati Sciences, (27), 178-184.

Baran, H., (2012), İşletmelerde Kriz Yönetimi, Araştırma ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü Bülteni, 31-41.

Barton, L. (2001), Crisis İn Organizations II, 2nd Edition, Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.

Başkarada, S. and Koronios, A. (2018), The 5S Organizational Agility Framework: A Dynamic Capabilities Perspective, International Journal of Organizational Analysis, 26 (2), 331-342.

Basri, S. ve Zorlu, K. (2020), Örgüt Kültürü Algısının Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi, Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 20(39), 147-164.

Batchelor, P. (2003), Surviving A Corporate Crisis: 100 Things You Need To Know, London: Thorogood Professional Insights Publishing.

Baubion, C. (2013), OECD Risk Management: Strategic Crisis Management, OECD Working Papers on Public Governance, OECD Publishing.

Bénaben, F.; Lauras, M.; Truptil, S. and Salatgé, N. (2016), A Metamodel For Knowledge Management in Crisis Management, In 2016 49th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS), IEEE, 126-135.

Benjaafar, S. and Ramakrishnan, R. (1996), Modelling, Measurement and Evaluating of Sequencing Flexibility in Manufacturing Systems, International Journal of Production Research, 34 (5), 1195-1219.

Bhamra, R.; Dani, S. and Burnard, K. (2011), Resilience: The Concept, A Literature Review and Future Directions, International Journal of Production Research, 49(18), 5375-5393.

Billings, R. S.; Milburn, T. W. and Schaalman, M. L. (1980), A Model of Crisis Perception: A Theoretical and Empirical Analysis, Administrative Science Quarterly, 25(2), 300-316.

Blackman, D. and Ritchie, B. W. (2008), Tourism Crisis Management and Organizational Learning: The Role of Reflection in Developing Effective DMO Crisis Strategies, Journal of Travel and Tourism Marketing, 23(2-4), 45-57.

Boin, A. (2008), Crisis Management Volume II, First Published, London: SAGE Publications Ltd.

Boin, A. and Van Eeten, M. J. (2013), The Resilient Organization, Public Management Review, 15(3), 429-445.

Boin, A.; Hart, P. T. and Kuipers, S. (2018), The Crisis Approach. In Handbook of Disaster Research, Springer International Publishing, 23-38.

Boisvert, P. and Moore, R. (2003), Crisis and Emergency Management: A Guide for Managers of the Public Service of Canada, Canadian Centre for Management Development.

Bollen, K. A. (1989), Structural Equations With Latent Variables, New York: John Wiley And Sons Pbc.

Bonanno, G. A. (2005), Resilience in The Face of Potential Trauma, Current Directions in Psychological Science, 14(3), 135-138.

Bottani, E. (2010), Profile and Enablers of Agile Companies: An Empirical Investigation, International Journal of Production Economics, 125(2), 251-261.

Bruneau, M.; Chang, S. E.; Eguchi, R. T.; Lee, G. C.; O'Rourke, T. D.; Reinhorn, A. M.; Shinozuka, M.; Tierney, K.; Wallace, W.A.; Von Winterfeldt, D. (2003), A Framework to Quantitatively Assess and Enhance The Seismic Resilience of Communities, Earthquake Spectra, 19(4), 733-752.

Buckle, P.; Mars, G. and Smale, S. (2000), New Approaches to Assessing Vulnerability and Resilience, Australian Journal of Emergency Management, 15(2), 8-14.

Budak, G.; Güleriyüz, D.; Türkyılmaz, I. ve Kiliçaslan, S. (2011), Rekabetçi Stratejilerin Başarısında, Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Atıklığın Etkisi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14, 241-257.

Cai, Z.; Liu, H.; Huang, Q. and Liang, L. (2019), Developing Organizational Agility in Product İnnovation: The Roles of IT Capability, KM Capability, And İnnovative Climate, R&D Management, 49(4), 421-438.

Can, H. (2005), Organizasyon ve Yönetim, 5. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.

Can, H., (1997), Organizasyon ve Yönetim, 4.Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.

Candan, A.; Çankır, B. ve Seker, S. E. (2017), Organizasyonlarda Çeviklik (Organizational Agility), YBS Ansiklopedi, 4(3), 3-9.

Carlsson, B. (1992), Management of Flexible Manufacturing: An International Comparison, Omega-The International Journal of Management Science, 20(1), 11-22.

Carmeli, A. and Schaubroeck, J. (2008), Organisational Crisis-Preparedness: The Importance Of Learning From Failures, Long Range Planning, 41(2), 177-196.

Carpenter, S.; Walker, B.; Anderies, J. M. and Abel, N. (2001), From Metaphor To Measurement: Resilience Of What To What?, Ecosystems, 4(8), 765-781.

Chan, J. W. (2011), Enhancing Organisational Resilience: Application of Viable System Model and MCDA In A Small Hong Kong Company, International Journal of Production Research, 49(18), 5545-5563.

Channa, N. A.; Shah, S. M. M. and Ghumro, N. H. (2019), Uncovering The Link Between Strategic Human Resource Management and Crisis Management: Mediating Role of Organizational Resilience, Annals of Contemporary Developments in Management & HR (ACDMHR), Print ISSN, 2632-7686, 1(2), 15-27.

Charbonnier-Voirin, A. (2011), The Development and Partial Testing of The Psychometric Properties of A Measurement Scale of Organizational Agility, M@n@gement, 14(2), 119-156.

Cho, S.; Mathiassen, L. and Robey, D. (2007), Dialectics of Resilience: A Multi-Level Analysis of A Telehealth Innovation, Journal of Information Technology, 22(1), 24-35.

Choi, J. N.; Sung, S. Y. and Kim, M. U. (2010), How Do Groups React To Unexpected Threats? Crisis Management in Organizational Teams. Social Behavior and Personality: An International Journal, 38(6), 805-828.

Christopher, M. (2000), The Agile Supply Chain: Competing in Volatile Markets, Industrial Marketing Management, 29(1), 37-44.

Clarke, C. J. and Varma, S. (1999), Strategic Risk Management: The New Competitive Edge, Long Range Planning, 32(4), 414-424.

Coombs, W. T. (1999), On Going Crisis Communication; Planning Managing and Responding, 1st Edition, Los Angeles: Sage Publications.

Coombs, W. T. (2002), Deep and Surface Threats: Conceptual and Practical Implications For Crisis Problem, Pubic Relations Review, 28(4), 339–345.

Coombs, W. T. (2007a), Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding, 2nd Edition, Los Angeles: Sage Publications.

Coombs, W. T. (2007b), Crisis Management and Communications, Institute For Public Relations, 4(5), 6, 1-14.

Coombs, W. T. (2015), Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding, Chapter 1; A Need For More Crisis Management Knowledge, 4nd Edition, Los Angeles: Sage Publications.
<https://books.google.sh/books?id=CkkXBAAQBAJ&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false>

Coombs, W. T. (2021). Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding, 8nd Edition, Los Angeles: Sage Publications.
[https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=2vBLEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT12&dq=Coombs,+W.+T.+\(2021\).+Ongoing+Crisis+Communication:+Planning,+Managing,+And+Responding.+Sage+Publications.&ots=1lBkMq4tjM&sig=VkoXWr cBVxB1H6PxDEtdTb3Ir9w&redir_esc=y#v=onepage&q=Coombs%2C%20W.%20T.%20\(2021\).%20Ongoing%20Crisis%20Communication%3A%20Planning%2C%20Managing%2C%20And%20Responding.%20Sage%20Publications.&f=false](https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=2vBLEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT12&dq=Coombs,+W.+T.+(2021).+Ongoing+Crisis+Communication:+Planning,+Managing,+And+Responding.+Sage+Publications.&ots=1lBkMq4tjM&sig=VkoXWr cBVxB1H6PxDEtdTb3Ir9w&redir_esc=y#v=onepage&q=Coombs%2C%20W.%20T.%20(2021).%20Ongoing%20Crisis%20Communication%3A%20Planning%2C%20Managing%2C%20And%20Responding.%20Sage%20Publications.&f=false)

Coombs, W. T. and Holladay, J. S. (2012), The Paracrisis: The Challenges Created By Publicly Managing Crisis Prevention, Public Relations Review, 38(3), 408-415.

Coombs, W. T. and Holladay, S. J. (2010), *The Handbook of Crisis Communication*, 1st Edition, United Kingdom: John Wiley and Sons.

Coombs, W. T. and Laufer, D. (2018), Global Crisis Management—Current Research and Future Directions, *Journal of International Management*, 24(3), 199-203.

Coombs, W. T. (2006), *Crisis Management: A Communicative Approach*, Public Relations Theory II, Edited By Botan, C. and Hazleton, V., New York London: Lawrence Erlbaum Associates, 171–197.
[https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=_4GMAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA149&dq=Coombs,W.+T.+\(2006\).+Crisis+management:+A+communicative+approach.+In+C.+H.+Botan+%26+V.+Hazleton+\(Eds.\).+Public+relations+theory+II+\(pp.171%E2%80%93197\).+Mahwah,+NJ:+Lawrence+Erlbaum+Associates,+Inc.&ots=KR9qAbVCMZ&sig=goNyphdraJ1PzSdh0FwDFqRS5fk&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=_4GMAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA149&dq=Coombs,W.+T.+(2006).+Crisis+management:+A+communicative+approach.+In+C.+H.+Botan+%26+V.+Hazleton+(Eds.).+Public+relations+theory+II+(pp.171%E2%80%93197).+Mahwah,+NJ:+Lawrence+Erlbaum+Associates,+Inc.&ots=KR9qAbVCMZ&sig=goNyphdraJ1PzSdh0FwDFqRS5fk&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), (2004), *Enterprise Risk Management — Integrated Framework*, AICPA Rights and Permission Team, 220 Leigh Farm Rd. Durham, NC 27707.

Costello, A. B., ve Osborne, J. W. (2005), *Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations For Getting The Most From Your Analysis*, Practical Assessment, Research and Evaluation, 10(7), 1-9.

Crocitto, M. and Youssef, M. (2003), The Human Side of Organizational Agility, *Industrial Management and Data Systems*, 103(6), 388-397.

Cumming, G.S.; Barnes, G.; Perz S.; Schmink, M.; Sieving, K.E.; Southworth, J.; Binford, M.; Holt, R.D.; Stickler, C.; Van Holt, T. (2005), An Exploratory Framework For The Empirical Measurement of Resilience, *Ecosystems*, 8(8), 975-987.

Curtin, T.; Hayman, D.; Husein, N. (2005), *Managing A Crisis*, New York, USA: Palgrave Macmillan.

Çalışkan, A. (2020), Kriz yönetimi: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması, Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 5(2), 106-120.

Çetinkaya, F. F. ve Akkoca, Y. (2021), Stratejik Liderlik ile Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişkide Örgütsel İletişimin Aracı Rolü, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8(1), 66-84.

