

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/349412769>

Örgütsel Rezilyans

Chapter · February 2021

CITATIONS
0

READS
47

2 authors, including:



[Serap Kalfaoglu](#)
Selcuk University

29 PUBLICATIONS 12 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

KÜRESELLEŞME BAĞLAMINDA ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

EDİTÖR

Hakan DERİN

YAZARLAR

Doç. Dr. Özlem BALABAN

Dr. Öğr. Üyesi Burcu DOĞANALP

Dr. Öğr. Üyesi Elvan OKUTAN

Dr. Öğr. Üyesi Pınar ERKAL

Dr. Öğr. Üyesi Mithat TURHAN

Öğr. Gör. Dr. Saliha EMRE DEVECİ

Dr. Menderes KANDEMİR

Dr. Murat BAŞ

Arş. Gör. Serap KALFAOĞLU

Fazilet NOHUT

Seda ÇORAKÇI



İKSAD
Publishing House

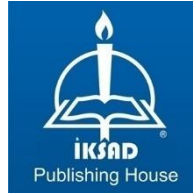
KÜRESELLEŞME BAĞLAMINDA ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

EDİTÖR

Hakan DERİN

YAZARLAR

Doç. Dr. Özlem BALABAN
Dr. Öğr. Üyesi Burcu DOĞANALP
Dr. Öğr. Üyesi Elvan OKUTAN
Dr. Öğr. Üyesi Pınar ERKAL
Dr. Öğr. Üyesi Mithat TURHAN
Öğr. Gör. Dr. Saliha EMRE DEVECİ
Dr. Menderes KANDEMİR
Dr. Murat BAŞ
Arş. Gör. Serap KALFAOĞLU
Fazilet NOHUT
Seda ÇORAKÇI



Copyright © 2020 by iksad publishing house
All rights reserved. No part of this publication may be reproduced,
distributed or transmitted in any form or by
any means, including photocopying, recording or other electronic or
mechanical methods, without the prior written permission of the
publisher, except in the case of
brief quotations embodied in critical reviews and certain other
noncommercial uses permitted by copyright law. Institution of
Economic Development and Social
Researches Publications®
(The Licence Number of Publicator: 2014/31220)
TURKEY TR: +90 342 606 06 75
USA: +1 631 685 0 853
E mail: iksadyayinevi@gmail.com
www.iksadyayinevi.com

It is responsibility of the author to abide by the publishing ethics rules.
Iksad Publications – 2020©

ISBN: 978-625-7279-58-1
Cover Design: İbrahim KAYA
December / 2020
Ankara / Turkey
Size = 16 x 24 cm

İÇİNDEKİLER

EDİTÖRDEN

ÖNSÖZ

Hakan DERİN.....1

BÖLÜM 1

ÖRGÜTSEL YENİLİK, KÜLTÜR ve İKLİM

Öğr. Gör. Dr. Saliha EMRE DEVECİ5

BÖLÜM 2

ÖRGÜTSEL NEPOTİZM VE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE ETKİSİ

Dr. Öğr. Üyesi Pınar ERKAL29

BÖLÜM 3

ÖRGÜTSEL REZİLYANS

Dr. Öğr. Üyesi Burcu DOĞANALP
Arş. Gör. Serap KALFAOĞLU61

BÖLÜM 4

ÖRGÜTSEL SİNİZM

Dr. Öğr. Üyesi Mithat TURHAN101

BÖLÜM 5

İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASININ ÖNEMİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ

Dr. Menderes KANDEMİR135

BÖLÜM 6

KARİYERİST BİR TAKTİK OLARAK İZLENİM YÖNETİMİ

Fazilet NOHUT

Doç. Dr. Özlem BALABAN153

BÖLÜM 7

SANAL KAYTARMA DAVRANIŞI VE SINIFLANDIRILMASI

Dr. Murat BAŞ195

BÖLÜM 8

Y KUŞAĞI ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Dr. Öğr. Üyesi Elvan OKUTAN

Seda ÇORAKÇI225

BÖLÜM 9

ESNEK VE KATI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI ÜZERİNE BİR İNCELEME

Doç. Dr. Özlem BALABAN263

GİRİŞ

Dünyada ve ülkemizde küreselleşmenin de etkisi ile çalışma şartları ve ilişkilerinde yaşanan hızlı dönüşüm, örgütsel davranış biçimlerinde de kaçınılmaz değişimi beraberinde getirmiştir. Bu bağlamda akademisyenlerin örgütsel davranış bilimleri üzerine yaptıkları güncel inceleme ve araştırmalar sonucu ulaştıkları tespitler, toplumların ve kuruluşların çağı yakalayabilmeleri adına son derece önemlidir. “*Küreselleşme Bağlamında Örgütsel Davranış*” ismiyle ortaya çıkan bu kitap, örgütsel kültürde ve bağlılıkta yaşanan dönüşüm süreçlerinin irdelendiği, insan kaynakları ve personel yönetiminde kuramların incelendiği ve yeni yaklaşımların belirlendiği, örgütsel neopolitizm, sinizm ve rezilyans kavramlarının açıklığa kavuşturulduğu, özgün bilimsel çalışmalar ve alan araştırmalardan derlenmiştir. Bilime, insanlığa ve genç araştırmacılara katkı sağlayacağına inandığımız bu eser dokuz bölümden oluşmaktadır.

Birinci Bölümde Yazar Saliha EMRE DEVECİ “*Örgütsel Yenilik, Kültür ve İklim*” isimli çalışmasında, 21.yy’da örgüt kültürü ve ikliminde yaşanan değişimi ele almış, örgütsel kültürün ve iklimin, yeniliğin ve gelişimin önünde salt bir engel değil aksine sürükleyici bir güç olduğunu ortaya koymuştur.

İkinci Bölümde Yazar Pınar ERKAL “*Örgütsel Nepotizm ve Personel Güçlendirmenin Örgütsel Sessizliğe Etkisi*” isimli araştırmasında, örgütsel sessizliği olumlu yönde etkileyecek psikolojik güçlendirme ve olumsuz yönde etkileyeceği düşünülen örgütsel nepotizm konusunun örgütsel sessizliğe olan etkisini ölçmüş ve yaptığı

araştırmanın, daha önce yapılan araştırmalara göre farklarını ortaya koymuştur.

Üçüncü Bölümde Yazarlar Burcu DOĞANALP ve Serap KALFAOĞLU “*Örgütsel Rezilyans*” başlıklı çalışmalarında, rezilyans ve örgütsel rezilyansın tanımını ve kapsamını açıklığa kavuşturmuş, örgütsel rezilyansın önemini de ortaya koymuşlardır. Ayrıca örgütsel rezilyansın bileşenleri, yeterlilikleri, boyutları, temel süreçleri, ölçüm ve değerlendirilme süreçleri irdelenmiş ve son olarak örgütsel rezilyansı destekleyen uygulamalar ve mekanizmaların neler olduğu incelenmiştir.

Dördüncü Bölümde Yazar Mithat TURHAN “*ÖRGÜTSEL SİNİZM*” isimli çalışmasında antik çağlara kadar dayanan sinizm kavramı üzerinde durmuş bununla birlikte örgütsel sinizmi tanımlayarak kuramlarını ele almıştır.

Beşinci Bölümde Yazar Menderes KANDEMİR “*İnsan Kaynakları Planlamasının Önemi ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi*” isimli çalışmalarında, dijital çağda insan kaynakları planlamasının nasıl yapılması gerektiğini irdelemiş, bununla birlikte günümüz koşullarında örgütsel bağlılığa etki eden faktörlerin neler olduğunu ortaya koymuştur.

Altıncı Bölümde Yazarlar Fazilet NOHUT ve Özlem BALABAN “*Kariyerist Bir Taktik Olarak İzlenim Yönetimi*” başlıklı çalışmalarında kariyerizm ve izlenim yönetimi konularına detaylı kavramsal çerçeve sunulmuş, kariyerizm ve izlenim yönetimi arasındaki ilişki ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir.

Yedinci Bölümde Yazar Murat BAŞ “*Sanal Kaytarma Davranışı ve Sınıflandırılması*” isimli çalışmalarında sanal kaytarma kavramı derinlemesine irdelenmiş, bu çerçevede, sanal kaytarma kavramının tanımı, sınıflandırması, sanal kaytarmayı açıklamaya yönelik kuramlar ile sanal kaytarma düzeyini ölçmede kullanılan ölçekler hakkında detaylı bilgiler verilmiştir.

Sekizinci Bölümde Yazarlar Elvan OKUTAN ve Seda ÇORAKÇI “*Y Kuşağı Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki*” isimli nicel yöntemler kullanarak yaptıkları araştırmalarında 1980 ve 2000 yılları arasında doğan ve iş hayatında 15 yılı aşkın süredir var olan Y kuşağının iş tatmini ve örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiyi ortaya koymuşlardır.

Dokuzuncu Bölümde Yazar Özlem BALABAN “*Esnek ve Katı İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları Üzerine Bir İnceleme*” başlıklı çalışmalarında, insan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimini inceleyerek, katı ve esnek insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarına ait modelleri karşılaştırmalı olarak ele almıştır.

Bu kitabın hazırlanması sürecinde değerli katkılarını esirgemeyen İKSAD Başkanışmanı ve İKSAD Uluslararası Yayınevi sorumlusu Sayın Sefa Salih Bildirici’ye ve her konuda bizlere yol gösteren İKSAD Başkanı Sayın Hocamız Mustafa Latif Emek’e teşekkürlerimizi borç biliriz. Ayrıca çok değerli emekleri ve gayretlerinden dolayı yazarlarımıza da teşekkür ederiz.

Hakan DERİN

Editör

BÖLÜM 3

ÖRGÜTSEL REZİLYANS

Dr. Öğr. Üyesi Burcu DOĞANALP¹
Arş. Gör. Serap KALFAOĞLU²

¹ Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Konya, Türkiye, burcudoganalp@selcuk.edu.tr 0000-0002-8355-1320

² Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Konya, Türkiye, serapkalfaoglu@selcuk.edu.tr 0000-0002-7248-8370

GİRİŞ

Günümüz iş çevresinin dinamik ve karmaşık özellik göstermesi işletmelerin değişikliklerle mücadele edebilen, kendisini değişime adapte edebilen ve hatta değişime yön veren bir yapıya sahip olması zorunluğunu beraberinde getirmektedir. Bu durum, örgütsel rezilyansa işaret etmektedir (Yaman Galantini, 2019). Rezilyant kuruluşlar, şaşırtıcı, belirsiz, genellikle olumsuz ve istikrarsız olan koşullar deneyimlemelerine rağmen başarılı olmaktadır (Lengnick-Hall vd., 2011: 243).

