

**GÜNÜMÜZ REKABET ORTAMINDA KURUMSALLAŞMANIN
ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIĞA ETKİSİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

**Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Tezi
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı**

Bahar KÜNÜ

Danışman

Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU

Mayıs 2020

DENİZLİ

ETİK SAYFASI

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulguların analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.


İmza
Bahar KÜNÜ

ÖN SÖZ

Yüksek lisans eğitimim ve bu tezin ortaya çıkış sürecinde her türlü desteği ve katkıyı sağlayan, çalışmamın planlanmasında, yürütülmesinde ve oluşumunda ilgi ve desteğini esirgemeyen, engin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, çalışmamı bilimsel temeller ışığında şekillendiren Tez Danışmanım Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU'na sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Pamukkale Üniversitesine başladığım günden bugüne her zaman desteklerini hissettiğim değerli hocalarım Prof. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK'e, tez jürimde bulunan ve verdikleri önerilerle tezimin son şeklini almasında büyük katkıları olan Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ'e ve Mehmet Akif Ersoy Üniversitesinden Prof. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Araştırma kısmında engin bilgilerinden yararlandığım Doç. Dr. Zübeyir BAĞCI'ya; yoğun çalışma tempolarına rağmen bana vakit ayıran ve anket formlarımı dolduran Uşak'taki bankacılara teşekkürü bir borç bilirim.

Son olarak kilometrelerce uzakta olmalarına rağmen çalışmam boyunca benden bir an olsun maddi manevi desteklerini esirgemeyen, sevgili annem Hatice KÜNÜ'ye; babam Aziz KÜNÜ'ye; kan bağı olan ve olmayan kardeşlerime, tüm zorlukları benimle göğüsledikleri ve bana destek oldukları için sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bahar KÜNÜ
Denizli, 2020

ÖZET

GÜNÜMÜZ REKABET ORTAMINDA KURUMSALLAŞMANIN ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIĞA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

KÜNÜ, Bahar
Yüksek Lisans Tezi
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı
Tez Danışmanı: Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU

Mayıs 2020, x+108 Sayfa

Örgütler, küreselleşme ile daha önceden tahmin dahi edilemeyen karmaşık bir süreçten geçmektedir. Değişken, belirsiz, karmaşık ve muğlak piyasalar beraberinde birçok sorunu da getirmiştir. Özellikle 1980 ve sonrasında örgütlerin çoğalması ve eşit olmayan kaynak dağılımı, örgütleri daha çok rekabet etmeye zorlamıştır. Günümüzde örgütlerin bu belirsiz sistem içerisinde hayatlarını devam ettirmeleri ancak kurumsallaşmaları ile mümkündür. Dayanıklı örgütler, öngörülemeyen olaylar karşısında çevik davranarak ve esnek tepkiler vererek bunu başarmaktadır. Örgütlerin yaşamları ancak kurumsallaşarak devam etmektedir. Örgütlerin kurumsallaşmasındaki amaç; meşruluk kazanma, tahmin edebilirlik, denge ve kaynak artırma istekleridir. Bu süreçte örgütlerin en değerli ve vazgeçilmez unsuru; nitelikli insan kaynaklarını bulmak, örgüte çekmek, burada tutmak ve yaratıcı yönlerinden yararlanarak onlar sayesinde üstünlük elde etmektir. Örgütler, bu unsurları dikkate alarak, sürekli gelişim göstermek ve değişime ayak uydurmaktadırlar. Ayrıca Ar-Ge ve inovasyona önem verip rakiplerinden farklı mal ve hizmet üreterek sektörde ön plana çıkmayı hedeflemektedirler. Bu unsurları dikkate alan ve uygulayan örgütler dayanıklı olmayı başarmaktadır. Bu çalışmanın amacı, küreselleşme sürecinde örgütlerin kurumsallaşmaları ile örgütsel dayanıklılıkları arasında sıkı bir ilişki olduğunu göstermeye çalışmaktır. Çalışmada kurumsallaşmanın örgütsel dayanıklılığa etkisi araştırılmıştır. Yapılan araştırmanın sonucunda kurumsallaşmanın; özerklik, profesyonelleşme, formalleşme ve tutarlılık boyutlarının örgütsel dayanıklılığı etkilediği ortaya konmuştur. Son kısımda bulgular hakkında uygun sonuç ve öneriler ile çalışma tamamlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Küreselleşme, Rekabet, Kurumsallaşma, Örgütsel Dayanıklılık

ABSTRACT**A RESEARCH ON THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL RESILIENCE IN INSTITUTIONALIZATION IN TODAY'S COMPETITIVE ENVIRONMENT**

KÜNÜ, Bahar

Master Thesis

Business Administration Department

Management and Organization

Advisor of Thesis: Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU

May 2020, x+108 Pages

With globalization, organizations are going through a complex process that could not be predicted before. VUCA have brought many problems with it. Especially in 1980 and beyond, the proliferation of organizations and unequal resource distribution forced organizations to compete more. Today, institutionalization increases the possibility of organizations continuing in this unpredictable system for organizations to continue their lives in this uncertain system. Resilient organizations achieve this by acting agile and reacting flexibly to unforeseen events. The lives of organizations continue only through institutionalization. Their goal in institutionalization of organizations is to gain legitimacy, to increase predictability, balance and resources. In this process, the most important thing is finding qualified human resources, attracting and retaining them to get the advantage of their creative aspects. In addition, they aim to stand out in the sector by giving importance to R&D and innovation and by producing different goods and services from their competitors. Organizations that take these elements into account and implement them manage to be resilience. The aim of this study is to show that there is a close relationship between the institutionalization of organizations and their organizational resilience in the process of globalization. In the study, the effect of institutionalization on organizational resilience was investigated, the results of the research showed that the dimensions of institutionalization, autonomy, professionalization, formalization and consistency affect organizational resilience, and in the last part the study was completed with appropriate conclusions and suggestions about the findings.

Key Words: Globalization, Competition, Institutionalization, Organizational Resilience

İÇİNDEKİLER

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU	i
ETİK SAYFASI	ii
ÖN SÖZ	iii
ÖZET	iii
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
ŞEKİLLER DİZİNİ	ix
TABLolar DİZİNİ	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM AÇISINDAN REKABET VE KURUMSALLAŞMA

1.1.Stratejik Yönetim ve Örgütler.....	5
1.2. Stratejik Yönetim Sürecinin Evreleri ve SWOT Analizi.....	7
1.2.1. Stratejik Yönetim - Dış Çevre Analizi.....	7
1.2.1.1. Politik Çevre.....	8
1.2.1.2. Ekonomik Çevre.....	8
1.2.1.3. Sosyo-kültürel Çevre.....	8
1.2.1.4. Teknolojik Çevre.....	9
1.2.1.5. Ekolojik Coğrafi Çevre.....	10
1.2.1.6. Yasal Çevre.....	10
1.2.2. İşletme İç Çevre Analizi.....	10
1.2.3. SWOT (FÜTZ) Analizi.....	11
1.3. Rekabet Kavramı ve Tanımı.....	12
1.3.1. Porter'ın Rekabet Belirleyicileri.....	16
1.3.2. Porter'ın Rekabet İkilemi.....	19
1.3.2.1. Maliyet Liderliği.....	19
1.3.2.2. Ürün Farklılaştırma.....	20
1.3.3. Rekabeti Oluşturan Faktörler.....	21
1.3.4. Rekabetin Unsurları.....	22
1.3.4.1. Stratejik Etkinlik.....	22
1.3.4.2. Ortaklaşa Rekabet.....	23
1.3.4.3. Mal ve Hizmet Kalitesi.....	23
1.3.4.4. Maliyet Azaltma.....	24

1.3.4.5. Süreklilik ve İstikrar	24
1.3.5. Rekabet Yetersizliği ve Sonuçları	25
1.4. Kurumsallaşma Kavramı ve Bileşenleri	26
1.4.1. Örgütlerin Kurumsallaşmaları ve Amaçları	28
1.4.2. Kurumsallaşmanın Temel Bileşenleri	30
1.4.2.1. Sadelik	30
1.4.2.2. Esneklik	31
1.4.2.3. Formalleşme.....	31
1.4.2.4. Profesyonelleşme	32
1.4.2.5. Sosyal Sorumluluk.....	33
1.4.2.6. Tutarlılık	33
1.4.2.7. Özerklik	34
1.4.2.8. Saydamlık	35
1.4.3. Kurumsallaşma Yetersizliğinin Sonuçları	35

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK KAVRAMI VE OLGUSU

2.1. Dayanıklılık Kavramı.....	37
2.2. Madalyonun İki Yüzü: Dayanıklılık ve Dayaniksızlık	38
2.3. Örgütsel Dayanıklılık Kavramı ve Olgusu.....	39
2.4. Örgütsel Dayanıklılık Kavramı ile Popülasyon Ekolojisi Yaklaşımı Arasındaki İlişki	40
2.5. Dayanıklı Organizasyonların Yedi Boyutu.....	42
2.5.1. Çeşitlilik	42
2.5.2. Beceriklilik	43
2.5.3. Sağlık	44
2.5.4. Beklenti	45
2.5.5. Dayanma.....	45
2.5.6. Atıklık.....	46
2.5.7. Yedekleme	47
2.6. Örgütsel Dayanıklılığı Artırıcı Örgütsel Politikalar.....	48
2.6.1. İnsan Kaynakları Yönetimi	48
2.6.2. Rekabet Üstünlüğüne Sahip Olmak.....	51
2.6.3. İnovasyon	52
2.6.3.1. İnovasyonun Örgütsel Dayanıklılık Açısından Önemi.....	54
2.6.4. Yaratıcılık	55
2.6.4.1. Örgütler için Yaratıcılığın Önemi.....	56

2.6.4.2. Yeni Ürünler Geliştirmek	57
2.6.4.3. Büyüme Sağlamak	57
2.7. Örgütsel Dayanıklılığı Zayıflatan ve Olumsuz Etkileyen Faktörler	58
2.7.1. VUCA Dünyası (DBKM).....	58
2.7.2. Örgütsel Stres	59
2.7.3. Yönetim Krizi.....	62
2.7.4. Örgütsel Çatışma	63
2.8. Örgütsel Dayanıklılık Araştırmalarının Genel Seyri ve Son Durum	65

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BANKALARIN ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIĞI İÇİN KURUMSALLAŞMALARINDAKİ ÖNEMİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	68
3.1.1. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Aracı	69
3.1.2. İstatistiksel Yöntem	70
3.1.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	70
3.1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	71
3.1.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler.....	71
3.2. Veri Analizi ve Bulgular	74
3.2.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik ve Geçerlilik Analizleri	74
3.2.2. Tanımlayıcı İstatistikler.....	77
3.3. Hipotez Test Sonuçları.....	84
SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER.....	85
KAYNAKLAR	93
EK: ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU.....	105
ÖZGEÇMİŞ.....	108

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Sektördeki Rekabeti Belirleyen Güçler	17
---	----

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1. Bireysel Direncin Yedi Boyutu	46
Tablo 2. Araştırmada Son Durum	66
Tablo 3. Teorik Model.....	72
Tablo 4. Cronbach's Alpha Güvenilirlik Katsayıları	74
Tablo 5. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri	76
Tablo 6. Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri ve Güvenirlik Analizi Sonuçları	78
Tablo 7. Ölçek ve Alt Boyutlarına İlişkin Normallik Testleri	79
Tablo 8. Cinsiyet ile Kurumsallaşma ve Alt Boyut Farklılıklarının İncelenmesi	80
Tablo 9. Yaş Grupları ile Kurumsallaşma ve Alt Boyut Farklılıklarının İncelenmesi... 80	
Tablo 10. Ölçekler ve Alt Boyutlar Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi.....	81
Tablo 11. Kurumsallaşma Ölçeğinin Alt Boyutlarının Dayanıklılık Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi	82
Tablo 12. Hipotez Test Sonuçları	84

GİRİŞ

Daha önceden hayal bile edilemeyen, farklı kıtalardan farklı kültürlere mensup insanları ekip olarak bir araya getiren, küresel bir çalışma düzeninin içinde bulunmaktayız. Küresel ekonomi; iklim değişikliğine, kaynak kıtlığına, mega kentlerin zorluklarının giderek artmasına ve küresel tırmanmaya neden olmuştur (Draht, 2014: 21). İşletme faaliyetlerini oluşturan çeşitli işlevler, farklı kültürlere mensup çalışanlar tarafından yerine getirilmektedir. Bu sebeple örgütlerin başarılarını olumlu ya da olumsuz olarak etkileyen değişkenlerin sayısında çok büyük artış gözlenmektedir.

Günümüzde işletmeler kendi ülke ekonomilerinin şartlarından çok, uluslararası ekonomik sistemin değişkenlerinin etkisi altında kalmaktadır. İşletmelerin küreselleşmeden etkilenmelerinin sebeplerinden biri de işletmenin sürekli değişen dış çevresidir. Fakat piyasaların bu kadar karmaşık ve belirsiz olmalarını tetikleyen esas unsur, eskilerin korumacı ve ithal ikameci yöntemleriyle işleyen ulusal ekonomilerinin yerine; günümüzde tamamen dışa açık, küresel bir ekonomik sistemin dayatılmış olmasıdır (Kıvılcım, 2013: 222). Bu anlamda ulusal ekonomilerin gelişmesinde bir takım fırsatlar ve yeni imkânlar ortaya çıkarken; başka ülke ekonomilerinde yaşanan çeşitli ekonomik ve finansal krizler, bağlantılı olduğu diğer ekonomik sistemlere de çok hızlı bir şekilde sıçrayabilmektedir. Bu duruma çok sayıda örnek gösterilebilir. Mesela, 2009 yılında Amerika’da yaşanan finans krizi ve 2009 yılında Yunanistan tarafından tetiklenen ve 2011 yılına kadar süren Euro krizi bulunmaktadır. Belirli bir ekonomik sistemden kaynaklanan ekonomik ve finansal krizler; daha sonra küresel, ekonomik ve finansal bağımlılık yüzünden dünyadaki diğer ekonomik sistemleri de etkilemektedir. Bu durum, öncelikle ekonomi ve finans alanından başlayarak ülkelerin siyasi ve sosyal hayatları üzerinde de çok büyük dalgalanmalara ve krizlere yol açabilmektedir. 2013 yılında Davos’ta Dünya Ekonomik Forumu’nda, bu tür küresel krizlerin ardından, “dinamik dayanıklılık” kavramı gündeme getirilmiştir. Bu önemli konu “Kimse her şey yolunda gittiği zaman dayanıklılık hakkında konuşmuyor.” başlığı altında ele alınmıştır (World Economic Forum, 2013). Küresel ölçekteki ekonomik ve finansal krizlerin olumsuz sonuçlarının tüm dünyada hissedildiği ya da hissedileceğine işaret edilerek, bu tür krizlerden en çok da işletmelerin ve bankaların etkileneceğine dikkat çekilmiştir. Bu kriz durumlarına karşı dayanıklılık gösterebilecek kurumsallaşmaya sahip olmayan örgütlerin; kontrol edilemeyen çatışmalar, baş edilemeyen stresler, yönetilemeyen krizler yüzünden iflas veya kapanma durumları ile karşı karşıya kaldığı görülmektedir.

Küreselleşme sürecine bağlı olarak, günümüzdeki yönetsel ve örgütsel çalışmalar giderek daha yoğun yaşanmaktadır. Örgütler, kendilerini VUCA (değişken, belirsiz, karmaşık ve muğlak) dünyasının içinde bulmaktadır. Bu karmaşıklığın farkına varan örgütler gelecekteki olası krizlere karşı tedbirler almaya başlamıştır. En iyi planlamalar, uygulanan en iyi stratejiler bile tamamen krizleri ve çatışmaları önlemek adına yetersizdir fakat en aza indirilmesine yardımcı olmaktadır. Bu değişimlerin her geçen gün arttığından ve daha karmaşık bir hal aldığından, örgütler kurumsallaşmaya ve bu yolla dayanıklılıklarını arttırmaya mecbur kalmaktadır (Kocaoğul ve Gülsün, 2004: 36). Bu bağlamda, örgütlerin uzak ve yakın pazarları analiz etmeleri ve bu doğrultuda stratejik planlama yaparak çeşitli tekniklerden yararlanmaları hayati bir önem taşımaktadır. Stratejik planlama, örgütlerin kurumsallaşmasında ve amaçlarına ulaşmasında kilit bir rol oynamaktadır.

Örgütler, kurumsallaşma sayesinde içinde buldukları piyasada yer edinme, meşruluk kazanma, tahmin edebilirlik ve denge kazanmanın yanı sıra; karşı tarafa güven vererek kazanç elde etme ve kaynaklarını artırma isteğinde bulunmaktadırlar. Örgütler, VUCA dünyasında ortaya çıkan güçlükler ve zorluklar karşısında ancak kurumsallaşarak dayanıklılıklarını arttırıp, bu sayede yaşamlarını devam ettirmelerinin mümkün olduğunu anlamıştır. Çünkü böylesine değişken, karmaşık, belirsiz ve muğlak bir ortamda, muhtemel risk ve tehditleri öngörmeden, sadece kısa vadede, fırsatçı bir şekilde düşünmek ve davranmak; örgütlerin genellikle orta ve uzun vadede örgütsel varlıklarını tehlikeye sokmaktadır (Aydın ve Tan, 2019: 229).

Örgütler kurumsallaşma konusunda ortaya koydukları başarı ile sadece bugünü kurtarmayı değil; gelecekteki muhtemel sorunları, krizleri ve çatışmaları da etkili bir şekilde yönetebilme becerisi ve dayanıklılık kazanmaktadırlar. Başka bir deyişle, örgütlerin yeterli ve gerekli ölçüde kurumsallaşmış olmaları, onların küreselleşme yüzünden hız kazanan değişkenlik, karmaşıklık, belirsizlik ve muğlaklık gibi durumlar karşısında izlemeleri gereken yol ve yöntemlere hazırlıklı olmalarına imkân vermektedir. Ayrıca bu durum örgütlere orta ve uzun vadede örgütsel dengeler bozulmadan güçlü bir dayanıklılık ve istikrar kazandırmaktadır. Örgütler kurumsallaşma sayesinde bağımsızlık sistemlerini adeta güçlendirme imkânı bulmaktadır.

Yoğun rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmesinde, değişimlere ayak uydurabilmesinde, rekabet edebilmesinde, pazar paylarını artırarak büyümesinde, olumlu işletme imajına sahip olmasında kurumsallaşmanın çok önemli yeri vardır.

Kurumsallaşmayı başaran örgütler; kriz ve çatışmalar karşısında daha dayanıklı oldukları için piyasaları izlemeye, müşterilerin artan ihtiyaçlarının ve isteklerinin farkına varmaya ve bu doğrultuda bunları gerçekleştirmeye daha çok yoğunlaşmaktadır. Günümüzde pazarlar nispeten doyum noktasına gelmiştir. Örgütler, piyasadaki tercih boşluklarını yakalama, eksiklikleri bulma ve bunlara uygun cevap verebilecek yenilik yaratabilme adına nitelikli insan kaynaklarına ihtiyaç duymaktadırlar. Küreselleşmeyle birlikte, nitelikli insan kaynakları örgütlerin en önemli ve değerli varlığı haline gelmiştir. Tüketici, ihtiyaçlarını ve isteklerinin, gün geçtikçe farklılaşması, değişmesi, artması, örgütleri rekabet etmeye her geçen gün daha da zorlamaktadır. Gelenekçi tarzın yerini küreselleşme ile yenilikçilik almıştır. Örgütler, standart temel ihtiyaçlarının yanı sıra müşterilerinin oldukça farklılaşmış lüks ihtiyaçlarını da giderip böylece piyasada üstünlük ve istikrar kazanarak dayanıklılıklarını arttırmayı garantilemiş olmaktadır. Dayanıklı örgütler, olumsuz ve beklenmedik olaylar karşısında esnek ve çevik davranarak, hem gerekli olan değişimlere anında uyum göstermekte, hem de dengelerini bozmadan süreklilik kazanmaktadır. Örgütlerin dayanıklı olmaları; liyakat ve ehliyet şartlarına sahip nitelikli insan kaynağından, isabetli ve doğru oluşturulmuş stratejilerden ve en önemlisi kurumsallaşmalarından geçmektedir. Bu yüzden, örgütlerin sadece dış çevresi değil iç çevresi de dayanıklılıklarına etki etmektedir. İşletmelerin dış ve iç çevre değişkenleri karşısındaki zorluklara bağlı olarak kırılmaları ve yıkılmaları, çoğunlukla yeterince kurumsallaşmadıklarından ve bunun sonucunda da dayanıksız olmalarından ileri gelmektedir. Örgütlerde yaşanabilecek yönetim sorunlarının neler olduğu ile ilgili; yöneticilerin yeteneksizlik ve yetersizlikleri, yönetilemeyen çatışmalar ve krizler sonucu ortaya çıkan aşırı stres durumları, çalışanlarda görülen liyakat ve ehliyet yoksunluğu, aşırı rekabet, kaynak kıtlığı gibi unsurlar sayılabilir. Tüm bunlar da örgütlerdeki dayanıksızlığı beraberinde getirmektedir. Buradan yola çıkarak ancak kurumsallaşmış örgütlerin, dayanıklı örgütler olabileceğini söylemek mümkündür.

Bu çalışmanın hazırlanma aşamasında, daha önceden konuyla ilgili yazılmış yabancı ve yerli çeşitli kitaplar; makale, bildiri ve tez gibi akademik çalışmalar; internet ortamında bulunan farklı doküman ve verilerden yararlanılmıştır. Konu ile ilgili literatürde yer alan ölçekler, çalışmanın kavramsal ve teorik çerçevesine uygun olarak tespit edilmeye çalışılmıştır.

Hazırlanan çalışmanın amacı kurumsallaşmanın örgütsel dayanıklılığa etkisini incelemek, her bir kurumsallaşma boyutunun örgütsel dayanıklılığa etkisini ortaya

koyarak ve bu sonuçlardan yola çıkarak bir takım öneriler getirmektir. Ülkemizde kurumsallaşmanın örgütsel dayanıklılığa etkisini inceleyen doğrudan bir çalışma, hâlihazırda çok fazla bulunmamaktadır. Bu yönüyle de yapılan bu çalışmanın da öncül bir araştırma olarak, benzer çalışmalar arasında yer almak suretiyle bundan sonra aynı yönde yapılması düşünülen araştırmalara rehberlik edebileceği düşünülmektedir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci ve ikinci bölümde tamamen alan yazını taraması yapılmıştır. Üçüncü bölüm ise araştırmanın birinci ve ikinci bölümden yola çıkarak alan taramasını içermektedir. “Stratejik Yönetim Açısından Rekabet ve Kurumsallaşma” başlığını taşıyan ilk bölümde; stratejik yönetimin, rekabetin ve kurumsallaşmanın tanımı, kapsamı, amaçları ve faktörleri incelenmiştir. Ayrıca örgütleri kurumsallaşmaya zorlayan etkenler, küresel çevrede rekabetin artması ve çevrenin değişmesi açıklanmaya çalışılmıştır.