Çoban Kumbalı, H. (2018), Örgütsel Dayanıklılık Ölçeği, Örgüt Yapısına Göre Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Dayanıklılık İlişkisi (Doktora Tezi), Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Dahiyat S.E. (2004), Exploring Organisational Agility in Healthcare: A Case Study Investigation, Thesis for Doctor of Philosophy, University of Huddersfield. <http://eprints.hud.ac.uk/id/eprint/20023/>

Dalziel, E. P. and Mcmanus, S. T. (2004), Resilience, Vulnerability, and Adaptive Capacity: Implications For System Performance, International Forum for Engineering Decision Making (IFED); Stoos, Switzerland, December.

Darkow, P. M. (2019), Beyond “Bouncing Back”: Towards an Integral, Capability-Based Understanding of Organizational Resilience, Journal of Contingencies and Crisis Management, 27(2), 145-156.

Darling, J. R. (1994), Crisis Management In International Business: Keys To Effective Decision Making, Leadership and Organization Development Journal, 15(8), 3-8.

Das, S. K. (1996), The Measurement of Flexibility in Manufacturing Systems, International Journal of Flexible Manufacturing Systems, 8(1), 67-93.

Daughy, K. (2000), Business Continuity Planning: Protecting Your Organization's Life, Boca Raton Florida: Auerbach Publishers, <https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=vG2qvt7I6eYC&oi=fnd&pg=PP1&dq=Ken+Daughy,+Business+Continuity+Planning+:+Protecting+Your+Organizat>

[ion%27s+Life,+Auerbach+Publishers,+2000,+p.+40.&ots=mhOBTmpOwt&sig=xFUujJxdBJcHH0wh1rrvcsSYyKc&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://www.researchgate.net/publication/358111111ion%27s+Life,+Auerbach+Publishers,+2000,+p.+40.&ots=mhOBTmpOwt&sig=xFUujJxdBJcHH0wh1rrvcsSYyKc&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

De La Garza, C. and Lot, N. (2022), The Socio-Organizational and Human Dynamics Of Resilience in A Hospital: The Case Of The COVID-19 Crisis, Journal of Contingencies and Crisis Management, 30(3), 244-256.

De Toni, A. and Tonchia, S. (1998), Manufacturing Flexibility: A Literature Review, International Journal of Production Research, 36(6), 1587-1617.

Demirbağ, O.; Mumcu, A. Y. ve Çakarel, T. Y. (2022), Beşeri ve Sosyal Sermayenin Örgütsel Dayanıklılık Üzerindeki Etkisinde Finansal Sermayenin Aracılık Rolünün İncelenmesi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (49), 1-21.

Demirel, E. Ö. ve Güler, M. (2022), Örgütsel Çeviklik Üzerine Yapılmış Çalışmaların Teorik Açidan İncelenmesi, Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 9(1), 361-378.

Demirtaş, H. (2000), Kriz Yönetimi, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 23(23), 353-373.

DeVor, R.; Graves, R. and Mills, J.J. (1997), Agile Manufacturing Research: Accomplishments and Opportunities, IIE Transactions, 29(10), 813-823, DOI: 10.1080/07408179708966404.

Dinçer, Ö. (1992), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 2.Baskı, İstanbul: Timaş Yayınları.

Dove, R. (1994), The Meaning of Life and The Meaning of Agile, Director Strategic Analysis, Agility Forum, dove@well.com, Paradigm Shift International, Production, 106, 14-15.

Dove, R. (2005), Agile Enterprise Cornerstones: Knowledge, Values, and Response Ability. In IFIP International Working Conference on Business Agility and Information Technology Diffusion, Springer, Boston, MA, 313-330.

Dovers, S. R. and Handmer, J. W. (1992), Uncertainty, Sustainability and Change, *Global Environmental Change*, 2(4), 262-276.

Dubrovski, D. (2007), Management Mistakes as Causes of Corporate Crises: Countries in Transition, *Managing Global Transitions*, 5(4), 333-354.

Dyer, L. and Shafer, R. A. (1999), From Human Resource Strategy To Organizational Effectiveness: Lessons From Research On Organizational Agility, CAHRS Center for Advanced Human Resource Studies Working Paper Series, 98(12), 1-35.

Dyer, L. and Shafer, R. A. (2003), Dynamic Organizations: Achieving Marketplace And Organizational Agility With People, CAHRS Center for Advanced Human Resource Studies Working Paper Series, 3(4), 1-39.

Eisenhardt, K. M. (1989), Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments, *Academy of Management Journal*, 32(3), 543-576.

El Idrissi, M.; El Manzani, Y.; Maatalah, W. A. and Lissaneddine, Z. (2022), Organizational Crisis Preparedness During The COVID-19 Pandemic: An Investigation of Dynamic Capabilities and Organizational Agility Roles, *International Journal Of Organizational Analysis*, 1934-8835, DOI 10.1108/IJOA-09-2021-2973.

Eliasson, A. C. and Kreuter, C. (2001), On Crisis Models: An Alternative Crisis Definition, *Research Notes, Quantitative Analysis, Deutsche Bank Research*, 1(1), 1-27.

Endsley, M. R. (2001), Designing for Situation Awareness in Complex Systems. In *Proceedings of The Second International Workshop on Symbiosis of Humans, Artifacts and Environment*, 1-14.

EPICC, (2003), Earthquake Planning For Business: A Guide For Businesses In British Columbia, Emergency Preparedness For Industry and Commerce Council Published, 1-27. <https://www.epicc.org/>

Erol, O.; Sauser, B. J. and Mansouri, M. (2010), A Framework For Investigation Into Extended Enterprise Resilience, *Enterprise Information Systems*, 4(2), 111-136.

Eshlaghy, A. T.; Mashayekhi, A. N.; Rajabzadeh, A. and Razavian, M. M. (2010), Applying Path Analysis Method in Defining Effective Factors in Organisation Agility, *International Journal of Production Research*, 48(6), 1765-1786.

Fateme, S.; Abdolrahman, M. and Tahereh, A. (2013), Assessment Aspects of Organizational Agility (Case Study Of Khuzestan Sport And Youth Organization), *International Journal of Sport Studies*, 3(6), 643-648.

Faulkner, B. (2001), Towards A Framework For Tourism Disaster Management, *Tourism Management*, 22(2), 135-147.

Fayezi, S.; Zutshi, A. and O'Loughlin, A. (2017), Understanding and Development of Supply Chain Agility and Flexibility: A Structured Literature Review, *International Journal of Management Reviews*, 19(4), 379-407.

Fiksel, J. (2003), Designing Resilient, Sustainable Systems, *Environmental Science and Technology*, 37(23), 5330-5339.

Fiksel, J.; Polyviou, M.; Croxton, K.L. and Pettit, T.J. (2015), From Risk to Resilience: Learning to Deal With Disruption, *MIT Sloan Management Review*, 56(2), 78-86.

Fink, S. (1986), *Crisis Management: Planning For The Inevitable*, New York: American Management Association.

Fleming, R. S. (2012), Ensuring Organizational Resilience in Times of Crisis, *Journal of Global Business Issues*, 6(1), 31-34.

Folke, C.; Carpenter, S.; Elmqvist, T.; Gunderson, L.; Holling, C. S.; Walker, B.; ... and Svedin, U. (2002), Resilience and Sustainable Development: Building Adaptive Capacity in a World of Transformations, The Environmental Advisory Council to the Swedish Government, 1-34.

Fraser, M. W.; Galinsky, M. J. and Richman, J. M. (1999), Risk, Protection and Resilience: Toward A Conceptual Framework For Social Work Practice, Social Work Research, 23(3), 131-143.

Freeman, S. F. (2004), Beyond Traditional Systems Thinking: Resilience As A Strategy For Security And Sustainability, In 3rd International Conference On Systems Thinking In Management Session On Sustainability Philadelphia, Penn Arts and Sciences Center for Organizational Dynamics Working Paper, 4(2), 1-12.

Ganguly, A.; Nilchiani, R. and Farr, J.V. (2009), Evaluating Agility in Corporate Enterprises, International Journal of Production Economics, 118(2), 410-423.

Gečienė, J. (2021), Organizational Resilience Management in The Face of A Crisis: Results of A Survey Of Social Service Institutions Before And During A Covid-19 Pandemic, Contemporary Research on Organization Management and Administration, 9 (1), 32-42.

Gehani, R. R. (2010), Time-Based Management Strategic Roles, International Journal of Operational and Production Management, 15, 19-35.

Gerçek, M. ve Börekçi, D. Y. (2019), “Resilience” Kavramına Örgüt Bağlamında Türkçe Karşılık Önerileri, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 28(2), 198-213.

Gezer, Y. (2020), Kriz Yönetim Becerilerine (Kriz Öncesi, Dönemi ve Sonrası) İlişkin Olarak Okul Müdürlerinin Sergilemiş Oldukları Davranışlar, Disiplinlerarası Eğitim Araştırmaları Dergisi, 4(8), 282-298.

Ghodrati, H. and Zargarzadeh, Z. (2013), A Study On The Relationship Between Employee Mental Health and Agility Strategic Readiness: A Case Study of Esfahan Hospitals in Iran, *Management Science Letters*, 3(4), 1095-1104.

Giachetti, R. E.; Martinez, L. D.; Sáenz, O. A. and Chen, C. S. (2003), Analysis of The Structural Measures of Flexibility and Agility Using A Measurement Theoretical Framework, *International Journal of Production Economics*, 86(1), 47-62.

Gigliotti, R. and Ronald, J. (1991), *Emergency Planning for Maximum Protection*, Butterworth Heinemann, New York: Gulf Professional Publishing, [https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=mMpVa4690IC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Gigliotti,+R.+and+Ronald,+J.+\(1991\),+Emergency+Planning+for+Maximum+Protection,+ButterworthHeinemann,+New+York,+NY&ots=3rukRtRqVm&sig=ph7JU5IstRzonRDYmk7gRuWjQ&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=mMpVa4690IC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Gigliotti,+R.+and+Ronald,+J.+(1991),+Emergency+Planning+for+Maximum+Protection,+ButterworthHeinemann,+New+York,+NY&ots=3rukRtRqVm&sig=ph7JU5IstRzonRDYmk7gRuWjQ&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Gittell, J. H.; Cameron, K.; Lim, S. and Rivas, V. (2006), Relationships, Layoffs and Organizational Resilience: Airline Industry Responses To September 11, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(3), 300-329.

Goel, L.; Kale, R. W.; Zhang, J. Z. and Arora, D. (2021), Agility and Resilience in Information Systems Research: A Thematic Analysis. *Journal of Organizational and End User Computing (JOEUC)*, 33(6), 1-17.

Golchin, M. and Khosroshahi, S. (2006), Strategies to Reach Agility in Organizations, *Journal of Web*, 7(72), 21-25.

Golden, W. and Powell, P. (2000), Towards A Definition of Flexibility: In Search of The Holy Grail?, *Omega*, 28(4), 373-384.

Goldman, S.; Nagel, R. And Preiss, K. (1995), *Agile Competitors and Virtual Organizationsstrategies For Enriching The Customer*, New York: Van Nostrand Reinhold.

Gosling, J.; Purvis, L. and Naim, M. M. (2010), Supply Chain Flexibility As A Determinant of Supplier Selection, *International Journal of Production Economics*, 128 (1), 11-21.