Örgütler dinamik, rekabetçi, öngörülmesi çok zor ve istikrarsız bir ortamda hayatta kalma mücadelesi verirken, bir yandan da bazen piyasalar, eğilimler (Lumpkin ve Dess, 2001) bazen de doğal afetler ile tahmin edilemeyen şoklarla karşılaşmaktadır. Örgütlerin benzeri şok ve yıkıcı olaylardan sonra iyileşmelerini sağlayacak yönetsel çözümler aramaları özellikle son dönemlerde ilgi çekmiştir. Afetlere hızlı müdahalede bulunulmasını sağlayan ve süreçlere odaklanan örgütsel özellikler arayışında yeni oluşturulan kavramlardan biri de “örgütsel rezilyans”tır ve konuyla ilgili araştırmalar son yıllarda sayı ve nitelik olarak hız kazanmıştır (Ingram ve Glod, 2018: 60).

Rezilyans teorisi, bir kriz sonrası hissedilen etkinin kurum içinde hapsedilmesi ile bu etkiye yönelik iyileştirici bir tepki verilmesine dayanır. Teori, doğal afetler sonrası geliştirilmiştir ve sistem teorisi temelindedir (Ingram ve Glod, 2018: 58). Ekonomik durgunluk, insan hataları, doğal afetler ve diğer pek çoğu gibi kurumlara zarar verebilecek tehditler, örgütsel rezilyansı incelemenin arkasındaki

temel motivasyonu temsil etmiştir (Annarelli ve Nonino, 2016; Al-Ayed, 2019). Aynı zamanda, örgütlerin değişime daha hızlı tepki vermelerine odaklanılmaktadır.

Rezilyans önceleri uzun bir süre ekoloji alanıyla ilişkilendirilmekle birlikte, zaman içinde işletme (örneğin, iş modellerini ayarlama, uyarlama ve yeniden oluşturma yeteneği), ekonomi (örneğin, piyasaların iyileşme yeteneği), mühendislik (örneğin, yapıların depremler veya kazalar gibi önemli çevresel şoklara dayanma yeteneği) ve psikoloji (örneğin, önemli bir değişim karşısında çalışanların durumla başa çıkma yeteneği) gibi farklı diğer disiplinlerde de dikkat çekmiştir (Tisch ve Galbreath, 2018: 1198). Ayrıca farklı sistem ve sektörlerde de uygulanır olmuştur (Barasa vd., 2018: 491). Örneğin, Achour ve Price (2010) sağlık sisteminin zorlukları olarak “insan kaynaklı (örneğin, terörist saldırıları, yangınlar vb.) ve doğal afetler (örneğin, seller, depremler, hastalık salgınları vb.)” ile başa çıkmada; Beerman (2011) gıda endüstrisindeki “iklim değişiklikleri” nedeniyle; Sawalha (2015) sigorta şirketlerinin “müşteri kaybı, rekabet, siyasi istikrarsızlık, mali kayıplar gibi günlük zorlukları atlatmada; Anderson vd. (2012) ise tekstil endüstrisinin ekonomik krizler yaşandığında aldığı yaraları telafi etmede rezilyans stratejisine başvurduklarını yaptıkları çalışmalarla ortaya koymuşlardır.

Çalkantılı, şaşırtıcı, sürekli gelişen pazar ortamlarında yalnızca esnek, çevik ve durmaksızın dinamik örgütler başarılı olacaktır. Aslında, örgütler genellikle hayatta kalmanın ötesine geçebilmeli ve karmaşık,

belirsiz ve tehditkâr ortamlarda başarılı olabilmelidir. İstikrarsız ortamlar sık sık zorluklar yaratmakta ve hatta nispeten istikrarlı pazar yerleri ara sıra sarsıntılar yaşamakta veya periyodik devrimsel değişimlere uğramaktadır. Genellikle bu olaylar olumsuz olarak değerlendirilmektedir, ancak Vogus ve Sutcliffe (2007)'in açıkladığı gibi, rezilyant örgütler zorlu koşullar altında olumlu ayarlamalar yapabilmektedir. Bir örgütün dayanıklılık için bir kapasite oluşturma çabaları, değişim ve sürprizin potansiyel tehdit işaretleri kadar fırsat kaynakları da olabileceğini varsaymaktadır (Lengnick-Hall vd., 2011: 243).

“Örgütsel Rezilyans” adını taşıyan bu kitap bölümü çalışmasında, rezilyans ve örgütsel rezilyansın tanımı ve kapsamı, örgütsel rezilyansın önemi, bileşenleri, yeterlilikleri, boyutları, temel süreci, ölçüm ve değerlendirilmesi ve örgütsel rezilyansı destekleyen uygulamalar ve mekanizmalar konuları irdelenmektedir.

1. REZİLYANS KAVRAMININ TANIMI VE KAPSAMI

Rezilyans kavramını tanımlamak zordur; çünkü kavramın kullanıldığı çeşitli disiplinler ve analiz birimleri içinde ve arasında farklılık gösterdiği görülmektedir (Somers, 2009: 12).

Kavram, tehlikelere maruz kalan bir sistemin, topluluğun veya toplumun temel yapılarının ve işlevlerinin korunması ve eski haline getirilmesi de dâhil olmak üzere, tehlikenin etkilerine zamanında ve verimli bir şekilde direnme, etkilerini yok etme ve uyum sağlama yeteneği olarak açıklanmakta ve yapılmış birçok tanımda geçen

kendini toparlama, uyum sağlama, üstesinden gelme ve bütünlüğünü koruma unsurlarına vurgu yapılmaktadır (Alexander, 2013: 1264).

“Rezilyans” kavramı birçok bilim dalında çalışma konusu olmuştur. Mühendislik çalışmalarında çelik gibi maddelerin dayanıklılık ve esnekliğini anlatmak için kullanılmıştır (Doğantan ve Akoğlan Kozak, 2019: 127). Rezilyans kavramı, sürdürülebilirliğin sağlanması bağlamında en önemli araştırma konularından birisidir. Bu bağlamda ekoloji alanında, ilk olarak “sistemlerin sürekliliğinin ve değişimi ve karmaşıklığı özümseme yeteneklerinin ölçüsü” açıklamasıyla Holling (1973) tarafından kullanılan kavram (Brand ve Jax, 2007; Limnios vd., 2014: 105) daha sonra bazı yazarlar tarafından daha geniş bir ekolojik tanımla, bir sistemin maruz kalabileceği ve yine de aynı çekim alanı içinde kalabileceği, yani yapı ve süreçler üzerinde aynı kontrolleri muhafaza edebilecek değişim miktarı; sistemin kendi kendini örgütleyebilme derecesi ve sistemin öğrenme ve uyum sağlama davranışı gösterme derecesi olmak üzere üç özelliğe sahip olarak yorumlanmıştır (Brand ve Jax, 2007).

Rezilyans kavramının psikolojide de çalışmalara konu olması söz konusudur. Psikoloji alanındaki akademik çalışmalar bireysel dayanıklılığa odaklanmıştır; fakat rezilyansa sahip bireylerin anlaşılması, rezilyansa sahip örgütleri tanımlamak için yararlı bir başlangıç noktası sağlamıştır, çünkü örgütteki bireyler arasındaki eylemler ve etkileşimler, bir örgütün rezilyans için kolektif kapasitesinin ortaya çıkışını desteklemektedir (Lengnick-Hall vd., 2011: 244) ve örgütler bireyleri kadar dirençli olabilmektedir

(Hillmann vd., 2018: 464). Rezilyant bireyler en az stresle değişime hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verebilen (Limnios vd., 2014: 105) ve zorluklar karşısında pozitif tutumunu sürdürebilen kişilerdir (Powley, 2012: 44).

2. ÖRGÜTSEL REZİLYANS KAVRAMININ TANIMI VE KAPSAMI

Rezilyans; karmaşık, umulmadık ve mücadele gerektiren durumlarda hayatta kalma/yaşamını sürdürme olarak tanımlanmaktadır. Günümüz iş ortamında karmaşıklık ve değişim hızının yüksek olması akademik çalışmalarda rezilyans kavramının giderek daha fazla konu edinilmesini beraberinde getirmektedir (Börekçi ve Gerçek, 2018: 41).

Örgütsel rezilyansın temeli bireysel rezilyansa dayanmakla birlikte (Shin vd., 2012), rezilyansın kapsama alanına ekoloji (Holling, 1973), bireysel ve örgütsel psikoloji (Powley, 2009) ve stratejik yönetim (Hamel ve Valikangas, 2003) gibi pek çok bilim de dahil olmuştur. Bhamra ve arkadaşlarının (2011) 74 makaleyi kapsayan literatür taramasına dayalı çalışmasında ise, rezilyans literatüründe incelenen konuların çoğunlukla davranışlara ve onların dinamiklerine, yeteneklerine, stratejisine ve performansına odaklandığı ve bu öncüllerin örgütsel, bireysel, ekolojik ve sosyo-ekolojik perspektifleri ile yakından ilişkili olduğu belirtilmiştir.

Kavram yönetim alanındaki bilimsel çalışmalarda ilk kez Meyer (1982) ve Weick (1993) tarafından konu edinilmiştir (Çoban Kumbalı, 2018: 58). Örgütsel çerçevede rezilyans, bir örgütün zorluklara olumlu yanıt verme yeteneği (Wishart, 2018: 19); örgütün zorlu koşullar

altında bu koşullardan güçlenmiş çıkması için pozitif uyumun sürdürülmesi olarak tanımlanmaktadır. Burada zorlu koşullar; göze çarpan hataları, krizleri, şokları, skandalları, rekabet gibi devam eden riskleri, rutinlerin sekteye uğramasını, stresleri ve gerginliği kapsamaktadır (Vogus ve Sutcliffe, 2007: 3418).

Literatür incelendiğinde, kavramın pek çok bileşeni içermesi sebebiyle kimi araştırmacının örgütsel rezilyans (Vogus ve Sutcliffe, 2007), kimisinin kurtarıcı rezilyans (Boin ve van Eeten, 2013), kimisinin rezilyans potansiyeli (Somers, 2009), kimisinin rezilyant örgütler (Reinmoeller ve van Baardwijk, 2005) ve kimisinin ise öncü rezilyans (Boin ve Eeten, 2013) perspektifiyle kavramı tanımladığı fark edilmiştir (Duchek, 2020: 217-219). Son zamanlarda, birkaç çalışma farklı perspektiflerin hepsinin rezilyansın bir bileşeni olduğu gerekçesiyle, tanımına iki veya daha fazla perspektifi dahil etmeye başlamıştır (örn., McManus vd., 2008; Duchek, 2020).