“Örgütsel Dayanıklılık Kavramı ve Olgusu” başlığını taşıyan ikinci bölümde dayanıklılığın tanımı, dayanıksızlık, örgütsel dayanıklılık unsurları hakkında bilgi verilmiştir. İkinci bölümün geri kalan kısımlarında, örgütsel dayanıklılığı artırıcı politikalara ve örgütsel dayanıksızlığa sebep olan kriz, stres ve çatışmadan bahsedilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde; bankaların kurumsallaşma düzeylerinin örgütsel dayanıklılığa etkisine yönelik yapılan alan araştırmasının amacı, yöntemi ve bulguları yer almaktadır. Alan araştırmasında nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nicel yöntemde anket çalışması yapılarak, Uşak-Merkez’de bulunan bankalardan elde edilen veriler istatistikî olarak SPSS programıyla analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

Yapılan araştırmada kullanılan bütün yöntem ve tekniklerden elde edilen bulgular, örgütlerin kurumsallaşmalarının örgütsel dayanıklılığa etkisi incelenmiş ve değerlendirilmiştir. Yapılan analizlerin sonuçlarına göre sonuç ve öneri kısmı düzenlenmiştir. Burada, örgütlerin rekabet ortamlarında yaşamlarını nasıl daha kolay sürdüreceğini; rekabet ve VUCA dünyasında değişken, belirsiz, karmaşık ve muğlak ortamlarda nasıl dayanıklı kalacaklarına ilişkin bir takım önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM AÇISINDAN REKABET VE KURUMSALLAŞMA

1.1. Stratejik Yönetim ve Örgütler

“Strateji” kelimesinin kökeni Yunancaya dayanmaktadır ve eski Yunancada “stratos” (ordu) ve “ago” (yönetmek) kelimelerinin birleşmesiyle oluşmuştur. Bazı etimologlar Latince “stratum” kelimesinden türetildiğini savunmuştur. “Stratum” Latince “yol, çizgi ve nehir yatağı” anlamına gelmektedir. Strateji, kelimesi bir hedefe varmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sistemi olarak tanımlanmaktadır (Güçlü, 2003: 66).

Strateji, çevresel koşullara uyum sağlayarak işletmenin rakipleri karşısında üstünlük sağlamasıdır (Kocaoğul ve Gülsün, 2004: 34). Genel anlamda bir kurumun ya da devletin temel ve hayati amaçlarına ulaşmak için aldığı tedbirler ve seçtiği yol strateji olarak tanımlanır (Larousse, 1981: 566).

Stratejik yönetim, işletmelerin amaçları ve insiyatifleri için üst yönetimin rehberlik ettiği bir yönetim sürecidir. 1980’li yıllardan sonra küreselleşme hızla artmıştır. Bu sürece bağlı olarak daha önceden milli ekonomiler içerisinde geçerli olan değişkenlere ve parametrelere göre faaliyet gösteren çoğu işletme, bundan sonra küresel ekonominin zorlayıcı ve kapsayıcı müdahalesine açık hale gelmiştir. Küreselleşme, işletmelere her bakımdan bu rekabete uyma zorunluluğu getirmiş ve geleneksel işletme politikaları yerine stratejik yönetim ilkelerine göre yönetilme gereğini ön plana çıkarmıştır (Barca, 2009: 42). Böylece işletmeler belli stratejiler ile XX. yüzyılda rakipleri karşısında üstünlük sağlama ya da en azından hayatta kalmayı başarmak amacıyla kaynaklarını harekete geçirmiştir.

Stratejik yönetimi Drucker (1999: 53) şu ifade ile tanımlamıştır: “Bizim misyonumuz nedir ve ne olmalıdır, amacımız nedir? Bu sorulara cevap ararken belirlediğimiz amaçlar ve kararlar yarınki sonuçların doğmasına neden olmaktadır.”

Stratejik yönetimin amacı, işletmenin gelecekteki iş performansını arttırmak ve verimliliğini yükseltmektir. Bu disiplin, işletmenin misyonunun belirlenmesine ve sonraki aşamada vizyonuna ulaşmasına yardımcı olmaktadır. Tüm çalışanlar tarafından işletmenin misyonunun ve vizyonunun benimsenmesi, ortak değer olarak kabul edilmesi büyük önem taşımaktadır (Kılıç, 2010: 81). Örgütsel başarı için sadece misyon ve vizyon

belirlenmesi yeterli değildir. Bunun yanında stratejik amaçlara ulaşmak için çeşitli politikalar ve aksiyon planları da oluşturulmalıdır.

Yönetim biliminde “strateji” bir örgütün hedefine ulaşmak için izleyeceği yol anlamında kullanılmaktadır. Küreselleşmeyle beraber günümüzde rekabet eskiye göre çok önemli bir konuma gelmiştir. Bu nedenle yönetim biliminde, özellikle işletmelerin rakiplerine karşı göz önünde bulundurması gereken stratejik yönetim olarak bilinen “disiplin” doğmuştur. Stratejik yönetim bilimi 1980’lere kadar sadece uluslararası faaliyetler yürüten büyük holding ve şirketler tarafından uygulanırken, küreselleşmeyle birlikte 80’li yıllardan sonra tüm işletmelerde uygulanmaya başlamıştır (Özer, 2015: 76). Bu disiplinin tüm örgütlerde uygulanmaya başlanmasının sebebi ise küreselleşen dünyada örgütlerin rakiplerine karşı sürekliliğini ve dayanıklılığını artırma zorunluluğudur.

Stratejik yönetim ile ilgili literatürde birçok tanımla karşılaşılmaktadır. Bu tanımlardan ilkinde stratejik yönetim, hedeflerine ulaşmak için bir kuruluşun kaynaklarının yönetimidir. Stratejik yönetim; hedefleri belirlemek, rekabet ortamı ve iç örgütü analiz etmek, stratejileri değerlendirmektir. Stratejik yönetim; bir örgütün ne ile uğraştığını, varlık sebebini ve ileride ulaşmak istediği hedeflerini ortaya koyan bir yönetim tekniğidir (Bryson, 1988: 5).

Stratejik yönetim; bir örgütün gelecekte ulaşmak istediği amaç ve hedefleri, bu hedeflere nasıl ulaşılabileceğini gösteren süreci analiz etmektir (Witcher, 1989: 10).

Stratejik yönetim, işletmelerin karmaşıklıklarının giderilmesine yönelik yapılan ve sorunların çözümlenmesini içeren bir bütündür. İşletmenin amaçlarına ulaşması için gerekli kaynakların kullanımını ve tahsis edilmesini ifade etmektedir (Güçlü, 2003: 67).

Stratejik yönetimin, sadece bir plan olarak anlaşılması doğru değildir. Çünkü planlar değişmez kalıplar içermektedir fakat bir işletmenin çevresi sürekli değişmektedir. İşletmenin bu kalıpların dışına çıkması esastır (Hatipoğlu, 1986: 44).

Stratejik yönetim süreci; işletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirmesine, dayanıklılığına ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasına yönelik bilgi toplama, analiz, seçim, karar ve uygulama faaliyetlerinin tümüdür. Bu alanda yapılan çalışmalar sürekliliğini korumak zorundadır. Çünkü çok hızlı gelişen ve değişen üretim, bilgi, iletişim ve teknolojinin olduğu dinamik iş dünyasında stratejik yönetim çalışmaları devamlı bir süreç olarak uygulanmadığı takdirde başarılı olamaz (Baum vd., 2013: 15).

Kotter ve Heskett, (2011: 171) “Piyasadaki rekabeti göz önünde bulundurmanın, kaynak dağıtım aşaması ve iyi planlanması, bunun sonucu olarak da üstünlük elde edilmesi halinde stratejik yönetim uygulanmıştır.” ifadesini kullanmışlardır.

1.2. Stratejik Yönetim Sürecinin Evreleri ve SWOT Analizi

Stratejik yönetim; ulusal ve nispeten kapalı ekonomik sistemlerde faaliyet gösteren işletmelerin çevrelerinde ortaya çıkan çok sayıda değişken ve şartları dikkate alarak güçlü ve zayıf tarafları ile fırsat ve tehditler açısından durumlarını ortaya koyma sürecidir. Stratejik analiz evresi, çevresel olanak ve sınırlamaların belirlenmesidir. Stratejik yönetim, dış çevre analizi ve iç çevre analizi olarak iki grupta incelenmektedir.

1.2.1. Stratejik Yönetim - Dış Çevre Analizi

Dış çevre analizi, işletmelerde stratejik yönetimin buna bağlı olarak da işletmelerin gelecekte varlığını devam ettirmesiyle ilgilidir. Bu durumda işletme varlığını devam ettirmek için değişen çevre koşullarına ayak uydurmak zorundadır. Burada çoğunlukla kabul edilen uygulama yaklaşımı, işletmenin çevreye uyum sağlayarak kendini değiştirmesidir. Bazı düşünürler ise proaktif çevreyi değiştiren farklı bir yaklaşım ile stratejik yönetimi işletmenin faaliyette bulunduğu çevreyi değiştirme ile ilgili kararlar ve uygulamalar olarak görmektedir. Esas olanın işletmenin değil, çevrenin işletme amaçlarına uygun olarak hazırlanması hatta değiştirilmesi olduğunu iddia etmektedir (Harrison ve John, 1997: 24).

Günümüzde dış çevreyi analiz etmek için işletmeler en çok bilinen PESTEL Analiz Yöntemine başvurmaktadır. PESTEL Analiz Yöntemi; piyasaların geliştirilmesi veya işlenmesi söz konusu olduğunda işletmeyi etkileyen politik, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik, çevresel ve yasal etki faktörlerini temsil etmektedir. Bu analiz sayesinde bazı piyasa koşulları, muhtemel gelişmeler ve tekrarlanan etkiler açısından, işletmeyi tanımlama ve yönetim için sağlıklı karar verme yöntemleri üretmek mümkün olmuştur. Makro çevre, çeşitli pazarlarda örgütlerin stratejiler geliştirmesi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Mair, 2018: 9).

1.2.1.1. Politik Çevre

Politik çevre; bir işletmenin siyasi ortamı, ekonomik düzeni, mevcut veya amaçlanan dış politikası ve ilgili pazarın siyasi sisteminin istikrarı açısından en önemli faktörlerinden biridir. İşletmelerin ülkenin politik düzenini dikkate alması önem arz etmektedir. Çünkü genellikle totaliter devletler, ülkede faaliyet gösteren işletmeler için ekonomik kararları alan merkez olarak ön plana çıkmaktadır. Böylece pazarlama çabaları gereksiz hatta imkânsız hale gelmektedir. Öte yandan demokratik devletler ağırlıklı olarak piyasa ekonomisi ile ilişkilidir. Böylece işletmeler bağımsız olarak ticaret yapabilmektedir. Sivil huzursuzluk, iç savaş ve askeri-sivil diktatörlük gibi siyasi çatışmalar uzun vadeli kurumsal özelemler için yüksek risk oluşturabilecek dengesiz bir iklim yarattığından, işletmeler politik sistemin istikrarını analiz etmelidir (Theobald, 2018: 4).

1.2.1.2. Ekonomik Çevre

Piyasaları etkileyen ekonomik faktörler ekonomik gelişim hakkında işletmelere bilgi sağlamaktadır. İşletmeler, mevcut pazarlar ve gelecekteki pazarlardan bilgi toplamalıdır. Bunun sebebi ise, ürünler sadece yeterli gelir olduğunda ve bunun için belirli bir ihtiyaç doğduğunda satılabilmektedir. Bu bilgiler; diğer unsurların yanı sıra, nüfus (büyüme eğilimi), reel GSYİH, faiz oranları, yatırımlar, döviz kurları, enflasyon ve işsizlik oranları, ekonomik büyüme imkânları ve bütçe açıkları, halkın ve işletmelerin borçlanma oranları, gelir dağılımı ve paylaşım oranları, ithalat-ihracat işlemleri ve kişi başına harcanabilir gelir gibi göstergeler aracılığıyla elde edilebilir. Kişi başına düşen gelirin artması demek, tüketimin artması ve dolayısıyla potansiyel bir satış pazarının varlığı anlamına gelmektedir. Öte yandan, düşük büyüme ve yüksek işsizlik oranı, bir ülkenin sakinlerinin harcanabilir gelire sahip olmadığının ve tüketim miktarının kısıtlanabileceğinin göstergesidir (Bivolaru vd., 2009: 107).

1.2.1.3. Sosyo-kültürel Çevre

Sosyal çevreyi tanımlamak için yapısal özellikler (nüfus yapısı ve bileşenleri, eğitim düzeyi) ve demografik değişimler incelenebilir. Ayrıca işletme ile ilgili çalışanların, müşterilerin, tedarikçilerin veya diğer paydaşların değerleri, tutumları ve davranışları da dikkate alınabilir. Bu yüzden iş ve üretim yöntemleri tasarlarırken ürün ve hizmetlerin veya işletmenin kendi hedefleri, büyüyen çevre ve sağlık bilinci, bireyselleştirmeye etki edebilecek faktörler arasında sayılmaktadır. Sosyokültürel çevre; insan tutumlarını, değer yargılarını, davranış biçimlerini, tüketim ve harcama

alışkanlıklarını, olaylara bakış açılarını ve yaşam biçimlerini etkileyen unsurların bir arada bulunduğu ortamdır. Bu unsurlar ülkeden ülkeye değişiklik gösterebileceği gibi bölgeden bölgeye de değişiklik gösterebilir. Toplumda sosyal açıdan farklı olan kişiler veya gruplar; işletmenin müşterileri, çalışanları ve pay sahipleridir. Önemli sosyokültürel çevre unsurları ise; yaşam biçimleri, tutumlar, davranış biçimleri, kültürel alışkanlıklar, olaylara bakış açıları ve değer yargılarıdır (Pearce ve Robinson, 1994: 65).

Günümüzde küreselleşmenin yanı sıra, üretimde yaşanan gelişmeler, uluslararası ilişkilerdeki tutum ve davranışlar, değişime uğramış bunun sonucunda da toplumlar hızla değişim sürecine girmiştir (Wright vd., 1998: 77). Bu nedenle bütün bu toplumsal yapılarda ortaya çıkan sosyokültürel değişimleri göz ardı eden, gelişen tehditleri fark etmeyen işletmeler; bu unsurların yarattığı fırsat ve tehditlere uygun stratejiler geliştiremeyerek işletmeyi geleceğe taşıyamayacaktır. Sosyokültürel çevre, diğer çevresel unsurlara göre daha yavaş değiştiğinden sosyal değişimin şekli, hızı ve nedenleri ile ilgili bilgi edinmek daha zordur.

1.2.1.4.Teknolojik Çevre

Teknolojik çevre; ortaya çıkan yeni bilgilerin her alanda uygulanarak ürün ve süreçlerde gelişmeler sağlayan faaliyetlerin oluşturulduğu bir platform olarak düşünülebilir. Teknolojik gelişmeler, örgütlerin stratejik kararlarını doğrudan etkilemektedir. Bu çevre unsuru, XX. yüzyılın ikinci evresinde işletme yaşamlarını etkilemiştir ve hala etkilemeye devam etmektedir. Bu gelişmeler işletmelerin hayatını kolaylaştırdığı kadar olumsuzlukları da beraberinde getirmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojisi, işletmelerin iş süreçlerinde devrim yapmasına imkân sağlamaktadır. Teknolojik çevre unsuru, işletmeleri değiştirmekte ve yeni iş modelleri oluşturmaktadır. Bugüne kadar önemsiz olan teknolojik alanlar işletmeler için çok daha fazla önem arz etmeye başlamıştır. Gelişmelere ayak uyduramayanların rekabet avantajı ortadan kalkarken, rekabet avantajı olan işletmeler ise bu durumu sürdürürebilmek için yenilikleri ve gelişmeleri sürekli takip ederek piyasadaki yerini koruyup avantaj elde etmektedir. Özellikle küreselleşmeyle, Ar-Ge ve inovasyona önem veren işletmeler rekabet üstünlüğü kazanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 88).

1.2.1.5. Ekolojik Coğrafi Çevre

Ekolojik-coğrafi çevre faktörleri, iklim koşulları ve topografya bir ülkenin büyüklüğünü ve mevcut kaynaklarını içermektedir. İklim, insanların yaşam koşullarının ve ihtiyaçlarının belirlenmesinde önemli bir etkiye sahiptir. Örneğin, sıcak ülkelerde soğuk içeceklere olan talebin artışı, çölde veya tropik bölgelerde teknik ekipmanların kullanımının işlevselliği ve ulaşımı gibi unsurlar iklimin etkisinin göstergesidir. Buna ürünlerin ambalajlanması da dâhildir. Dağlar ve ilkel ormanlar gibi doğal engeller, ürünlerin taşınmasını (dağıtımını) daha zor hale getirebileceğinden, topografyanın da örgütlerdeki stratejik planlamaya büyük etki ettiği görülmektedir. Bir ülkenin kaynak kullanılabilirliği (doğal kaynaklar) o ülkenin ekonomik kalkınma potansiyelinin bir göstergesidir (Rastogi ve Trivedi, 2016: 385). Ekonomik coğrafya; bir yandan üretim girdilerinin ucuz tedarik edilmesinde, işletme kuruluş yerlerinin optimum şatlarda tespitinde, pazara yakınlıkta ve müşteriye daha kolay yollardan ulaşmasında, işletmelere çok önemli avantaj ve fırsatlar sağlamaktadır.

1.2.1.6. Yasal Çevre

Yasal çevre, işletmelerin eylem özgürlüğü üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. İşletmelerin, faaliyetlerini sürdürdükleri çalışma alanları ile ilgili farklı hukuk sistemleri, yasal farkındalık ve çeşitli yasal konular hakkında bilgi edinmeleri gerekir. Hukuk sistemleri, Avrupa Birliğine üye ülkelerde ve Amerika gibi ülkelerde farklılıklar göstermektedir. Örneğin; marka korumasındaki farklılıklar ya da hedef pazarın yasal farklılıkları da dikkate alınmalıdır. Amerikalılar ve Almanlar, sözleşmenin imzalanmasından sonra sözleşmelere uyulmasını önemli bulurken, Japonlar ve Güney Amerikalılar sözleşmenin imzalanmasını müzakereler için yenilenmiş bir temel olarak görmektedir (Theobald, 2018: 6). Farklı yasalar, pazarlama önlemlerinin tasarımı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Buna örnek olarak bazı ülkelerde belirli ürünler ve içerikler için genel reklam yasakları bulunmaktadır.

1.2.2. İşletme İç Çevre Analizi

İşletmenin iç çevresi genel anlamda; İnsan Kaynakları, Muhasebe ve Finansman, Örgütsel Alt Yapı, Üretim, Operasyon ve Pazarlama, Teknoloji ve Kurum Kültürü olarak sınıflandırılabilir (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2010: 236). İç çevre analizi, işletmenin iyileştirilmesi gereken zayıf yönlerinin ve üzerine eklemeler yapılarak geliştirilmesi gereken güçlü yönlerinin belirlenmesine, ayrıca bir işletmenin nasıl daha iyi yönetileceği

hakkında birbirini tamamlayan bilgiler edinilmesine katkı sağlar (Miller ve Dress, 1996: 106-107).

Bu faaliyetlerin hepsi, işletmenin bir bütün olarak etkililiğine ve verimliliğine katkı sağlamaktadır. Bu etmenler, işletmenin sektördeki rakip işletmelerden daha iyi ve daha etkili olmasında büyük önem taşımaktadır. Avantajlar, işletmeyi ileriye taşıyabilecek iç çevre göstergeleridir. İşletmeler, bu faktörleri dikkate alıp stratejiler üreterek daha dayanıklı bir hale gelmektedir. İç çevreyi analiz etmek için kullanılan teknikler arasında; Temel Yetkinlikler Analizi, Değer Zinciri Analizi, Fonksiyon ve Kritik Başarı Analizi sayılabilir (Kandemir vd., 2013: 4). Stratejik yönetimde, SWOT (Strength, Weakness, Opportunities, Threats) Analizi en çok kullanılan analiz tekniğidir. SWOT Analizi, işletmelere iç ve dış değerlendirme konusunda yardımcı olmaktadır. Bu değerlendirmelerden yola çıkarak işletmeler kendilerine uygun stratejiler oluşturmalıdır (Dinçer, 1998: 19).

1.2.3. SWOT (FÜTZ) Analizi

SWOT, Türkçede “Fırsatlar, Üstünlükler, Tehditler, Zayıflıklar” kelimelerinin baş harflerinden oluşan FÜTZ olarak da kullanılmaktadır (Tunç & Uygur, 2002: 2). SWOT Analizi, stratejik planlama aşamasında bir durum değerlendirme analizi olarak kullanılır. SWOT ilk olarak “SOFT” daha sonra “Fault” yerine “Weakness” olarak değiştirilmiş ve Volkswagen tarafından “TOWS” olarak kullanılmaya başlanmıştır. SWOT Analizi, 1950’lerde Harvard Business Schoolda stratejik planlama alanında vaka çalışmalarının düzenlenmesi için geliştirilmiş bir analiz tekniğidir ve 1950’de askeri alanda kullanılmaya başlanmıştır. Kökeni daha eskilere dayanmaktadır. SWOT Analizi fikrinin ilk ortaya çıkışı milattan önce 500 yıl eskiye kadar gitmektedir. Sunzi, bu düşüncüyü şu cümlelerle tanımlamıştır (Pelz, 2018: 16):

“Kendinizi ve düşmanınızı tanıyorsanız, yüzlerce savaştan korkmanıza gerek yoktur.”

“Kendinizi tanıyor ama düşmanınızı tanımıyorsanız, kazanacağınız her zafer için bir yenilgi yaşayacaksınız.”

“Düşmanınızı ve kendinizi tanımıyorsanız, her savaşta yenileceksiniz.”

Sunzi'nin bu cümleleri günümüz stratejik yönetim kapsamında gerçekleştirilen SWOT Analizinde:

- Mevcut güç ve kaynaklarla fırsatları kullanın!
- Zayıflıkların üstesinden fırsatlardan yararlanarak gelin!
- Tehditler ve tehlikeler için güçlü yönlerinizi kullanın!
- Risklere yol açabilecek zayıflıklardan kaçının!

Şeklinde formüle edilerek, daha sistematik bir modele dönüştürülmüştür.

İşletme, içinde bulunduğu piyasayı ve çevresini anlamak için topladığı bilgiler yardımıyla kendisini değerlendirmektedir. İşletme, kaynaklarını ve yeteneklerini kullanarak güçlü (Strengths) ve zayıf (Weaknesses) yönleri bakımından rekabet içinde olduğu işletmeler ile kendisini karşılaştırmaktadır. Dış Durum Analizi ise işletmenin içinde bulunduğu sektörün rekabetçi ve düzenleyici ortamının sunduğu fırsatları (Opportunities) ve riskleri (Threats) analiz etmesini ifade etmektedir (Pfahler ve Wiese, 2008: 7).

Günümüzde stratejik yönetimin öneminin artması, küreselleşme sürecine bağlı yeni durumlardan kaynaklanmaktadır. Değişen yeni durum ve şartlarda işletmeler sürekli kendilerini geliştirmek zorunda olup yeniliklere uyum sağlamalıdır. Stratejik yönetime önem veren işletmeler belirsizliklere ve krizlere karşı daha hazırlıklı oldukları için aldıkları tedbirler sayesinde bu dönemleri daha kolay atlattıklarıdır. Bu belirsizlikler karşısında alınması gereken tedbirler arasında ilk sırada işletmelerin planlı hareket etmesi gelmektedir. İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek için çevre ve rakipler karşısında farklı stratejiler uygulayıp avantaj elde etmeyi amaçlamaktadır. İşletmeler farklı birçok strateji arasından en uygun olanı seçerek ve onu geliştirerek, doğru planlama yaparak, değişen koşullara esnek cevap vererek dayanıklılığını artırmakta ve rakipleri karşısında üstünlük sağlamaktadır.

1.3. Rekabet Kavramı ve Tanımı

Türkçede rekabet, aynı amacı güden kişi, kuruluş ve kurumlar arasındaki yarışma ifade etmektedir (TDK, 2019). Rekabet kelimesi Fransızca "concurrency" olarak tanımlanmıştır. İngilizcede ise rekabet "competition" olarak geçer ve bir kişinin karşı taraftan daha üstün olmak isteği durumunu ifade eder. Rekabet, genel olarak dilimizde "çarpışma" olarak çevrilmiştir ve en az iki aktörün yarışmasını ifade eder (Ondrejka, 2011: 25).