Göksu, T. (2011), Kamuda Kriz Yönetimi ve Türkiye’de Kriz Yönetimi Teşkilatlanması, *Türk İdare Dergisi*, 459, 37-64.

Gunasekaran, A. (1998), Agile Manufacturing: Enablers and An İmplementation 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 (1-2), 87–105.

Guth, D. W. (1995), Organizational Crisis Experience and Public Relations Roles. *Public Relations Review*, 21 (2), 123-136.

Hallegatte, S. (2014), Economic Resilience: Definition and Measurement, *World Bank Policy Research Working Paper*, (6852), 1-44.

Hamel, G. and Valikangas, L. (2003), The Quest For Resilience, *Harvard Business Review*, 81(9), 52-63.

Hamel, G. and Valikangas, L. (2004), The Quest For Resilience, *İcade, Revista De La Facultad De Derecho*, (62), 355-358.

Harraf, A.; Wanasika, I.; Tate, K. and Talbott, K. (2015), Organizational Agility, *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 31 (2), 675-686.

Henderson, J. C. (2007), *Tourism Crises: Causes, Consequences and Management*, Burlington USA; Elsevier Inc.

Herbane, B.; Elliott, D. and Swartz, E. (1997), Contingency and Continua: Achieving Excellence Through Business Continuity Planning, *Business Horizons*, 40 (6), 19-25.

Holling, C.S., (1973), Resilience and Stability of Ecological Systems, *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4 (1), 1–23.

Holsapple, C. W. And Li, X. (2008), Understanding Organizational Agility: A Work-Design Perspective, 13th International Command and Control Research and Technology Symposia (ICCRTS), Seattle, WA, 1-25.

Hormozi, A. M, (2001), Agile Manufacturing: The Next Logical Step, *Benchmarking An International Journal*, 8 (2), 132-143.

Horne, J. F. and Orr, J. E. (1998), Assessing Behaviors That Create Resilient Organizations, *Employment Relations Today*, 24 (4), 29-39.

Hoyt, J.; Huq, F. and Kreiser, P. (2007), Measuring Organizational Responsiveness: The Development of A Validated Survey Instrument, *Management Decision*, 45 (10), 1573 – 1594.

Hu, C.; Yun, K. H.; Su, Z. and Xi, C. (2022), Effective Crisis Management During Adversity: Organizing Resilience Capabilities of Firms and Sustainable Performance during COVID-19, *Sustainability*, 14 (20), 13664.

Indiarti, E. D. and Lantu, D. C. (2022), The Impact of Agile Leadership to Business Resilience in the Face of the Vuca Era, *Asian Journal of Research in Business and Management*, 4 (3), 559-567.

Isirimah Nnamdi, N. and Onuoha, B. C. (2020), Crisis Management and Organizational Resilience in Telecommunications Firms in Rivers State, *International Journal of Advanced Academic Research*, 6 (11), 1-13.

Ismael, I. Z.; El-kholy, S. M. and Abd-Elrhman, E. S. A. (2021), Knowledge Management as a Predictor of Organizational Resilience and Agility, *Egyptian Journal of Health Care*, 12 (4), 1397-1412.

Issel, L. M. and Narasimha, K. M. (2007), Creating Complex Health Improvement Programs as Mindful Organizations: From Theory to Action, Journal of Health Organization and Management, 21 (2), 166-183.

İşcan, Ö. F. ve Karabey, C. N. (2006), Bilgi Teknolojilerinin Benimsenmesi ile Örgütsel Atiklik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi (26), 1-17.

Jackson, M. and Johansson, C. (2003), An Agility Analysis From A Production System Perspective, Integrated Manufacturing Systems, 14 (6), 482-488.

Jackson, M.C. (1991), Systems Methodology For The Management Sciences, New York: Plenum Press.
[https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=s2Yjp0CQv_gC&oi=fnd&pg=PA3&dq=Jackson,+M.C.+\(1991\),+Systems+Methodology+For+The+Management+Sciences,+New+York:+Plenum+Press.&ots=UHZ5hXCy2C&sig=ZTPSE13hZkOD1fm5Y8Kn2RkNIY&redir_esc=y#v=onepage&q=Jackson%2C%20M.C.%20\(1991\)%2C%20Systems%20Methodology%20or%20The%20Management%20Sciences%2C%20New%20York%3A%20Plenum%20Press.&f=false](https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=s2Yjp0CQv_gC&oi=fnd&pg=PA3&dq=Jackson,+M.C.+(1991),+Systems+Methodology+For+The+Management+Sciences,+New+York:+Plenum+Press.&ots=UHZ5hXCy2C&sig=ZTPSE13hZkOD1fm5Y8Kn2RkNIY&redir_esc=y#v=onepage&q=Jackson%2C%20M.C.%20(1991)%2C%20Systems%20Methodology%20or%20The%20Management%20Sciences%2C%20New%20York%3A%20Plenum%20Press.&f=false)

Jaques, T. (2007), Issue Management and Crisis Management: An Integrated, Non-Linear, Relational Construct, Public Relations Review, 33(2), 147-157.

Kamei, K. (2019), Crisis Management, In Science of Societal Safety, Singapore: Springer, 141-150.

Kantur, D. and İşeri-Say, A. (2012), Organizational Resilience: A Conceptual Integrative Framework, Journal of Management and Organization, 18 (6), 762- 773.

Kantur, D. and İşeri-Say, A. (2015), Measuring Organizational Resilience: A Scale Development, Journal of Business, Economics and Finance, 4 (3), 456-472.

Kaplan, D. (2000), Evaluating and Modifying Structural Equation Models, Structural Equation Modeling: Foundations and Extensions, 1st Ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications,

Katayama, H. And Bennett, D. (1999), Agility, Adaptability and Leanness: A Comparison of Concepts and A Study Of Practice, International Journal of Production Economics, 60, 43-51.

Kelloway, E. K. (1998), Using LISREL For Structural Equation Modeling: A Researcher's Guide, New York: Sage Pbc.

Kersten, A. (2005), Crisis As Usual: Organizational Dysfunction And Public Relations, Public Relations Review, 31(4), 544–549.

Kıral, E. (2019), Çatışma ve Kriz Yönetimi, Eğitim Yönetimi, 18.Bölüm (451-510). 1. Baskı, Ankara: Pagem Akademi.

Kidd, P. T. (1994), Agile Manufacturing: Forging New Frontiers, United States: Addison-Wesley Longman Publishing Co. Inc.

Kim, Y. (2020), Organizational Resilience and Employee Work-Role Performance After A Crisis Situation: Exploring The Effects of Organizational Resilience On Internal Crisis Communication, Journal of Public Relations Research, 32 (1-2), 47-75.

Kim, Y.; Cha, H. and Kim, J. R. (2008), Developing a Crisis Management Index: Applications in South Korea, Journal of Public Relations Research, 20 (3), 328-355.

Kimhi, S. and Eshel, Y. (2009), Individual and Public Resilience and Coping With Long-Term Outcomes of War 1, Journal of Applied Biobehavioral Research, 14(2), 70-89.

Klein, R. J.; Nicholls, R. J. and Thomalla, F. (2003), Resilience to Natural Hazards: How Useful is This Concept?, Global Environmental Change Part B: Environmental Hazards, 5(1), 35-45.

Kline, B. R. (2005), *Principles and Practice of Structural Modeling*, London: The Guilford Press.

Koçel, T. (2014), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta.

Koronis, E. and Ponis, S. (2018), A Strategic Approach to Crisis Management and Organizational Resilience, Better than Before: The Resilient Organization in Crisis Mode, *Journal of Business Strategy*, 39 (1), 32-42.

Koselleck, R. and Richter, M. W. (2006), Crisis, *Journal of the History of Ideas*, 67 (2), 357-400.

Lee, A. V.; Vargo, J. and Seville, E. (2013), Developing A Tool to Measure and Compare Organizations' Resilience, *Natural Hazards Review*, 14 (1), 29-41.

Leflar, J. and Siegel, M. (2013), *Organizational Resilience. Managing the Risks of Disruptive Events—A Practitioner's Guide*, Boca Raton: CRC Press Taylor and Francis Group.

Lengnick-Hall, C. A. and Beck, T. E. (2005), Adaptive Fit Versus Robust Transformation: How Organizations Respond to Environmental Change, *Journal of Management*, 31 (5), 738-757.

Lengnick-Hall, C. A. and Beck, T. E. (2009), Resilience Capacity and Strategic Agility: Prerequisites For Thriving In A Dynamic Environment, In C. Nemeth, E. Hollnagel, and S. Dekker (Eds.), *Preparation and Restoration*, Chapter 3/32. Aldershot UK: Ashgate Publishing, CRC Press.

Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E. and Lengnick-Hall, M. L. (2011), Developing a Capacity for Organizational Resilience Through Strategic Human Resource, *Human Resource Management Review*, 21, 243-255.

Leonard, H.B.D. and Howit, M. (2012), Dirty Bombs, 'Routine' or 'Crisis' The Search For Excellence, *Crisis/Response Journal*, 4 (3), 31-35.

Lew, A. A. (2014), Scale, Change and Resilience in Community Tourism Planning, *Tourism Geographies*, 16 (1), 14-22.

Lin, C. T.; Chiu, H. and Tseng, Y. H. (2006), Agility Evaluation Using Fuzzy Logic, *International Journal of Production Economics*, 101 (2), 353-368.

Linkov, I. and Palma-Oliveira, J. M. (2017), Resilience and Risk: Methods and Application in Environment, Cyber and Social Domains, Portugal: Springer, Published in Cooperation with NATO Emerging Security Challenges Division, DOI 10.1007/978-94-024-1123-2.

Linkov, I.; Bridges, T.; Creutzig, F.; Decker, J.; Fox-Lent, C.; Kröger, W.; ... and Thiel-Clemen, T. (2014), Changing The Resilience Paradigm, *Nature Climate Change*, 4(6), 407-409.

Loewendick, B. A. (1993), Laying Your Crisis on The Table, *Training and Development*, 47(11), 15–17.

Long, J. S. (1989), *Confirmatory Factor Analysis A Preface to Lisrel*, London: Sage Publishing.

Longman (1978), *Longman Dictionary of Contemporary English*, London: Longman Group Limited.

Lu, Y. and Ramamurthy, K. (2011), Understanding The Link Between Information Technology Capability And Organizational Agility: An Empirical Examination, *MIS Quarterly*, 35(4), 931-954.

Luthans, F. (2002), The Need For and Meaning of Positive Organizational Behavior, *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(6), 695-706.

Ma, B. and Zhang, J. (2022), Tie Strength, Organizational Resilience and Enterprise Crisis Management: An Empirical Study In Pandemic Time, *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 81, 103240.

Madni, A. M. (2007), Designing For Resilience. *ISTI Lecture Notes On Advanced Topics In Systems Engineering*, 20-35.

Madni, A. M. and Jackson, S. (2009), Towards A Conceptual Framework For Resilience Engineering, *IEEE Systems Journal*, 3(2), 181-191.