Lengnick-Hall vd., (2011: 243)'e göre literatürde, örgütsel rezilyansın ne anlama geldiğine dair iki farklı bakış açısı sunulmaktadır. Birinci bakış açısı (Horne, 1997; Mallak, 1998; Robb, 2000; Gittel vd., 2006), örgütsel rezilyansı beklenmedik, stresli, olumsuz durumlardan kurtulma ve bırakılan yerden devam etme yeteneği olarak görmektedir; dolayısıyla odak noktası da başa çıkma stratejileri ve işletme ve yeni gerçeklik arasında uyum sağlama üzerine olmaktadır. Örgütsel rezilyansına ilişkin ikinci bakış açısı (Layne, 2001; Coutu, 2002; Freeman vd., 2004; Jamrog vd., 2006) ise eski duruma dönmenin ötesinde fırsatlardan yararlanabilmek için yeni yeteneklerin

geliştirilmesine odaklanmaktadır. İkinci bakış açısında kavram, beklenmeyen zorluk ve değişikliklerden yararlanma ve başarılı bir gelecek yaratma yeteneği bağlamında geliştirici bir yapı olarak görülmektedir. Burada örgütsel rezilyans, dinamik rekabete ve bir örgütün karmaşıklığı özümseme ve yıkıcı olaydan önce mevcut olandan daha güçlü bir şekilde zorlayıcı bir durumdan çıkma becerisine bağlı olmaktadır.

Ruiz-Martin ve ark. (2018), örgütsel rezilyansın kavramsallaştırılmasında üç ana hat olduğunu gözlemlemiştir: (i) bir kurumun özelliği olarak rezilyans (bir kurumun sahip olduğu bir şey); (ii) bir kurumun faaliyetlerinin sonucu olarak rezilyans (bir kurumun yaptığı bir şey); ve (iii) bir kurumun tahammül edebileceği aksaklıkların bir ölçüsü olarak rezilyans. Tüm bu çizgiler ortak bir anlam sunar ve şoklar, riskler ve değişikliklerle başa çıkarak kuruluşun hayatta kalmasını vurgular (Beuren ve dos Santos, 2019: 308).

Literatürdeki örgütsel rezilyans tanımlarında kriz kavramına da yer verilmektedir. Krizi de içeren rezilyans tanımlarında rezilyans krize verilen tepki (Somers, 2009: 13; CARRI, 2013: 3), bir krizle başa çıkma, etkilerini yok etme, iyileşerek eski durumuna kavuşma ve değişme yeteneği olarak açıklanmaktadır (Özbudak ve Işık, 2020: 98). Bu tanımlara göre örgüt, bir olay ya da kriz ortaya çıktıktan sonra rezilyans göstermektedir (Somers, 2009: 13) ve örgütsel rezilyans, krize müdahale etme ve krizden kurtulma becerisinin önemli bir bileşeni olarak görülmektedir. Bunun dışında bazı tanımlarda örgütsel rezilyans, kriz gerçekleşmeden önceki örgüt davranışını ve krizden

yarar sağlama unsurunu da kapsayacak şekilde de krizle ilişkilendirilmektedir. Burada krize yakalanmamak için önlem alma ve yakalanılan bir krizi fırsata çevirme üzerinde de durulmaktadır (Lee vd., 2013: 29-30).

Günümüz kıyasıya zorlu rekabet ve hızlı değişim koşullarında hayatta kalabilme yeteneği (Ingram ve Glod, 2018: 57), bir sistemin zorluklar karşısında hedeflerine ulaşmaya devam etme yeteneği (Barasa vd., 2018: 491) ve öngörülemeyen kritik durumlara yanıt (Somers, 2009: 12) niteliğinde atfedilen *örgütsel rezilyans* (dayanıklılık, direnç) kavramı, yalnızca sistemin zorluk ya da şoklara dayanma kapasitesini değil, aynı zamanda değişime uyum sağlama ve dönüştürme kapasitesi ve yeteneğini de ifade etmiştir. Dolayısıyla örgütsel rezilyansın hem gelecekteki olası krizler için planlama ve hazırlık (planlı rezilyans) hem de kronik streslere ve akut şoklara uyum sağlamanın (uyarlanabilir rezilyans) bir işlevi olduğu söylenmiştir (Barasa vd., 2018: 491). Bu durumda örgütsel rezilyansın; 1) “karşılaşılan zorlukları özümseme” ve 2) “zorluklar karşısında gelişmeye devam etmek için karmaşık sistemi uyarlama ve dönüştürme yoluyla değişim yaratma”nın bir kombinasyonu olduğu ileri sürülebilir (Barada vd., 2018: 497). Ayrıca, Danes ve arkadaşları (2009), Ulusal Aile İşletmeleri Paneli verilerine dayanarak, örgütsel rezilyansın çalışanların katkısı (insan kaynakları), sosyal destek, mali sermaye, doğal afete maruz kalma ve federal yardımla güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu vurgulamıştır.

Bazı yazarlar, hata toleransı, esneklik, hayatta kalma kapasitesi ve çeviklik (agility) gibi halihazırda var olan bir dizi kavramla örtüşme olmasına rağmen, literatürde dolaşan çeşitli rezilyans kavramları olduğundan bahsetmiştir (Beuren ve dos Santos, 2019: 309). Bunlardan çevrede oluşan değişikliği karşılayacak özellikte ve şiddette farklı bir davranış oluşturabilme yeteneği (Erçetin, 2001: 75-76) anlamında esneklik; atik ve dinamik rekabetçi hareketleri geliştirme ve hızlı bir şekilde uygulama yeteneği anlamında çeviklik ve çevre ile uyumu yeniden kurma anlamında adaptasyon genellikle rezilyansla ilişkilendirilmektedir. Fakat; esneklik, adaptasyon ve çeviklik gibi özellikler bir örgütün rezilyans kapasitesine katkıda bulunabilirken, bu yeteneklerden hiçbiri bunu başarmak için tek başına yeterli değildir (Lengnick-Hall vd., 2011: 244). Benzer şekilde Bhamra vd. (2011) de, rezilyans kavramının çok disiplinli ve çok yönlü olduğunu açıklamıştır. Rezilyansın bir uyum süreci içerdiği açıktır ve yaşanan kriz ortamının öncesinden bile daha güçlü çıkılmasına yardımcı olur. Bu özellik, rezilyansı, bir sistemin aksaklıklara rağmen işlevlerini sürdürme yeteneği olarak tanımlanan sağlamlıktan (robustness) ayırmıştır (Kitano, 2004'ten Aktaran Duchek, 2020: 216).

Örgütsel rezilyans literatüründe kavrama temel teşkil eden başka bir teoriye dayanan kavram daha vardır. Örneğin, Turner ve Kutsch (2016: 11836)'ın kritik kriz durumunda aşama aşama sıraladığı uygulama modlarının hepsi (kural tabanlı, kaynak sağlama, odaklanma, esneklik ve kurtarma yanıt arketipleri) *ustalık* (ambidexterity) teorisine dayandırılmıştır. Tüm bu modların örgütün

yararlanıcı (exploitative) ve keşfedici (explorative) faaliyetleri arasındaki etkileşimle ilgili olduğu ileri sürülmüştür. Bu tür bir yaklaşım, kuruluşun fırsatları kullanma eğiliminde olup olmadığı veya keşif sürecine odaklanıp odaklanmadığı gibi temel ikileme bağlantılı kurumsal kararlar alma ihtiyacını vurgular. Bu tür durumlarda eylemlerin temeli, hazırlık, fark etme, yorumlama ve yanıt verme gibi yeterli birinci dereceden süreçler gerektirir. Bir örgütün yararlanıcı ve araştırmacı yönleri krizde belirgindir ve örgütte karar vericilerin neden, nasıl ve ne zaman dikkatlerini keşif veya fırsatçılığa odakladıklarına dair belirgin bir açıklama yapmak zordur. Turner ve Kutsch (2016: 11836) tarafından oluşturulan bu model, birinci derece -bireysel- ve ikinci derece -örgütsel- faaliyetler arasındaki güçlü karşılıklı etkileşimi ve karşılıklı ilişkileri vurgulamıştır. Çalışma vakalara (nitel araştırma) dayansa da, sonuçlar kriz karşısında örgütsel davranışlar üzerine daha ayrıntılı ve derinlemesine araştırmaların doğrulanmasını gerektirir (Ingram ve Glod, 2018: 60).

3. ÖRGÜTSEL REZİLYANSIN ÖNEMİ

Yöneticilerin faaliyet gösterdikleri dünya daha riskli, değişken, karmaşık, belirsiz ve muğlak hale gelmiştir. Artan teknolojik ilerlemeyi ve jeopolitik gerilimleri yansıtan sürprizlerin ve bu sürprizlerin büyüklüklerinin zaman içinde artmaya devam etmesi beklenmektedir. Yani, beklenmedik değişim periyodik olarak artmaktadır ve hatta gelecekte değişimin miktarının artması da muhtemeldir (Schoemaker, 2015). Üstelik işletmeler gittikçe artan bir şekilde birbirine bağımlılığın olduğu bir dünyada yaşamlarını

sürdürüp rekabet etmektedir. Bu bağlamda, zaman zaman minimal ve önemsiz görünen zorluklar bile geniş çapta birbirine bağlı bir şirket ağında "kelebek etkisi" yaratabilmektedir (Annarelli ve Nonino, 2016: 2).

Kararsız, karmaşık ve belirsiz gibi kavramlarla ifade edilen değişim ve başkalaşım süreci, kişisel hayatımızın kaçınılmaz bir parçası olduğu kadar, içinde bulunduğumuz 21. yüzyılın çalışma hayatını da derinden etkilemiştir. Örgütlerin vizyon ve misyonları, benimsedikleri iş modelleri ve liderlik tarzları, yapıları, içlerine dahil ettikleri çalışma arkadaşlarının özellikleri ve teknoloji gibi faktörler ile her örgüt, değişime maruz kalmış ve geleceğini şekillendirmiştir. Değişimi öngörerek hazırlıklı olan ve değişime uyum sağlamayı seçen örgütlerin, beraberinde kalıcılığı da yakaladıkları açıktır. Olumsuzluklar, zorluklar karşısında yalnızca uyum gösterme ile kalmayıp, öğrenme, büyüme ve güçlenmenin de sağlanması için çarpıcı bir “zihinsel devrim” e ihtiyaç vardır (Görener, 2020).