Rekabet kavramı, sık kullanılan fakat tanımı üzerinde ortak bir karara varılamamış, değişik ortamlarda farklı manalar yüklenilen bir terimdir. Rekabetin tanımlanmasında ve ölçülmesinde zor olan şey; rekabetin, her türlü insan topluluğu yani ülke, bölge ve bloklar bakımından olduğu gibi örgütler açısından da açıklanıyor olmasıdır. Ayrıca küreselleşme, ortaya çıkan ya da değişen yeni durum ve şartlar bakımından rekabetin yeni boyutlar kazanmasına; her ülke, bölge ve örgütler açısından anlam içeriğinin değişmesine yol açmıştır (Bamberger ve Upitz, 2011: 166).

Rekabet, satıcının diğer satıcılarla aynı anda aradığı ve ulaşmak istediği; fiyat, kalite ve hizmetin en iyi uygulanabilir kombinasyonunu sunarak satış, kâr ve pazar payı elde etmeyi hedeflemesidir. Piyasa bilgilerinin serbestçe aktığı yerlerde rekabet talep ve arzın dengelenmesinde düzenleyici bir rol oynamaktadır (BusinessDictionary, 2019).

Rekabet çok farklı hedefler ve farklı etmenler vurgulanarak açıklanabilen iktisadi, siyasi ve sosyal boyutları olan bir kavramdır. Rekabet en geniş anlamıyla, kıt kaynağı çok sayıda paydaş ya da rakiplerle paylaşmaktır. Bu anlamda, bir ödül veya başarıyı elde etmek için belli kural ve kısıtlamalar çerçevesinde temel özgürlüklerin insan haklarının güvence altına alındığı, kimseye ayrıcalık yapılmayan bir ortamda birden fazla oyuncu arasında oynanan bir oyun veya yarış olarak tanımlanır. Rekabet, kıt kaynakların paylaşılması veya bir ödülün kazanılması için sağlıklı bir ortamda kurallar çerçevesinde yapılan müsabaka olarak anlaşılmaktadır (Türkkan, 2001: 70).

Rekabet, bir amaç için en az iki rakibin yarışını ifade eder. Bu sebeple bir aktörün daha yüksek başarı derecesi, diğerinin daha düşük başarı derecesini gerektirir. Rekabet, satış politikası veya satın alma politikası aracılığıyla gerçekleştirilen ve pazarlardaki teşebbüsler arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir (Morasch ve Bartholomae, 2017: 276).

Rekabet; sıkça işletme, iktisat, spor ve sanat dallarında kullanılan ve en az iki kişi arasında yaşanan üstünlük sağlanma etkinliğinin tümüdür (Bröckling, 2014: 71).

Mal ve hizmet üretimi ticaretindeki gelişmeler, liberalizasyon politikaları, uluslararası sermaye akımlarını serbestleştirme gayretleri, dünya ekonomisinde küreselleşme hareketi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler rekabeti ortaya çıkarmıştır. Bu yüzden dışarıya açılmakta olan ve ekonomik olarak gelişmeye çalışan firmaları ve sektörleri, iç ve dış piyasalardaki rakipleriyle ürün ve hizmet fiyatı, kalitesi açısından yoğun bir rekabete girmeye zorlamıştır (Kesbiç ve Tokatoğlu, 2003: 77).

Globalleşmenin de etkileriyle XX. yüzyılın ikinci yarısından itibaren rekabet tüm dünyada işletmeler üzerinde etkisini hissettirmeye başlamıştır. Bu çerçevede rekabetin gelişimi 1960'lı yıllardan günümüze kadar uzanmaktadır.

1960'lı yıllara kadar ulusal ekonomilerde ve nispeten kapalı ekonomik sistemlerde işletme faaliyetleri açısından en önemli amaç, verimliliği artırmak ve daha fazla üretebilir hale gelmektir. Çünkü bu dönemde üretilen her ürünün; ne, ne zaman, ne kadar, kaç üretilirse üretilsin her zaman satılabilirliği temel bir varsayımdır. Dolayısıyla bu dönemde rekabetin üretim odaklı olduğunu söylemek mümkündür (Tekin ve Ömürbek, 2003: 21).

1970'li yıllarda ise petrol fiyatlarında art arda yaşanan artışa bağlı olarak üretim maliyetlerindeki ani yükselişler sonucunda, dünya ekonomisinde ve uluslararası ticarete ciddi bir daralma ve tıkanma meydana gelmiştir. Bu çerçevede dünya ekonomisinde üretimin tüketimi aşmasıyla yeni bir döneme girilmiş, “ekonomik faaliyetler ve işletme faaliyetlerinde uluslararasılaşma” kavramı önem arz etmeye başlamıştır. Böylece üretim sürecinde dünya ekonomisinde “maliyet” ve “fiyat” faktörleri rekabette farklılaşmayı sağlamış; aynı ürünü daha ucuza üretebilenler, daha ucuza satabildiği için rakiplerine de üstünlük sağlamıştır (Topal ve Kurt, 2007: 3).

1980'lere kadar ülkeler, ekonomilerinin ilerleyişini ithal, ikameci ve korumacı ulusal endüstriye dayandırmıştır. Bunun sonucu olarak yabancı yatırımlar için daha kısıtlayıcı, yoğun kontroller içeren ve daha sıkı gümrük engelleri uygulayan stratejiler benimsenmiştir. 1980'lerin başında küresel kapitalist dayatmalar sonucunda bu stratejiler değişime uğramış ve maliyet-fiyat rekabetinde büyük bir hızlanma yaşanmıştır. Aynı yıllarda tüketici tercihlerinin değişmesi ve farklılaşması sonucunda ürün kalitesi belirleyici unsur haline geldiğinden kalite ve fiyat unsurları, rekabette önemli birer üstünlük kriteri sayılmaya başlamıştır. Müşteri odaklı çalışmalar ile ürünlerin kalitesi artmış, ürün çeşitliliği ve rekabetin artması sonucunda ise müşteriler bilinçlenmeye başlamıştır. Kalite, kârlılık ve büyüme üzerinde iki şekilde olumlu bir etkiye sahip olmuştur. Müşteri ile ilgili kalite terimi, alıcının bakış açısından kaliteyi ifade etmekte olup, müşterilerin yüksek nitelikli ürünlere ulaşmak için daha yüksek fiyatlar ödemeye hazır olduğunu, bunun karşılığında yüksek faydalar beklediğini anlatmaktadır (Bulut, 2004: 10).

Özellikle 1980 sonrasında kaynak dağılımındaki eşitsizliğin yanı sıra piyasadaki işletme sayısının artması beraberinde birçok tehdidi de getirmiştir. Stratejik yönetim tekniklerinden yararlanmaları, işletmelerin daha uzun yaşayabilmek için sistemlerini ve süreçlerini yapılandırarak, rekabet ortamında üstünlük sağlamalarına katkıda bulunmuştur. Bu açıdan, işletmede var olan insan kaynağının yaratıcılığı ve becerilerinin geliştirilmesi, işlevsel hale dönüştürülmesi, stratejik önem kazanmıştır.

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçildiğinde KOBİ'ler dikkatleri kendi üzerine çekmeyi başarmıştır. Bu dönemlerde ilk olarak gelişmiş daha sonrada gelişmekte olan ülkeler KOBİ'lere önem vermeye başlamıştır. KOBİ'ler ülkelerin en önemli ekonomik faktörleri arasında bulunmaktadır. Sanayi toplumunda kâr, üretim ve verimlilik için ölçeğin büyütülmesine önem verilirken, bu dönemden sonra tam aksine verimlilik ve kâr için küçülmeye gidilmesi önem kazanmıştır. KOBİ'ler, büyük ölçekli işletmelere göre daha küçük olduklarından, değişimlere daha esnek bir şekilde uyum sağlamış ve krizler karşısında büyük işletmelere göre daha az yara alarak kurtulmayı başarmıştır. Küçük olmaları onları yenilikler konusunda daha başarılı kılmıştır. KOBİ'ler, Taylor ve Fordist üretim sürecine nazaran bugünkü esnek üretime önem vermişlerdir. Geleceği tahmin ederek uyum sağlayabilme ve müşteri isteklerine cevap verebilme açısından daha küçük yatırımlar aracılığıyla bunu başarmışlardır (Özdemir vd., 2007: 177).

1990'lara gelindiğinde rekabetin ölçütü "hız" ile ilişkili hale gelmiştir. Globalleşmenin etkisiyle ürün çeşitliliği fazlalaşmış, yeni eserlerin pazara girişi giderek artmıştır.

Günümüzde ise yenilikçi ve yaratıcı felsefenin ürünü olan, farklı ve kişiye özel ürünler aracılığıyla rekabet ön plana çıkmaya başlamıştır. İşletmeler müşterilerinin statüsüne göre hizmet vererek, müşterilerinin kendilerini özel ve değerli hissettirmelerini sağlayarak onları işletmeye bağlamaktadır. Yine günümüz işletmeleri, tüketicilere farklı ve marjinal ürünler sunarak, tüketicileri ve tüketici potansiyeli olan kitleyi kendi markasına çekmekte önemli adımlar atmaktadır. Varlıklarını korumak isteyen işletmeler için ise yalın düşünce ve yaklaşım önem taşımaktadır. Zaman zaman işletmeden işletmeye değişiklik gösterse bile, yalın yaklaşım sayesinde işletmeler üretimde çeşitli nedenlere bağlı olarak ortaya çıkan yetersiz kapasite durumundan nispeten kurtularak, satışta % 30 artış sağlamıştır (Aydın, 2015: 33).

Ulusal ve uluslararası pazarlarda yapısal değişikliklere sebep olan anlayışlar, birçok konuda yeni değişimleri, en fazla da küresel rekabet faktörünü ön plana

çıkarmıştır. En sade ifadeyle sürekli değişen piyasa ortamında en avantajlı pozisyonu alma yeteneği olan rekabetçilik; kaliteye, teknolojiye, hizmet-ürün farklılaştırmasına ve insan faktörüne dayanmaktadır. Ancak en önemlisi de refah artışı, sürdürülebilir büyüme hızının devam ettirilebilmesi açısından kaliteden ödün vermeden maliyetlerin düşürülmesi ve verimliliğin artırılmasıdır (Çınar, 2005: 9). Bu koşul günümüz rekabetçi işletmelerinin olmazsa olmazı haline gelmiştir. İşletmeler, yapmakta oldukları görevlerin gerektirdiği liyakat ve ehliyet niteliklerine sahip insan kaynakları ile birlikte, doğru teknolojileri üretim ve yönetimde kullanarak, kalite ve ölçek ekonomi modelini uygulayıp, ayrıca yeniliklere uyum sağlayarak amaçlarına ulaşmaktadır.

Rekabet; her şeyden önce işletmelerin başarısının veya başarısızlığının en etkili aracı hem de en önemli göstergesidir. Dolayısıyla “rekabet” hızlı ve şiddetli bir ekonomik, ticari yarışın olduğunu ya da işletmelerin faaliyette bulunduğu piyasada “dayanıklılık” veya “dayaniksızlığın” da temel göstergelerinden biridir. Bu çerçevede rekabetin niteliği rakiplerin ve müşterilerin istekleriyle zamanla değişmektedir. İşletmelerin rekabetçi üstünlüğe odaklanması; sürdürülebilirlik, dayanıklılık ve pazar liderliği bakımından anlam ifade etmektedir. Bu bağlamda örgütsel dayanıklılık ve örgütsel süreklilik, örgütlerin en stratejik değeri veya ögesi hatta rekabet gücü olmaktadır.

1.3.1. Porter’ ın Rekabet Belirleyicileri

Rekabetçi yönetimi daha iyi idrak edebilmek için genel olarak rekabetin bileşenlerine bakmakta yarar vardır. Bu alanda oldukça geniş araştırmalar yapan Michael Porter, strateji belirleme sürecinde daha çok rekabet koşullarının ve piyasa yapısının üzerinde durmaktadır. Bu yüzden analizlerinde rekabet stratejileri ön plana çıkmaktadır.

Porter, küresel rekabet ortamında işletmelerin rekabet gücünü yansıtan ekonomik etkinliğe ve dayanıklılığa erişebilmesi için rekabet üstünlüğü kazanmalarının gereği üzerinde durmuştur. Bu durumda işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için bazı faktörleri ön planda tutmaları gerektiğini vurgulamıştır (Seviçin, 2009: 173).

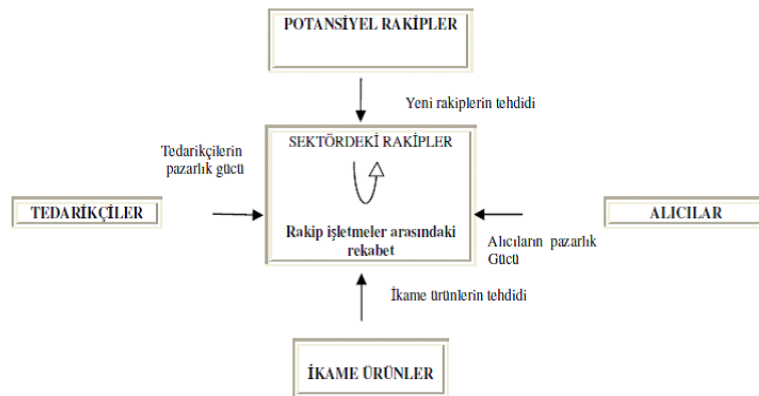
Örgütün rekabet üstünlüğü; yenilikçilik ve değişim, araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) faaliyetlerinden kaynaklanmaktadır.

Rekabet üstünlüğü, bir işletmenin tüm değer sistemini içine alır. Değer sistemi, bir ürünün ortaya çıkarılmasında ve kullanımında aktifleşen bütün faaliyetlerdir. Rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için Ar-Ge faaliyetleri ile kaynakların sürekli geliştirilmesi gerekmektedir. İktisatçı Joseph Schumpeter’in “yaratıcı yıkım” dediği olgu; yeni

üstünlükler geliştirilerek, ortak geçerliliği kalmamış eski üstünlüklerin yok edilmesi olarak anlaşılmalıdır (İçke, 2014: 19).

Buna göre bir sanayi dalında rekabeti belirleyen beş unsur bulunmaktadır. Bu unsurlar: Ürünü talep eden ve alım gerçekleştiren müşteriler, sektörün kârlılığına göre üretime geçerek bu firmaların gelirine ortak olmaya çalışan yeni girişimci firmalar (potansiyel rakipler), sektörde üretimi gerçekleştiren mevcut firmalar, üretim sürecine girdi sağlayan tedarikçiler ve mevcut ürünün yerine geçebilecek ikame ürünlerdir. Porter (1980: 4), sektördeki rekabeti ve dolayısıyla işletmenin davranış ve kararlarını etkileyen beş ana unsur belirlemiştir ve bunların ayrı ayrı incelenmesi gerektiğini vurgulamıştır. Porter, rekabet stratejilerinin de bu inceleme sonucuna göre geliştirilmesi gerektiğini belirtir. Aşağıdaki şekilde, sektördeki rekabetin bağlı olduğu beş temel güç gösterilmektedir.

Şekil 1: Sektördeki Rekabeti Belirleyen Güçler



Kaynak: Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: The Free Press, 1980, s. 4.

Rekabet gücünün beş ana unsurunu; ikame ürün riski, pazara giriş, tedarikçilerin pazar gücü, alıcıların pazarlık gücü ve mevcut rakipler arasındaki rekabet oluşturmaktadır. Bu da bir sektördeki rekabetin aslında mevcut oyuncuların çok daha ötesine geçtiği gerçeğini yansıtmaktadır. Müşterilerin, ikame firmaların ve sektöre yeni girecek olan tedarikçilerin tümü; sektördeki firmalar açısından birer “rakip” tir. Özel şartlara bağlı olarak bu rakipler az ya da çok öne çıkabilmektedir. Bu, genel anlamıyla rekabetin “genişletilmiş çekişme” olarak tanımlanmasıdır.

Rekabet gücünü belirleyen beş faktör aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Bruijl, 2018: 5-7):

İkame Ürününün Riski: İkame ürün, bir sektördeki ürünle aynı veya benzer özellikleri farklı bir yoldan karşılayan ürün olarak ifade edilmektedir. Sektörde rekabet

halinde olan işletmeler, ürünlerin farklı olabileceğini gözden kaçırabilmektedirler. Günümüzde, aynı ürünü ya da ikame ürünleri üreten ve pazarlayan çok sayıda işletme vardır. Bu durum, küreselleşmeyle birlikte her bir işletmenin rekabet konusunda, eskiye göre çok daha duyarlı olmasını gerektirmektedir (Cengiz vd., 2019: 2010).

Yeni Girişimcilerin Tehdidi: Sektöre yeni girecek olan işletmelerin oluşturduğu tehdit, giriş engelleri ile orantılı bir şekilde artmakta veya azalmaktadır. Sektöre giriş engelleri yüksekse veya sektöre yeni girecek işletmeler, sektör içindeki mevcut rakiplerinden misillemeler bekliyorsa yapılacak girişim tehditlerinin düşük olduğu ifade edilmektedir (Porter, 2003: 8). Günümüzde özellikle KOBİ'ler yoluyla ürün piyasasına giriş oldukça kolaylaşmıştır. Ayrıca, küresel ekonomik düzeye ulaşmayı teşvik etmek amacıyla, ülkeler KOBİ'leri desteklemektedirler. Bu durum işletmeler arası rekabetin oldukça hızlı ve şiddetli olacağını göstermektedir.

Tedarikçilerin Pazarlık Gücü: Tedarikçiler, işletmenin mal ve hizmet üretimine girdi sağlayan diğer firmalar ve kaynaklar olarak açıklanmaktadır. Firmada çalışan işçiler de bir anlamda tedarikçiler olarak değerlendirilmektedir. Tedarikçilerin pazarlık güçleri; fiyatları artırma veya satın alınan ürün ve hizmetlerin kalitesini düşürme tehdidi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda tedarikçi olarak ifade edilen işçiler de sektörde bulunan ve kârları için pazarlık yapan kişilerdir (Porter, 2003: 33-35). Tedarikçilerin önemi giderek artmaktadır. Küresel ekonomik düzen, bir yandan işletmelerin sayısını çoğaltırken, bir yandan da kaliteli ürün ortaya çıkarmanın en iyi başlangıcı olan “kaliteli tedarikçi” ihtiyacını gündeme getirmektedir. Bu durumda, tedarikçinin mevcut piyasa şartlarında pazarlık gücü giderek artmaktadır.

Alıcıların Pazarlık Gücü: Alıcılar; sektörel ve ticari alıcılar, tüketiciler, toptancılar ve perakendeciler olarak gruplandırılabilir. Alıcılar; daha yüksek kalite, daha çok hizmet ve fiyatların düşürülmesi için firmalara baskı yapmaktadır. Böylece sektör içinde faaliyette bulunan işletmeleri aşırı rekabet yoluyla birbirine düşürüp daha çok kâr elde ettikleri gözlenmektedir (Bruijl, 2018: 6).

Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabet: Bunlar; fiyat rekabeti, yeni ürünlerin sunumları, reklam savaşları, müşteri hizmetleri veya garantileridir. Buna benzer politikalar yüzünden yaşanan rekabet sonucunda firmalar pazarda ergonomik üstünlük avantajı elde etmeyi hedeflemektedir (Porter, 2003: 21).

Bu beş unsurun toplam gücü, ortalama olarak bir sanayideki işletmenin sermaye maliyetleri dışında, yatırımlardan sağlayacağı geliri de belirlemektedir. Yine bu beş faktörün gücü sektörden sektöre farklılık göstererek sanayi geliştikçe de değişmektedir. Porter'a göre; bu faktörlerden herhangi biri çok güçlü olursa işletmenin fiyatları yükseltme yeteneği ve kârı azalmaktadır. Buradan da anlaşılacağı gibi, Porter'ın analizine göre, rekabet faktörlerinin gücü işletme için bir tehdit oluşturmaktadır. Diğer yandan güçsüz rekabet unsuru, işletmeye daha fazla kâr imkânı sağladığı için işletme açısından fırsat yaratmaktadır (Hill ve Jones, 1992: 62). İşletme stratejisini belirleyen yöneticiler, bu beş unsurun muhtemel geleceğini tahmin ederek bazı stratejiler belirlemelidir. Yöneticiler, işletme için strateji belirlerken savunma biçimini, işletmenin güçlenmesinde destek olacak rekabet dengesini, piyasada ortaya çıkabilecek değişiklikleri ve bu değişiklikleri rakiplerden önce değerlendirmenin yollarını belirlemelidir.

1.3.2. Porter'ın Rekabet İkilemi

Michael Porter'ın geliştirdiği diğer bir kavram ise "Porter'ın İkilemi" dir. Bu kavram, örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlaması için uygulanması gereken iki stratejiyi anlatmaktadır. Buna göre, içinde bulunduğu piyasada rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen işletme, maliyet lideri ve ürün farklılaştırma kavramına önem vermek zorundadır (Pfahler ve Wiese, 2008: 11).

- Maliyet Liderliği "*diğer rakiplerden daha ucuz ol*"
- Ürün Farklılaştırması "*diğer rakiplerden farklı ol*"

1.3.2.1. Maliyet Liderliği

Maliyet liderliği; bir örgütün üretim fiyatlarını düşürmek, bu düşük satış fiyatları ile pazarda kendini savunmak, rakiplerinden üstün olabilmek için takip ettiği stratejik yoldur. Örgütler, üretim fiyatlarını düşük tutmak için süreçlerini optimize ederek, satın alımlarda ölçek ekonomisinden yararlanmaktadır (Bayri, 2005: 184-186).

Prensip olarak maliyet lideri olmak için sınırlı sayıda seçenek vardır. Bu seçenekler (Huber, 2000: 44):

İşletmenin alım gücü piyasada yüksek ise düşük girdi fiyatları sayesinde işletme avantaj elde etmektedir.

İşletmeler; daha iyi üretim ve satış yönetimi, düşük girdi fiyatları sayesinde daha yüksek üretim sağlamaktadır. Bu yolla rakipleri ile aynı miktarda ürünü daha düşük maliyetle elde etmektedir. Böylece rakiplerinden daha az girdi miktarı kullanmaktadır.

İşletmeler, düşük birim maliyetleri ile yüksek hacim avantajı elde etmektedir.

İşletme, kısa vadeli kâr hedeflerinden feragat edip daha yüksek satış hacmi ve dağıtımını yaparak yeni avantajlar elde etmektedir.

İşletmeler, üretim kapasitesini ve dağıtım kanallarını kullanırken, mevcut Ar- Ge know-how'ı gibi diğer çıktılarını da üretmek için kaynaklara erişerek, üretim maliyetlerini düşürüp avantaj elde edebilmektedirler.

İşletmeler, düşük girdi maliyetlileriyle geri entegrasyon yöntemini benimseyip, düşük maliyetli satış yolu uyguladığında, güvenli tedarik sağlayıp dikey entegrasyondan yararlanmaktadır.

İşletmeler, süreçte yaptıkları yeniliklerle daha iyi maliyet avantajları sağlamaktadır.

İşletmeler, maliyet liderliği ile giriş fiyatlarını düşük tuttuğunda, tedarik zincirinde de kısıtlamalar yaparak, direkt teslim gibi unsurları da dikkate aldığına kısa ve uzun vadede daha çok kâr garantilemektedir. Kâr yapan işletmeler, daha çok üretim yaparak, geleceğe yönelik girişimlerde bulunup dayanıklılıklarını da artırmaktadır.