Mallak, L. A. (1998a), Putting Organizational Resilience to Work, *Industrial Management*, 40 (6), 1-9.

Mallak, L. A. (1998b), Measuring Resilience in Health Care Provider Organizations, *Health Manpower Management*, 24(4), 148-152.

Mangalaraj, G.; Nerur, S. and Dwivedi, R. (2021), Digital Transformation for Agility and Resilience: An Exploratory Study, *Journal of Computer Information Systems*, 1-13.

Maskell, B. (2001), The Age of Agile Manufacturing, *Supply Chain Management: An International Journal*, 6(1), 5-11.

Masten, A. S. (2001), Ordinary Magic: Resilience Processes in Development, *American Psychologist*, 56(3), 227-238.

McManus, S.; Seville, E.; Brunsden, D. and Vargo, J. (2007), Resilience Management: A Framework For Assessing and Improving The Resilience of Organisations, *Resilient Organisations Research Report 2007/01*, New Zealand.

McManus, S.; Seville, E.; Vargo, J. and Brunsdon, D. (2008), Facilitated Process For Improving Organizational Resilience, *Natural Hazards Review*, 9(2), 81-90.

Megele, C. (2014), Resilient Organizations Turning Challenges Into Opportunities: HR Occupies A Central Place In Preparing Companies For Change, Human Resource Management International Digest, 22(5), 1-4.

Mehdibeigi, N.; Dehghani, M. and Mohammad Yaghoubi, N. (2016), Customer Knowledge Management and Organization's Effectiveness: Explaining The Mediator Role of Organizational Agility, Procedia-Social and Behavioral Sciences, 230, 94-103.

Merdan, E. (2022), Stratejik Yönetim Sürecinin Örgütsel Çeviklik ve Algılanan Çevresel Belirsizlik Üzerindeki Rolünün İncelenmesi, Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi, 5(2), 93-110.

Merna, T. and Al-Thani, F. F. (2008), Corporate Risk Management, Second Edition, England: John Wiley and Sons.
https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=yow0EAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Risk+Management&ots=Gvf9JgRHUC&sig=PZOQ-irsaq6n1cQoJt6VcJbC-Sk&redir_esc=y#v=onepage&q=Risk%20Management&f=false

Meyer, A.D. (1982), Adapting To Environmental Jolts. Administrative Science Quarterly, 27, 515–537.

Mikhieieva, O. and Stephan, K. (2020), A Retrospective on Agile Transformations: Survey Results on Agility of German Organisations, In 2020 IEEE European Technology and Engineering Management Summit (E-TEMS), Dortmund Germany.

Milašinović, S. and Kešetović, Ž. (2008), Crisis and Crisis Management: A Contribution To A Conceptual and Terminological Delimitation, Megatrend Revija, 5 (1), 167-185.

Milburn, T. W.; Schuler, R. S. and Watman, K. H. (1983), Organizational Crisis, Part I: Definition and Conceptualization, Human Relations, 36 (12), 1141-1160.

Mitroff, I. I. (1994), Crisis Management and Environmentalism: A Natural Fit, *California Management Review*, 36(2), 101-113.

Mitroff, I. I. and Alpaslan, M. C. (2003), Preparing For Evil, *Harvard Business School Review Published*, 5-11.

Mitroff, I. I. and Pearson, C. M. (1993), *Crisis Management: A Diagnostic Guide For Improving Your Organization's Crisis-Preparedness*, San Francisco: Jossey-Bass.

Mitroff, I. I.; Alpaslan, M. C. and Green, S. E. (2004), Crises As Ill-Structured Messes, *International Studies Review*, 6 (1), 165-194.

Mitroff, I. I.; Hill, L. B. and Alpaslan, C. M. (2013), Crisis Management - An Imperative For Schools, In *Rethinking the Education Mess: A Systems Approach to Education Reform*, New York: Palgrave Pivot, 136-155.

Mitroff, I. I.; Shrivastava, P. And Udwadia, F. E. (1987), Effective Crisis Management, *Academy of Management Perspectives*, 1(4), 283-292.

Moenkemeyer, G.; Hoegl, M. and Weiss, M. (2012), Innovator Resilience Potential: A Process Perspective of Individual Resilience As Influenced By Innovation Project Termination, *Human Relations*, 65(5), 627-655.

Mohammadi, M.; Nikpour, A. and Chamanifard, R. (2015), The Relationship Between Organizational Agility and Employee's Productivity (Case Study: Ministry Of Youth Affairs and Sports, Iran), In *Fourth International Conference IT In Education, Research and Business-ITERB*.

Mohammadi, M.; Nikpour, A. and Chamanifard, R. (2015), The Relationship Between Organizational Agility and Employee's Productivity (Case Study: Ministry Of Youth Affairs And Sports, Iran), In *Fourth International Conference IT In Education. Research And Business-ITERB*, 66-70.

Mokline, B. and Abdallah, M. A. B. (2021), Organizational Resilience As Response To A Crisis: Case of COVID-19 Crisis, *Continuity and Resilience Review*, 3(3), 232-247.

Molla, A. and Peszynski, K. (2012), Enterprise Systems and Organizational Agility: A Review of The Literature and Conceptual Framework, *Communications of The Association For Information Systems*, 31(8), 167-193.

Moshki, M. K. and Teimouri, H. (2013), A Survey On The Level of Organization Agility and Proposition of A Comprehensive Model (The Case of Nir Pars Company), *International Journal of Human Resource Studies*, 3(3), 62-77.

Nayyar, P. and Bantel, K. (1994), Competitive Agility: A Source of Competitive Advantage Based On, *Advances in Strategic Management*, 10, 193-222.

Nejatian, M. and Zarei, M. H. (2013), Moving Towards Organizational Agility: Are We Improving In The Right Direction?, *Global Journal of Flexible Systems Management*, 14(4), 241-253.

Nijssen, M. and Paauwe, J. (2012), HRM In Turbulent Times: How To Achieve Organizational Agility?. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(16), 3315-3335.

Olaleye, B.; Anifowose, O.; Efuntade, A. and Arije, B. (2021), The Role of Innovation And Strategic Agility On Firms' Resilience: A Case Study of Tertiary Institutions in Nigeria, *Management Science Letters*, 11(1), 297-304.

Ouzaka, B.; El Gouch, M.; Ouhadi, S. and Kadouri, A. (2022), Theoretical Exploration of the Organizational Resilience Factors of the Family-Owned SMEs During The COVID-19 Crisis, *Cross Current International Journal of Economics, Management and Media Studies*, 4(4), 57-63.

Oxford English Dictionary, <https://www.lexico.com/en/definition/resilience>, Erişim Tarihi: 23.01.2022.

Önen, C.; Çiftçi, Y. ve Kayar, S. (2021), Havalimanı Çalışanlarının Acil Durumlara Yönelik Hazırlığı ve Kriz Yönetimi, Bitlis Eren Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, 10 (4), 1486-1491.

Örnek, A. Ş.; Avcı, G. ve Hasçelik, G. (2022), Alınan Kararlar Ne Zaman Ölümcüldür? Çalışanların Karar Verme Stratejilerinin Kriz Yönetimine Etkisi, TroyAcademy International Journal of Social Sciences, 7(3), 392-425.

Özcan, S. (2019), Yenilik Kültürünün ve Öğrenme Odaklılığın Örgütsel Atiklik Üzerindeki Etkisi, Press Academia Procedia, 9(1), 109-113.

Özeroglu, E. ve Kocyigit, Y. (2020), Hastane İşletmelerinde Örgütsel Çeviklik: Vizyoner Liderliğin Rolü, Research Journal of Business And Management, 7(1), 13-22.

Özmen, M. ve Kıran, F. (2018), Çalışanlarının Algılarıyla Mermer Fabrikalarının Örgütsel Dayanıklılıkları, Bucak İşletme Fakültesi Dergisi, 1(1), 91-106.

Pal, R.; Torstensson, H. and Mattila, H. (2014), Antecedents of Organizational Resilience in Economic Crises - An Empirical Study Of Swedish Textile and Clothing Smes, International Journal of Production Economics, 147, 410-428.

Papla, R.; Yeltayeva, D. and Pak, D. (2022), Strategic Agility or Resilience: What Should Smes Focus On During The Crisis?, Scientific Collection Interconf, Proceedings of the 2 nd International Scientific and Practical Conference USA, 82-91.

Paraskevas, A. (2006), Crisis Management or Crisis Response System? A Complexity Science Approach to Organizational Crises, Management Decision, 44(7), 892-907. DOI 10.1108/00251740610680587.

Parker, H. and Ameen, K. (2018), The Role of Resilience Capabilities in Shaping How Firms Respond to Disruptions, Journal of Business Research, 88, 535-541.

Parsons, W. (1996), Crisis Management, Career Development International, 1(5), 26-28.

Pauchant, T. C. and Douville, R. (1993), Recent Research in Crisis Management: A Study of 24 Authors' Publications From 1986 To 1991, Industrial and Environmental Crisis Quarterly, 7(1), 43-66.

Pauchant, T. C. and Mitroff, I. I. (1992), Transforming The Crisis-Prone Organization: Preventing Individual, Organizational and Environmental Tragedies, San Francisco: Jossey-Bass.

Pearson, C. M. and Mitroff, I. I. (1993), From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework For Crisis Management, Academy of Management Perspectives, 7(1), 48-59.

Pearson, C.M. and Clair, J.A. (1998), Reframing Crisis Management, Academy of Management Review, 23 (1), 59-76.

Pelling, M. and Uitto, J. I. (2001), Small Island Developing States: Natural Disaster Vulnerability and Global Change, Global Environmental Change Part B: Environmental Hazards, 3(2), 49-62.

Perry, R. W. and Lindell, M. K. (2003), Preparedness For Emergency Response: Guidelines For The Emergency Planning Process, Disasters, 27(4), 336-350.

Pheng, L. S.; Ho, D. K. and Ann, Y. S. (1999), Crisis Management: A Survey of Property Development Firms, Property Management, 17(3), 231-251.

Pickett, S. T.; Cadenasso, M. L. and Grove, J. M. (2004), Resilient Cities: Meaning, Models, and Metaphor For Integrating The Ecological, Socio-Economic, and Planning Realms, Landscape and Urban Planning, 69(4), 369-384.

Pimm, S.L. (1984), The Complexity and Stability of Ecosystems, Nature Publishing Group, 307, 321-326.

Pira, A. ve Sohodol Ç. (2004), Kriz Yönetimi, İstanbul: İletişim Yayıncılık.

Ponis, S. T. and Koronis, E. (2012), Supply Chain Resilience? Definition of Concept and Its Formative Elements, The Journal of Applied Business Research, 28(5), 921-935.

Ponis, S. T. and Ntalla, A. (2016), Crisis Management Practices and Approaches: Insights From Major Supply Chain Crises, Procedia Economics and Finance, 39, 668-673.

Ponomarov, S. Y. and Holcomb, M. C. (2009), Understanding The Concept of Supply Chain Resilience, The International Journal of Logistics Management, 20(1), 124-143.