2008 küresel ekonomik krizi, 2014-2016 Ebola salgını, 2020 yılı başlarında patlak veren ve halen daha pek çok kişinin sağlığını yitirmesiyle birlikte küresel bir salgın haline gelen Covid-19 virüs salgını gibi krizler ya da yıkıcı şoklar, evreni her yönüyle derinden etkilemiş ve etkilemeye devam etmektedir. Dayanıklılık, direnç gibi söylemler ile de desteklenen rezilyansa yönelik ilgi de bu kriz ya da şoklardaki savunmasızlığı hazırlıklı olmaya çevirmesi, bir diğer ifadeyle katalizör göreviyle daha da artmıştır. Görüldüğü üzere, çeşitli alanlardaki kamu ya da özel kurumlar, küçük işletmeler, sivil toplum

kuruluşları gibi sektörlerin yanı sıra, sağlık başta olmak üzere sosyo-ekolojik sistemler de dahil çoğu aktörün yaşamış olduğu mücadeleler, rezilyans kavramına yönelik ilgilerini artırmalarına neden olmuştur (Barasa vd., 2018: 491-503). Rezilyansın, çevrelerine uyum sağlama ve uzun vadede sürdürülebilir olma bağlamında tüm kuruluşlar için kritik önem taşıdığı düşünülmektedir (Ortiz-de-Mandojana ve Bansal, 2016).

Örgütler tarafından zorluklara verilen tepki rezilyansa bağlı olarak değişmektedir (Özbudak ve Işık, 2020: 98). Rezilyansı yüksek bir organizasyon, daha az rezilyansa sahip organizasyona kıyasla daha uyumlu, rekabetçi, çevik ve dayanıklı ve zorluklardan güçlenerek çıkmaktadır (Wishart, 2018: 19). Oysa rezilyansa sahip olmayan örgütler entropiye uğrayarak varlığı sona erebilmektedir (Özbudak ve Işık, 2020: 98).

4. ÖRGÜTSEL REZİLYANSIN BİLEŞENLERİ

Barasa ve arkadaşlarının 2018 yılında PubMed, EBSCOHOST gibi veri tabanlarını inceleyip örgütsel rezilyans üzerine yapılan araştırmaları irdelerek yaptıkları nitel çalışmada, örgütlerin rezilyans düzeylerinin; maddi kaynaklar, hazırlıklı olma ve planlama, bilgi yönetimi, teminat yolları ve ihtiyatlılık, yönetim süreçleri, liderlik uygulamaları, örgüt kültürü, insan sermayesi, sosyal ağlar ve işbirliği gibi faktörlerden etkilendiği (s. 497-500); Al-Ayed'in 449 sağlık çalışanı üzerine soru formu ile yaptığı nicel çalışmada ise stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel rezilyans üzerinde çok etkili olduğu sonucuna varılmıştır (Al-Ayed, 2019).

Ayrıca McManus ve arkadaşları (2008) için, rezilyant örgütün; mevcut durumu anlama, örgütün zayıf yönlerini yönetme ve uyarlanabilir bir kapasite yaratma olmak üzere üç ana özelliği olduğunu, bu bağlamda, örgütsel rezilyansı, kuruluşun duruma ilişkin genel farkındalığının, temel güvenlik açıklarını yönetme ve uyum sağlama yeteneğinin bir işlevi olarak gördüklerini ifade etmişlerdir. Örgütsel rezilyans bileşenleri Tablo 1’de özetlenmiştir.

Tablo 1. Örgütsel Rezilyans Bileşenleri

Kurumsal Rezilyansı Etkinleştiren Faktörler	Özellikleri
<i>Maddi Kaynaklar</i>	Pal ve arkadaşlarının (2014) İsveç’te, McManus ve arkadaşlarının (2008) ise Yeni Zelanda’da yaptıkları araştırmalar, maddi kaynakların stratejik olarak kullanıldığında kriz ortamında kesintilerin üstesinden gelinebildiğini, bu bağlamda bir örgütün mali durumunun, rezilyans derecesinin önemli bir bileşeni olduğunu ortaya koymuştur.
<i>Hazırlıklı Olma ve Planlama</i>	Örgütlerin doğal ya da insan kaynaklı kriz ya da afetlere hazırlık için kullandıkları stratejilerden biri senaryo denemeleridir (sözde kriz durumu). Günlük zorluklardan ziyade ani şoklara karşı dayanıklılık, yeterli planlama ile artırılır.
<i>Bilgi Yönetimi</i>	Bilgi, örgütlerin zorluklara zamanında ve yeterli bir şekilde uyum sağlayabilmeleri konusunda temel bir bileşendir. Örneğin, sağlık sisteminden örnek verilmek istenirse, yayılma hızı yüksek bir salgın hastalığa (Ebola, Coronavirus gibi) ilişkin net bir bilgi akışının olması (durum farkındalığı ile çevre analizi), sistemin hızlı ve doğru bir yanıt bularak kriz ile başa çıkmada etkili olmaktadır.
<i>Teminat Yolları ve İhtiyatlılık</i>	Teminat yolları, alternatif eylem yolları sağlayarak rezilyansı artırır. Bir sistem bir şekilde kesinti veya zorluklarla karşılaştığında, aynı amaca ulaşmak için alternatif bir yol

	kullanılır. Bu özellik, sistemlerin karmaşık uyarlamalı sistemler olma özelliğinden kaynaklanmaktadır. Teminat yolları kavramı, bileşenlerde veya kaynaklarda arıza olması durumunda çalışması için ihtiyaçtan fazlalığı da içermektedir.
<i>Yönetişim Süreci</i>	Yönetişim, kuruluşların işlerine rehberlik eden kurallar ve süreçlerdir. Rezilyant kurumları rezilyant olmayan kurumlardan ayıran yönetim uygulamaları temelde; ademi merkeziyetçilik (örneğin, hiyerarşi yerine dağıtılmış kontrol biçimini benimseyen esnek organizasyonlarda), doğrusal olmayan (non-linear) planlama (açık uçlu, yinelemeli, aşamalar arasında geri bildirim döngüleri ve deneme yanılma yoluyla öğrenme ile karakterize edilen), temsili demokrasi yerine müzakereci demokrasi ve kuruluşun farklı fonksiyonları ve bölümleri arasındaki koordinasyon derecesi olarak belirlenmiştir.
<i>Liderlik Uygulamaları</i>	Açık ve paylaşılan bir vizyon yaratma, kapsamlı kararlar alma, şeffaf olma gibi özellikleri ile liderlerin kurumlarını rezilyant yapmaları mümkün hale gelebilir.
<i>Örgüt Kültürü</i>	Örgütlerin günlük ve ani zorluklara karşı tutumu ve liderlerinin zorlukları bir fırsat perspektifiyle görebilmeleri rezilyans için önemlidir. Kurumsal rezilyant kuruluşun zorlukları öğrendiği, bu zorlukları fırsat olarak değerlendirdiği ve bu deneyimleri, dirençlerini artıran yetenekler geliştirmek için kullandığı, ayrıca yaratıcılığı ve yeniliği de destekledikleri bilinmektedir.
<i>İnsan Sermayesi</i>	Yapılan çalışmalarda, yeterli sayıda insan kaynağına ve gerekli becerilere sahip olmanın, rezilyansa önemli bir katkı sağladığı vurgulanmıştır. Ayrıca, adanmış ve bağlılığı yüksek çalışanların bulunduğu örgütlerde, bir kriz süreci içerisinde olunulsa dahi örgüt ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik odağın öncelendiği bilinmektedir.
<i>Sosyal Ağlar ve İşbirliği</i>	Sosyal ağlar, artan mobilizasyon ve bilgi aktarımı, yeniliklerin yayılması ve böylece sistemlerin genel dayanıklılığını artırma yolları sunar. Ağ bağlantılı bir ortamda kuruluşlar arasındaki işbirliği, yararlanılabilecek kaynakları, öğrenme yeteneğini ve yanıt verme kapasitesini de genişletir.
<i>Stratejik İnsan Kaynakları</i>	Bilişsel, davranışsal ve bağlamsal boyutlarıyla SİKYU'nun kurumsal

<p><i>Yönetimi (SİKYU) Performanslı Sistemleri</i></p> <p><i>Uygulamaları (Yüksek Çalışma)</i></p>	<p>rezilyans üzerine etkileri kanıtlanmıştır. Kurumsal rezilyansın bilişsel yönü, sürekli gelişim fırsatlarını, grup yoğunlaştırmalarını ve işlevler arası iş görevlerini artrabilen İK uygulamaları ve politikaları gerektirir. Kurumsal rezilyansın davranışsal boyutu, departmanlar arası görevler aracılığıyla iş tanımları, çalışan önerileri ve iş rotasyonu ile ilgilidir. Dahası bağlamsal boyutu ise, sonuçlara dayalı değerlendirmeler, çalışanların güçlendirilmesi ve çalışanlar ile müşteriler arasındaki ilişkilerle ilgilidir.</p>
<p><i>Yönetim Kontrol Sistemleri</i></p>	<p>Lee vd. (2013)'e göre kuruluşların rezilyansı, neler olup bittiğini izleme, kesintileri tahmin etme ve deneyimlerden ders çıkarma kapasitesinden ileri gelmektedir. Etkinleştirici Yönetim Kontrol Sistemlerinin ise; bilgi paylaşımı, çalışan etkileşimi, öğrenme fırsatları ve problem çözme teşvik ettiği bilinmektedir. Free (2007)'ye göre, kontrolleri etkinleştirmek, kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve üretkenliğini engelleyebilecek beklenmedik olaylar ve engeller arasında yenilik yapma özgürlüğü sunar. Bu nedenle, kuruluşların bazı zorluklar yaşadığında önceki durumlarına geri dönmelerini sağlayarak daha dirençli hale gelmelerini sağlar (Beuren ve dos Santos, 2019: 311).</p>

Kaynak: Barasa, vd. (2018); Al-Ayed (2019); Beuren ve dos Santos (2019).