1.3.2.2. Ürün Farklılaştırma

İşletmeler; ürün farklılaştırma stratejilerini uygulayarak elindeki müşteriyi tutmayı, onun isteği doğrultusunda ürünler üretmeyi, bu yeni ürünler sayesinde de var olan müşterilerinin yanında yeni müşteriler kazanmayı hedeflemektedir (Albers ve Herrmann, 2007: 597). Bu yapılan değişiklikler ve çeşitliliklerle rakiplerinin önüne geçmektedirler. Bu misyon doğrultusunda işletmeler piyasada var oldukça, olgunluk sürecini uzun tutarak olumsuz faktörler karşısında dayanıklılıklarını artırmaktadır. İşletmeler ne kadar farklılık ve çeşitlilik yaparsa diğer rakipler karşısında varlığını o kadar başarıyla sürdürebilmektedir. Küreselleşmenin yanında teknoloji çağı ile dijitalleşmeye yönelen işletmeler, bu yenilikleri yapmayan rakiplerine göre bir adım öne geçmeyi başarmaktadır. İşletmeler yaptıkları farklılıklar ile fiziksel, fonksiyonel, estetik ve sembolik olarak ürünlerine katkı sağlayıp avantaj elde etmektedir.

Yeni akım “glokalleşme” (globalleşme + lokalleşme) ile yerel pazardaki markalar, yerel hassasiyete uygun olarak farklılık ve üstünlük kazanmaktadır. Farklı ürünler ile pazara giren işletmeler, ilk başta zorlansalar bile bu durumu uzun vadede avantaja çevirmektedirler. Ürün farklılaştırmanın temel amacı kârı artırmak ve müşteriye daha iyi ürün sunabilmektir. Bu farklılıklar teknik ve psikolojik olarak yapılmaktadır. Dayanıklılığı etkileyen faktörler ise ürünlerin iyi ve farklı ambalajlanması, müşteriye

sunulmasıdır. Müşterilerin; ürünün farklılıklarını algıladığında, ürünle ilgili beklentileri tatmin olduğunda psikolojik olarak ürüne bağlılıkları artmaktadır (Arslan, 2016: 66-67).

İşletmeler kendilerini diğer rakiplerinden ayırt edebilmek için çeşitli yollara başvurmaktadır: (Pfahler ve Wiese, 2008: 11).

İşletmeler, ürün alanında farklı veya bireysel kombinasyonlar kullanarak ürünleri çeşitlendirip, böylece farklılıklarını ortaya koymaktadır.

İşletmeler, ürünlerini değişik dağıtım kanalları aracılığıyla başka yerlerde sunmaktadır.

İşletmeler, kendilerini rakip işletmelerden ayırt etmek için reklam veya imaj yeniliği yapmaktadır.

Ürünlerin birbiriyle uyumlu olması şart olmamakla birlikte, seçilen standart ve modern sistem endüstrileri de bir başka ayırt edici özellik olmaktadır.

İşletmeler farklı niteliklere ve kaliteye sahip olan ürünleri pazara sunmaktadır.

İşletmeler, küreselleşmeyle birlikte yoğun rekabetin üstesinden gelebilmek için bu yollara başvurmak zorundadır. Bu noktaya önem veren, uygulayan işletmelerin sürdürülebilirliği ve dayanıklılığı diğer işletmelere göre daha fazladır.

1.3.3. Rekabeti Oluşturan Faktörler

Mikroekonomi açısından rekabet; doğrudan doğruya veya dolaylı olarak pazara mal veya hizmet sunmaya çalışan işletmelerin faaliyetlerinin tümü olarak tanımlanmaktadır. Rekabetin hacmi ve yoğunluğunu belirlemek için Eren (2006: 84-85) bu unsurlar üzerinde incelemeler yapmıştır. İncelemelere göre bu noktaları aşağıdaki gibi açıklamıştır:

Giriş: Piyasada sektöre üst sıralardan girmek için çok fazla yatırım gerekmektedir. Bunun sonucunda bu alandaki rakiplerin finansal riski göze alamadığını söylemek mümkündür. Giriş maliyetlerinin yüksekliğinden dolayı, firmalar sektöre girmek yerine, sektörde var olan firmalar ile iş birliği yapmayı tercih etmektedir.

Dış Koruma: İşletmeler tarafından Ar-Ge sonucu elde edilen teknik buluşlar, ticari hak olarak korunduğunda onlardan başka hiçbir rakibin o tekniği üretim için kullanamadığı görülmektedir. Bunun sonucunda ise firma, rakiplerinin önüne geçmektedir. İşletme, ilerleyen zamanlarda bu hakları rakiplerine yüksek fiyatla satarak üstünlük elde etmektedir.

Yararlanılabilir Pazar Kısmı: Her işletmenin pazarı göz önünde bulundurması gerekir. İşletme için “Mevcut rakip mi, yoksa pazara girecek yeni rakipler mi?”

ikileminin, rekabet açısından ne denli önemli olup olmadığına karar verilmelidir. Tüm bunların sonucunda işletmeler kendilerini geliştirerek, ürünlerinde yaptıkları yenilik ve inovasyon sayesinde yararlanabilir pazar kısmını da ele geçirmektedirler.

Sektördeki Kârların Gelişme Durumu: Yatırım sermayesinin sektörden sektöre değişiklik gösterebildiği gibi, yıldan yıla da değişebildiği ve rekabeti etkileyen önemli bir faktör olduğu söylenebilir. İşletmelerin, rakip olabilecek işletmelere oranla sektör kârları ne kadar düşük ise bu durum o işletme açısından cesaret kırıcı olmaktadır. Bu da sektöre yeni girmeyi planlayan işletmeler için olumsuz bir durum yarattığından rekabet oranı düşerek, mevcut işletmeler için az da olsa avantaj sağlamış olacaktır.

Pazar Durumu: Daha çok küçük işletmelerin bulunduğu piyasalarda girişler ve çıkışlar oldukça serbesttir. Buna karşın daha büyük işletmelerin olduğu piyasalara girişler çok da kolay değildir. İşletmelerin bu durumda oligopolistik analiz yapması gerekmektedir. İşletmelerin yaptıkları analizler, rakiplerinin hacmine bağlıdır.

Gelişmenin Genel Eğilimi: İşletmeler, içinde buldukları sektörü ve rakip işletmeleri iyi analiz etmek zorundadır. Bu yapılmadığında, riskler yeniliğe açık ve adapte olma yeteneğini kullanılmadığından o işletme kapanma tehlikesi ile karşı karşıya kalmaktadır. İşletmeler piyasa içinde ve dışındaki hareketliliği rekabet açısından değerlendirmelidir. Bu gelişmeleri dikkate alan işletmeler avantaj elde etmektedir.

1.3.4. Rekabetin Unsurları

İşletmelerin rekabet gücünü, rekabet üstünlüklerini geliştirmek ve bu üstünlüğü korumak için sahip olmaları gereken bazı özellikler vardır. Aşağıdaki rekabet faktörleri işletmenin rekabet stratejilerini iyi oluşturması için önem arz etmektedir:

1.3.4.1. Stratejik Etkinlik

Ulusal ve uluslararası piyasada işletmeler, günümüz şartlarına göre temel stratejilerini gözden geçirmeli ve gerekirse tekrar oluşturmalıdır. İşletmeler, rekabet stratejileri ile rakiplerinden farklı ürünler ve yararlar sunmaya, müşteri değişimlerini gözlemlemeye çalışmalıdır. İşletmeler kalıcılığa ve sürekliliğe, eski ve geleneksel olanları yeniden yaparak değil, değişen müşteri tercihleri doğrultusunda bunları farklı yaparak ulaşmaktadır (Kırım, 1988: 6).

İşletmeler devamlılıklarını şansa bırakmamak için çevresel değişikliklerle karşı karşıya kaldıklarında, elinde bulundurdukları kaynakları rekabet ortamında dayanıklı ve uyumlu olarak kullandığında yeni oluşturdukları stratejiler aracılığıyla yaşamlarını sürdürme imkânı yakalamaktadır (Eren, 2000: 6).

İşletmeler piyasada tam rekabet yerine “etkin rekabet” kavramına önem vererek rekabetin optimum bir şekilde gerçekleşmesini sağlamaktadır. Pazardaki işletmelerin sayısının az ya da çok olması değil, optimum rekabet için yeterli sayıda işletmenin bulunması önemlidir. Eğer optimumun üzerinde bir rekabet söz konusu ise birleşmelere teşvik edilmeli, birleşmeler gerçekleşmez ise pazara giriş engelleri ve kısıtlamalar getirilmelidir. Optimum rekabet ile sürekliliğin sağlanması hedeflenmektedir. Etkin rekabetin temel amacı, düşük fiyat ile yüksek kalite sunarak tüketiciye fayda sağlamaktır (Tekin ve Ömürbek, 2003: 22).

1.3.4.2. Ortaklaşa Rekabet

Bir işletmenin, bütün ekonomik ve ticari sistemi sadece kendi imkânlarıyla kontrol edebileceği sermaye veya güce sahip olması, küreselleşme sebebiyle git gide zorlaşmakta, hatta imkânsızlaşmaktadır. Bu yüzden işletmeler rakipleri ile iş birliğine gitmekte ve birbirlerinin iş tamamlayıcıları olmaktadır (Demirel vd., 2015: 23).

Tanımlarda genel olarak rakipler birbirleri ile yarışan, birbirlerini aşmaya ve geçmeye çalışan kuruluşlar olarak ortaya çıkarken; birbirlerini piyasadan yok etmeye uğraşan düşmanlar olarak da görülmektedir. İş hayatında ise asıl olması gereken; pastayı yaparken iş birliği yapılması, paylaşırken rekabet edilmesidir. Japonya’da gıda sektöründe faaliyette bulunan işletmeler yarı boş kamyonlarla ayrı ayrı dağıtım yapmaktansa birlikte dağıtım yaparak dağıtım maliyetini %80 azaltmışlardır (Bono, 1996: 36).

1.3.4.3. Mal ve Hizmet Kalitesi

Firmalar, en iyisini en uygunu üretmeyi hedeflemektedir. Müşterilerin bilinçlenmesi ve rekabeti fark etmesi, kaliteyi daha uygunu alma isteğine yol açmıştır. Kaliteye olan talebin artma sebebi rekabette yaşanan yoğunluktur. İşletmeler müşterilerin artan isteklerine hızlı cevap vermek zorunda olup, hangi işletme daha kaliteli mal ve hizmet üretirse tüketiciler kuşkusuz o işletmeyi tercih etmektedir. Piyasada bu koşulları yerine getiremeyen işletmelerin rekabet etmeleri mümkün olmayacaktır (Güzelcik, 1999: 56).

Küreselleşmenin etkisiyle artan teknoloji ve bilgi birikimini kullanarak üretim yapan işletmeler, daha ucuz ve kaliteli üretim yaparak piyasada rekabet üstünlüğünü elde etme fırsatı yakalamaktadır (Doğan, 2000: 24).

İşletmeler müşterilerin ihtiyaçlarını belirleyerek ona yönelik üretim yapmaktadır. Farklı ürünlerin ve hizmetlerin işletmelere daha fazla gelir getireceği, rekabet üstünlüğü kazandıracağı açıktır. İşletmeler sürekli farklı ürünler için arayışta olduğundan bu yönde yatırım yapmalıdır. Bu farklılaşmalar genellikle teknoloji kullanarak meydana gelmektedir.

1.3.4.4. Maliyet Azaltma

Günümüz rekabet koşullarında işletmelerin piyasada var olan fiyatları artırma imkânları olmadığı için bu işletmeler sadece maliyet düşürme politikaları izleyerek piyasada kalmayı başarmaktadır (Love, 2004: 58).

İşletmeler, içinde buldukları pazarda lider olmak ve örgütsel varlıklarını sürdürmek için ürünlerin birim maliyetini düşürerek kârlılığını arttırmak zorundadır. Maliyetlerle oynama veya düşürme tamamen işletmelerin elindedir. Hızlı ve kolay bir seçim olan bu yöntem, maliyette yanlış bir yol izlendiğinde ise işletmenin imajını piyasada olumsuz etkilemektedir (Bragg, 2010: 8).

Maliyet stratejisi, işletmelerin üretim kapasitesinin büyüklüğüne dayanmaktadır. İşletmeler uygun olan üretime, teknolojiye ve hammaddeye önem vermek zorundadır. İşletmenin amacı, piyasadaki rakipler karşısında ürünlerini en az maliyetle üretilip dağıtmaktır. İşletmelerin yaptığı hatalardan biri, birden fazla maliyet lideri bulunduğu ve bunu göz ardı ettiklerinde yoğun bir rekabet yaşanmasıdır. Maliyet lideri olan işletmeler bu durumdan güçlü ve büyük işletmelere göre daha az etkilenmektedir. Düşük maliyet, daha fazla pazar payı anlamına gelmektedir. İşletmenin içinde bulunduğu pazarda güvenli bir şekilde faaliyetini sürdürmesi, giriş engellerinden kaynaklanmaktadır. Maliyetlerin düşürülmesi yollarından ilki işçi maliyetlerini düşürmektir fakat günümüzde işletmeler bununla ilgilenirken tüketicilerin isteklerini göz ardı etmektedir (Tekin ve Ömürbek, 2003: 46-47).

1.3.4.5. Süreklilik ve İstikrar

Küreselleşme ile ekonomik, teknolojik ve politik alanlarda birçok yenilik ve değişim meydana gelmiştir. İşletmeler, ürettikleri mal ve hizmetler sayesinde alıcılara birçok ürün seçeneği sunmaktadırlar. İşletmelerin sürekliliği, değişen piyasa koşullarına ayak uydurması ile gerçekleşmektedir. Piyasada yerini korumak, örgütsel dayanıklılığını

artırmak ve büyük pay sahibi olmak isteyen işletmeler alıcıların isteklerine hemen yanıt vermek zorundadır. Çünkü işletmeler isteklere ne kadar hızlı yanıt verirse rekabet pozisyonlarını korumayı da o kadar iyi başarmaktadır (Tanyeri ve Fırat, 2005: 272). Küreselleşme ile işletmeler doğru dağıtım kanalları ve stratejilerden yararlanarak, dağıtım politikalarını etkin bir hale getirerek sürekliliklerini, dayanıklılıklarını ve istikrarlılıklarını korumaya çalışmaktadır. Örneğin Chrysler bir araba için sipariş aldıktan sonra 1993'te 73 günde teslim ederken, 1994 yılında bunu 36 güne indirmiş ve bir yıl sonra 1995'te aynı ürünü 16 gün içinde teslim etmiştir.

1.3.5. Rekabet Yetersizliği ve Sonuçları

Günümüzde işletmeler, rekabet etme zorunlulukları ile ilgili yeterince duyarlı olmadıklarından ziyade yetersiz rekabet yüzünde piyasadan silinmektedir. Küreselleşme ile işletmeler yerel pazarda geleneksel pazarlama anlayışı ile ürünlerini sorunsuz bir şekilde pazarlamaktadır. Ancak göz ardı ettikleri durum dış pazarı da bu kategoriye koymamalarıdır. Bunun sonucunda çeşitli zorluklar da ortaya çıkmaktadır ve işletmeyi rakipleri karşısında dezavantajlı duruma düşürmektedir. İşletmelerin yetersiz pazar araştırmaları, alıcıların değişen istek ve tercihlerine esnek bir şekilde cevap verememeleri buna yol açmaktadır. Bu durum dış pazarlamada da farklı değildir. Yoğun rekabet ortamında tüketicilerin isteklerine cevap veren işletmeler piyasadaki yerini korumakta ve böylece dayanıklılığını artırma ihtimalini de yükselmektedir. İşletmeler piyasada daha iyi yer edinebilmek için büyük ve zahmetli bir üretim sürecine girmeye mecburdur. Sistemik dönüşümler, işletmelerin kaynak yetersizliği ve gelişmiş teknolojiyi kullanım kısıtlılığı yüzünden işletmeler uzun vadede yeteri kadar rekabet edememektedir. Sonuç olarak iki taraf da rekabetten zarar görmektedir. Yılların yıpratıcı etkisiyle, çalışanlarda yorulma, enerji kaybı gözlenmektedir. Bu sebeple kazanan taraf olsalar bile rekabet etme isteği ortadan kaybolmaktadır. Enerjisini kaybeden çalışanlar işlerine odaklanamadıkları için daha verimsiz bir performans göstermeye başlamaktadır. Yenik taraf, moral bozukluğu suretiyle kendini değersiz görmeye başlamakta ve rakipleri karşısında kendisini yetersiz hissetmektedir. Bu durumda yöneticilerin muhtemelen gayri hukuki veya ahlaki yollara başvurma ve yolsuzluk yapma ihtiyaçları doğmaktadır. Yetersiz rekabet veya aşırı rekabet kurum kültürünün zayıflamasına sebep olurken, uzun vadede iletişim, dayanışma ve yardımlaşma unsurları da zarar görmektedir. Bunu yeniden kurma ise çok fazla vakit almakta ve çaba gerektirmektedir. İşletmelerin kendi alanlarında yetersiz rekabet gözleniyor ise bu durum işletmenin kendini geliştirme ve yenileme fırsatı

olmadığının bir göstergesidir. İşletmeler, değişen piyasaya ve piyasa koşullarına ayak uyduramadıkları, alıştıkları geleneksel yöntemden vazgeçemedikleri için zaman içerisinde yıkılmaya mahkûmdur. İşletmeler, günümüz şartlarındaki küreselleşme kapsamında ortaya çıkan yeni durum ve değişimler karşısında rekabet yetersizliğinden korunmak için mutlaka SWOT Analizi yaparak yeni durumları değerlendirmeli, buna göre önlemler almalı ve planlar oluşturmalıdır. Eski alışkanlıklarını devam ettirmek ve kolay kâr elde etmek isteyen işletmeler açısından değişen şartlar ve mevcut tehdit unsurları, işletmenin sektördeki konumunu sorgulayacak bir pozisyona gelebilmekte ve piyasada güven kaybı yaşamasına yol açmaktadır. İşletmelerin zayıf noktalarından bir diğeri ise piyasada tek oldukları için Ar-Ge ve inovasyon çalışmalarına önem vermeyerek, müşteri isteklerini göz ardı edip müşteri kaybına uğramalarıdır. İşletmeler kendilerini geliştirmeyi geri planda bıraktığında kısır döngü içerisinde hayatlarını devam ettirerek küçük bir rekabet söz konusu olduğunda bile yok olmaya mahkûmdur. Bu sorunların en aza indirilmesi ve bu sorunlardan korunmanın en etkili yolu kurumsallaşmaktan geçmektedir.

1.4. Kurumsallaşma Kavramı ve Bileşenleri

Kurumsallaşma; bir kurumun ya da kuruluşun, işletmenin veya organizasyonun yöneticilere, şahıslara bağımlı olmadan çalışmalarını sürdürmesidir. Kurumsallaşma, Latince’de “Institutum”, Almanca’da “Institutionalisierung” (tesis, kuruluş) anlamına gelmektedir. Genel olarak bireylerin, grupların ve toplulukların sosyal davranışlarını belirli bir benzerlik ve aynılık çerçevesinde şekillendiren, dengeleyen ve yönlendiren bir kurallar sistemi olarak açıklanmaktadır (Zucker, 1987: 443).

Philip Selznick ilk olarak 1948’de kurumsallaşma kavramının dayandığı kurumsal teoriyi öne sürmüştür. Selznick, kurumsallaşmayı belli bir grup ya da topluluk içinde yaşayan insanların ortak düşünceleri, değerleri ve bunların kendi aralarında yayılma süreci olarak nitelendirmiştir. Ayrıca örgütler ve bireyler tarafından icra edilen fakat çevre tarafından kısıtlamalar getirilen uygulamalı bir prosedür olduğunu öne sürmüştür (Gürol, 2011: 26).

Kurumsallaşma; bir işletmenin faaliyetlerinin aynı kişilerin varlığına bağımlı olmadan, gerekirse benzer vasıflara sahip kişiler tarafından da sürdürülebilmesini ve geliştirebilmesini sağlayan bir bütün olarak tanımlanabilir. Farklı bir bakış açısıyla kurumsallaşma; işletmenin tüm stratejik kararlarına ve faaliyetlerine yön veren vizyona, temel amacı ve üstlendiği temel görevini tanımlayan misyona, faaliyetlerini yürütürken

uyacağını beyan ettiği kavramları içeren ilke ve değerlere, izlediği yol ve yöntemleri yansıtan politikalar ve hedeflerine ulaşmak için sürdüreceği uygulamalarla belirli bir niteliğe, canlılığa ve sürekliliğe sahip olmasıdır (Karpuzoğlu, 2001: 72). Kurumsallaşmanın temel amacı; firmanın (patron, yönetici, kritik personel vb.) kişilerden ve onların kendi becerilerine bağlı icra yöntemlerinden bağımsız hale gelmesi ve sürekliliğini sağlanmasıdır. Bu, işletmenin önemli kademelerinde insan olmaması anlamına değil, onlar olmadığında aksama yaşanmadan her şeyin kaldığı yerden devam edebilmesi anlamına gelmektedir.

Kurumlar, ekonomi bilimleri ve sosyal bilimlerde farklı tanımlanmaktadır. Bu doğrultuda kurumlar; bireylerin, grupların ve toplulukların sosyal davranışlarını ve eylemlerini içeren, diğer katılımcılara yol göstermesi beklenen, stabilize eden, yönlendiren bir kurallar bütünü olarak anlaşılmaktadır. Daha geniş anlamda kurumlar; kamu otoriteleri, mahkemeler, üniversiteler ve okullar gibi sabit sosyal kurumlar olarak da anlaşılmaktadır. Luckmann'a göre kurumsallaşma süreci, tekrarlanan sorunların rutin çözümler sağladığı sosyal ilişkilere dayanmaktadır. Ayrıca zorunlu kuralların eylem için sadece bir kuruma devredilmesidir (Luckmann, 1992: 149-161). Kurumsallaşma olgusu sayesinde işletmenin belirli bir standart ortaya koyduğu, bu standart ile üretim ve kalitenin devamlılık arz eden bir nitelik kazandığı görülmektedir. Ayrıca her işletmenin kültürel yapısının bağımsız olarak geliştiği ve kurumsallaşma sayesinde diğer işletmelerden ayırt edici nitelik kazandığı gözlenmektedir.

Kurumsal teori çok yönlü ve karmaşıktır (Scott, 1987: 493). Bu çoğulculuğun çarpıcı bir göstergesi de temel iki araştırma başlığı olan eski ve yeni kurumsallıktır. Her iki başlık da kurumsallaşmanın yapısal formlar ve davranışların istikrarını ve sürekliliğini ortaya çıkardığını iddia etmektedir. Eski kurumsalcılık, "insanları ve kuruluşları kurumun dışsallığına uymaya zorlayan" insanların çalışmaları gibi yönetsel ve örgütsel süreçleri vurgulamaktadır (Stinchcombe, 1967: 6). Phillip Selznick işletmelerin içinde bulunduğu çevre tarafından etkilenirken, hem değişime uğradıklarını hem gelişim gösterdiklerini vurgulamıştır. Ona göre örgütün tarihi, üyeleri, uzmanlık alanları ve yararlandığı teknikler kurumsallaşmaları için önemli bir rol oynamaktadır. Bu faktörler ne kadar güçlü ise kurumsallaşma o kadar gerçekleşmektedir (Ekmekçi, 2015: 13-14). Bu faktörler sayesinde işletmeler çevreden daha az etkilenmektedir. Küreselleşmeyle birlikte eski kurumsallık, tüm sorulara cevap veremeyince yeni kurumsalcılık kavramı ortaya çıkmıştır. Yeni kurumsal yaklaşım, Selznick'in ortaya koyduğu eski kurumsal yaklaşıma

dayanmaktadır. Yeni kurumsallaşma sürecinde, sadece işletmelerin çevresi ve kullandıkları tekniklerden ziyade; kamuoyu, hukuk sistemi ve bilginin de bu süreçte önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir (Fidan, 2017: 4).