Prayag, G. (2017), Symbiotic Relationship or Not? Understanding Resilience and Crisis Management in Tourism, Tourism Management Perspectives, 25, 133-135.

Putnik, G. D. (2001), BM Virtual Enterprise Architecture Reference Model, (Edited By: Gunasekaran, A.) Agile Manufacturing: 21st Century Manufacturing Strategy, UK, Elsevier Science Ltd, 73-93.

Raut, P. K.; Das, J. R.; Gochhayat, J. and Das, K. P. (2022), Influence of Workforce Agility On Crisis Management: Role of Job Characteristics and Higher Administrative Support In Public Administration, Materials Today: Proceedings, 61, 647-652.

Ray, S. J. (1999), Strategic Communication in Crisis Management: Lessons From The Airline Industry, London: Quorum Books, Westport.
https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=x8SDsSFw8UC&oi=fnd&pg=PA9&dq=Ray,+S.J.,+1999.+Strategic+Communication+in+Crisis+Management:+Lesson+from+the+Airline+Industry.+Quorum+Books,+Westport,+CT&ots=jkrMyYFXj2&sig=xX6W8RA8qKwaisRdY45ZajBCe8&redir_esc=y#v=onepage&q=Ray%2C%20S.J.%2C%201999.%20Strategic%20Communication%20in%20Crisis%20Manage

[ment%3A%20Lessons%20from%20the%20Airline%20Industry.%20Quorum%20Books%2C%20Westport%2C%20CT&f=false](#)

Reed, K. and Blunsdon, B. (1998), Organizational Flexibility in Australia, *The International Journal of Human Resource Management*, 9(3), 457–477.

Reich, J. W. (2006), Three Psychological Principles of Resilience In Natural Disasters, *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 15(5), 793-798.

Reinmoeller, P. and Van Baardwijk, N. (2005), The Link Between Diversity and Resilience, *MIT Sloan Management Review*, 46(4), 61-65.

Ren, J.; Yusuf, Y. Y. and Burns, N. D. (2009), A Decision-Support Framework For Agile Enterprise Partnering, *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 41(1), 180-192.

Richtnér, A. and Löfsten, H. (2014), Managing in Turbulence: How The Capacity For Resilience Influences Creativity, *R&D Management*, 44(2), 137-151.

Rioli, L. and Savicki, V. (2003), Information System Organisational Resilience, *Omega The International Journal of Management Science*, 31(3), 227-233.

Ritchie, B. W. (2004), Chaos, Crises and Disasters: A Strategic Approach To Crisis Management In The Tourism Industry, *Tourism Management*, 25(6), 669-683.

Robb, D. (2000), Building Resilient Organizations Resilient Organizations Actively Build and Integrate Performance and Adaptive Skills, *Od Practitioner*, 32(3), 27-32.

Robert, B. and Lajtha, C. (2002), A New Approach to Crisis Management, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 10(4), 181-191.

Roberts, V. (1994), Flood Management: Bradford Paper, *Disaster Prevention and Management, An International Journal*, 3(3), 44–60.

Rose, A. (2004), Defining and Measuring Economic Resilience To Disasters/ Earthquakes, *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 13(4), 307-314.

Rosenthal, U.; Boin, A. and Comfort, L. K. (2001), *Managing Crises: Threats, Dilemmas, Opportunities*. Springfield, USA: Charles C. Thomas Publisher.
[https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=81wCQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=ROSENTHAL,+URIEL,+ARJEN+BOIN,+AND+LOUISE+K.+COMFORT,+EDS.+\(2001\)+Managing+Crises:+Threats,+Dilemmas,+Opportunities.+Springfield,+IL:+Charles+C.+Thomas&ots=ia6QeGTC8x&sig=ws7xHf8yJ0IpSKcsLuyYhOu7Zog&redir_esc=y#v=onepage&q=ROSENTHAL%2C%20URIEL%2C%20ARJEN%20BOIN%2C%20AND%20LOUISE%20K.%20COMFORT%2C%20EDS.%20\(2001\)%20Managing%20Crises%3A%20Threats%2C%20Dilemmas%2C%20Opportunities.%20Springfield%2C%20IL%3A%20Charles%20C.%20Thomas&f=false](https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=81wCQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=ROSENTHAL,+URIEL,+ARJEN+BOIN,+AND+LOUISE+K.+COMFORT,+EDS.+(2001)+Managing+Crises:+Threats,+Dilemmas,+Opportunities.+Springfield,+IL:+Charles+C.+Thomas&ots=ia6QeGTC8x&sig=ws7xHf8yJ0IpSKcsLuyYhOu7Zog&redir_esc=y#v=onepage&q=ROSENTHAL%2C%20URIEL%2C%20ARJEN%20BOIN%2C%20AND%20LOUISE%20K.%20COMFORT%2C%20EDS.%20(2001)%20Managing%20Crises%3A%20Threats%2C%20Dilemmas%2C%20Opportunities.%20Springfield%2C%20IL%3A%20Charles%20C.%20Thomas&f=false)

Sağır, M. and Gönülölmez, A. (2019), Yapısal Sermaye ve İnsan Sermayesinin İşletme Performansına Etkileri: Örgütsel Çevikliğin Aracılık Rolü, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11(27), 58-77.

Sahebjamnia, N.; Torabi, S. A. and Mansouri, S. A. (2015), Integrated Business Continuity and Disaster Recovery Planning: Towards Organizational Resilience, *European Journal of Operational Research*, 242(1), 261-273.

Saliou, P. (1994), Crisis Communication in The Event of Flu Pandemic, *European Journal of Epidemiology*, 10(4), 515-517.

Sambamurthy, V.; Bharadwaj, A. and Grover, V. (2003), Shaping Agility Through Digital Options: Reconceptualizing The Role of Information Technology In Contemporary Firms, *MIS Quarterly*, 27(2), 237-263.

Schwaiger, K.; Zehrer, A. and Braun, B. (2021), Organizational Resilience In Hospitality Family Businesses During The COVID-19 Pandemic: A Qualitative Approach, *Tourism Review*, 77(1), 163-176.

Seo, D. and La Paz, A. I. (2008), Exploring The Dark Side of IS İn Achieving Organizational Agility, Communications of The ACM, 51(11), 136-139.

Sever, E. ve Paksoy, M. (2021), Journal of Social Research and Behavioral Sciences Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Dergisi, Journal of Social Research and Behavioral Sciences, 7(13), 313-353.

Seville, E.; Brunsdon, D.; Dantas, A.; Le Masurier, J.; Wilkinson, S. and Vargo, J. (2008), Organisational Resilience: Researching The Reality of New Zealand Organisations, Journal of Business Continuity Emergency Planning, 2(3), 258–266.

Shafer, R. A. (1997), Creating Organizational Agility: The Human Resource Dimension, Cornell University, UMI Information Service, Michigan: University Microfilms International A Bell and Howell Information Company.

Shahaei, B. (2008), Paradigm of Agility, Definitions, Features and Concepts, Tadbir Journal, 194, 14-18.

Sharifi, H. and Zhang, Z. (1999), A Methodology For Achieving Agility İn Manufacturing Organisations: An İntroduction, International Journal of Production Economics, 62(1-2), 7-22.

Sharifi, H. and Zhang, Z. (2001), Agile Manufacturing İn Practice-Application of A Methodology, International Journal of Operations and Production Management, 21(5-6), 772-794.

Sharma, S. (1996), Applied Multivariate Techniques, New York: John Wiley and Sons Publication.

Sheaffer, Z. and Mano-Negrin, R. (2003), Executives' Orientations As İndicators of Crisis Management Policies And Practices, Journal of Management Studies, 40(2), 573-606.

Sherehiy, B.; Karwowski, W. and Layer, J. K. (2007), A Review of Enterprise Agility: Concepts, Frameworks, and Attributes, *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(5), 445-460.

Sheridan, T. B. (2008), Risk, Human Error, and System Resilience: Fundamental Ideas, *Human Factors*, 50(3), 418-426.

Shrivastava, P. (1993), Crisis Theory/Practice: Towards A Sustainable Future, *Industrial and Environmental Crisis Quarterly*, 7(1), 23-42.

Sindhwani, R.; Singh, P. L.; Iqbal, A.; Prajapati, D. K.; Mittal, T. K. (2019), Modeling And Analyss of Factors Influencing Agility In Healthcare Organizations: An ISM Approach, In: *Advances in Industrial and Production Engineering*, Singapore: Springer Nature Pte Ltd. 683-696. https://doi.org/10.1007/978-981-13-6412-9_64

Singh, J.; Sharma, G.; Hill, J. and Schnackenberg, A. (2013), Organizational Agility: What It Is, What It Is Not, And Why It Matters, In *Academy of Management Proceedings*, 1(1), 1-40.

Smith, D. (2004), For Whom The Bell Tolls: Imagining Accidents and The Development of Crisis Simulation in Organizations, *Simulation and Gaming*, 35(3), 347-362.

Somers, S. (2009), Measuring Resilience Potential: An Adaptive Strategy For Organizational Crisis Planning, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17 (1), 12-23.

Spillan, J. E. (2000), Strategies For Successful Crisis Management, University of North Carolina, School of Business. <http://www.conferencemgt.com/presseinforms/SEINFORMS%202008%20%20Proceedings/proc/p080429001.pdf> (Erişim tarihi;25.09.2022).

Spillan, J. E. (2003), An Exploratory Model for Evaluating Crisis Events and Managers' Concerns in Non-profit Organizations, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 11(4), 160-169.

Starr, R.; Newfrock, J. and Delurey, M. (2003), Enterprise Resilience: Managing Risk In The Networked Economy, *Strategy and Business*, 30, 70-79.

Stevens, J. P. (2002), *Applied Multivariate Statistics For The Social Sciences*, 4th Edition, Hillsdale, NS: Erlbaum Publication.

Stewart, M.; Reid, G. and Mangham, C. (1997), Fostering Children's Resilience, *Journal of Pediatric Nursing*, 12(1), 21-31.

Stocker, K. (1997), A Strategic Approach to Crisis Management, (Edited By: Caywood, C. L.), *The Handbook Of Strategic Public Relations And Integrated Communications*, New York: McGraw-Hill, 189–203.

Sturges, D. L. (1994), Communicating Through Crisis: A Strategy For Organizational Survival, *Management Communication Quarterly*, 7, 297–316.

Sullivan-Taylor, B. and Branicki, L. (2011), Creating Resilient Smes: Why One Size Might Not Fit All, *International Journal of Production Research*, 49(18), 5565-5579.

Sullivan-Taylor, B. and Wilson, D. C. (2009), Managing The Threat of Terrorism In British Travel and Leisure Organizations, *Organization Studies*, 30(2-3), 251-276.

Swafford, P. M.; Ghosh, S. and Murthy, N. (2006), The Antecedents of Supply Chain Agility of A Firm: Scale Development and Model Testing, *Journal of Operations Management*, 24(2), 170-188.

Şahin, S.; Ulubeyli, S. and Kazaza, A. (2015), Innovative Crisis Management in Construction: Approaches and The Process, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195(2015), 2298-2305.