5. ÖRGÜTSEL REZİLYANS BOYUTLARI

Örgütsel rezilyans, araştırmacılar açısından farklı boyutlarla ifade edilmiştir. Literatürde kimi araştırmacı (örneğin, Somers, 2009) örgütsel rezilyansı; kaynak erişimi, kaynağa olan güven, rol bağımlılığı, eleştirel anlayış, kaçınma ve hedefe yönelik çözüm arama olarak altı boyutlu incelemişken; kimisi (örneğin, Lee vd., 2013); rezilyans kültürü, durum farkındalığı, temel güvenlik açıklarının yönetimi ve uyarlanabilir kapasite olarak dört boyutlu; kimisi ise (örneğin, Al-Ayed, 2019); bilişsel (sürekli gelişim fırsatları, grup yoğunlaştırmaları, çapraz fonksiyonlu iş atamaları), davranışsal (geniş iş tanımları, çalışan önerileri, departmanlar arası çalışanlar) ve

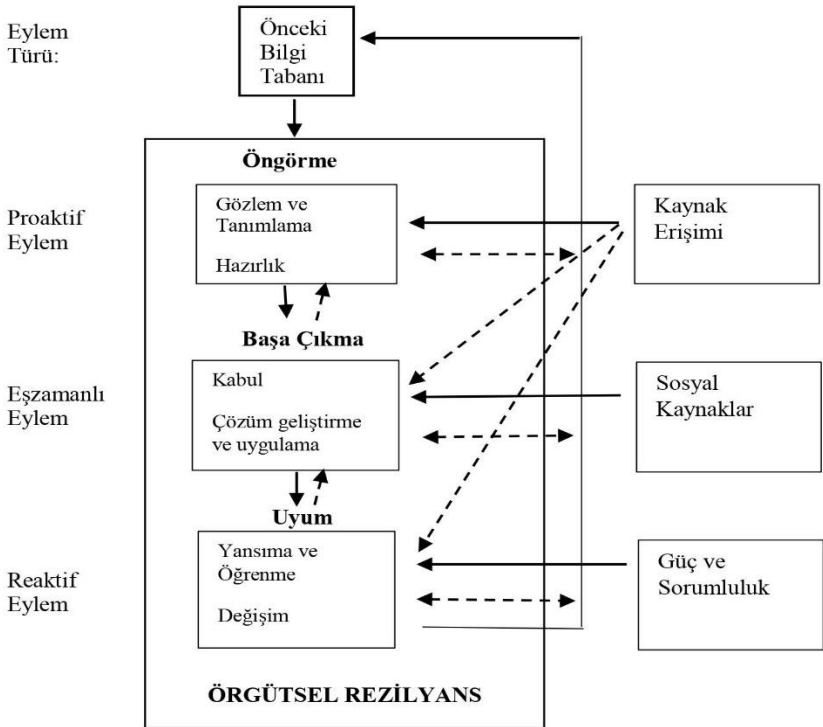
bağlamsal (sonuçlara dayalı değerlendirme, çalışanı güçlendirme, çalışan-müşteri ağırları) olmak üzere üç boyutlu incelemiştir. Ayrıca; sağlamlık (direnç kapasitesi), çeviklik (uyum yeteneği) ve bütünlük (çalışanlar arasında uyum) boyutlarıyla da örgütsel rezilyansın incelendiği görülmüştür (Kantur ve Say, 2015). Rezilyansı bir süreç olarak ele alan ve meta-yetenek olarak kavramsallaştıran Duchek (2020) ise, rezilyans yetenekleri olarak da sıraladığı boyutları; öngörü, başa çıkma ve uyum şeklinde ifade etmiştir.

6. ÖRGÜTSEL REZİLYANS SÜRECİ

Duchek (2020), rezilyant kurumlar gerçekte ne yaparlar? örgütsel rezilyans uygulamada nasıl başarıya ulaşır? ve örgütsel rezilyans sürdürülebilir bir rekabet avantajı kaynağı olabilir mi? gibi sorulara açıklık getirmek istemiştir. Örgütsel rezilyansı bir meta-yetenek olarak kavramsallaştırmış ve süreç tabanlı rezilyans araştırmasına dayalı olarak rezilyansın temel sürecini; kritik gelişmeleri ve olası tehditleri öngörme (*anticipation*), olumsuzluklarla etkili bir şekilde başa çıkma (*coping*) ve değişen koşullara uyum sağlama yeteneği (*adaptation*) olarak birbirini izleyen üç aşamada tanımlamıştır.

Literatür araştırması sonucunda kurumsal rezilyansın kavramsallaştırılmasında yazarların rezilyansı bir sonuç (çıktı), bir süreç ya da yetenek olmak üzere üç farklı perspektifle incelemeye aldığı görülmüştür. Duchek (2020)'in çalışması ise tanımlayıcı ve normatif çalışmalardan ziyade rezilyant örgütlerin nasıl ve ne ölçüde tasarlanabildikleri temel sorularına cevap bulan çarpıcı bir çalışma olmuştur. Örgüt ve çevre arasındaki etkileşim sonucu rezilyansın

dinamik doğasına dikkat çekerek, rezilyansın olumsuz/beklenmedik durumlara yalnızca olumsuz/beklenmedik olaylardan sonra değil, aynı zamanda *öncesinde*, *sırasında* ve *sonrasında* da etkili bir şekilde yanıt verme olarak görülmesi, süreç odaklı yaklaşımın örgüt için daha faydalı olacağı öngörüsüne sahip olunacağı izlenimi yaratmıştır. Bu bağlamda, rezilyans sürecinin birbirini izleyen üç aşamasını önermişlerdir (bkz. Şekil 1); (1) rezilyant örgülerin yalnızca geçmişe (reaktif eylem) veya (2) mevcut sorunlara (eşzamanlı eylem) değil, (3) aynı zamanda geleceğe de (proaktif eylem) yanıt verdiğini savunmuşlardır (Duchek, 2020: 223-224).



Şekil 1. Yeteneğe Dayalı Örgütsel Rezilyans (Duchek, 2020: 224).

Şekil 1’de yer alan üç rezilyans aşamasıyla ifade edilen örgütsel yeterliliklerin temel öncülleri arasında; bilgi tabanı, kaynak erişimi, sosyal kaynaklar ve güç ve sorumluluk sıralanmıştır. Bu öncüller, başarılı bir rezilyansa sahip olma sürecinin temel koşullarının iç yüzünü anlamamızı kolaylaştırmıştır.

7. REZİLYANS YETERLİLİKLERİ

Duchek (2020: 225-232)’e göre rezilyans sürecinin her bir aşaması ayrı yeterlilikler gerektirir. Süreci betimleyen üç aşamadan ilki olan *öngörü* aşaması; iç ve dış gelişmeleri gözleme yeteneğini, kritik gelişmeleri ve potansiyel tehditleri belirleme yeteneğini ve -mümkün olduğu kadar- beklenmedik olaylara hazırlıklı olmayı içerir. Yazarın kriz yönetimi ile yakından ilişkili gördüğü *olumsuzluklarla etkili bir şekilde başa çıkma* olarak adlandırdığı ikinci aşama ise; bir sorunu kabul etme ve soruna yönelik çözümler geliştirme ve uygulama yeteneğini (bricolage) içerir. Bu yeteneklerin anında ya da kısa vadeli eylem planlarını kapsadığı söylenebilir. Son olarak, değişen koşullara uyum sağlama aşaması da; yansıma (çıkartım yapma)-öğrenme ve örgütsel değişim yeteneklerini içerir.

Rezilyans aşamaları uygulamada birbiriyle örtüştüğü kadar kimi zaman da birbirine bağlıdır. Örneğin, *öngörü* aşaması *başla çıkma* ile yakından ilgilidir. Bir yandan, hızlı ve etkili bir şekilde harekete geçmek için değişimi önceden tahmin etmek önemli iken, bir diğer taraftan, geniş bir eylem yelpazesine sahip örgütler, kritik gelişmeler ve tehditler karşısında eylem planlarını önceler. Benzer şekilde,

zorluklarla başa çıkma aynı zamanda uyum sağlama ile de yakından ilgilidir. Krizlerle başa çıkma, derinlemesine düşünme, öğrenme ve değişim için temel oluşturur. Örgütler, krizin hem kendisinden hem de başa çıkma sürecindeki davranış şekillerinden öğrenmeyi gerçekleştirir. Dolayısıyla, üç rezilyans aşamasının da birbirine bağlı olduğu söylenebilir ve örgütlerin rezilyant olarak nitelendirilebilmeleri için rezilyans sürecinin meta kapasitesini oluşturan üç aşamanın hepsinin yeteneklerini geliştirmesi gerektiği açıktır. Ayrıca örgütlerin hem proaktif (rezilyans potansiyeli) hem de reaktif yeteneklere (gerçekleşen rezilyans) sahip olması, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamanın önemli bir kaynağı olarak görülmüştür (Duchek, 2020: 232-237)

8. ÖRGÜTSEL REZİLYANSIN ÖLÇÜMÜ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Bir kuruluş rezilyans kapasitesini geliştirdikçe, belirsiz durumları daha yaratıcı bir şekilde yorumlamaya başlayacak (bilişsel boyut) ve bu nedenle, alışılmadık faaliyetler tasarlama (davranışsal boyut) ve ilişki ve kaynaklardan yararlanma (bağlamsal boyut) konusunda daha yetenekli olacaktır (Beuren ve dos Santos, 2019: 309-310). Dayanıklılık kapasitesi, bir şirketin belirsizliğe yanıt vermesi için temel sağlamıştır (Lengnick-Hall ve Beck, 2005) .

Yapılan literatür incelemesinde örgütlerin rezilyans derecelerinin ve çeşitli değişkenler ile ilişkilerinin ölçümü kimi yazarlar tarafından nitel araştırma tasarımıyla gerçekleştirilmiştir. Bu alanda Ingram ve Glod (2018)'ın çalışması dikkat çekicidir.