1.4.1. Örgütlerin Kurumsallaşmaları ve Amaçları

Kurumsallığın adlandırılmasında kurucu isimlerden biri olan Selznick kuruluşları kurumlardan ayırmıştır. Birincisi harcanabilir, satılabilir, dış kaynaklı olarak veya basitçe sona erdirilebilir; ikincisi ise değerli ve vazgeçilmezdir, korunması tercih edilmelidir. Selznick için kurumsallaşma, bir kuruluşun kurum haline geldiği süreçtir. Örgüt, elindeki görevin teknik gerekliliklerinden ziyade kurumsallaşmayla birlikte kendisi de güçlenmektedir. Bunun için uzun vadeli amaca yönelik günlük davranışların beslenmesi için sosyal olarak bütünleşen mitler detaylandırılır. Ancak kuruluşların kurumlara dönüşümü, kendi içinde bir tezatlık yaratmaktadır. Bir taraftan kurumun kendi kendini iyileştirmesi ve geliştirmesi, onun kalıcılığı ve istikrarı için bir gereklilik olurken; diğer taraftan kurumlar istikrar kazandıkça esnekliğini kaybetmektedir (Selznick, 1957: 20). Çünkü istikrar alışkanlıklara yol açar ve idari değişiklikleri uygulamayı zorlaştırır. Kendi kendini iyileştirme ve geliştirme arayışı, kurumun sürekliliğini korumak, riskleri en aza indirmek, uzun ve kısa vadede hedeflere ulaşmak, aynı zamanda da iç çıkarları korumak ve dış güçlere uyum sağlamak için bir ihtiyaçtır. Selznick'in görüşüne göre, kurumsallaşma "örgütsel karakter oluşturma süreci" olarak görülebilir. Tarihsel bir niteliği olan örgütsel karakter, iç ve dış baskılara cevap vermenin en etkili unsurlarını içermektedir. Kuruluşlar "kurum" haline geldikçe örgüt için ayrı bir kimlik üreten değerler de güçlenmektedir.

Örgütlerin kurumsallaşmalarında en önemli rolü liderler oynamaktadır. Kurumsallaşma sürecinde liderlerin temel görevleri; kurumsal misyon ve rolün tanımlanması, kurumsal amaçların oluşturması, kurumsal bütünlüğün sağlanması ve iç çatışmanın yönetilmesidir.

Selznick, kurumsal bütünlüğü "Bir kuruluşun ayırt edici değerlerinin, yetkinliğinin ve rolünün kalıcılığı" olarak tanımlamaktadır. Ayrıca "Kurumsal bütünlük, örgütsel değerler zayıf veya güvensiz olduğunda karakteristik olarak savunmasızdır" diyerek kurumsal bütünlüğe dikkat çekmektedir. Kurumsal bütünlüğü korumak için liderler, fırsatçılıktan ve hayalcilikten kaçınmalıdır (Fleck, 2007: 68). Fırsatçılık, "Prensiplerden uzak, ne pahasına olursa olsun sonuç elde etme düşüncesiyle bir şekilde kontrol edilen acil ve kısa vadeli avantajların peşinden gitmek" olarak tanımlanır. Fırsatçı

hareketlerin en büyük tehlikesi, örgütsel karaktere zarar verebilecek durumlar ortaya çıkarmasıdır. Hayalcilik ise soyutlamadaki aşırılıkla, kurumu işlevlerinden uzaklaştırır. Hayalcilikle bir taraftan kuruma rehberlik etmesi gereken amaçlarda aşırıya kaçılırken, diğer taraftan da teknik bir sorunun çözümünün kurumsal sorunları gidereceği yönünde dar bir bakış açısı benimsenebilmektedir. Kurumsal liderliğin öğrenme yeteneklerini geliştirmesi için istikrar ve değişim arasında bir dengenin bulunması gerekmektedir. Liderin görevi, hangi taleplerin gerçekten etkili tehditler haline gelebileceğini öğrenmek, müttefikler ve diğer dış destek kaynaklarını bularak çevreyi değiştirmek, örgütün şiddetli rekabete ve düşmanca saldırılara karşı dayanacak araçlarını ve iradesini oluşturmaktır. Liderler, sadece kurumsal güvenliğe uyum sağlamakla kalmamalı, aynı zamanda mevcut olanın haricinde gelecek için alternatiflerin oluşturulmasını mümkün kılacak koşulları yaratmalıdır (Machado-da-Silva vd., 2010: 83).

Örgütler kurumsallaşma ile kendilerine bazı hedefler belirlemektedir (McNally, 2002: 182; Scott, 1987: 510). Örgütlerin kurumsallaşmalarındaki amaçlardan ilki, örgütün yaşamını devam ettirmesi için süreklilik kazanmasıdır. Kurumsallaşma örgütler için hayati önem taşımaktadır. Kurumsallaşma eylemi örgütlerin olgunluk dönemlerinden önce yapılması gereken bir çalışmadır. Örgütün ikinci amacı ise meşruluktur. İşletme, içinde bulunduğu piyasada iyi bir konum elde etmeyi, yarattığı imajla güven vermeyi ve tanınmayı hedeflemektedir. İşletmenin çevresi dikkate alınarak geliştirilen eylemler, düzenlemeler ve normlar işletmenin yasal bir kurum olmasından kaynaklanmaktadır. Yasallık, işletme çevresince kabul edilen eylemleri ifade etmektedir. İşletmenin çevresinin bu eylemleri kabul etmesi yasallığı da kabul etmesini anlamına gelmektedir (Burns ve Wholey, 1993: 108). Bu eylemler sayesinde işletmeler çevre tarafından daha çok kabul görmeye başlamaktadır. İşletmeler normlar oluşturarak kurumsallaşmakta, bu normlar sayesinde pazardaki örgütlerle ilişki halinde bulunarak onların bir parçası haline gelmeyi hedeflemektedir. Bu normlar işletmenin performansını etkilemektedir ve daha fazla kaynağa ulaşabilmelerini sağlamaktadır.

İşletmelerin kurumsallaşmalarındaki diğer bir amaç ise tahmin edebilirliktir. Bu faktör, işletmeye eylemler karşısında nasıl tepki veya cevap vermesi gerektiğini öngörme fırsatı vermek olarak açıklanmaktadır. İşletme, işbirliği içinde olduğu çevreyi bu sayede tahmin ederek ve öngörerek var olan belirsizlikleri de azaltacaktır. Tahmin edebilirlik, işletmelerin müşteri ve iş tatmini sağlamanın yanı sıra; performansı ve güveni artırma,

iş birliği yapma bakımından da işletmeyi pozitif etkilemektedir (Kimberly, 1979: 437-442).

Denge kazanma faktörü, var olan müşterilerin yanı sıra kapasitelerini geliştirerek ve güçlendirerek işletmelere yeni müşteri kazandırmaktadır. Ayrıca işletmeler müşteri taleplerine cevap vermeyi, pazar koşullarına esnek uyum sağlamayı ve geçmiş olayları örnek alarak kurumsallaşmayı bu yolla gerçekleştirmektedir. Denge kavramının sabit olarak anlaşılması doğru değildir zira işletmenin çevresi sürekli değişmektedir. Bu yüzden denge ve değişim birbirini tamamlayan terimlerdir. İşletmeler var olan tecrübeleri ve yeni kaynaklar sayesinde dinamik ve denge halinde bulunmakta, bu yolla uyum ve sürekliliğini sağlamaktadır (Boyton ve Victor, 1991: 55).

İşletmelerin kurumsallaşmalarındaki diğer bir neden ise kaynaklarını artırma istekleridir. Bu sayede dışardan gelen taleplere cevap vererek daha fazla kaynak elde etmeyi hedeflemektedirler. Yukarıda söz edilen meşruluk ve tahmin edebilme özellikleri yüksek olan işletmelerle, kaynakları düzenleyen örgütler daha fazla iş birliği yapma isteği göstermektedir. Eğitimli ve tecrübeli insan kaynağı işletmenin güvenini artırmaktadır (Burns ve Wholey, 1993: 107). İşletmelerin kurumsallaşabilmeleri için topluma uygun norm, tutum ve eylemler geliştirmeleri gerekmektedir. Uygunluk; çevrenin mana, davranış, yerleşmiş prosedürleri ile ortaya çıkmaktadır. Bu eylemler işletmelere rekabet gücü ve dayanıklılık kazandırmaktadır.

1.4.2. Kurumsallaşmanın Temel Bileşenleri

Kurumsallaşmanın temel bileşenleri: Sadelik, Esneklik, Formalleşme, Profesyonelleşme, Sosyal Sorumluluk, Tutarlılık, Özerklik ve Saydamlık olarak sınıflandırılmaktadır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2008: 500).

1.4.2.1. Sadelik

İşletmelerin tüm karmaşıklıktan arınması ve sadece ihtiyaç duyduğu şeyleri kullanarak, gereksiz olan her şeyden kurtulması gerekir. Böylece işletmeler gereksiz masraftan kurtularak daha az maliyetle daha yüksek kâr elde etmektedir. İşletmelerin sade bir yapıya sahip olması günümüzde hızlı karar almayı da etkilemektedir. Sadelik, işlerin yapılma süresini kısaltmaktadır. Yapılan ve yapılacak olan her şey hakkında herkes aynı anda ve aynı düzeyde bilgilendirilmektedir. Sadelik, işletmelerin verimliliğinin artmasında önemli bir rol oynamaktadır. Yapılan ve yapılacak olan işlerin açık ve net olarak tanımlanması, ara işler ile gereksiz faaliyetlerden kurtulması işletmeye zaman kazandırmaktadır (Dalay, 2002: 454). Sadelik faktörü için işletmelerin çevresel unsurları

dikkate alması gerekmektedir. İşletmenin çevresi karmaşıksa işletmenin sade bir yapıda olması mümkün olmayacaktır.

1.4.2.2. Esneklik

Esneklik kelimesi, kurumsal bağlamda yeni ve sihirli bir kelimedir. Küreselleşmeyle işletmeler rekabette kaçınamadıkları için esnek tepkiler vererek hayatlarını garantilemektedir. Günümüzde ortaya çıkan yeni çalışma modelleri refleks bir davranıştır. Esneklik, ortaya çıkan ekonomik dalgalanmada meydana gelen değişikliklere uygun tepki verme veya isabetli öngörülerde bulunma yeteneğidir. İşletmeler çevreleriyle sürekli etkileşim halindedir ve bu çevre sürekli değişmektedir. İşletmenin çevresinde oluşan belirsizlikler işletmeler için tehdit oluşturmaktadır (Eichhorst ve Tobsch, 2004: 2). Esnek yapıya sahip olan işletmeler, bu belirsizlikler ve tehditleri ön görerek uyum sağlama yetenekleri sayesinde içinde bulunduğu piyasada varlığını sürdürmektedir. Esneklik yeteneği, çevresel değişimler karşısında, ortaya çıkacak olumlu ve olumsuz durumlara işletmenin ayak uydurmasını ifade etmektedir. Kurumsallaşma düzeyinde esneklik ne kadar yoğun ve fazla ise kurumsallaşma da o kadar sağlanmaktadır.

1.4.2.3. Formalleşme

İşletmelerin formalleşmeye büyük önem vermesi onlar için sadece bir sorumluluk değil, aynı zamanda işletmelerin ileride yaşayabileceği sorunların önüne geçmesine de yardımcı olacak önemli etkidir. Bir işletmenin formal bir yapıya kavuşturulması için çeşitli kademelerdeki çalışanların yetki ve sorumluluklarını belirleyerek, görevin kendisi ve görev sınırlılıklarını yazılı bir şekilde belirtmesi gerekmektedir. İşletmelerin belirli kurallara sahip olması bununla birlikte misyon, vizyon ve tüm süreçlerde bu kuralların işletmeye yol göstermesidir (Tefek, 2016: 18).

Örgütteki her birimin örgütün amaçları doğrultusunda hareket etmesi gerekmektedir. Kurumsallaşma aşamasında amaç birliği olması, işletmelerin hedeflerine daha hızlı ulaşmasını sağlamaktadır. Her birim kendi müdür ve yöneticileri ile ilişki kurarak işlerin daha hızlı ve etkili yürümesini sağlamaktadır. İşletmelerde çalışanların görevlerinin net bir şekilde belirlenmesi ve bu görevler doğrultusunda hareket etmeleri işletmelerin verimliliğini artırmaktadır. İşletmelerde her birimin kendi yönetici ve çalışanları ile koordineli bir şekilde hareket etmesi yalnızca her çalışanın neyi, ne zaman, nasıl ve kimlerle işbirliği içinde yapacağını bilmesiyle mümkündür. Böyle bir örgütsel koordinasyon ise sadece örgütün formalleşmesiyle sağlanabilir. İşletmelerde çalışanların

görev ve sorumluluklarını bilmesi belirsizlikleri azaltırken, kimin ne iş yapacağı sorusuna da cevap vermektedir.

Böylece işletmelerde koordinasyon kolaylaşarak kurumsallaşma artmaktadır. Formalleşme ile görev tanımları yapılarak, belirsizlikler ortadan kalkarken çalışanların işletmeye bağlılığı da artmaktadır. Formalleşme olgusuna bağlı olarak işletmelerin belli durum ve şartlarda nasıl hareket edeceği hakkında önceden denenmiş ve başarılı olmuş uygulamalar yenilenmektedir. Bu durum ise daha önceden karşılaşılmamış yeni durum ve şartlar karşısında işletmenin yeni vaziyet alışına, odaklanmasına ortam sağlamak suretiyle “örgütsel dayanıklılığa” katkıda bulunmaktadır (Apaydın, 2008: 123).

İşletme içinde karar verilirken yöneticilerin sadece gerekli olan işlere önem vermesi ve bu doğrultuda görev dağılımı yapması gerekmektedir. Bu işlerin başka birimlerle ilişkileri bulunuyor ise birimlerin birbirleriyle iletişimine izin verilmesi işlerin daha hızlı bir şekilde tamamlanmasına yardımcı olmaktadır. Performanslarındaki artış ile işletmeler, yeni birimlere ihtiyaç duymakta ve böylece fonksiyonel büyüme sağlamaktadır. İşletmeler bu aşamalara önem vermezse hem kurumsallaşma hem de meydana gelen aksaklıklardan dolayı faaliyetlerini sürdürme konusunda sıkıntı yaşayacaktır.

1.4.2.4. Profesyonelleşme

Profesyonelleşme; işletmelerin içerisindeki görev, iş ve işlemlerin liyakat ve ehliyet şartlarına göre istihdam edilmiş, nitelikli iş gücü tarafından gerçekleştirilmesidir (Şahman vd., 2008: 3). Yine bu görevlerin gerektirdiği sorumlulukların da bu çalışanlar tarafından üstlenilmesine dayanmaktadır. Bir işletmede profesyonellik arttıkça işletme daha çok kurumsallaşmaktadır.

İnsan Kaynakları biriminin iş alımları sırasında başvuranların iş ile ilgili uygunluğunu göz önünde bulundurması gerekmektedir. İşletmelerin profesyonel olması için iş - iş gören uyumuna önem vermesi ve bu doğrultuda çalışanlar alması gerekmektedir. İşletmeler, işe başlayacak kişilerin iş ile ilgili araç gereç kullanabilmesi, yabancı dil bilmesi gibi özelliklerini dikkate alırken; aynı zamanda asıl gerekli olan psikolojik ve fizyolojik testleri de yaptırmalıdır. İşin verimliliği ve iş gören uyumunun ölçülmesinde, kişinin davranışlarının belirlenmesinde bu veriler yardımcı olmaktadır. Kâğıt üzerinde yapılan bu testlerin sonucuna bakarak, en çok puan alanların iş görüşmesine davet edilmesi fayda sağlamaktadır (Çavdar ve Çavdar, 2010: 86-87). Tüm bu süreçlerin maksadı, iş için en uygun elemanın seçilmesidir. En uygun elemanın seçimi

ve istihdamı, işletmelerin dayanıklılıklarını ve verimliliklerini artırmakta çok önemli bir yere sahiptir. İşletmeler, günümüz rekabet koşullarında yaşamlarını sürdürebilmek için mal ve hizmet üretiminde nitelikli iş gücüne sahip olmalıdır. Ancak o zaman içinde bulunduğu sektörde rakiplerine karşı belirledikleri stratejileri uygulayıp, nitelikli kişiler tarafından üretilen mal ve hizmetler aracılığıyla tüketicinin beğenisini kazanarak piyasada rekabet üstünlüğü sağlamış olacaktır.

1.4.2.5. Sosyal Sorumluluk

İşletmelerin en önemli görevlerinden biri sosyal sorumluluklarını yerine getirmektir. Örgütsel sosyal sorumluluk, örgütlerin kendi ilgi alanları çerçevesinde sosyal refahın korunması ve geliştirilmesi için yapması gereken faaliyetlerin araştırılması olarak tanımlanır. Örgütsel sosyal sorumluluk genellikle işletmenin sosyal sorumluluğu olarak ifade edilmektedir. Bunun nedeni, sosyal sorumluluk kavramının genellikle işletmelere atfedilmesindedir (Bartol ve Martin, 1994: 130). Bu sosyal sorumluluktan kastedilen şey, örgütün içinde bulunduğu ortamda mal ve hizmetleri arz ederken diğer yandan da toplum çıkarlarını gözetmesidir. Ayrıca, kamuya karşı sorumlulukların yerine getirilmesi, yeni iş olanaklarının yaratılması, çevreye dışsal maliyetler doğurmaması, sanat ve eğitime destek olması da sayılmaktadır. İşletme yaptığı işlerle çevrenin güvenini kazanarak sürekliliğini sağlamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 187-192).

İşletmelerin sosyal sorumluluk eylemleri göstermesi bir taraftan meşruluklarını artırırken, bir taraftan da olumsuz medya baskısından ve krizlerden korunmasına imkân sağlamaktadır (Greening ve Gray, 1994: 470). Bu eylemler; hayırseverlik, insan, çevre ve hayvan haklarını koruma, topluma fayda yaratma ve toplumu bilinçlendirme şeklinde olur. Dünyada işletmeler bu tür sosyal sorumluluk eylemlerinde bulunarak prestijlerini arttırabilirler. Bu eylemleri sürdüren işletmeler toplumda güvenilir bir imaj yaratırken, mal ve hizmetlerinin de kaliteli olduğu izlenimini, başta müşteriler olmak üzere bütün paydaşlara yaymaktadırlar. İşletmelerin performansını olumlu yönde etkileyen diğer bir unsur da medya aracılığıyla tüketicilere işletmelerin sosyal sorumluluğa önem verdiğinin aktarılmasıdır. Eğitim ve gelir düzeyi yüksek insanlar, işletmelerin sosyal sorumlulukla ilgili yaklaşım ve uygulamalarına daha fazla önem vermektedir (McWilliams ve Siegel, 2001: 117).

1.4.2.6. Tutarlılık

İşletmelerin kurumsallaşması için diğer önemli bir bileşen ise tutarlılıktır. Kelime anlamı olarak tutarlılık; her bakımdan uyumlu, aralarında çelişki bulunmayan ve

insicamlı olarak ifade edilmektedir (TDK, 2019). Örgütler için tutarlılık; verdiği sözü tutmak, içinde bulunduğu sektörde aynı veya benzer iş ile uğraşan işletmeler ve diğer paydaşlar karşısında, benzer durum ve şartlarda aynı veya benzer tepkiler vermek olarak tanımlanabilir. Tutarlılık, içsel ve dışsal olmak üzere ikiye ayrılır. İçsel tutarlılık; örgütsel amaçlara ulaşma çabası içerisinde iken, hedeflenen ve gerçekleşen eylemlerin örtüşmesi ve benzer olaylara benzer tepkiler verilmesi olarak açıklanmaktadır. Dışsal tutarlılık ise; dışsal paydaşlara (müşteriler, rakipler, tedarikçiler, merkezi ve yerel yönetimler, çevre halkı v.b.) verdiği sözleri tutmasıdır (Jaworski ve Merchant, 1988: 36). Bu bağlamda işletmeler faaliyetlerini sürdürürken benzer durum ve şartlarda benzer işlemler yapmak suretiyle, güvenilir ve istikrarlı bir kuruluş olduğu izlenimini vermektedir.

1.4.2.7. Özerklik

Kelime anlamı olarak özerklik, bir kişinin veya toplumun karar alırken kimseye bağlı olmamasını ifade etmektedir. Özerklik, bireysel anlamda muhtariyet, hiyerarşi yapısını reddetmek suretiyle kendi başına karar almak ve hareket etmek olarak ifade edilmektedir. Bu aşama, bireylerin dil bilim açısından kendilerini ifade etmek, motor becerilerde daha usta olmak ve -en önemlisi- ego bilinçlerini geliştirmektir (Brock, 2003: 58). Özerk birey; kendi zihninde var olan ve zarar vermeyen her türlü düşüncüyü özgürce ifade ederken, başka otoritelerin dayattığı her türlü buyurgan isteklere de “Hayır!” diyebilen bir bireydir. Kişinin karşı çıkma ve kendini ifade etme becerisini geliştirmektedir. Bu ego gelişimi beynin artan olgunlaşmasına dayanmaktadır.

Örgütsel özerklik; kendine özgü kuralları olan işletmelerin, karar alırken dışı bağlı olmadan, kendine has kurallar ve prosedürler oluşturarak kendini diğer işletmelerden ayırt etme durumudur. Ayrıca, kurumsal kimliğe sahip olmanın yanı sıra işletmelerin iç dekorasyonu, marka, logo, personelin davranışları gibi kısacası işletmenin kendine özgü yönetim şeklini içeren bir kavramdır. İşletmenin, görsel ifadenin yanında, görsel olmayan ifadelerde çevre tarafından nasıl algılandığını, nasıl bir imaj yarattığını ve bu sayede işletmenin nasıl bir kurumsal kimliğe sahip olduğunu göstermektedir (Karpuzoğlu, 2001: 77-78). Özerklik faktörüne sahip işletmeler kurumsallaşırken, bunu başaramayan işletmeler ise diğer işletmeleri taklit etmekten öteye gidemeyecektir.

1.4.2.8. Saydamlık

Kurumsallaşma bileşenlerinden biri de saydamlıktır. Bu faktörün içeriği, işletme ile ilgili bilgilerin doğru bir şekilde kamuoyuna iletilmesi ve bu bilgiler doğrultusunda kamuoyu denetimlerinin gerçekleştirebilmesidir. İşletmenin sahipleri ve yatırımcılarını ilgilendiren bu bilgilerin en önemli göstergesi mali tablolarıdır. Bu tablolar uluslararası kabul gören muhasebe ilkelerine göre oluşturulmaktadır. Kamuoyuyla paylaşılan bilgiler işletme hakkında güveni artıran bir unsurdur (Dando ve Swift, 2003: 196). Diğer bir saydamlık göstergesi, örgütün faaliyetlerini sürdürdüğü sektörde ve ekonomik çevrede güvenli bulunduğu işletmeler ile daha çok iş yapmaya yönelmesidir.

1.4.3. Kurumsallaşma Yetersizliğinin Sonuçları

Günümüzde işletmeler küreselleşme ile hem dış hem de iç piyasalarda sürekli bir rekabet içindedir. Rekabet ortamında işletmeler için sadece rakip işletmeler değil, devlet koruması altında olan birçok ekonomik kuruluş da tehdit unsuru oluşturmaktadır. Günümüzde herhangi bir ülkede işletmeler kendi ülke ekonomilerinin şartlarından ziyade uluslararası ekonomik sistemin değişkenlerinin etkisi altında kalmaktadır (Delican, 2017: 8). Bu durum günümüz işletmelerini eskiye göre daha dayanıklı olmaya ve kurumsallaşmış olmaya zorlamaktadır. Sistemsiz, kuralsız bir işletme değişimlere ayak uyduramayarak dayanıksız olduğunu göstermektedir. Oysaki kurumsallaşma örgütler için hayati önem taşımaktadır. Ülkemizde kurumsallaşma önemli ve zorunlu olmasına rağmen yeterince iyi algılanamamaktadır.