Şen, E. ve İrge, N. T. (2021), Çalışanların Değişime Dirençlerinin Örgütsel Çevikliğe Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracı Rolü, Yönetim Bilimleri Dergisi, 20(43), 119-148.

T.C. Sağlık Bakanlığı, (2021), Sağlık İstatistikleri Yıllığı 2019, Sağlık Bilgi Sistemleri Genel Müdürlüğü, Ankara: Sağlık Bakanlığı Yayını, <https://sbsgm.saglik.gov.tr/Eklenti/40564/0/saglik-istatistikleri-yilligi-2019pdf.pdf> , Erişim Tarihi; 10.04.2021.

Tasic, J.; Amir, S.; Tan, J. and Khader, M. (2019), A Multilevel Framework To Enhance Organizational Resilience, Journal of Risk Research, 23(6), 713-738.

Teece, D. J.; Pisano, G. and Shuen, A. (1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management, Strategic Management Journal, 18(7), 509-533.

Teixeira, E.O. and Werther Jr, W. B. (2013), Resilience: Continuous Renewal of Competitive Advantages, Business Horizons, 56(3), 333-342.

Thompson, B. (2004), Exploratory and Confirmatory Factor Analysis, Washington: American Psychological Association.

Tierney, K. J. (2003), Conceptualizing and Measuring Organizational and Community Resilience: Lessons From The Emergency Response Following The September 11, 2001 Attack On The World Trade Center, Preliminary Paper, University of Delaware Disaster Research Center.

Timmerman, P. (1981), Vulnerability, Resilience and The Collapse Of society, A Review of Models and Possible Climatic Applications, University of Toronto, Institute for Environmental Studies, Canada: Environmental Monograph No:1.

Tseng, Y. H. and Lin, C. T. (2011), Enhancing Enterprise Agility By Deploying Agile Drivers, Capabilities and Providers, Information Sciences, 181(17), 3693-3708.

Tsourveloudis, N. C. and Valavanis, K. P. (2002), On The Measurement of Enterprise Agility, *Journal of Intelligent and Robotic Systems*, 33(3), 329-342.

Tsourveloudis, N.; Valavanis, K.; Gracanin, D. and Matijasevic, M. (1999), On The Measurement of Agility in Manufacturing Systems, In *Proceedings of the 2nd European Symposium on Intelligent Techniques*.

Turner, A. (2011), Defining, Developing and Measuring Agility, Professional Strength and Conditioning, 22, 26-28.

Turner, B. A. (1976), The Organizational and Interorganizational Development of Disasters, *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 378-397.

Türk Dil Kurumu Sözlükleri (TDK), <https://sozluk.gov.tr>, Erişim Tarihi; 08.09.2021-23.01.2022.

Umoh, G. I.; Amah, E. and Wokocha, H. I. (2014), Management Development and Organizational Resilience: A Case Study Of Some Selected Manufacturing Firms In Rivers State Nigeria, *IOSR Journal Of Business And Management (IOSR-JBM)*, 16 (2), 7-16.

United Nations International Strategy for Disaster Reduction (UNISDR), (2009), *UNISDR Terminology on Disaster Risk Reduction*, New York: ISDR.

United Nations International Strategy for Disaster Reduction (UNISDR), (2002). *Living With Risk: A Global Review of Disaster Reduction Initiatives*, Preliminary Version Prepared As An Interagency Effort Co-Ordinated By The ISDR Secretariat, Geneva, Switzerland: ISDR.

Vašíčková, V. (2019), Crisis Management Process-A Literature Review and A Conceptual Integration, *Acta Oeconomica Pragensia*, 27(3-4), 61-77.

Vázquez-Bustelo, D.; Avella, L. and Fernández, E. (2007), Agility Drivers, Enablers And Outcomes: Empirical Test of An Integrated Agile Manufacturing

Model, *International Journal of Operations and Production Management*, 27(12), 1303-1332.

Vogus, T. J. and Sutcliffe, K. M. (2007), *Organizational Resilience: Towards A Theory and Research Agenda*, In 2007 IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics, 3418-3422.

Wadhawa, S. and Rao, K. S. (2003), *Flexibility and Agility For Enterprise Synchronization: Knowledge and Innovation Management Towards Flexagility*, *Studies In Informatics and Control*, 12(2), 111-128.

Waugh, W. L. and Streib, G. (2006), *Collaboration and Leadership For Effective Emergency Management*, *Public Administration Review*, Special Issue (66), 131-140.

Weick, K. E. (1993), *The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster*, *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628-652.

Weick, K. E. and Sutcliffe, K. M. (2007), *Managing The Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty*, 2nd Edition, San Francisco: Jossey-Bass.

Wendler, R. (2013), *The Structure of Agility From Different Perspectives*, In 2013 Federated Conference on Computer Science and Information Systems, IEEE, 1177-1184.

Wicker, P.; Filo, K. and Cuskelly, G. (2013), *Organizational Resilience of Community Sport Clubs Impacted By Natural Disasters*, *Journal of Sport Management*, 27 (6), 510-525.

Williams, N. and Vorley, T. (2014), *Economic Resilience and Entrepreneurship: Lessons From The Sheffield City Region*, *Entrepreneurship and Regional Development*, 26(3-4), 257-281.

Williams, T. A.; Gruber, D. A.; Sutcliffe, K. M.; Shepherd, D. A. and Zhao, E. Y. (2017), Organizational Response To Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams, *Academy of Management Annals*, 11(2), 733-769.

Wischnevsky, J. D. (2004), Change As The Winds Change: The Impact of Organizational Transformation On Firm Survival In A Shifting Environment, *Organizational Analysis*, 12(4), 361-377.

Woods, D.D. (2006), Essential Characteristics of Resilience, (Edited By: Hollnagel, E.; Woods, D.D. and Leveson, N.), *Resilience Engineering: Concepts and Precepts*, Burlington, USA: Ashgate Publishing, Ltd, 21–34.
https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=ryg6axAH7UC&oi=fnd&pg=PP1&dq=Woods,+D.D.,+2006.+Essential+characteristics+of+resilience.+In:+E.+Hollnagel,+DD.+Woods+and+N.+Leveson,+eds.+Resilience+engineering:+concepts+and+precepts.+Burlington,+VT:+Ashgate,+21%E2%80%9334.&ots=iq6DMQ9Zei&sig=tB96OuVuKORG5UHM2Z0ceHWD0qk&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Worley, C.; Williams, T. And Lawler, E. (2014), *The Agility Factor, Building Adaptable Organizations For Superior Performance*, San Francisco: Jossey-Bass.

Wright, P. M. and Snell, S. A. (1998), Toward A Unifying Framework For Exploring Fit and Flexibility In Strategic Human Resource Management, *Academy of Management Review*, 23(4), 756-772.

Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004), *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Detay Yayıncılık.

Yeniçeri, Ö. (1993), *İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Davranış*, Ankara: Tutubay Basım A.Ş.

Yıldız, İ.; Karaman, G. E. ve Karaman, E. (2017), Bilişim Sistemleri Başarısı ve Örgütsel Atiklik: Sigorta Şirketleri Üzerine İlişkisel Çalışma, *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(11), 421-444.

Yılmaz-Börekçi, D.; İşeri Say, A. and Rofcanin, Y. (2014), Measuring Supplier Resilience İn Supply Networks, *Journal of Change Management*, 15(1), 64-82.

Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M. and Gunasekaran, A. (1999), Agile Manufacturing: The Drivers, Concepts and Attributes, *International Journal of Production Economics*, 62 (1-2), 33-43.

Yüksel, D.; Kiremit, B. Y. and Aydın, G. Z. (2021), Organizational Resilience Perception of Health Care Personnel During The COVID-19 Pandemic, *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 7(1), 79-91.

Zaheer, A. and Zaheer, S. (1997), Catching the Wave: Alertness, Responsiveness and the Market Influence in Global Electronic Networks, *Management Science*, 43(11), 1493-1509.

Zain, M.; Kassim, N. M. and Mokhtar, E. (2003), Use of Information Technology and Information Systems For Organisational Agility İn Malaysian Firms, *Singapore Management Review*, 25(1), 69-83.

Zainal, A. Y.; Yousuf, H. and Salloum, S. A. (2020), Dimensions of Agility Capabilities Organizational Competitiveness İn Sustaining, In *Joint European-US Workshop On Applications of Invariance İn Computer Vision*, Springer Nature Switzerland, 762-772.

Zdziarski, E. L.; Dunkel, N. W. and Rollo, J. M. (2007), *Campus Crisis Management: A Comprehensive Guide To Planning, Prevention, Response and Recovery*, John Wiley and Sons.
[https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=kLqEKU2KtrEC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Rollo,+J.+M.,+%26+Zdziarski,+E.+L.+\(2007\).+The+impact+of+Crisis.+&ots=vvgV84AYFMk&sig=A0z24jiz2Slo3RF99Ea7icCuwyg&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=kLqEKU2KtrEC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Rollo,+J.+M.,+%26+Zdziarski,+E.+L.+(2007).+The+impact+of+Crisis.+&ots=vvgV84AYFMk&sig=A0z24jiz2Slo3RF99Ea7icCuwyg&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false).

Zerfaß, A.; Dühring, L.; Berger, K. and Brockhaus, J. (2018), Fast and Flexible: Corporate Communications In Agile Organizations (No. 5), Communication Insights, Academic Society For Manangement and Comunication, (5), 1-33.

Zhang, D. Z. (2011), Towards Theory Building in Agile Manufacturing Strategies—Case Studies of An Agility Taxonomy, International Journal of Production Economics, 131(1), 303-312.

Zhang, L.; Crandall, W. and Parnell, J. A. (2007), Study On Crisis Management From The SK-II Case In China, In 2007 International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile Computing, IEEE, 4547-4550.

Zhang, Z. and Sharifi, H. (2000), A Methodology For Achieving Agility In Manufacturing Organisations, International Journal of Operations and Production Management, 20(4), 496-513.

Zinkanlou, H. K.; Shekari, G. and Emamgholizadeh, S. (2022), Designing An Organizational Resilience Model Based On Organizational Agility Components In Sepah Bank Branches In North Khorasan Province, Journal of Positive School Psychology, 6(6), 4655-4669.

Žitkienė, R. and Deksnys, M. (2018), Organizational Agility Conceptual Model, Montenegrin Journal of Economics, 14(2), 115-129.