Dikkatlerini kazandıklarından daha fazla harcama yapmayarak giderleri kontrol etmeye yönelen, sık sık sınırlı borç taşıyan, daha az ve daha küçük şirketler satın alan, faaliyetlerini büyük şirketlere göre daha fazla çeşitlendiren, uluslararasılaşma konusunda çok hırslı olan ve yetenekli, çalışanlarını elde tutmaya odaklayan aile işletmelerindeki durumu göz önüne almak isteyen Ingram ve Glod (2018), çevrede yıkıcı değişimler meydana geldiğinde (rekabetin düşmanca olduğu bir ortamda), dinamizme ve karmaşıklığa uyum sağlama adına örgütsel yetenekleri etkileyen faktörleri araştırmıştır. Yazarlar literatür taraması (Kantur ve Say, 2015 ve Williams vd., (2016)'nın öneri ve yönergeleri ile) ve karşılaştırmalı vaka çalışması metodolojisine dayanarak açık uçlu bir soru listesi (18 soruluk) hazırlamış ve katılımcıların hangi eylemleri seçtiğini ve bir kriz durumunda neden belirli bir şekilde hareket etmeye karar verdiklerini anlamaya odaklanmışlardır. İki şirket arasındaki benzerlikleri ve farklılıkları belirlemek için çapraz durum analizi yapmaları sonrası davranışları tanımlayan iki model oluşturulmuştur (Tablo 2'de özetlenmiştir). Örgütsel sorunlarının temel nedeni müşterileri ve onların ödemeler konusundaki isteksizlikleri olan biri yakın zamanda iflas eden (1. şirket), bir diğeri ise hızla büyüyen (2. şirket) bu iki firma karşılaştırması ile rezilyant (rezilyansa sahip) ve rezilyant olmayan örgüt arasındaki farklılıklar gözler önüne serilmiştir. Yönetim yaklaşımı, şirkete özen gösterme, çalışanlara davranma biçimleri çok benzer olmakla birlikte, çarpıcı bir şekilde şaşırtıcı olan, müşterilere karşı tutum ve fırsatları arama (ve tehditlerin algılanması) stratejisi olmuştur. Kritik durumlarda, koruma mekanizmalarına ve

alıcıların güvenilirliğini birçok kez kontrol etmede fayda vardır. Ayrıca, yönetimin düşük düzeyde profesyonelleşmesi hayatta kalma şansını azaltmasa da, deneyimli kurumlarla yapılan istişareler doğru kararların alınmasına yardımcı olabilmektedir. Yazarlar, *profesyonelleşme* ile *ilk sinyallere olan farkındalığın* kuruluşların kriz ortamlarında hayatta kalmalarına yardımcı olduğu kanısına varmalarıyla birlikte, örgütsel rezilyansın çevredeki negatifliği fırsata çeviren, kuruluşun sürdürülebilir olmasını kolaylaştıran yönüne vurgu yaparak, örgütlerin rezilyans kapasitesi oluşturmaları gerektiğine dikkat çekmiştir.

Bununla birlikte, cevapların tamamen katılmıyorum ile tamamen katılıyorum arasında değiştiği beş puanlı Likert ölçeği kullanılarak birden çok maddeye göre değerlendirildiği nicel araştırma tasarımları da mevcuttur. Örgütsel rezilyansı bilişsel, davranışsal ve bağlamsal boyutlarıyla inceleyen Lengnick-Hall ve Beck (2015) ve Lengnick-Hall vd. (2011)'in 32 soruluk değerlendirmesinden başka, Akgün ve Keskin (2014)'in çalışmasından yararlanan Beuren ve dos Santos (2019)'un 27 soruluk değerlendirmesi öne çıkan ölçme ve değerlendirme araçlarından biridir. Bu ölçek; bilişsel rezilyansı tanımlayan kavramsal yönelim ve yapıcı yön alt boyutları; davranışsal rezilyansı tanımlayan orijinal/doğaçlama çeviklik ve davranışsal hazırlık alt boyutları; son olarak bağlamsal rezilyansı tanımlayan psikolojik güvenlik ve geniş kaynak ağı alt boyutları içermektedir. “Güçlü bir amaca, temel değerlere ve gerçek bir vizyona sahibiz”, “Dünyayı yorumlamaya ve deneyimleri olumlu algılamaya imkân veren bir zihniyete sahibiz”, “Kurumumuzda, piyasa değişiklikleri

durumunda beklenmedik olaylara hızlı bir şekilde tepki vermek için çok sayıda rekabetçi eylemimiz mevcuttur”, “Varsayımlar yerine araştırma alışkanlıklarına yol açan değerler geliştiririz”, “Kurumumuzda insanlar, temel kaynakları paylaşabilecek olanlarla ilişkiler kurar” gibi ifadeler, ölçekte yer alan maddelerden örneklerdir.

Tablo 2. Beklenmedik Zorlu Olaylarla Karşılaşan İki Şirketin Verdiği Tepkilerin Karşılaştırılması

Karşılaştırmalar	Faktörler	1. Şirket	2. Şirket
<i>Benzerlikler</i>	fırsatlara karşı tutum	aktif arama ve fırsat yaratma	
	hız	hızlı, anında eylemler	
	çalışan bağlılığı	yüksek bağlılık ve sadakat	
	örgütsel ilgi odağı	müşteri arama	
<i>Farklılıklar</i>	tehditlere karşı tutum	diğer paydaşlara olan inanca karşılık, güvenilir müşteri için koruma mekanizmalarının eksikliği	potansiyel müşterilerin tehditler için sürekli incelenmesi
	çeşitlendirme	mevcut işe yoğunlaşma	diğer olasılıkları aramak (tenis ve spor kulübü açmak)
	direnç ve devamlılık	istifa, aldatılmış hissetme; kriz sırasında ve sonrasında şirketi "kurtarma" girişimi - çalışanlar için geleceği garanti altına alma girişimleri	proaktif duruş, harekete geçme motivasyonu, müşterilerin davranışlarını anlamaya ve açıklamaya çalışma; sabır ve ödeme talep etmek için doğru anı bekleme

Kaynak: Ingram ve Glod (2018: 69)'ndan uyarlanmıştır.

9. ÖRGÜTSEL REZİLYANSI DESTEKLEYİCİ UYGULAMALAR ve MEKANİZMALAR

Rezilyans, hem yaşama devam etme veya zorluk veya sıkıntıdan sonra amaçlı bir yaşam sürdürme yeteneği hem de önemli zorluklar bağlamında olumlu adaptasyonu kapsayan dinamik bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Bullough ve Renko, 2013: 345). Rezilyans, açıkça arzu edilen bir özelliktir. Çoğu yönetici örgütlerini ciddi şekilde başarısızlık riskine uğratabilecek öngörülemeyen durumlarla er ya da geç karşılaşacaklarının farkındadır. Bu nedenle, “örgütte rezilyans oluşturmak” stratejik olarak tavsiye edilmektedir (Lampel vd., 2014: 67). Yapılan literatür taraması sonucunda örgütsel rezilyansın oluşturulmasında ya da desteklenmesinde ön plana çıkan uygulamalara ve mekanizmalara yönelik elde edilen bilgiler; yöneticilik, planlama ve bilgi yönetimi, yenilikçilik, örgüt yapısı ve insan kaynakları yönetimi kapsamında açıklanmıştır.

9.1. Yöneticilik

Yöneticiler, örgütsel rezilyans yaratmada önemli bir rol oynarlar. Son derece değişken ve belirsiz zamanlarda, örgütsel rezilyans yeteneklerini geliştirmek için yöneticiler uzun dönemli bir vizyon kullanmalı, alternatif gelecekle ilgili geniş olarak düşünmeli, kolektif problem çözümünü teşvik etmeli, yaratıcı düşünmeli, sürekli öğrenmeye açık olmalı ve karmaşıklık ve belirsizlikle ilişkili farkındalığını artırıp bunlarla başa çıkmalıdırlar (Hillmann vd., 2018: 461,464). Ayrıca potansiyel problemleri belirleme kapasitesine sahip olmalı, tehdit altındayken gecikmeden karar verebilmeli, yıkıcı

durumun etkilerini azaltmaya yönelik önlemler alabilmelidir (Sullivan-Taylor ve Branicki, 2011: 5567).

9.2. Planlama ve Bilgi Yönetimi

Stratejik yönetim alanındaki çalışmalar bilgi yönetimindeki üstünlüğün örgütsel rezilyansı maksimize ettiğini ileri sürmektedir (Conz vd., 2017: 191). Örgütsel rezilyans, stratejik farkındalık ve bununla bağlantılı iç ve dış şokların operasyonel yönetimi sayesinde örgütün beklenmedik olaylarla önceden yüzleşme kabiliyetidir (Annarelli ve Nonino, 2016: 3). Stratejik farkındalık hem işletmenin varlıkları ve yetenekleri ile ilgili içsel hem de dış çevredeki durumla ilgili dışsal bilginin izlenmesi, elde edilmesi ve raporlanmasını gerektirir (Aleksic vd., 2013: 1240). Rezilyant örgütler gelişmeleri izleyebilen, gelecekteki tehdit ve fırsatları tahmin edebilen ve geçmişteki hata ve başarılarından öğrenebilen örgütlerdir (Patriarca vd., 2018: 266). Çevresindeki gelişmeleri izlemek yoluyla hem gerçekleşmesi muhtemel tehdit unsurlarını öngörmek, çevrede yer alan uyarı sinyallerini değerlendirebilmek hem de fırsatları yakalayabilmek stratejik farkındalık bağlamında rezilyansı sağlamak açısından önemlidir (Öztürk, 2018: 69, 70). Rezilyant örgütler sürekli bir biçimde beklenmedik durumları etkileri artmadan önce belirleyebilen, anlayabilen, değerlendirebilen, izleyebilen ve revize edebilen örgütlerdir (Linnenluecke vd., 2012: 22). Yine acil durum planlaması, risk yönetimi ve erken uyarı sistemlerinin oluşturulması da stratejik farkındalık kapsamında ele alınmaktadır (Günsel ve Dodourova, 2018: 8).

Rezilyans süreci ile ilgili bilgi geliştirmek için işletmenin bulunduğu endüstrideki iyi sonuçlanmış tüm başarı senaryolarının analiz edilmesi önerilmektedir. Ancak bu şekilde geleceğe ilişkin senaryolar oluşturulup (Galizia vd., 2016: 433) bu senaryolar karşısında ne şekilde davranılması gerektiği planlanabilir. Aslında geçmişteki başarısızlıklara dair bilgi de bir daha benzer bir gelişmeyle karşılaşıldığında aynı hataları yapmaktan kaçınmaya yardımcı olur (Crichton vd., 2009: 24, 26).

Bir krizi fırsata çevirmek büyük ölçüde hazırlıklı olmayı gerektirir ve bu da alternatif gelecekleri hayal etme kapasitesine bağlıdır. Bu bağlamda planlama, değişim zamanlarında ve içsel belirsizlikler karşısında yenilikçi dönüşüme hazırlıklı olmakla ilgilidir. Planlamada “rezilyans” nispeten yeni bir kavram olmasına rağmen, hızla öne çıkmaktadır. Burada planlamada, "akışkanlık, dönüşlülük, durumsallık, bağlantı kurma, çokluk/çeşitlilik ve çok seslilik" gibi kavramlar vurgulanmaktadır; “katılık ve sabitlik” ise önlenmektedir. Yorumlayıcı planlama, değişimin her yerde bulunduğunu, belirsizliklerin doğal olduğunu ve yenilik ve sürpriz potansiyelini kabul etmekte; bilinmeyenin keşfini ve dönüşüm arayışını savunmaktadır (Davoudi vd., 2012: 303-304).