Girişimciler ülke ekonomisi için büyük önem taşımaktadır. İlk olarak işletmeyi büyütmeyi hedefleyip, kurumsallaşmayı ise geri plana atmaktadırlar. Bir süre sonra işler girişimcinin boyunu aşarak, plansız ve kontrolsüz bir hal almaktadır. Telafisi imkânsız olumsuzluklar yaşandıktan sonra yöneticiler kurumsallığın önemini anlamakta ki o zaman da çoğunlukla geç kalmış olmaktadır. Nesilden nesille geçiş, raporların şeffaf ve açık olmaması, çalışanların yaptıkları işler hakkında yeterince fikir sahibi olmamaları; fiyatlandırma, finans, Ar-Ge, planlama gibi alanlardaki eksiklikler bulunması kurumsallaşmamış işletmeler için büyük sorun yaratmaktadır. Günümüz koşullarında bu sorunlarla karşı karşıya kalmanın ve bu sorunlara karşı direnmenin tek çözümü kurumsallaşmaktır. Kurumsallaşmamış işletmelerde meydana gelen olumsuzluklar yönetilemez bir hal aldığına belirsizlikler de bunlara eklenmekte ve sonuç olarak verimsizlik artmaktadır. Türkiye’de aile işletmelerinde “Birinci nesil işletmeyi kurar;

ikinci nesil çalışır, idare eder ve mirası alır; üçüncü nesil ise bitirir.” tarzında yaygın bir kanaat söz konusudur (Baltalar, 2008). Kurumsallaşma bir sistemdir ve kişiye endekslenmemiştir. Kurallar çerçevesinde, işletmenin lehine, işletmeyi profesyonelleşmeye taşımaktadır ve örgütlere özellikle belirsiz zamanlarda dayanıklılık kazandırmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK KAVRAMI VE OLGUSU

2.1. Dayanıklılık Kavramı

Türk dil kurumunda dayanıklılık, öznel anlamda “metanet”, “tahammül”, “sabırlılık” anlamına gelirken; nesnel anlamda, “sağlam”, “çok kuvvetli”, “dirençli” anlamına gelmektedir (TDK, 2019). Koçel, (2015: 538) “resilience” kelimesini, Türkçeye dayanıklılık olarak aktarmıştır.

“Resilience”, köken olarak Latince “resil” den türemiştir. “Geri zıplamak” anlamına gelmektedir. Aslen malzeme yönetiminde kullanılmakta olup insan vücudunun yeteneklerini anlatmaktadır. Dışardan gelen bir etkiye karşı esnek bir şekilde tepki vermek ve önceki durumuna geri dönmek anlamını taşımaktadır. Draht’a göre dayanıklılık, yeniden doğma kabiliyeti olarak tanımlanmıştır. İnsana yönelik dayanıklılık yetenekleri; değişimlere uyum gösterebilmek, krizlerden yara almadan krizle başa çıkabilmek ve büyüyerek ön plana çıkmaktır (Draht, 2014: 101).

Dayanıklılık Anglo-Amerikan dilinde sabit bir terimdir ve bozulmalara karşı toleransı anlatır. İngilizcede “bounce back” yani “tekrar ayağa kalmak” anlamını taşımaktadır. Her insan aynı zamanda kişisel ve yapısal kaynaklara başvurarak değişime uyum gösterme, krizleri başarıyla yönetip süreçleri değiştirme gibi genel bir kriz yönetebilme yeterliliğiyle donatılmıştır. Bazı yazarlara göre dayanıklılık, ayakta durmayı veya bir kişinin direniş sanatını anlatır (Gabriele ve Alkenbrecher, 2015: 19-20).

Dayanıklılık terimi, başlangıçta fizikte ve malzeme bilimi alanında kullanılmıştır. Deforme edilecek malzemenin orijinal formuna tekrar dönüş yeteneğini ifade etmektedir (Amann, 2019: 6). Leypold (2009: 6), dayanıklılığı kişisel özelliklerin bir yapısı olarak tanımlar. Bunlar ise: kendine güven, bağımsızlık, kararlılık, yenilmezlik, ustalık, beceriklilik ve azimdir. Günlük hayatta bu özelliklere sahip bir birey yaşamı boyunca tüm zorluklara karşı direnebilmektedir. Dayanıklı insanlar kendi kişiliklerini ve hayatı olduğunu gibi kabullenen insanlardır. Uyum sağlayabilen, esnek ve farklı bakış açıları olan kişilerdir. Yani kendine güven, öz eleştiri yapmak ve farklı görüşlere açık olmak da dayanıklılığın bir parçasıdır.

Dayanıklılık, insanların ve sistemlerin iç sağlamlığını ve iç direncini değişik faktörlerle güçlendirmektedir. Başka açıdan dayanıklılık, mevcut kapasiteyi korumak için

çeşitli seviyelerdeki risk faktörlerinin azaltılması olarak açıklanabilir. Bu risk faktörlerinden bazıları örgütsel stres, kriz yönetimi, çatışma yönetimi şeklindedir (Drath, 2014: 333).

2.2. Madalyonun İki Yüzü: Dayanıklılık ve Dayanıksızlık

Dayanıklılık kavramına daha yakından bakıldığında bir varlığın veya sistemin “var olma” ve “var kalma” kapasitesi olarak anlaşılabilir. Dayanıklılık, birden fazla risk faktörü veya büyük denge bozukluklarına rağmen pozitif olarak (ortalamanın üzerinde) gelişmektedir. Bu olumlu gelişme, başa çıkma süreçlerinin verimli olmasını ayrıca adaptasyon ve dönüştürücü elemanları da içermektedir.

“Dayanıksızlık” kavramı, uzun yıllar boyunca bireylerin veya sistemlerin gelişimlerini riskli durumlardan kurtarmak için araştırılan bir konu olmuştur. Dayanıklılık özelliği -başarının aksine- sadece olumsuz koşullarda yüzünü göstermekte ve açığa çıkmaktadır. Dayanıklılık, olumsuz bir durumla karşı karşıya kalındığında onunla başa çıkabilme yeteneğidir. Karşılaşılan ilk olumsuz durumda gösterilen direnç, başka bir olumsuz durumda kişiye güç vermektedir. Dayanıklılık kavramı kullanım alanı olarak kendi içinde dörde ayrılır: Bireyde, bireysel dayanıklılık; genel bir sistemde, sistem dayanıklılığı; özel bir örgütte, kurumsal dayanıklılık; bir ailede, aile dayanıklılığı olarak ifade edilir (Kim-Chohen vd., 2004: 660).

Dayanıksızlık, Latincedeki “vulnus” kelimesinden gelmektedir. Yara ve yaralanma anlamını taşımaktadır. Dayanıklılık ve dayanıksızlık arasındaki fark sadece ton farkında değil aynı zamanda seçilen yaklaşımdadır. Dayanıksızlık kavramı farklı alanlarda kendini göstermektedir. Ekonomi, coğrafya, sosyal olaylar, din, psikoloji, tıp, enformatik, ekoloji ve iklim değişikliklerinde meydana gelen kırılmaları ve dayanıksızlıkları açıklamak için de kullanılmaktadır. Dayanıksızlık; çeşitli biyolojik, psikolojik, sosyal ve fiziksel risk faktörlerinden kaynaklanır. Dayanıksız ve savunmasız insanlarda, yaşamdaki olumsuz olaylar ve stresli durumlar bir bağımlılık veya problem davranışının ortaya çıkmasını tetikleyebilmektedir. Buna karşın koruyucu faktörler ve esneklik ise bağımlılık veya akıl hastalığının ortaya çıkmasına engel olabilmektedir. Dayanıksızlık, bir birimin bilgilerinin biri tarafından ele geçirilip, birimin riske maruz bırakılması anlamına gelmektedir (Bella, 2014: 8).

Dayanıklılık araştırması, problem önleme ve problem çözme ile ilgilidir. Bu bağlamda, iki terimin popülerliğinin aksine gelişimine bakmak gerekir. Google’daki

arama sorgularına bakarak 2004'ten bu yana “dayanısızlık” ve “dayanıklılık” arama teriminden yola çıkıldığında ulaşılan sonuca göre dayanıklılık ile ilgili arama hacmi yükselirken, dayanısızlık arama hacminde güçlü bir düşüş görülmektedir.

2.3. Örgütsel Dayanıklılık Kavramı ve Olgusu

Dayanıklılık terimi örgütlerden önce sermaye alanı ve psikolojik alanda kullanılmıştır (Envick, 2004: 14).

Örgütsel dayanıklılık İSO Norm 2216 standardına göre, bir örgütün karmaşık ve dinamik bir ortamda olumsuzlukları veya değişiklikleri öngörme, hayatta kalma ve büyüme yeteneği olarak ifade edilir (Baumer vd., 2018).

Örgütsel dayanıklılık; bir kuruluşun hayatta kalmasını ve büyümesini sağlamak için ortaya çıkan değişiklikleri, olumsuzlukları ve ani aksaklıkları öngörme, yanıt verme ve bunlara uyum sağlama yeteneği anlamına gelmektedir. Örgütsel dayanıklılık; bir örgütün sosyal, ekonomik veya politik koşulların olumsuzluklarına dayanma, yeni koşullara uyum sağlama özelliğidir (BSI, 2019).

Sun ve arkadaşları (2011: 816), örgütsel dayanıklılığı; bireyin bilişsel ve davranışsal yeteneklerinin bir araya gelmesi, girişimcinin ve yöneticinin iş ortamındaki tehlikelerden ve değişikliklerden korunması olarak ifade etmektedir.

Örgütsel dayanıklılık, örgütlerin çevreye pozitif olarak adapte olmaları ve olumsuz koşullara rağmen gelişmeye devam etmeleri ile ilgilidir. Bu sebeple örgütsel dayanıklılık, rekabet avantajı sağlayabilecek stratejik bir değişim yeteneği olarak da tanımlanır. Dayanıklı örgütler kriz dönemlerinde elindeki kaynakları kullanarak kriz ile başa çıkmaktadır (Ulrich Pickert Training, 2019).

Örgütsel dayanıklılık; işletmelerin dışsal etkilere ya da sosyal, ekonomik, politik koşullara uyum sağlamasını ifade etmektedir. Ayrıca, dayanıklı örgütler oluşturabilme yeteneğine sahip ve risk alabilen çalışanlar tarafından ortaya konmaktadır ve bu özellikleri taşıyan insan kaynağına sahip yöneticiler ve çalışanları bulunan kuruluşları temsil eder . Başka bir deyişle örgütsel dayanıklılık; çeşitli iç ve dış faktörlerin örgütsel sistem üzerindeki “denge bozucu” etkisine rağmen, örgütün kendi dengesini yine liyakat ve ehliyetli insan kaynağı sayesinde koruyarak varlığını devam ettirme olgusudur.

Örgütsel dayanıklılık, hızlı değişim zamanlarında denge ve uyumu sağlayan faaliyetler aracılığıyla örgütsel esnekliği sağlamaktadır. Geribildirim, öğrenme ve sürekli

gelişim için yerel eylem özerkliğinin sistemlerini ifade etmektedir (McDonald, 2006: 162).

Örgütler esnek yapıya sahiptir ve öğrenmek için istekli, kültüre uyum sağlayan bir özellik bulundurlar. Örgüt, güvenlik açıklarının farkında olup öngörülemeyen tehdit durumlarından kaçmamaktadır. Açık prosedürler sayesinde içerden ve dışardan gelecek değişimler için hızlı karar verebilmektedir. Örgüt rezervlerini (finansal ve insan kaynakları, ağ kaynağı) harekete geçirebilmektedir.

Dayanıklılık, hem bir sistemin güvenlik açığının kapatılması hem de yeni şartların uyarlanabilir kapasitesinin bir işlevidir (Dalziell ve McManus, 2004: 6-8). Fiksel (2003: 5333), örgütsel dayanıklılığa katkıda bulunan dört ana sistem özelliği tanımlar. Bunlar;

- Çeşitlilik: Çoklu form ve davranışların varlığı,
- Verimlilik: Mütevazı kaynak tüketimi ile performans,
- Adaptasyon: Yeni baskılara yanıt olarak değişim esnekliği,
- Uyum: Birleştirici ilişkilerin varlığı ve sistem arasındaki bağlantılar, değişkenler ve elemanlar.

Dayanıklılık, hızlı rekabet ortamında şiddetli bir değişim ihtiyacına muhtaç olan örgütün, mevcut durum ve şartlar çerçevesinde herhangi bir yara almadan krizleri atlattır. Ayrıca dayanıklılık; örgütlerin belirsizlik, güvensizlik gibi karışık durumları atlama sürecinde, faaliyet ve işlevlerin yerine getirilmesinde, kendinden emin ve etkili hareket etme gücüdür. Küreselleşmeyle birlikte hız kazanan rekabetçi değişimler, eşitsiz kaynak dağılımı (zaman, para, pazar, teknoloji, yönetim sistemleri donanım ve personel), kriz dönemlerinde örgütlerin strateji yoksunluğu sebebiyle veriminin düşmesine neden olmaktadır (Valinkängas, 2010: 92).

2.4. Örgütsel Dayanıklılık Kavramı ile Popülasyon Ekolojisi Yaklaşımı Arasındaki İlişki

Formal bilimlerde ekolojik popülasyon, organizmaların birbirleri ile ilişkilerini tanımlamaktadır. Çıkış noktası tabiat bilimleri olan ve sosyal bilimlere uyarlanan ekoloji kavramı; insanı, insanın çevresini ve ilişkilerini ve bu ilişkilerden meydana gelen sosyal, ekonomik ve siyasal örgütlenmeleri tanımlamak için kullanılmaktadır. Temelde insanların ve örgütlerin içinde buldukları çevreyi incelemektedir. Ekolojik popülasyon, sosyal grupların veya organizasyonların, belli bir piyasada veya çevrede, rekabet ve genel çevre ile ilişkilerinin araştırılması olarak anlaşılabilir (Sargut, 2015: 116). Bu bağlamda,

Popülasyon Ekoloji yaklaşımına en yakın olan yaklaşım kurumsallaşma teorisidir. Popülasyon Ekolojisi, diğer yaklaşımlara göre örgütlerin bir grup olarak ele alınması ve rekabet ettiği piyasayı ve çevresini incelemeyi ifade eder. Popülasyon Ekolojisi en az altı farklı birimden oluşmaktadır ve sistem yaklaşımı ile yakından ilişkilidir. Üst çalışma birimlerine geçilmesinin ön koşulu, alt çalışma birimlerinin kavranmasıdır (Hannan ve Freeman, 1986: 62).

Ekolojik yaklaşımla ortaya çıkan diğer bir kavram ise “katılık” tır. Katılık, işletmelerin esnekliğini kaybetmesine neden olmaktadır. Katılık, örgütlerde yatırımların sabit hale gelmesi, dış çevre ile ilgili yetersiz bilgiye sahip olunması, hızlı çevresel değişimlere karşı duyarsızlık, yeni bilgi dalgalarına karşı ilgisizlik ve bilgisizlik, yöneticilerin otoriterleşmesi gibi durumlar olarak sıralanabilir. Diğer bir kavram ise “optimizasyon”dur. Bu durum örgütlerin yatırımlarını optimize etmesi ve değişen çevresel şartlara uyum sağlaması ile ilgilidir. Ekolojik anlamda ise bu optimizasyon örgüt tarafından olmayıp örgütün çevresi tarafından gerçekleşmektedir. Kurumsallaşma teorisinden sonra popülasyon ekolojisinde de izomorfizm ortaya çıkmaktadır. İzomorfizm, işletmelerin çevredeki işletmeler ile birbirine benzemeye başlamaları anlamına gelmektedir. Çevreye uyum sağlayan kurumlar tutunurken uyum sağlayamayanlar yok olmaktadır. Charles Darwin, “Biyolojik Türlerin Evrimsel Değişim Teorisi” adlı kitabında izomorfizm ile ilgili; örgütlerin de biyolojik türler gibi, çevreye uyum sağlamaları gerektiğini, bu uyumu sağlayamayanların yaşamlarını sürdürmekte kısa dönemli ve verimsiz olacağını açıklamaktadır (Koçel, 2015: 317; Lang, 2006: 50). Bu sebeple, çevre şartlarına uyum sağlamayan canlı varlıklar nasıl yaşamlarını devam ettirme imkânlarına sahip değillerse hızlı ve çok yönlü değişimler karşısında kendini yenilemeyen ve bu rekabet ortamına uyum sağlayamayan örgütlerin de geleceği yoktur.

Örgütlerin içinde buldukları çevreye uyum sağlayabilmeleri için iki faktörü dikkate almaları gerekmektedir: Birinci faktör, katılık sebebi ile çevreye uyum sağlayamayan örgütlerin tutunmaları çok da mümkün olmayacaktır. İkinci faktör ise boşluk yaklaşımıdır. Yani, çevrede ortaya çıkan her yenilik sonrasında örgütsel hayatta doldurulması gereken bir boşluk meydana gelecektir. Bu boşluğu doldurabilen örgütler piyasada varlığını koruyacaklar ve dayanıklılıklarını da artıracaklardır. Örgütlerin var olması çevreleri ile ilişkilidir. Örgütler, eğer bu çevreyi dikkate almaz ve olan bitenden haberdar olmazlarsa tutunmaları mümkün olmayacaktır.

2.5. Dayanıklı Organizasyonların Yedi Boyutu

Örgütsel Dayanıklılık bileşenleri; Çeşitlilik, Beceriklilik, Sağlamlık, Beklenti, Dayanıklılık, Atıklık ve Yedekleme olarak sınıflandırılmaktadır (Tierney, 2003: 2; Starecek, 2013: 152)

2.5.1. Çeşitlilik

Çeşitlilik; örgütlerdeki insanların köken, yaş, cinsiyet, ırk, yetenek, medeni hal ve eğitim gibi özelliklerini bununla birlikte işteki ilişkileri ve çalışma sonuçlarını etkileyen farklılıklarını ifade etmektedir. Yönetim yaklaşımları, son zamanlardaki uygulamalar aracılığıyla bu tür farklılıkları önemli bir kârlılık ögesi olarak görmektedir. Çeşitlilik yönetimi, tüm çalışanların potansiyellerini kurumsal amaçlar için hizmete sunmasını teşvik etmektedir. Çeşitlilik, örgütsel zekâyı artırır. Örgütsel zekâ, bir anlamda örgütteki insanların kolektif zekâsı veya ortak aklıdır ve örgütün kendi çevresini algılama yeteneğini, anlamlı yorumlamasını, dayanıklı ve yaratıcı bir şekilde davranmasını ifade etmektedir (Höher, 2018: 115).

Örgütsel dayanıklılık açısından bakıldığında çeşitlilik faktörü, sadece yönetim ekibinin ve çalışanların bakış açılarını bütünleştirmek ve aralarında uyum yaratmak değil; aynı zamanda örgütün yenilik, yaratıcılık ve yeni düşünme biçimlerinin olmasıdır. Örgütler değişim süreçlerinde, kendi çalışma ortamlarında birçok tehlikeye ve fırsata işaret eden durumlar için “ortak bir imge” oluşturmaktadır. Yani bu durumlarda örgüt; adeta çeşitli stiller, renkler ve şekiller içeren geniş bir resim galerisi kullanmaktadır (Starecek, 2013: 153).

Belirsizlik taşıyan kişiler genelde çevresindeki düşüncelerin etkisi altında kalır ve bu düşüncelere değer verirler. Bu durumda bazı işlerin dengede tutulması gerekebilir. Örgütler bu süreçte, çalışanların farklı bakış açılarından ve görüşlerinden, onların kendi görevlerini yerine getirme esnasında kullandıkları çeşitli özelliklerden yararlanmayı planlamaktadır. Aynı zamanda kendi bölümleri için iyi bir anlayış geliştirebilirler. Onların perspektiflerine göre siyah ve beyaz demek yerine birçok şey için farklı açıklamalar bulunmaktadır (Guwak ve Stolz, 2012: 178). Toleranslı kişiler, örgütlerin genel çeşitliliğini artırmak için sadece perspektiflere izin vermekle kalmaz, aynı zamanda onları farklı gelişmelere teşvik etmektedir. Çeşitlilik boyutu; çok yönlü ve çeşitli değişim dalgalarının doğurduğu uyum sorunlarının çözümüne katkıda bulunmak, örgütün dayanıklılığına ortam hazırlamak, her duruma uyum sağlamak ve rakiplerine karşı farklı olmak özelliklerini kazandırır.

2.5.2. Beceriklilik

Beceriklilik, literatürde dayanıklı işletmelerin temelindeki rezervleri ve onların üstünlüklerini anlatmaktadır. Rezervler; merkezi değer yaratma sürecinde eğer örgütler dışarıdan tehdit edilirlse stoklarda bulundurulmalı, bunlara hızlı erişim sağlanmalıdır. Rezervlerin fazlalıkları işletmelerin dayanıksızlığını en aza indirmektedir. Herhangi bir arıza durumunda yedekleme sistemleri devreye girer. Böylece varlıklar ve süreçler çift kopyalı, yani yedekleri de kullanılarak yönetilir (Starecek, 2013: 154).

Ekonomik durgunluk dönemlerinde, satışların yetersiz olması ile örgütteki rezervler ve fazlalıklar birikmektedir. Bu yüzden ek kaynaklar, üretim ve stoklama maliyetlerinde fazla masrafa yol açtığı için örgütün kârlılığını doğrudan geliştirmemektedir. Ancak muhtemel bir kaynak sıkıntısı ihtimalinde, yani riskli durumlarda faydalı olacağı için belirsiz zamanlarda kullanmak amacıyla ek kaynaklarla ilgili yatırım yapılmalıdır. Öte yandan ek kaynakların daima verimliliği arttırdığı kanıtlanmamıştır. Kaynak odaklı düşünme biçimi bu nedenle sınırlıdır. Beceriklilik; örgütlerin ek kaynak odaklı düşünme yaklaşımına alternatif olarak, “Kaynakların yetersizliği yoluyla örgütsel yaratıcılığı ve dayanıklılığı artırma imkânı” olarak tanımlanabilir (Gibbert vd, 2007: 14-17). Bu yaklaşım, ekonomik durgunluk dönemlerinde eksik olan kaynakların paradoksal olarak yaratıcılığı ve yeniliği teşvik ettiğini varsaymaktadır. Bu açıklama gereğince varlıkların oluşumunun ana nedeni yokluktur.

Mevcut olmayan bir şey “ihtiyaç” ya da “zorunluluk” olarak algılanıyorsa insan veya örgüt aklı bunu üretecektir. Bu bağlamda, icatların anası ihtiyaçtır. İhtiyaçlar yaratıcılığı etkilerken, örgütsel dayanıklılığın da en belirleyici faktörlerinden biridir. Yaratıcılık, hareket halindeki bir pazarda inovasyon ve büyümenin itici gücüdür. Yenilikçilik, yalnızca yaratıcılık ile mümkündür ve bu nedenle uzun vadeli kurumsal başarı için vazgeçilmez bir faktördür. Kaynak eksikliği inovasyona olan baskıyı artırmaktadır (Mahler, 2012: 189). Kıt kaynaklar, örgütü yenilikçiliğe ve yaratıcılığa dolayısıyla da dayanıklılığa teşvik eder. Çünkü kayıp kaynakları veya gerekli personeli organize etmek için girişimcilik düşüncesi ve artış gösteren hızlı bir sosyal ağ gerekmektedir. Bu durumda yeni, beklenmedik fikirlerin ortaya çıkma ihtimali artmaktadır.