7. EKLER

EK 1 Anket ve Ölçekler

“ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİN KRİZ YÖNETİM SÜRECİ İLE ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIĞA ETKİSİ; SAĞLIK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ” KONULU BİR ARAŞTIRMA ANKETİ

AYDINLATILMIŞ ONAM FORMU

Sayın Katılımcı;

Bu anket çalışması, Biruni Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü’nde yürütülmekte olan “Örgütsel Çevikliğin Kriz Yönetim Süreci ile Örgütsel Dayanıklılığa Etkisi; Sağlık Sektörü Örneği” konulu doktora tez çalışması ile ilgilidir. Anket formu ile elde edilen bilgiler yalnızca bilimsel amaçlar için kullanılacak ve üçüncü kişilerle kesinlikle paylaşılmayacaktır. Anket formunun hiçbir yerinde adınızı, soyadınızı veya kimlik bilgilerinizi yazmanız istenmemektedir; sizden istenen yalnızca bu formda yer alan ifadelerin sizin için uygunluğunu belirtmenizdir. Şimdiden, samimi cevaplarınız, **katkılarınız ve katılımınız için teşekkür ederiz.**

Hazırlayanlar; Dr. Öğr. Üyesi Nursel AYDINTUĞ MYRVANG & Özlem BEK YAĞMUR

Biruni Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Bölümü
[] ; [] :

***Çalışmaya Gönüllü Olarak Katılmayı Onaylıyorum** ☐

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1. BÖLÜM; Bu bölümde kendiniz ve işinizle ilgili bazı bilgiler istenmektedir. Lütfen size uygun olanı seçeneği (X) işaretleyiniz.

1. Yaşınız:
2. Cinsiyetiniz: ☐ Kadın ☐ Erkek
3. Medeni durumunuz: ☐ Bekâr ☐ Evli

4. Eğitim durumunuz: ☐ Lise ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü
5. Mesleki deneyiminiz (yıl):
6. Bu kurumdaki çalışma süreniz (yıl):
7. Kurumdaki göreviniz: ☐ Hekim ☐ Hemşire ☐ Sağlık Personeli
☐ İdari Personel ☐ Teknik Personel
8. Kurumunuzda Yöneticilik göreviniz var mı? ☐ Evet ☐ Hayır
9. Ekonomik durumunuz: ☐ Gelir-Gidere Eşit ☐ Gelir-Giderden Az
☐ Gelir-Giderden Fazla
10. Görev yaptığınız kurumun türü; ☐ Devlet Hastanesi
☐ Eğitim Araştırma Hastanesi
☐ Şehir Hastanesi
☐ İl Sağlık Müdürlüğü
☐ İlçe Sağlık Müdürlüğü
☐ 112 Acil Sağlık Birimleri
☐ Diğer (Belirtiniz).....

ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ÖLÇEĞİ

2. BÖLÜM; Bu bölümde “Örgütsel Çeviklik” ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen tablodaki ifadeleri değerlendirerek, sağ tarafta yer alan “Kesinlikle Katılıyorum”, “Katılıyorum”, “Kararsızım”, “Katılmıyorum” ve “Kesinlikle Katılmıyorum” seçeneklerinden size uygun olanı (X) işaretleyiniz.			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Boyut	Sıra No						
Yetkinlik	1.	Kurumumuz uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirecek stratejik vizyona sahiptir.					
	2.	Kurumumuz çağın gereklerine uygun miktarda ve yeterli teknolojiye sahiptir.					
	3.	Kurumumuz hizmetleri ve bu hizmete ilişkin talepte bulunanlara sunduğu hizmet kalitesi yüksektir.					
	4.	Kurumumuz hedefine ulaşmak için tüm süreçlerde en az girdi ile en fazla çıktıyı elde etmeyi amaçlar.					
	5.	Kurumumuz yüksek düzeyde hizmet tanıtımı yapar.					
	6.	Kurumumuz konusunda uzman ve yetkilendirilmiş insan kaynağına sahiptir.					
	7.	Kurumumuzda tüm iş süreçleri basit, açık ve net tanımlamıştır.					
	8.	Kurumumuz kurum içi ve kurum dışında iş birliği ortamı sağlamaya ve geliştirmeye önem verir.					
Esneklik	9.	Kurumumuz farklı hizmet dallarında hizmet verme esnekliğine sahiptir.					
	10.	Kurumumuz farklı sayı ve kapasitede hizmet verme esnekliğine sahiptir.					
	11.	Kurumumuz insan kaynakları politikaları kapsamında esnekliğe sahiptir.					
Cevap Verme	12.	Kurumumuz hizmet talep edenlerin ihtiyaçlarındaki ve tercihlerindeki değişiklere hızla cevap verme yeteneğine sahiptir.					
	13.	Kurumumuz çevresel değişim kapsamında değişimin yönünü hisseder, algılar ve bu değişimlere hazırlıklı olur.					
	14.	Kurumumuz yeniliklere ve çevre, teknoloji kaynaklı değişikliklerin hızlı					

		ve zamanında üstesinde gelme yeteneği rakiplerine göre yüksektir.					
Hız	15.	Kurumumuz hizmet verme süreçlerinde rakiplerine oranla daha hızlıdır.					
	16.	Kurumumuz yeni çıkan tedavi metotlarını ve teknolojiyi sunma konusunda hızlıdır.					
	17.	Kurumumuz hizmetimizi talep edenlere hızlı ve zamanında tedavi ve hizmet dağıtımı yapar.					



KRİZ YÖNETİM ÖLÇEĞİ							
3. BÖLÜM; Bu bölümde “Kriz Yönetimi” ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen tablodaki ifadeleri değerlendirerek, sağ tarafta yer alan “Kesinlikle Katılıyorum”, “Katılıyorum”, “Kararsızım”, “Katılmıyorum” ve “Kesinlikle Katılmıyorum” seçeneklerinden size uygun olanı (X) işaretleyiniz.			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Boyut	Sıra No						
Kriz Öncesi Faaliyetler	1.	Kurumumuz yöneticileri, kriz yönetimi hakkında yeterli bilgiye sahiptir.					
	2.	Kurumumuzda krizler, kriz yönetimi ekibi ile yönetilir.					
	3.	Kurumumuzda krizi başarı ile yönetebilecek tecrübeli personel mevcuttur.					
	4.	Kriz yönetim ekibinin rol, sorumluluk ve hedefleri açık bir şekilde belirlidir.					
	5.	Kriz yönetimini kolaylaştırabilmek için, kriz senaryolarımız mevcuttur.					
	6.	Kriz senaryoları hazırlanırken tüm bireylerin katkısı sağlanır.					
	7.	Kriz öncesinde olası senaryolar için tatbikatlar yapılmaktadır.					
	8.	Kriz plânı, hangi krize karşı ne tür tedbir almamız gerektiğini ortaya koyar.					
	9.	Kriz plânımızın olması, kriz ânında yaşanacak belirsizliği azaltmaktadır.					
Kriz Esnası Faaliyetleri	10.	Kriz esnasında, tüm paydaşların görüş/şikayetleri dikkate alınır.					
	11.	Kriz esnasında, tüm karar verme süreçlerinde kullanılan sistematik bir yöntem vardır.					
	12.	Kriz esnasında, iyi organize olan fonksiyonel ekiplerimiz vardır.					
	13.	Kriz esnasında, olay/vaka raporlama mekanizması vardır.					
	14.	Kriz esnasında, karşılaşılabileceğimiz vakalar için hızlı bir müdahale süreci vardır.					
	15.	Kriz esnasında, çalışanlarımızı iyileştirme/koruma planları geliştirilmiş ve etkin bir şekilde uygulanmaktadır.					

	16.	Kriz esnasında, etkin bir kurum içi/dışı haberleşme sistemimiz vardır.					
	17.	Kriz esnasında, işin yapılması için her türlü donanım/teçhizat temin edilmektedir.					
	18.	Kriz esnasında, bilgi ve becerilerimizi kullanma fırsatı sağlanmaktadır.					
	19.	Kriz esnasında, iş sağlığı ve güvenliğine yönelik her türlü tedbir alınmaktadır.					
Kriz Sonrası Faaliyetler	20.	Kriz sonrası durum analizleri sonucunda gerekli yönetsel değişiklikler yapılır.					
	21.	Kriz sonrası çalışanlara yeni görev ve sorumluluklar verilir.					
	22.	Kriz sonrası kurum içi gerekli eğitimler verilir.					
	23.	Kriz sonrası kurumun ihtiyacı olan kaynaklar temin edilir.					

ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK ÖLÇEĞİ

4. BÖLÜM; Bu bölümde “Örgütsel Dayanıklılık” ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen tablodaki ifadeleri değerlendirerek, sağ tarafta yer alan “Kesinlikle Katılıyorum”, “Katılıyorum”, “Kararsızım”, “Katılmıyorum” ve “Kesinlikle Katılmıyorum” seçeneklerinden size uygun olanı (X) işaretleyiniz.			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Boyut	Sıra No						
Sağlamlık	1.	Kurumumuz, beklenmedik olayların etkileriyle başa çıkabilir.					
	2.	Kurumumuz, dışarıdan gelen baskılara dayanabilir.					
	3.	Kurumumuz, zorluklarla baş edebilir.					
	4.	Kurumumuz, odak noktasını kaybetmeksizin stresli durumların üstesinden gelebilir.					
	5.	Kurumumuz, beklenmedik olaylar sırasında hizmetlerini sunmaya devam edebilir.					
Yedekleme	6.	Kurumumuz, kendi imkanlarını kullanamadığında alternatif imkanları kullanabilir.					
	7.	Kurumumuz, iç kaynaklarını düzenli olarak değerlendirerek ilgili yerlere tahsis edebilir/dağıtabilir.					
	8.	Kurumumuz, pozisyonlar arasında birbirini gönüllü olarak ikame eden çalışanlara sahiptir.					
	9.	Kurumumuz, kendi ekipmanları kullanılamadığı zaman onun yerine kullanabileceği başka ekipmanları ikame eder.					
	10.	Kurumumuz, beklenmeyen olaylar sırasında faaliyetlerini sürdürebilmek için alternatif seçenekler kullanabilir.					
Beceri	11.	Kurumumuz, beklenmedik olaylar sırasında yapılacak işleri öncelik sırasına koyabilir.					
	12.	Kurumumuz, çeşitli kaynaklardan gelir elde edebilir.					
	13.	Kurumumuz, beklenmedik olaylar sırasında kaynakları harekete					

		geçirebilir (finansal-fiziksel kaynaklar vb.).					
	14.	Kurumumuz, beklenmedik olaylar sırasında faaliyetlerini sürdürebilmek için yeterli düzeyde yedek kaynak bulundurabilir.					
	15.	Kurumumuz, beklenmedik olaylar sırasında sorunları teşhis edebilir.					
	16.	Kurumumuz, gerektiğinde diğer kurumlardan destek alabilir.					
Atıllık	17.	Kurumumuz, hedeflerine zamanında ulaşabilir.					
	18.	Kurumumuz, değişen koşullara hızla uyum sağlayabilir.					
	19.	Kurumumuz, önceliklerini zamanında yerine getirebilir.					
	20.	Kurumumuz, beklenmedik olaylar sırasında hizmetlerini hızlı bir biçimde eski kapasitesine geri getirebilir.					
	21.	Kurumumuz, işleri aksatan olaylara hızlı bir biçimde karşılık verebilir.					