9.3. Yenilikçilik

Rezilyant örgütler, bir kurumsal geçiş süreciyle karşılaştıklarında, buna zaman içinde daha verimli ve daha yenilikçi hale gelerek yanıt verirler (Castellacci, 2015: 43). Stratejik yönetim alanında rezilyans, "yenilikçilik yoluyla zaman içinde kendini yenileme yeteneği" olarak

görülmektedir (Limnios vd., 2014: 108). Rezilyant kuruluşlar, endüstriyi değiştiren yıkıcı yenilikleri takip etme yeteneğine sahip, ileriye dönük yanıtlayıcılardır (Annarelli ve Nonino, 2016: 3). Literatürde zorlayıcı, dinamik ve belirsiz çevresel ortamlarda yenilikçiliğin örgütsel başarı getiren bir unsur olduğunu kanıtlayan çalışmalar mevcuttur (Miller ve Friesen 1978; Meyer, 1982; Miller, 1988'den Aktaran Bamiatzi ve Kirchmaier, 2014: 262). Aynı zamanda günümüz şiddetin yüksek ve yıkıcı olduğu rekabet ortamında standart ürün arzının fazla olması ancak yenilikçilikle rekabet üstünlüğü elde edebilmeyi beraberinde getirmektedir (Kırım, 2003: 31-33). Bu nedenle de yenilikçilikle örgütsel rakiplere karşı dayanıklılık kazanılmaktadır (Künü, 2020: 54).

9.4. Örgüt Yapısı

Yapısal esnekliğin genellikle rezilyans yarattığı kabul edilmektedir. Yapısal olarak esnek olan kuruluşlar, kaynakları yeniden tahsis ederek hızlı talep düşüşü gibi öngörülemeyen beklenmedik durumlarla karşılaştıklarında daha iyi uyum sağlayabilmektedir (Lampel vd., 2014: 67).

“Karar verme odağının” örgütsel rezilyans için önemli çıkarımları olduğunu iddia edilmektedir. Üst yönetimin karar vermeyi merkezileştirdiği kuruluşlar, karar verme yetkisinin aşağı ve dışa doğru hareket etmesine izin verilen kuruluşlara göre daha az rezilyant olacak (Gül ve Şentürk, 2015: 29), karar verme yetkisi kararların alınması gereken asıl yere daha yakın olacak ve böylece değişen iş koşullarının ortaya çıkardığı zorlukları ele alan daha iyi kararlar

verilebilecektir (Lampel vd., 2014: 67;). Güçlendirme bu bağlamda örgütlerde rezilyansın artırılmasına yardımcı olmaktadır (Mallak, 1998: 6).

9.5. İnsan Kaynakları Yönetimi

Gerekli niteliklere sahip bir insan kaynağının üstün örgütsel performansa çok önemli bir katkı sağladığı ifade edilmektedir. Takım çalışması ve çalışanlar arasındaki güçlü güven duygusu; içsel bir risk yönetimi kültürü geliştirme ve proaktif olarak işbirliği yapma ve iletişim kurma becerileriyle yıkıcı olaylardan sonra toparlanma ve iyileşme potansiyeline sahip kuruluşları ayırt edici çok önemli özelliklerdir (Pal vd., 2014: 412, Powley, 2009: 1293).

Büyük kuruluşlar örgütsel gelişme ve öğrenme metotlarına yatırım yaparak işgücü öğrenimini kolaylaştırmaktadır. Bunun sonucunda çalışanlar yeni koşullara daha iyi adapte olabilmekte, yenilikçi kalabilmekte ve gerektiğinde değişimle ilgilenebilmektedir. Geçiş zamanlarında yönetebilen ve gelişebilen bilgili bir işgücünü elinde tutmak, kişisel ve örgütsel rezilyansın merkezinde yer almaktadır. Rezilyans, sadece zorluklardan kurtulmak değil, onlardan öğrenmek ve bunları önemli bir avantaj için kullanmak anlamına gelir (Gray ve Jones, 2016: 476). Çalışanların iyi performans ortaya koyabilecekleri görevlere sahip olmalarının sağlanması ise bir diğer rezilyansı artırıcı insan kaynakları yönetimi uygulamasıdır (Gerçek ve Börekçi, 2019: 18).

Bardoel ve ark. (2014: 283-284) çalışanların sahip olduğu rezilyansı artırmak için iş yerindeki sosyal desteği geliştirme; iş-yaşam dengesini sağlayacak alternatif çalışma programları sunma; çalışan destek programları, çalışan eğitim ve gelişim programları, esnek ödül ve ücret sistemleri, iş sağlığı ve güvenliği sistemleri önerme ve farklılıkları yönetme gibi insan kaynakları yönetimi uygulamalarını önermektedir.

SONUÇ

Rezilyans ve örgütsel rezilyans kavramlarının tanım ve kapsamı ile modern iş yaşamı açısından yarattığı değerin açıklandığı bu çalışma, günümüze değin yapılan araştırmalar incelenerek hazırlanmıştır. Bir kuruluşun rezilyant olarak nitelendirilmesiyle sahip olacağı özelliklerin, belirsizliğe ve karmaşıklığa direnç göstererek uyum sağlama ve değişime yön verme ile uzun vadede başarılı olma konusunda, kuruluşa katma değer yarattığı görülmektedir. Sektörel gereksinimlerdeki değişimler, piyasalar, çeşitli afet ve krizlerin yarattığı şoklarla başa çıkmaya çalışan kuruluşların, içinde bulunduğu durumda ivedi yönetsel bir çözüm bulmalarında anahtar bir yol haritası “rezilyans süreci” ne dahil olmalarından geçmektedir. Kuruluşun direnç göstermesi için bir kapasite oluşturma gerekliliği, ileri dönemlerde bu tür sürprizlerin fırsat olarak nitelendirilmesini sağlayacaktır.

Rezilyans kavramı multi-disipliner ve çok yönlü analiz birimleri içinde ele alındığından pek çok araştırmacı tarafından farklı tanımlarla ifade edilse de, temelinde, “bir sistemin temel bileşenlerinin

korunmasına yönelik beklenmedik şoklara zamanında ve yerinde bir uygulamayla yanıt verme, değişime uyum sağlama ve hatta yön verme yeteneği ve kapasitesi” olarak tanımlanmaktadır. Rezilyansın, pek çok farklı bilim dalında (örneğin, mühendislik, işletme, psikoloji gibi) ve farklı analiz birimlerinde (örneğin, bireysel, grup düzeyinde, ilişkisel, operasyonel, örgütsel gibi) vücut bulduğu, hatta birbirlerini destekleyici ve tamamlayıcı yönlerinin bulunduğu (örneğin, rezilyant çalışanlardan oluşan bir kuruluşun daha dirençli olduğu gibi) görülmektedir. Bir kuruluşun tehditleri fırsat olarak algılama ve bu bağlamda geleceğini sağlam temeller üzerine inşa etmede yararlandığı temel kavramlardan olan örgütsel rezilyans, kuruluşun iç müşterileri (çalışanları), dış çevre ile ilişkileri, finansal sermaye durumu ve çeşitli sosyal destekler gibi pek çok etkenle ilişkilidir. Ayrıca, bir örgütün çevik, esnek, uyumlu, sağlam gibi kavramlarla ifade edilebilmesi rezilyans kapasitesine sahip olmasına katkıda bulursa da bu özellikler tekil olarak kuruluşa sürdürülebilir bir başarı sağlaması hususunda yeterli görülmemektedir. Bir kuruluş için rezilyansa sahip olmak, pek çok bileşeni bir arada içeren bir süreci yönetmekten geçmektedir.

Örgütsel rezilyansın temelde üç aşamalı bir süreci vardır: ilk aşama “kritik gelişmeleri ve olası tehditleri öngörme (anticipation)”, ikinci aşama “olumsuzluklarla etkili bir şekilde başa çıkma (coping)” ve üçüncü aşama “değişen koşullara uyum sağlama yeteneği (adaptation)” olarak adlandırılmıştır (Duchek, 2020). Süreç odaklı bu yaklaşım gereği bir kuruluş rezilyansa sahip ise, yalnızca olumsuzluklarla karşılaşmasından sonra değil, aynı zamanda krizin öncesi, kriz sırası ve sonrasında da olumsuzlukları kendi lehine

yönetmede başarılıdır. Süreçte yer alan her aşama birbiriyle yakından ilişkili ve birbirine bağımlıdır, dolayısıyla rekabet avantajı kazanmanın ön koşulu olarak bir kuruluşun hem proaktif hem de reaktif eylemlerinde bu süreç bileşenlerine yeterli ölçüde önem verme gerekliliği doğmuştur.

Bu çalışmada mevcut literatür incelenerek örgütsel rezilyans üzerine farkındalığın artırılması ve konunun öneminin vurgulanması amaçlanmıştır. Özellikle son yıllarda yaşanan krizler ve doğal afetler göz önüne alındığında, her analiz biriminde rezilyans kapasitesine sahip olmanın uzun vadede getirileri paylaşılmış ve değişime uyum sağlama hususunda işlerliği olan bir süreç öne sürülmüştür. Son yıllarda kavrama yönelik ilgi artsa da, yapılan nitel ve nicel çalışmaların azlığı dikkat çekicidir. Bu konu üzerine araştırma yapmak isteyenlerin, mevcuda ek olarak başka hangi uygulama ya da mekanizmaların rezilyans üzerinde etkili olduğu konusunda çalışma yapmaları önerilebilir. Bir başka açıdan, kültür göz önünde bulundurularak, ülkelerin farklı sektörlerde yer alan kuruluşlarının rezilyans kapasitelerine bakılarak karşılaştırılma yapılması, hem ulusal hem de uluslararası farklılıkların ortaya çıkmasına yardımcı olabilir.