2.5.3. Sağlamlık

Sağlamlık, yapısal istikrarlılık ve denge hali olarak anlaşılmaktadır. İşletmeler; istenmeyen durumlar, sorun yaratan çeşitlilikler ve yoğun kritik değişimler sırasında yara almadan dayanır ise sağlamdır. Sağlamlık için ön koşul yüksek derecede dayanıklılık ve kapsayıcılıktır. Sağlamlığı zayıflatan dört tuzak bulunmaktadır (Hamel ve Välikangas, 2003: 52-63):

1. Bilişsel Tuzak: Sağlam bir işletme, dışsal baskı ve tehditler ile gelenekçi teslimiyetçi tarzdan uzak olmalıdır. İşletmelerin tüm değişikliklerden haberdar ve bu değişikliklere hazır olması gerekmektedir. İşletmelerin çok hızlı ve kapsamlı değişimler karşısında, isabetli ve uygun tepkiler vererek örgütsel dayanıklılıklarını sağlamalarının temel ölçütü, değişim ve uyum konusunda bilgi birikimine sahip olmalarıdır. Bu bağlamda işletmenin karar merkezinde bulunan üst düzey yöneticilerin, muhtemel değişime ve gelişmelere karşı hızla uyum sağlayabilecek liyakat ve ehliyete sahip olmaları gerekir. Eğer işletmelerin yönetici kadrolarını işgal eden kişilerin liyakat ve ehliyetleri uygun değilse bu durum örgütler için büyük bir bilişsel tuzaktır. Bilişsel tuzak, büyük ölçüde yöneticilerin yeteneksizliği ve bilgisizliğinden, örgütlerin sorun çözüme kapasitelerinin yetersizliğinden ve aşırı tutucu alışkanlıklarından kaynaklanmaktadır.
2. Stratejik Tuzak: Güçlü bir örgüt alternatif stratejilere ihtiyaç duymaktadır. Örgütün etkisini kaybeden stratejilere alternatif olabilecek başka seçenekleri de bulundurmaldır. Eğer tek alternatif ile yola çıkılmışsa ve işletmenin mevcut stratejisine göre başka planları yoksa bu durum stratejik tuzak olarak adlandırılır. Bu çerçevede, her işletmenin mevcut veriler ışığında gelecekle ilgili yaptığı stratejik planlara ek olarak, önceden tahmin edilemeyen ani değişimlere göre uygulanabilecek B ve C planları da olmalıdır.
3. Siyasi Tuzak: Sağlam bir işletme; işletme stratejisini ve politikalarını, zamanın ruhuna göre gözden geçirilmeli, yenilemeli ve kendini güncellemelidir. Söz gelimi; önceki strateji ve politikalara göre yapılandırılmış eski ürünlerdeki kaynakları ve programları, yeni strateji ve politikaların uygulamasında destekleyici olarak kullanarak yeni ürünlere yönlendirmelidir.
4. İdeolojik Tuzak: Optimizasyon, hala çoğu işletmenin doktrinidir. Ancak iş modellerinin optimizasyonu, küresel ve çevresel etkenlere bağlı olarak ilgisiz hale

gelebilir ve güvenilirliğini kaybedebilir. Yenileme standart haline gelirse örgütün mükemmellik ve hatasız yürütme ile ilgili bir ideoloji geliştirmesi gerekmektedir.

2.5.4. Beklenti

Beklenti, işletmenin ileriye görme yeteneğine bağlı olarak gelecekte kazanmayı düşündüğü avantajları anlatmaktadır. Örgütlerin esas itibarıyla beklentileri, temel faaliyet alanlarındaki tehditler ve zayıflıklar ile fırsatlar ve imkânları önceden görmek, anlamaktır. Bunun için de örgütün yeni senaryolar oluşturmaya ve bu kapsamda yeni pratikler geliştirmeye ihtiyacı vardır. Bu keşifte aşağıdaki formlar söylenebilir: Genel iş akışı dışındaki denemeler ve simülasyonlardan zayıflıklar türeyebilir. Görünüşte olmasına rağmen eski sistem tarafından göz ardı edilen mevcut fikirler, örgütlerin değişimi için kullanılan ve gelecekteki riskleri gösteren birçok önemli kavram içermektedir. Örgütler, senaryo düşünme farkındalığını geliştirerek mevcut durumu farklı perspektiflerden değerlendirmektedir. Bu da yeniden çevrelemeye ve çözümler bulmaya yol açmaktadır (Starecek, 2013: 156).

2.5.5. Dayanma

İnsan her şeyden önce yüksek yeteneklere sahip bir canlı varlık olarak bilinir ve bu anlamda bir başarı örneğidir. İnsanlar, diğer canlılara veya tek hücrelilere göre, hayatta kalmayı daha iyi başarmaktadır. Bütün için geçerli olan prensip, alt gruplar için de geçerlidir. Kişinin dayanma gücünü belirleyen en önemli değişken, bireysel direnç potansiyeline sahip olmasıdır. Bireysel direnç, insanların kazandığı bir kabiliyet haline geldiğinde türbülans ve olumsuzluklarla başa çıkabilme güçleri oldukça artmaktadır (Revich ve Shatte, 2002: 638-640).

Tablo 1. Bireysel Direncin Yedi Boyutu

Faktör	Tanım
Duygu Kontrolü	İçsel mesafe ve sezgi gücü sayesinde kendisiyle ilgili yıkıcı hisleri algılama ve etkisiz hale getirme yeteneği.
Dürtü Kontrolü	Kişinin kendi doğal tepkilerini (öfke, sezgilerini) kriz durumlarında kontrol etmesi, uzun vadeli hedeflerinden vazgeçmeme yeteneği.
Nedensel Analiz	Bir hatayı, bir dahaki sefere tekrarlamamak için, o hatayı derinlemesine ve ciddiyetle analiz etme yeteneği.
Öz Yeterlilik	Kendi becerilerini geliştirebilme ve yaklaşmakta olan zorluklara hazırlıklı olma yeteneği.
Gerçekçi İyimserlik	Hedeflenmiş yol boyunca çözülecek problemler olsa da kişinin kendi hedeflerine ulaşabileceğine ikna olması.
Empati	Başka bir kişinin duygularını anlamak ve ayrıca bu duyarlılığı kazanması.
Uzanmak	Başkalarının fikirlerinden bağımsız olarak gelişmek, sürekli olarak takip edebilmek ve nihayetinde bunları başarmak için kendi stratejilerini belirlemektir. Ayrıca hedefleri belirleme kapasitesi veya irade yeteneğidir.

Kaynak: (Draht, 2014: 330)

SWOT analizi 1950'li yıllarda Stratejik Yönetim Alanı için geliştirilmiştir. Stratejik Yönetim alanında kullanılan bu metot, kişisel dayanıklılıkta kullanılmaktadır. Güçlü yönlerini geliştirme, zayıf yönlerini fark etme ve bunları gidermek için çalışma, fırsatları değerlendirme ve riskleri aza indirme kişisel dayanıklılığı arttırmaktadır. Örgütlerin kendi başlarına dayanıklı olmaları pek de mümkün değildir. Dayanıklı işletmelerin ana aktörleri dayanıklı personeldir. Dayanıklı personel olmazsa bir örgütün dayanıklılığında bahsetmek çok da doğru olmayacaktır. Yetenekli iş gücü günümüzde işletmelerin olmazsa olmazıdır (Draht, 2014: 331).

2.5.6. Atiklik

Atiklik; çabukluk, çeviklik, hızlı ve kolay hareket anlamına gelmektedir (TDK, 2019). Atiklik doğa bilimlerinden işletme bilimine geçmiştir. Doğa biliminde atiklik, hızlı

davrananın ve hareket edenin kazandığını ifade etmektedir. İş sürecinde meydana gelen sorun ve zorluklara karşı atıklıkla cevap verme, bu sorunları çözmeye yardımcı olmaktadır. Başka bir deyişle işletmeler, sürekli değişen çevrede ve rekabet ortamında atıklık yeteneği ile devamlılıklarını sürdürebilmektedir (Sarifi ve Zhang, 1999: 110).

Küreselleşmenin sonucunda, uzakların yakın olması ve teknolojinin gelişmesine bağlı olarak işletmenin çevresi sürekli ve hızlı bir şekilde değişmektedir. Bu değişim hızı, işletmeyi daha çok rekabet etmeye zorlamaktadır. 1960'larda işletmeler daha çok üretim odaklı iken bugün küreselleşme ile müşteri odaklı ve üstün hizmete önem veren kuruluşlar olmak zorundadır. Ancak o zaman piyasada kalmaları mümkün olmaktadır. Atıklık; müşteri beklenti ve siparişlerini en düşük maliyetle üretip, kaliteli ve hızlı bir şekilde müşteriye ulaştırmaktır (Vokurka ve Fliedner, 1998: 166).

İşletmelerin atık sayılabilmesi için meydana gelen değişimlerde doğru kararlar alıp bu değişimlere doğru şekilde cevap vermesi, değişimleri kriz olarak değil fırsat olarak değerlendirmesi gerekmektedir. İşletmeler sürekli değişen çevrede atıklık yönlerini kullanarak dayanıklılıklarını artırırken sürekliliklerini de korumuş olmaktadır.

2.5.7. Yedekleme

Küreselleşen dünyada işletmelerin sürekliliği ve bu anlamdaki dayanıklılığını yedekleme de etkilemektedir. Örgütlerde sürekliliğin ve dayanıklılığın azalmasının en önemli sebeplerinden biri de işletmelerin yedeklemeye önem vermemeleri ve yedeklemeyi şansa bırakmaları olarak görülmektedir (Stravrou, 1998: 135). Örgütsel Yedekleme: “Gelecekte yönetimi devralacak insan kaynakları ihtiyacının belirlenmesi ve işletme içinden bu ihtiyacı karşılayacak insanların hazır bulundurulması gereken stratejisidir.” (Erdoğan, 2004: 101). Yedekleme, şimdiki yönetici neslin bir sonraki nesle yönetimi doğru bir şekilde aktarmasıdır. İşletmelerin bu olayı tek seferlik bir aktarım olarak anlamları doğru değildir. Yedekleme, ömür boyu devam eden bir süreç olarak görülmelidir. Bu sürecin etkin ve adil bir şekilde gerçekleşmesini, doğru aktarımını ve gelecekteki neslin korunduğunu ifade etmektedir (Wang vd., 2004: 60). Yedekleme sayesinde işletmeler nesilden nesile doğru aktarılmanın yanı sıra, piyasada rekabet avantajı da kazanmaktadır. Bu etkenler, işletmenin varlığını sürdürdüğü süre boyunca ömrünü uzatırken dayanıklılığını da artırmaktadır.

İşletmelerde bulunan üst düzey yöneticilerin yukarıda bahsedilen örgütsel dayanıklılık niteliklerinden, en az birkaçına sahip olması gerekir. Yöneticiler bunlara sahip olduğu takdirde yönettikleri işletmeler dayanıklılık kazanmaktadır. Dayanıklı

yöneticilerde bulunması gereken unsurlardan bazıları; durumları kabullenme, çözüm odaklı yaklaşım, kontrol odağı olma, zorluk beklentileri ile başa çıkma, değer yönelimi ve disiplini, iç özerkliğe sahip olma ve hassas beş duyudur (Draht, 2014: 118). Bu özellikleri taşıyan yöneticiler yukarıda belirtilen dayanıklı örgütlerin boyutlarını benimsedikleri için daha dirençli olup, örgütleri de daha güçlü ve dayanıklı duruma getirmektedir.

En kapsamlı planlamalar yapılsa bile krizleri tamamen önlemek imkânsızdır. İşletmelerin iyi durumda oldukları zaman her şey yolunda gibidir. Ancak örgütler açısından olumsuz vakalar meydana geldiğinde daha iyi tepki verebilmek için önceden hazırlıklı olmaları dayanıklılıklarını artırmaktadır. Örgütlerin güçlü yönlerinin geliştirilmesi ve zayıflıklarının belirlenmesi kriz dönemlerinde çok önemi bir yere sahiptir. Kriz dönemlerinde esneklik ve dayanıklılık özellikleri işletmeleri krizden nispeten kurtarabilmektedir. Bu yüzden örgütlerin, belirsizlik dolu dünyada küreselleşmenin de etkisiyle kriz ve olumsuzluklardan daha az yara almaları ve dayanıklılıklarını artırmaları beklenir.

Dayanıklılık kavramının iyi bir şekilde uygulanması için birden çok başarı faktörü gerekmektedir. Bir insanın sürdürülebilir iş başarısı için ciddi tehdit oluşturan faktörler, hem gizli risk faktörleri hem de kritik olaylardır. Her iki durumda da sebeplerin hem özel hem de ticari olması mümkündür. Özellikle genç ve tecrübesiz kişiler veya sahipler tarafından yönetilen işletmelerin operasyonel performansını olumsuz yönde etkileyebilir (Schulze ve Sejkora, 2015: 141-142).

2.6. Örgütsel Dayanıklılığı Artırıcı Örgütsel Politikalar

2.6.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

Küreselleşme ile işletmelerde çalışanlar işletmelerin sahip olduğu en değerli ve en önemli varlık haline gelmiştir. Bu süreçte örgütlerin sürekliliği için insan kaynakları yönetimi önem kazanmıştır. 1980'lerin başında ortaya çıkan bu kavram, işletmelerin çalışanlarına verdikleri değerlerin artmasıyla ve insan kaynaklarının işlevlerinin gelişmesiyle bugünkü halini almıştır (Özgen vd., 2002: 5).

İnsan kaynakları yönetimi; çalışanların idaresiyle ilgili olan yöntem, strateji ve uygulamaları açıklarken kullanılan bir ifadedir (French, 1998: 4). İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerin kısa ve uzun vadeli planladıkları hedeflerine ulaşmalarındaki en önemli yönetsel kaynaklardan biridir. Bu kavram, işletmelerin kurumsal amaçlarına

ulaşmaları için kullandıkları temel kaynaklardan biri olan beşerî kaynağı ifade etmektedir. İşletmeler rekabet ortamında üstünlük sağlamak amacıyla; gerekli insan kaynağının bulunması, istihdamı ve geliştirilmesi için uygun stratejileri düzenleme, planlama, örgütleme ve denetim işlemlerini kapsayan bir düzen oluştururlar (Kaynak vd., 2000: 15). Küreselleşme ile artan rekabet, bilgi ve teknolojilerdeki gelişmeler, insan kaynakları yönetiminde sürekli gelişim ve değişim göstermektedir. Bu ifade, işletmenin en üst yöneticisinden en alt düzeydeki çalışanına kadar tüm herkesi içerdiiği gibi, işletmenin dışında kalan ve potansiyel olarak yararlanılabilecek işgücünü de kapsamaktadır.

Rekabete duyarlı ve açık örgütlerdeki liderler; farklı yeteneklere sahip güçlü çalışanları arama ve bulma, bu çalışanlardan nasıl faydalanabilecekleri ile ilgili araştırmaya yönelmiştir. İnsan kaynaklarının dayandığı temel anlayış; örgütte her düzey ve kademedede yer alan çalışanların (yönetici ya da yönetilenin) buldukları görev ve işlerin etkili bir şekilde yapılabilmesi için gerekli ‐liyakat ve ehliyete‐ sahip olmaları düşüncesidir. Liyakat ve ehliyet sahibi kişiler, kendilerine verilen görev ve sorumlulukları etkili, dürüst ve ahlaklı bir şekilde yerine getiren kişilerdir (Yılmaz ve Özçelik, 2019: 89). Verilen görevler için en uygun ve en layık olan kişinin bu görevi üstlenmesi örgütlere avantaj sağlarken verimlilik de kazandırmaktadır. Eğer işletmeyi yöneten kişiler liyakat ve ehliyet sahibi değillerse bu işletmenin kalkınamayacağı ve çok geçmeden işletme içinde kırılmalar meydana geleceği öngörülür. Ayrıca örgütlerin yönetilmez ve sürdürülemez bir hal alacağı, bunun sonucunda dayanıksız olacağı da görülmektedir.

Bunun önlemek için insan kaynakları yönetiminin örgüt için personel seçerken iş ve iş gören uyumuna dikkat etmesi gerekir. İş ve iş gören uyumu bir işletmenin daha etkin ve verimli çalışmasında çok önemli bir yere sahiptir. Çalışan çok deneyimli ve tecrübeli olsa bile, kişisel özellikleri işe uygun ve uyumlu olmadığında örgüte katkı sağlayamamaktadır (Bartuçı ve Öktem, 2003: 42). Bu yüzden çalışan ve iş arasındaki uyum ne kadar örtüşürse işletmeler de rekabet ortamında rakiplerine karşı o kadar avantaj elde etmektedir. Bu uyum bütünleştirici ve tamamlayıcı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bütünleştirici uyum, işletmenin değerleri ve çalışan arasındaki uyumu ifade ederken; tamamlayıcı uyum kişi ve işletmenin özelliklerinin birbirleriyle örtüşmesini ifade etmektedir (Behram ve Dinç, 2014: 116).

İnsan kaynakları yönetimi departmanı rutin işlerin yanı sıra şahsın işe alınmasından itibaren; iş oryantasyonu, ücret, verimlilik, iş performansı, özel ve sosyal

ihtiyaçlarının karşılanması ve bireyin işten çıkmasına kadar geçen tüm prosedürleri takip eder. Bunun yanında, işletme için yeni teknolojiler sunmak, çalışanların kariyerleri için planlamalar yapılmasında ve geliştirilmesinde yardımcı olmak gibi görevler de üstlenmektedir (Fındıkçı, 1999: 5). Geleneksel personel yönetiminde çalışanlar işletme için önemli bir maliyet faktörü olarak görülürken, günümüzde artan rekabetle birlikte yetenekli çalışanların keşfedilmesi işletmelerin sürdürülebilirlikleri için büyük önem arz etmektedir. Günümüzde işletmelerin ayrıcalıkları insan gücündeki farklılıklara dayanmaktadır. Küreselleşme ile işletmeler yetenekli insan kaynağını iş yerine çekme ve orada tutabilme ilkesine daha çok önem vermeye başlamıştır. Bunun sonucunda ise işletmelerin rekabet ortamında diğer rakiplerden öne çıkmaları ancak örgütte çalışanların farklılıklarıyla gerçekleşmektedir (Keçecioglu, 2005: 25).

Verimliliği artırma, yenilikçi düşünce, yeni ürün geliştirme, sunum ve pazarlama, üretim ya da müşteri ilişkilerinde fark yaratma, maliyetleri ve ekip çalışmalarını güçlendirme ve bunlara değer verme gibi unsurların temelinde “yetenek” bulunmaktadır. İşletmelerin sahip oldukları insan kaynaklarının yenilikçi ve yaratıcı projeler üretebilmeleriyle işletmelerin rekabet ortamında daha dayanıklı olmaları ve büyümeleri mümkün olmaktadır. Çalışanların yeteneklerini kullanarak kendilerini ve işlerini daha etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirmeleri, bir taraftan işletmenin farklı mal ve hizmet sunarken, diğer taraftan da dayanıklılığını ve pazardaki başarılarını arttırmaktadır. Bu durum da işletmenin bu tür stratejilere önem verdiğinin göstergesidir (Alayoğlu, 2000: 83).

Bu doğrultuda liyakat ve ehliyet şartlarına uygun bir insan kaynakları yönetimi; örgütün karşılaşma ihtimali olan bütün kriz, çatışma ve sorunlara karşı en etkili ve dinamik örgütsel dayanıklılık kaynağıdır. Örgütsel dayanıklılık, örgütün kaçınılmaz bir şekilde karşılaşılacağı sorunlara uygun çözüm yolları bulmak olduğuna göre, bu tür problemleri çözenin en isabetli aracı hiç kuşkusuz deneyimli ve güçlü insan kaynakları olmalıdır (Bentley, 1996: 28). Örgütlerin içinde bulunduğu piyasada rekabet üstünlüğü sağlaması ve yerini koruması sadece yetenekli, yaratıcı ve güçlü personelle mümkün olmaktadır. Ekonomik yapı sebebiyle işletmelerin sektördeki etkinliği belirli bir ölçüde değişmektedir. İşletmelerin, nitelikli ve eğitilmiş insan kaynağı aracılığıyla varlığını sürdürüp piyasadaki üstünlüğe sahip olması mümkün olmaktadır.

2.6.2. Rekabet Üstünlüğüne Sahip Olmak

Örgütler, küreselleşmeden dolayı ortaya çıkan yeni durum ve şartlar ile rekabet edebilme, refaha erebilme çabasına girmektedir. Bunun sonucunda örgütlerin temel etkinlikleri olan, mal ve hizmet ticareti ile sermaye ve yatırım süreçleri daha karmaşık bir hal almıştır. Kişilerin gücü, örgütün gücüne; örgütlerin rekabet gücü, sektörün rekabet gücüne; bunların sonucunda da sektörün rekabet gücü, ülkenin rekabet gücünün şekillenmesine etki etmektedir. Rekabet gücü, örgütlerin yeni sektörlere girerek paylarını artırma, büyüme ve kâr elde etme kapasitesidir. İşletmelerin rekabet üstünlüğü kazanabilmesi için tüketici ihtiyaçlarını doğru zamanda belirlemesi ve doğru fiyata bunu sunması gerekmektedir (Durmaz ve Yardımcıoğlu, 2016: 367). Diğer işletmeler tarafından taklit edilemeyen ya da sadece yüksek maliyetlerle taklit edilebilen ürünler üretmek, işletmeye ait özel üstünlüklerdir. İşletmeler rekabet üstünlüğünü; tecrübeli ve nitelikli insan kaynakları, sunulan kaynaklar ve bu kaynakların yeterliliği, işletmede çalışanların hedefe bağlılığı ve gelişimi ile sağlamaktadır. Bunun yanında tüketici davranışlarını değiştirmek ve yenilemek, girdi maliyetlerini değiştirmek, yeni bir endüstri kolunun ortaya çıkması gibi durumlar rekabet açısından üstün olmak için gerekli olan başlıca faktörler arasında sayılmaktadır (Yiğit ve Özyer, 2011: 351).

Bu bağlamda rekabet üstünlüğü; işletmenin mevcut ya da potansiyel rakipler tarafından gerçekleştirilemeyecek değer yaratan bir stratejiyi uygulanmasından, rakiplerine göre aynı stratejiyi daha üstün gerçekleştirebilmesinden veya değer oluşturan eşsiz bir kaynak portföyüne sahip olmasından kaynaklanmaktadır (John, 2000: 60).

Rekabet üstünlüğü, rakiplerine göre farklı yol seçmesini ve izlediği o yolda kendi yarısını ifade etmektedir. İşletmelerin rekabet üstünlüğü insan kaynağına önem vermesi, inovasyon ve Ar-Ge'ye yatırım yapması ile ilgilidir. İşletmeler rakiplerine karşı farklı şekillerde rekabet üstünlüğü sağlayabilir. Örneğin otomotiv sektöründe Honda, müşterileri daha iyi anlamak için empatinin önemini vurgulamaktadır. Honda, rekabet üstünlüğünü genç tasarımcıların tasarımlarını genç hedef kitlesine göre yapmasıyla, yaşlı tasarımcıların ise yaşlıların ihtiyaç ve isteklerine göre yapmasıyla kazandıklarını vurgulamıştır (Tekin ve Ömürbek, 2003: 23-24).