EK 2 Yazışma ve İzinler



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Sağlık Müdürlüğü

İSTANBUL İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ - İSTANBUL EĞİTİM
HİZMETLERİ BİRİMİ
28/06/2021 16:41 - E-88176232 - 774 99 - 223



00142913711

Sayı : E-88176232-774.99
Konu : Araştırma Projesi İzni

SAĞLIK HİZMETLERİ BAŞKANLIĞINA (Eğitim ve Tescil Birimi)

Dr. Öğr. Üyesi Nursel AYDINTUĞ MYRVANG ve birimimizde Uzman olarak görev yapan Özlem BEK YAĞMUR'un Müdürlüğümüze bağlı ilgili kuruluşlarda, "Örgütsel Çevikliğin Kriz Yönetim Süreci ile Örgütsel Dayanıklılığa Etkisi: Sağlık Sektörü Örneği" konulu doktora tez çalışmasına ait başvurunun tarafınızca değerlendirilmesi hususunda,
Gereğini bilgilerinize arz ederim.

Dr. [Redacted]
Başkan a.
Başkan Yardımcısı

Ek:
1- Başvuru Dilekçesi
2- Başvuru Formu
3- Bütçe Taahhütnamesi
4- Ek-1 Anket Formu
5- Ek-2 Gönüllü Olur Formu
6- Ek-3 Etik Kurul Onayı
7- Ek-4 Üniversite Etik Kurul Yönergesi
8- Taahhütname

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. Belge Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/saglik-bakanligi-ebys>
Birbirdirek Mah. Peykhane Sk. No:8 PK. 34122 Çemberlitaş/ İSTANBUL
Telefon: Faks No:





T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Sağlık Müdürlüğü



Sayı : E-15916306-604.01.01
Konu : Özlem BEK YAĞMUR'un
Başvurusu Hk.

DAĞITIM YERLERİNE

İlgi : 04/08/2021 tarihli ve 88176232-774.99-99-310 sayılı yazı.

İlgi sayılı yazı ile Biruni Üniversitesi'nde görevli Dr. Öğr. Üyesi Nursel AYDINTUĞ MYRVANG ve Müdürlüğümüzde Uzman olarak görev yapan Özlem BEK YAĞMUR'un "**Örgütsel Çevikliğin Kriz Yönetim Süreci İle Örgütsel Dayanıklılığa Etkisi: Sağlık Sektörü Örneği**" başlıklı çalışmasını, Müdürlüğümüze bağlı kurumlarda yapma talebine istinaden Müdürlüğümüz Sağlık Hizmetleri Başkanlığı Araştırma, Basılı Yayın, Duyuru İçeriği Değerlendirme Komisyonu 09.08.2021 tarih ve 2021/36 sayılı kararında Sağlık Tesisleri tarafından değerlendirilmesi kararlaştırılmış idi.

Bahse konu çalışma ilgili kurumlar tarafından değerlendirilmiş olup ekte sunulan uygun görüşlere istinaden Müdürlüğümüzce onaylanmıştır.

Bu kapsamda, çalışmanın kurumlarınızın uygun gördüğü zaman diliminde (Başvuru dosyasında belirtilen aralık gözetilerek) sürecin koordinasyonunun kurumlarımızca sağlanması ve araştırmanın bitiminde bir nüshasının elektronik ortamda (CD halinde) Müdürlüğümüze teslim edilmesi gerektiğinin Personel Hizmetleri Başkanlığı Eğitim Hizmetleri Birimince başvuru sahibine tebliği hususunda;

Gereğini bilgilerinize rica ederim.

Uz. Dr.

Başkan

Ekler:

- 1- İstanbul ... Uygun Görüş Yazısı
- 2- İstanbul ... Uygun Görüş Yazısı
- 3- İstanbul ... Uygun Görüş Yazısı
- 4- İstanbul ... Uygun Görüş Yazısı
- 5- İstanbul ... Uygun Görüş Yazısı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu: 77d70065-8c29-41fb-81fa-5ffb7616aca7 Belge Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/saglik-bakanligi-ebys>

EĞİTİM VE TESCİL BİRİMİ

Telefon: Faks No:

e-Posta:

Adresi:



6- İstanbul
7- İstanbul
8- İstanbul

Uygun Görüş Yazısı

Dağıtım:



Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu: 77d70065-8c29-41fb-81fa-5ffb7616aca7

Belge Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/saglik-bakanligi-ebys>

EĞİTİM VE TESCİL BİRİMİ

Telefon: Faks No:

e-Posta:

İnternet Adresi:





EK 3 Etik Kurul Kararı



16/06/2021

BİRÜNİ ÜNİVERSİTESİ GİRİŞİMSSEL OLMAYAN ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU

Sayın Dr. Öğr. Üyesi Nursel AYDINTUĞ MRYVANG,

Biruni Üniversitesi Girişimsel Olmayan Araştırmalar Etik Kurulu Tarafından yapılan inceleme sonucunda, planladığınız “Örgütsel Çevikliğin Kriz Yönetim Süreci İle Örgütsel Dayanıklılığa Etkisi: Sağlık Sektörü Örneği” isimli araştırmanın, kurulumuzun 16.06.2021 tarihli toplantısında incelenmiş olup başvuru dosyasının etik yönden uygun olduğuna karar verilmiştir.

Prof.
Etik Kurul Başkanı

10. Yıl Caddesi Protokol Yolu No: 45 34010 Topkapı İstanbul

T
w

T. C.
BİRÜNİ ÜNİVERSİTESİ
GİRİŞİMSEL OLMAYAN KLİNİK ARAŞTIRMALAR ETİK KURUL KARARI

Tarih: 16.06.2021 Toplantı Sayısı: 53	Karar No: 2021/53-12 Dr. Öğr. Üyesi Nursel AYDINTUĞ MRYVANG' ın yürütmeyi planladığı “Örgütsel Çevikliğin Kriz Yönetim Süreci İle Örgütsel Dayanıklılığa Etkisi: Sağlık Sektörü Örneği” konulu araştırma projesi incelenmiş olup, yapılan inceleme sonucunda araştırmanın etik yönden uygun olduğuna karar verildi.
--	--

ÜYELER

Adı soyadı /Unvan	Alanı	Bölümü	İmza
Prof. Dr. Ahmet BELCE (Etik Kurul Başkanı)	Tıp Fakültesi	Tıbbi Biyokimya A. B. D.	
Prof. Dr. Leman ŞENTURAN (Etik Kurul Başkan Yrd.)	Sağlık Bilimleri Fakültesi	Hemşirelik Bölümü	
Prof. Dr. Fatma ÇELİK (Üye)	Sağlık Bilimleri Fakültesi	Beslenme ve Diyetetik Bölümü	
Doç. Dr. Şölen HİMMETOĞLU (Raportör)	Tıp Fakültesi	Tıbbi Biyokimya A. B. D.	
Doç. Dr. Burcu KARADUMAN (Üye)	Diş Hekimliği Fakültesi	Periodontoloji A. B. D.	
Doç. Dr. Zeynep HOŞBAY (Üye)	Sağlık Bilimleri Fakültesi	Fizyoterapi ve Rehabilitasyon Bölümü	
Dr. Öğr. Üyesi Görsev SÖNMEZ (Üye)	Eğitim Fakültesi	İngilizce Öğretmenliği Bölümü	

8. ÖZGEÇMİŞ

1. **Adı Soyadı:** Özlem BEK YAĞMUR

2. **Doğum Tarihi:** [REDACTED]

4. **Öğrenim Durumu:**

Derece	Alan	Üniversite	Yıl
Lisans	Hemşirelik	İstanbul Üniversitesi Florence Nightingale Hemşirelik Yüksek Okulu	2002- 2005
Yüksek Lisans	Afet Yönetim Uzmanlığı	İstanbul Teknik Üniversitesi	2006- 2009
Doktora	Sağlık Yönetimi	Biruni Üniversitesi	2019- 2023

5. **İş Deneyimi:**

Unvanı	Görev Yeri	Yıl
Paramedik	İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü İl Ambulans Servisi Başhekimliği Silivri 1 Nolu AYİ	2004-2011
Eğitim Modül Koordinatörü	İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü Acil Sağlık Hizmetleri Şube Müdürlüğü Eğitim Birimi	2012-2015
Birim Sorumlusu	İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü Acil Sağlık Hizmetleri Şube Müdürlüğü Eğitim Birimi	2016-Haziran 2017
Şube Müdürü	İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü Sağlığın Geliştirilmesi Şube Müdürlüğü	Temmuz 2017-Aralık 2017
Uzman	İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü	Aralık 2017- ... halen

6. Yayınlar

- Kadioğlu, M. ve Bek, Ö., (2008), “Sağlık Kuruluşları için Afet Acil Yardım Planlama Rehberi”, İstanbul Sismik Riskin Azaltılması ve Acil Durum Hazırlık Projesi (ISMEP), Beyaz Gemi Eğitim ve Danışmanlık, İPKB - Kitap, İstanbul
- Atak, M., Erdoğan, H., Küçükali, H., Eski Çiçek, Ö., Bek Yağmur, Ö., Karagöz Uslu, Y., Memişoğlu, K., (2017), “İstanbul İli Özel Hastane Şikayetlerinin Sağlıkta Kalite Standartları İle İlişkisi”, VII. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi (10-13 Ocak 2018)- Kongre Kitabı Sözel Bildiri, Miki Matbaacılık San. Tic. Ltd. Şti., Ankara
- Aydınту Myrvang, N. ve Bek Yağmur, Ö., (2020), “Relationship Between Group Dynamics And Organizational Performance”, 5th International Health Sciences And Management Congress 09-10 July 2020, Oral Presentation, Ahi Evran University, Kırşehir.
- Aydınту Myrvang, N. ve Bek Yağmur, Ö., (2021), “Evaluation of Psychological Performance Perception in Healthcare Professionals”, 6th International Health Sciences And Management Congress 20-22 May 2021, , Oral Presentation, Süleyman Demirel University, Isparta.
- Aydınту Myrvang, N. ve Bek Yağmur, Ö. (2022), “Sağlık Çalışanlarında Psikolojik Performans Algısının Değerlendirilmesi”, Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi, 11(2), 559-573.

7. Projeler

- 2010-1-TR1-LEO02-14443
“AB Eğitim ve Gençlik Programları Merkezi Başkanlığı Hayatboyu Öğrenme Programı 2010-1-TR1-LEO02-14443 “İstanbul İl Ambulans Servisi Sağlık Personelinin Avrupa Birliği Standartlarına Adaptasyon Eğitimi” adlı AB Proje Yazımı ve Proje Koordinatörlüğü.

9. İNTİHAL RAPORU

ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİN KRİZ YÖNETİM SÜRECİ İLE ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIĞA ETKİSİ: SAĞLIK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

ORJİNALLİK RAPORU

% 18	% 16	% 2	% 14
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	Submitted to Istanbul Aydın University Öğrenci Ödevi	% 8
2	acikbilim.yok.gov.tr İnternet Kaynağı	% 2
3	tursbad.hku.edu.tr İnternet Kaynağı	% 1
4	Submitted to Istanbul Gelisim University Öğrenci Ödevi	% 1
5	openaccess.biruni.edu.tr İnternet Kaynağı	% 1
6	Submitted to The Scientific & Technological Research Council of Turkey (TUBITAK) Öğrenci Ödevi	% 1
7	dergipark.org.tr İnternet Kaynağı	<% 1
8	cdn.comu.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1