KAYNAKÇA

- Achour N. ve Price A. D. (2010). Resilience strategies of healthcare facilities: present and future. *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*, 1(3), 264-276.
- Al-Ayed, S. I. (2019). The impact of strategic human resource management on organizational resilience: an empirical study on hospitals. *Business: Theory and Practice*, 20, 179-186.
- Aleksic, A., Stefanovic, M., Arsovski, S. ve Tadic, D. (2013). An assessment of organizational resilience potential in SMEs of the process industry, a fuzzy approach. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 26(6), 1238-1245.
- Alexander, D. E. (2013). Resilience and disaster risk reduction: an etymological journey. *Nat. Hazards Earth Syst. Sci. Discuss.*, 1, 1257–1284.
- Andersson, R, Rudrajeet P. ve Torstensson, H. (2012). Organisational resilience through crisis strategic planning: a study of Swedish textile SMEs in financial crises of 2007-2011. *International Journal of Decision Sciences, Risk and Management*, 4(3/4), 314- 341.
- Annarelli, A. ve Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: current state of research and future directions. *Omega*, 62, 1-18.
- Bamiatzi, V., C. ve Kirchmaier, T. (2014). Strategies for superior performance under adverse conditions: A focus on small and medium-sized high growth firms. *International Small Business Journal*, 32(3), 259-284.
- Barasa, E., Mbau, R. ve Gilson, L. (2018). What is resilience and how can it be nurtured? A systematic review of empirical literature on organizational resilience. *International Journal of Health Policy and Management*, 7(6), 491-503.
- Bardoel, E. A., Pettit, T. M., Cieri, H. D. ve McMillan, L. (2014). Employee resilience: an emerging challenge for HRM. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52, 279–297.

- Beermann, M. (2011). Linking corporate climate adaptation strategies with resilience thinking. *J Clean Prod.*, 19(8), 836-842.
- Beuren, I. ve Dos Santos, V. (2019). Enabling and coercive management control systems and organizational resilience. *Revista Contabilidade & Finanças – USP*, 30(81), 307-323.
- Bhamra, R., Dani, S. ve Burnard, K. (2011). Resilience: The concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375-5393.
- Boin, A. ve Van Eeten, M. J. G. (2013). The resilient organization. A critical appraisal. *Public Management Review*, 15(3).
- Börekçi, D. Y. ve Gerçek, M. (2018). “Resilience” kavramının sosyal bilimlerde Türkçe kullanımları bağlamında değerlendirilmesi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 30, 41-51.
- Brand, F. S., ve Jax, K. (2007). Focusing the meaning(s) of resilience: resilience as a descriptive concept and a boundary object. *Ecology and Society*, 12(1): 23.
- Bullough, A., ve Renko, M. (2013). Entrepreneurial resilience during challenging times. *Business Horizons*, 56, 343-350.
- CARRI (Community and Regional Resilience Institute). (2013). Definitions of community resilience: an analysis. Report.
- Castellacci, F. (2015). Institutional voids or organizational resilience? Business groups, innovation, and market development in Latin America. *World Development*, 70, 43–58.
- Çoban Kumbalı, H. (2018). Örgüt yapısına göre bilgi yönetimi ve örgütsel dayanıklılık ilişkisi. Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Conz, E., Denicolai, S. ve Zucchella, A. (2017). The resilience strategies of SMEs in mature clusters. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 11(1), 186-210.
- Crichton, M. T., Ramsay, C. G. ve Kelly, T. (2009). Enhancing organizational resilience through emergency planning: Learnings from cross-sectoral lessons. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(1), 24-37.

- Danes, S .M., Lee, J., Amarapurkar, S., Stafford, K., Haynes, G. ve Brewton, K. E. (2009). Determinants of family business resilience after a natural disaster by gender of business owner. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 14(04), 333-349.
- Davoudi, S., Shaw, K., Haider, L. J., Quinlan, A. E., Peterson, G. D., Wilkinson, C., Fünfgeld, H., McEvoy, D., Porter, L. Y. ve Davoudi, S. (2012). Resilience: a bridging concept or a dead end? “Reframing” resilience: challenges for planning theory and practice interacting traps: resilience assessment of a pasture management system in northern Afghanistan urban resilience: what does it mean in planning practice? Resilience as a useful concept for climate change adaptation? The politics of resilience for planning: a cautionary note. *Planning Theory & Practice*, 13(2), 299-333.
- De Galizia, A., Simon, C., Weber, P., Iung, B., Ducal, C. ve Serdet, E. (2016). Markers and patterns of organizational resilience for risk analysis. *IFAC-PapersOnLine*, 49-19, 432-437.
- Doğantan, E. ve Akoğlan Kozak, M. (2019). Resilience capacity in different types of tourism businesses. *Tourism*, 67(2), 126-146.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13, 215-246.
- Erçetin, Ş. (2001). *Yönetimde yeni yaklaşımlar*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Free, C. (2007). Supply-chain accounting practices in the UK retail sector: Enabling or coercing collaboration? *Contemporary Accounting Research*, 24(3), 897-933.
- Gerçek, M. ve Börekçi, D. Y (2019). Bireysel yine/yenilenmeyi (rezilyansı/dayanıklılığı) destekleyici insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin bir ölçek geliştirme çalışması. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 20(45), 17-37.
- Görener, Ç. (2020). Kurumsal Rezilyans. Erişim Linki: https://www.rezilyans.com.tr/kurumsal-rezilyans_, Erişim Tarihi: 17.10.2020.
- Gray, D. ve Jones, K. F. (2016). Using organisational development and learning methods to develop resilience for sustainable futures with SMEs and micro

- businesses, the case of the “business alliance”. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(2), 474-494.
- Gül, H. ve Şentürk, M. (2015). Beklenmeyen olumsuz çevresel olaylar sonrasında örgütün toparlanma süreci başarısını artıran faktörler: Samsun örneği. *Siirt Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisadi Yenilik Dergisi*, 2(1), 22-47.
- Günsel, A. ve Dodourova, M. (2018). Çift yönlü örgütler daha mı dayanıklı? Sağlık işletmeleri üstünde bir araştırma. *Uluslararası Turizm, İşletme, Ekonomi Dergisi*, 2(2), 7-12.
- Hamel, G. ve Valikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, Eylül.
- Hillmann, J., Duchek, S., Meyr, J. ve Guenther, E. (2018). Educating future managers for developing resilient organizations: the role of scenario planning. *Journal of Management Education*, 42(4), 461-495.
- Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4.
- Ingram, T. ve Glod, G. (2018). Organizational resilience of family business: case study. *Economia I Prawo. Economics and Law*, 17(1), 57-69.
- Kantur, D. ve Say, A. (2015) Measuring organizational resilience: A scale development. *Journal of Business Economics and Finance*, 4(3), 456-472.
- Kırım, A. (2003). Yeni dünyada strateji ve yönetim. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Künü, B. (2020). Günümüz rekabet ortamında kurumsallaşmanın örgütsel dayanıklılığa etkisi üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Lampel, J., Bhalla, A. ve Jha, P. P. (2014). Does governance confer organisational resilience? Evidence from UK employee owned businesses. *European Management Journal*, 32, 66-72.
- Lee, A., Vargo, J. ve Seville, E. (2013). Developing a tool to measure and compare organizations’ resilience. *Natural Hazards Review*, 14(1), 29-41.

- Lengnick-Hall, C. A. ve 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., Beck, T. E. ve Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21, 243-255.
- Limnios, E. A. M., Mazzarol, T., Ghadovani, A. ve Schilizzi, S. G. M. (2014). The resilience architecture framework: four organizational archetypes. *European Management Journal*, 32, 104-116.
- Linnenluecke, M. K., Griffiths, A. ve Winn, M. (2012). Extreme weather events and the critical importance of anticipatory adaptation and organizational resilience in responding to impacts. *Business Strategy and the Environment*, 21, 17-32.
- Lumpkin, G. T. ve Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429-451.
- Mallak, L. (1998). Putting organizational resilience to work. *Industrial Management*, 8-13.
- McManus, S., Seville, E., Vargo, J. ve Brunson, D. (2008). A facilitated process for improving organizational resilience. *Natural Hazards Review*, 9, 81-90.
- Ortiz-de-Mandojana, N. ve Bansal, P. (2016). The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. *Strategic Management Journal*, 37(8), 1615-1631.
- Özbudak, E. Ç. ve Işık, İ. (2020). Örgütsel travmalar: beyaz yakalı çalışanlarda algılanan travma riski ve örgütsel dayanıklılık ile ilişkisi. *Cyprus Turkish Journal of Psychiatry & Psychology*, 2(2), 97-105.
- Öztürk, A. (2018). Sağlık sektöründe hizmet yenilikçiliğine dair yenilikçi eğilimler ile örgütsel dayanıklılık ilişkilerinin incelenmesi. Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Pal, R., Torstensson, H. ve 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.
- Patriarca R., Gravio, G. D., Costantino, F., Falegnami, A. ve Bilotta, F. (2018). An analytic framework to assess organizational resilience. *Safety and Health at Work*, 9, 265-276.
- Powley, E. H. (2009). Reclaiming resilience and safety: resilience activation in the critical period of crisis. *Human Relations*, 62(9), 1289-1326.
- Powley, E. H. (2012). The process and mechanisms of organizational healing. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(1), 42-68.
- Reinmoeller, P. ve Van Baardwijk, N. (2005). The link between diversity and resilience. *MIT Sloan Management Review*, 46, 61-65.
- Ruiz-Martin, C., López-Paredes, A. ve Wainer, G. (2018). What we know and do not know about organizational resilience. *International Journal of Production Management and Engineering*, 6 (1), 11-28.
- Sawalha I. H. (2015). Managing adversity: understanding some dimensions of organizational resilience. *Management Research Review*, 38(4), 346-366.
- Schoemaker, P. J. H. (2015). Strategic approaches to managing uncertainty. *Decision Strategies & Wharton*, 19 October.
- Shin, J., Taylor, M. S. ve Seo, M. G. (2012). Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management Journal*, 55(3), 727-748.
- Somers, S. (2009). Measuring resilience potential: an adaptive strategy for organizational crisis planning. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(1), 12-23.
- Sullivan-Taylor, B. ve Branicki, L. (2011). Creating resilient SMEs: why one size might not fit all. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5565-5579.
- Tisch, D. ve Galbreath, J. (2018). Building organizational resilience through sensemaking: The case of climate change and extreme weather events. *Business Strategy and the Environment*, 27, 1197-1208.

- Turner, N. ve Kutsch, E. (2016). Understanding resilience in organizational operations— an ambidexterity perspective. *Academy of Management Proceedings*, 1.
- Vogus, T. J. ve Sutcliffe, K. M. (2007). Organizational resilience: towards a theory and research agenda. *IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics*. 7-10 October. Montreal, Canada.
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A. ve Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733–769.
- Wishart, M. (2018). Resilience in SMEs. *State of the Art Review*, 15, 1-6.
- Yaman Galantini, Z. D. (2019). Belirsizliklere karşı kurumsal dayanıklılık ve beş bileşenli kent planlama süreci. *Conference: Dünya Şehircilik Günü 43. Kolokyumu: “Planlama, Kavramlar ve Arayışlar”*. 7-8-9 Kasım, TED Üniversitesi, Ankara, Türkiye.