Öte yandan rekabet üstünlüğü çoğu zaman örgütlerin rakiplerine karşı yapmış oldukları “karşı” ataklarıyla etkisiz hale getirilebilmektedir. Bu nedenle uzmanlar tarafından rekabet üstünlüğünün stratejik olarak amaca hizmet etmesi için sürdürülebilir olması savunulmaktadır. Sürdürülebilirlik kavramı, rekabet üstünlüğü ve avantajını

sürdürecek örgütlerin, bunu sağlayan kaynakları ve bu özelliklerini uzun zaman korumayabilmelerini ifade etmektedir. Bu açıdan sürdürülebilir rekabet üstünlüğü; işletmenin sürekli üstün performansının kaynağı olan, uzun dönemler süresince korunabilen, kolayca kopyalanamayan ya da ortadan kaldırılamayan rekabet üstünlüğü olarak tanımlanabilir (Olavarrieta ve Ellinger 1997: 565). Bu bağlamda sürdürülebilirlik; rekabet üstünlüğünü koruyarak, rakiplerin hareketleriyle yok olmaya karşı direnebilmekle başarılabilir. Başka bir ifade ile sürdürülebilirlik, rakiplerin tehdit çalışmalarına karşı örgütün üstünlüğünün temelini oluşturan yetenek ve kaynakların dayanıklı olmasıdır (Bharadwaj vd., 1993: 84).

Rekabet, örgütlere hızlı değişimin yanı sıra yarışma ortamında büyük bir canlılık ve dinamizm katmaktadır. Rekabetin belirleyicileri, her faktörün göreceli ağırlıkları ve dinamik değişiklikleri ile ortaya çıkmaktadır. Örgütlerin, tüketici davranışlarını da göz önünde tutması gerekmektedir. Değer değişiklikleri, tüketicilerin bilinçlenmesi ve talep kategorilerindeki değişiklikler rekabet dinamiklerini etkilemektedir. Örgütlerin üstünlük kazanması ve bu üstünlüklerini korumaları için piyasayı sürekli takip ederek, Ar-Ge ve inovasyonu örgütün ayrılmaz bir parçası haline getirmesi gerekmektedir ve böylece örgüt dayanıklılık kazanmaktadır.

2.6.3. İnovasyon

İnovasyon, Latince “innovare” kelimesinden gelmektedir ve yenilenmeyi ifade eder. Türkçede inovasyon “yenileşim” anlamında kullanılmaktadır (TDK, 2020). Ekonomi açısından inovasyon; bir işletmeye, organizasyona veya topluma fayda sağlayan yeni bir uygulamadır.

Yenilik; bir birey veya başka bir birim tarafından yeni olarak algılanan bir fikir, uygulama veya nesnedir (Rogers, 1983: 11).

Schumpeter, yenilikçiliği yeni kombinasyonların uygulanması olarak tanımlar. Başka bir açıdan, “yeni şeyler yapmak veya daha önce yapılmış şeyleri yeni bir şekilde yapmak” daima bir inovasyonun ilk uygulaması olarak düşünülür (Tiryakioğlu, 2009).

“Yenilik, işletmelerin hedeflerine daha etkili bir şekilde ulaşması için bu tür fikirlerin pratik uygulamasıdır” (Majaro, 1993: 6).

“Eğer bir buluş mevcutsa ve ekonomik başarı vadediyorsa o zaman üretim hazırlama ve pazar geliştirme ile ilgili gerekli yatırımları harekete geçirmek gerekmektedir. Piyasaya giriş veya yeni bir süreç ile elde edilen ürün yeniliği veya yeniliğin dar anlamda ne olduğunu anlatmaktadır” (Brockhoff, 1999: 37).

Yenilik, tam anlamıyla dünyayı hareketlendiren bir kelimedir. Yenilik olmadan ilerleme ve değişiklik olamaz. Dünyada bilinen büyük değişiklikler inovasyon olmadan mümkün olamazdı. İnsan daha fazla gelişme ve değişim için çaba harcamaktadır. Bu da yeniliğin, nitelikli insan kaynağının ürünü olduğunu göstermektedir. İşletmelerin rekabet ve dayanıklılık özelliklerini, örgütün temellerini oluşturan asıl konulardan biri de yenilikçilik ve yaratıcılıktır (Sezgin, 1993: 163). İşletmelerin inovasyona neden ihtiyaç duyduğunun cevabıysa; daha olağandışı, farklı, yeni düşünceler ortaya koymak ve bunları hayata geçirmek şeklinde açıklanmaktadır.

İnovasyon; yeni ürün, üretim yönetimi ve organizasyon biçimi olarak ifade edilebilir. İşletmeler belirli bir çevrede planlı hareket ederek, inovasyonu yarara dönüştürerek, sürdürülebilir bir büyüme sonucuna ulaşabilmektedir. Bir ülkede gelişimin ve istihdamın artması; o ülkenin inovasyona önem vermesi, inovasyon yapması ve adaptasyon kapasitesi ile ölçülür. Günümüz rekabet ortamında işletmelerin adapte olmasının ve gelişmesinin temel unsuru yenilik yapmaya ve yeniliğe açık olmaya bağlıdır. Ekonominin gelişmesi ancak rekabet ve inovasyonla gerçekleşebilir. Rekabet şartlarına uygun yönetilen bir işletme ile piyasadaki diğer işletmeler arasındaki en belirleyici fark, yeni ve yaratıcı ürünlere daha çok sahip olmalarıdır (Kavrakoğlu vd., 2002: 80). Bu durum ise işletmelerin buldukları piyasadaki varlıklarını sürdürebilmeleri, kapasitelerini arttırmaları ve yerlerini korumalarına bağlıdır. Bu işletmeler yenilik yaratma konusunda daha dayanıklı ve hızlı uyum sağlayabilme, kâr marjını yükseltebilme, ürünleri geliştirme ve değiştirmeye yatkın olmaları sebebiyle imaj yaratarak rakip işletmeler karşısında avantaj sağlamaktadır.

Yenilik, piyasalarda farklı şekillerde karşımıza çıkmaktadır. En yaygını; ürünlerin inovasyonu, işletmelerin ürettiği fiziksel ürünlerde yapılan değişiklikler ve iyileştirmedir. Ürün inovasyonunun yanında elle tutulamayan hizmet inovasyonu da sunulmaktadır. Süreç inovasyonunda ise işletmeler, yüksek düzeyde iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yöntemi ortaya koymayı hedeflemektedir. Bu süreç; yenilik, teknik ve teçhizat yazılımları içermektedir. Diğer bir inovasyon türü ise firmaların ticari uygulamalarda, iş yeri veya dış ilişkilerinde yeni bir yöntem uygulamasıdır. Günümüzde örgütlerin sürdürülebilirlik için doğru pazarlama stratejileri uygulaması pazarlama inovasyonu ile mümkün olmaktadır. Pazarlama inovasyonu, ürünler için yapılan ambalaj, konumlandırma, ürün tanıtımı, fiyatlandırma gibi faktörleri kapsayan önemli bir yöntemdir. Artımsal inovasyon ise var olan ürünlerin, hizmetlerin, yöntemlerin, sürecin daha hızlı, verimli veya daha

ekonomik yapılmasıdır. İşletmelerin, yeni bir ürün ortaya koymak yerine var olan ürünü geliştirip, kalıplar dışına çıkarak ürün ile ilgili yeni kullanım alanları geliştirip, ürünü yeniden yapılandırması radikal inovasyon olarak tanımlanır (Koçyiğit ve Ayan, 2014: 8-10).

2.6.3.1. İnovasyonun Örgütsel Dayanıklılık Açısından Önemi

İnovasyon; küreselleşmenin bir sonucu olarak hızla artan rekabet şartları içerisinde, alıcılara bilinen ve alışkın olunan ürünlerin dışında, daha estetik ve görsel özellikleriyle artı değerleri olan ürünler sunmaktır. Ayrıca alıcıların ön plana çıkan yeni icatlara ilgi göstermelerini sağlamak, onların istek ve arzularına hızlı değişimlerle cevap verebilmektir. Günümüzde, üretim teknolojileri ve yöntemlerinde hızlı, kapsamlı gelişmeler yaşanmaktadır. Mevcut üretimdeki teknolojinin yeteri kadar hızlı ve verimli olmaması, işgücünün daha pahalı olmasına hatta aynı kalitedeki mal ve hizmetin daha yüksek maliyetle piyasaya sunulmasına sebep olmaktadır. Küçük ve büyük ölçekli tüm işletmelerin böyle bir ortamda rekabet gücünü koruması ve ayakta kalabilmesi ancak inovasyonla mümkün olmaktadır. Tüketicilerin sıra dışı istek ve ihtiyaçlarına işletmeler yaptıkları inovasyonlarla cevap vermektedir. İşletmeler inovasyon aracılığıyla sadece yeni ve farklı bir şeyler yapmakta değil, aynı zamanda ekonomik değer yaratacak şeylerin yapılmasına da önem vermektedir. Günümüzde inovasyon işletmeler için ulusal veya uluslararası rekabetin gücünü arttırmak adına önemli bir yere sahiptir. Böylece örgütler şiddetli rekabet ve güçlü rakipler karşısında, örgütsel varlığının devamını sağlayacak bir dayanıklılık kazanmaktadır. Örgütler, inovasyonun gerçekleştirilmesi açısından yaratıcı insan kaynağını bulma, işletmeye çekme ve orda tutmayı hedeflemektedir. İnovasyon; işletmelerin hızlı büyümesi, gelişimi ve kalitenin artması konusunda önemli bir etken oluşturmaktadır.

2.6.4. Yaratıcılık

Türkçede yaratıcılık; her bireyde var olduğu kabul edilen, herhangi bir şeyi yaratmaya iten farazi yatkınlıktır (TDK, 2019). Yaratıcılık, kelimesi Latince “cerare” kelimesinden oluşmuştur ve yaratmak, oluşturmak ve yeni bir olay ortaya koymayı ifade eder. Almancada “Kreativität,” İngilizcede “Creativity” anlamına gelmektedir. Zekâ, düşünce ve hayal gücünden yararlanarak başka birinin göremediği ilişkileri görme ve yapma yeteneğidir.

Yaratıcılık alanında araştırmalar yapan Schlicksupp (1999: 32) yaratıcılığı insanların, temel özelliklerde yeni olan ve daha önce yaratıcı tarafından bilinmeyen her türlü kompozisyon, ürün, mal ve fikir üretme yeteneği olarak tanımlar.

Yaratıcılık alanında araştırmalar yapan bir başka isim Brodbeck (1995: 30) ise yaratıcılığı; düşünce ve eylemin bir ürünüdür diye tanımlar ve eğer bu ürün, düşünce farklı algılanıyorsa, hissediliyorsa bu bir yaratıcılık eylemidir diye betimlemiştir.

Yaratıcılık, yeni fikirleri gerçeğe dönüştürme eylemidir. Yaratıcılık, dünyayı yeni yollarla algılama, gizli kapıları bulma, görünüşte ilgisiz gibi görünen fenomenler arasında bağlantı kurma ve çözümler üretme yeteneği ile karakterize edilir (Cropley, 2011: 517).

Yaratıcılık, güzel sanatlar, edebiyat, sahne sanatları, müzik ve benzeri sanatsal alanların yanında; iş, üretim, teknoloji, tıp, yönetim, eğitim gibi alanlarda da karşımıza çıkmaktadır. Yaratıcılık; ürünler, sanat eserleri, kitaplar veya müzik eserleri gibi somut nesnelerin yanı sıra; binalar, makineler veya cihazları da içermektedir. Ancak bunların ötesine geçerek fikirleri, süreçleri, hizmetleri veya işletme, üretim ve teslimat sistemlerini de kapsamaktadır. Mumford ve Gustafson (1988: 33) çeşitli yazarlardan aktardıkları ve derledikleri ölçütlere göre, yaratıcılığın üç temel kategoriden oluştuğunu ifade etmişlerdir. Birinci kategori üretim faktörünü içerir, kişinin yaptığı ürünlerin veya patent ödüllерinin sayısına bakılır. Bu ölçümlerde, kişinin ortaya koyduğu icatlar ve yeni ürünlerin sıklığı incelenmektedir. Doğal olarak bu ürünler de sosyal değeri ve kalitesi olan ürünlerdir. İkinci kategori kişinin meslekte tanınması ve isim yapmasını içerir. Yeni icatların veya ürünlerin ortaya konması, kişinin ödül alması gibi konular önem taşımaktadır. Üçüncü kategori ise, bu kriterlerin kullanımında, şahsın kendi yakın paydaşlarının veya işi iyi bilen denetçilerin eleştirilerini göz önünde bulundurmak olarak açıklanır. Bu şahıslar, insanın yaptığı yenilik ve katkılarının değerlendirilmesinde temel oluşturur. MacKinnon; (1962: 492) bu nedenle, yaratıcılık bir “neden” olarak ele alınmalıdır der. Örneğin yaratıcı süreçler ürün verir, insanın yaratıcılığı belirli bir şekilde

davranmasına neden olur. Aynı zamanda bir “etki” veya “sonuç” olarak kişi ve süreçten kaynaklanan belirli bir ürün çeşidine dönüşür. Bu yaklaşımların yanı sıra klasik 3 P yaklaşımına -kişi (person), süreç (process) ve ürün (product)- son zamanlarda dördüncü p yani basın (press) eklenmektedir. Buna yaratıcılığı kolaylaştırabilen veya engelleyen çevrenin baskısı da dâhil edilmektedir (Cropley, 2011: 513).

2.6.4.1. Örgütler için Yaratıcılığın Önemi

Günümüzde yaratıcılık, kurum ve kuruluşlar için önem kazanmıştır. Yaratıcılık hakkındaki özellikleri Evcimen aşağıdaki gibi açıklamıştır (Evcimen, 2006 akt. Samen, 2008: 367):

- Teknolojide bilgiyi destekleme
- Bilgi çağını kolaylaştırma
- Organizasyonların ihtiyaçlarını yeniden keşfetme
- Çalışanların yaratıcı iş taleplerini keşfetme
- Yeni tasarımlara öncelik tanıma
- Pazaryeri sisteminde değişiklikler
- Küresel rekabet
- Yönetimin yeni düşünce yapısı

Bütün bu faktörler yaratıcılığı zorunlu kılmaktadır.

Yaratıcı işletmeler öncelikli olarak; yeni ürünler geliştirme, rekabet üstünlüğüne sahip olma ve büyümeyi sağlamaya önem vermelidir. Günümüz rekabet ortamında işletmelerin dayanıklılıklarını artırmak ve sürdürülebilirlikleri için diğer işletmelerden daha farklı ve yaratıcı bir şekilde rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri gerekmektedir. Proaktif dayanıklılık sadece sorun veya kriz mevcut olduğunda devreye girmekle kalmaz, aynı zamanda problemlerle ve krizlerle yaratıcı bir şekilde başa çıkmaya da katkı sağlamaktadır. Yaratıcılık, geleceği öğrenmek ve yönetmek için gerekli olan temel yetenektir. Bu, benzer sistemlerin problemlerinden yola çıkarak; öğrenme, başa çıkma strateji ve beceri geliştirme anlamına gelmektedir. Böylece kriz durumunda, eylem fırsatları yaratma ve kendi kaynaklarına erişim sağlamaktadır. Örgütler yaratıcılık ile daha üstün ve daha iyi bir konum elde etmekte, bunun yanında yeni ürünler geliştirerek var olan müşterilerine yeni müşteriler eklemekte ve büyümeyi sağlamaktadır.

2.6.4.2. Yeni Ürünler Geliştirmek

İhtiyaçlar sınırsızdır ve yeni ürün geliştirme yaratıcılık sürecinin ilk adımıdır (Coade, 1997: 59). Üretilen yeni fikirler ürün veya hizmete dönüştüğünde yaratıcılık gerçekleşmektedir. Yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilme amacı rakiplerden önce tüketici ihtiyaçlarına yönelik mal ve hizmet üretimi yürütmektir. “İcat, başkalarıyla aynı şeye bakıp onlardan daha farklı ve başka şekilde düşünebilenler tarafından geliştirilir.” İhtiyaç duyulan mal ve hizmetlerin tespit edilmesi, yenilik ve yaratıcılığı tetiklemektedir. İşletmelerin yeni buluşlar yapabilmesi yani ihtiyaçları karşılamada yeni çözümler bulabilmesi için piyasanın ihtiyaçlarının iyi bilinmesi gerekmektedir. “İhtiyaçlar buluşun anasıdır.” Yaratıcılık, tüketicilerin ve pazarın ihtiyaçlarının bilinmesi ve ona göre çalışma yapılmasıdır (Forster, 1995: 10).

2.6.4.3. Büyümeyi Sağlamak

Küreselleşmeyle bilgi dünyada çok hızlı yayılmaktadır. Teknoloji ve bilginin bu kadar hızlı gelişmesinin sonucunda işletmeler farklı olmanın üzerine yoğunlaşmışlardır. İşletmelerin amaçlarından en önemlisi kâr ve büyümedir. Kâr ile büyüme arasındaki ilişki çok iyi anlaşılmalı ve büyüme anlamlı olmalıdır. Anlamlı büyümenin kârlı, sürdürülebilir, yenilikçi ve yaratıcı olması gerekmektedir. Kırım’a göre büyüme günümüzde her zamankinden daha zor bir hal almıştır. Sebebini ise Kırım: “Pazarların artık doyma noktasına gelmiş olmaları.” şeklinde açıklamaktadır (Kırım, 2005: 8). Daha önce mal, hizmet ya da sermaye için yapılan kıyasıya rekabet, insan faktörüyle artık etkinliğini kaybetmektedir (Samen, 2008: 372).

Yaratıcılık, günümüzde işletmelerin varlığını sürdürebilmek için en büyük etkenlerden biri olurken, işletmelerin dayanıklılığını da artırmaktadır. George Land tarafından yapılan bir çalışmada, insanların doğal olarak yaratıcı oldukları ve büyüdükçe yaratıcı olmayı öğrendikleri ortaya konmaktadır. Bu bağlamda “Yaratıcılık geliştirilebilecek bir beceri ve yönetilebilecek bir süreçtir.” diye tanımlamaktadır. Yaratıcılık; bir bilgi temeli, bir disiplin öğrenme veya bir düşünce tarzına sahip olma ile başlamaktadır. Deney yaparak, keşfederek, varsayımları sorgulayarak, hayal gücünü kullanarak ve bilgi sentezleyerek yaratıcı olmak öğrenilebilir. Zihinsel olarak yaratıcı olmayı öğrenmek, fiziksel olarak bir sporu öğrenmeye benzer. Sporda, bedensel olarak doğru kasları kullanmak ve geliştirmek için destekleyici bir ortam gereklidir. Zihinsel olarak yaratıcılıkta ise olaylar ve olgular üzerinde sürekli “düşünme” egzersizi yapmak gerekir (Morr, 2019). İşletmeler ancak rakiplerinden farklı ürünler meydana getirerek

sürdürülebilirliklerini ve dayanıklılıklarını arttırmaktadır. Özellikle günümüzde belirsiz ve karmaşık ortamlarda ne kadar farklı ve yaratıcı olunursa dayanıklılık o kadar artmaktadır. Yaratıcı olamayan işletmeler var olanları taklit etmekten öteye gidemeyecektir.

2.7. Örgütsel Dayanıklılığı Zayıflatan ve Olumsuz Etkileyen Faktörler

2.7.1. VUCA Dünyası (DBKM)

Günümüzde küreselleşme yüzünden işletmeler; değişimin hızının ve kapsamının yeterince belirlenemediği, ekonomik olayların anlaşılmasında zorlanıldığı, ileriye dönük isabetli öngörülerin yapılamadığı bir süreçten geçmektedir. Ekonomik dalgalanma, siyasi belirsizlikler, teknoloji ve dijital dönüşümün yol açtığı üretim değişiklikleri, artan müşteri beklentileri, sosyal ilişkiler ve çevresel faktörler gibi birçok sebepten dolayı işletmeler kendini “VUCA” dünyasının içinde bulmaktadır. İş dünyası, hiçbir zaman günümüzde olduğu kadar karışık değildi. İşletmelerin hareket ettiği, her şeyin belirsiz olduğu “VUCA” dünyası; Değişkenlik (volatility), belirsizlik (uncertain), karmaşıklık (complex) ve muğlaklık (ambiguous) kelimelerinin baş harflerinden meydana gelmiştir (Heller ve Gallenmüller, 2017: 59). Bu kelimeler, çok hızlı ve kapsamlı bir şekilde değişmekte olan iş ve çalışma dünyasının günümüzdeki durumunu tanımlamaktadır (Bennett ve Lemonie, 2014: 27):

Değişkenlik: “Dalgalanma” veya “geçicilik” anlamına gelen, fizikten türetilen bir terimdir. İş dünyasında ise son derece oynak, hareket eden ve değişen fiyatları, faiz oranlarını açıklamaktadır. Fiyat dalgalanmaları gibi değişiklikler günümüzde şaşırtıcı derecede hızlı gerçekleştiği için tahmin edilemez bir hal almıştır.

Belirsizlik: Dikkate alınması gereken kurallar, yasalar ve anlayışlar aniden geçerliliğini kaybetmiş olabilir. Bu süreçte olası tahminlerin tekrar tekrar yapılamayacağı görülür. Öngörülemezlik; eksikliğe, belirsizliğe ve güvensizliğe yol açmaktadır ve süreçlerin işleyişinin planlanmasını zorlaştırmaktadır.

Karmaşıklık: İşletmeler dijital dönüşüm ve küreselleşme süreçleri ile daha karmaşık hale gelmişlerdir. Basit bir neden-sonuç ilişkisi çoğu kez ortadan kalkmaktadır. Bunun yerine, birçok işlem birbirine bağlıdır ve daha az şeffaflık barındırmaktadır. Bu nedenle, gelişmelere yalnızca tek bir bakış açısıyla bakmak yeterli değildir, bunun yerine birkaç uzman bakış açısı gerekmektedir.

Muğlaklık: Hiçbir şey görüldüğü gibi değildir. Basit açıklamalar, gerçekleri daha belirsiz hale getirmektedir. Bazı çelişkiler ve paradoksların hesaba katılması bu süreçte zorunludur. Bu yapılmazsa mevcut soruna net bir çözüm bulunamamaktadır.

Küreselleşmeyle yönetsel ve örgütsel süreçte çok sayıda ve çeşitli yeni değişkenler devreye girmiştir. Zaten karmaşık olan iş dünyasında bu değişiklikler yüzünden işletmelerin karar vermede zorlandıkları ve yanlış tepki verme olasılıklarının yüksek olduğu görülmektedir. Böyle bir durumda, işletmelerin çoğu karar verirken sonucu sentezleyememektedir. Uzun vadeli stratejiler ve doğru planlamalar işletmelerin vazgeçilmez bir parçası haline gelmektedir. Belirsiz VUCA dünyasında örgütlerin doğru ve uygun kararlar vermeleri, kendi istikrarlarını korumaları açısından çok büyük önem arz etmektedir. Örgütlerin değişen koşullarda vizyon yaratmalarının, belirsiz durumlarda anlayışlı ve esnek olmalarının, karmaşıklıkları açık hale getirmelerinin muğlak ortamlarda atik davranmalarının örgütlere büyük ölçüde dayanıklılık kazandıracığı düşünülmektedir. Örgütler eğer böyle durumlarda doğru, esnek planlamalar ve stratejiler uygulayamazlarsa yönetim ve uygulama kadrolarında kriz, stres ve çatışmalar yaşanması kaçınılmazdır. Bütün bunların sonucunda da örgütlerin dayanıksız olacağı söylenebilir (Draht, 2014: 418). Bu bağlamda küreselleşmenin getirdiği aşırı değişkenlik, belirsizlik, karmaşıklık ve muğlaklık karşısında, özellikle yetkin yönetici kadrolara sahip olmak önem arz etmektedir. Bu kadrolara sahip olmayan, yaşanan sorunlara uygun çözümler getiremeyen örgütlerde bütün bu şaşkınlık ve panik sonucunda şiddetli stresler, krizler ve çatışmalar kaçınılmaz olacaktır.

2.7.2. Örgütsel Stres

Stres, Latince “estrica” kavramından türemiştir, Fransızca “estrece” den gelmektedir. Stres, (TDK, 2019) ruhsal gerilim anlamını taşımaktadır. Genel olarak Türkçede “bela, felaket, dert, elem, musibet” olarak kullanılmaktadır. Stres, başka bir açıdan; gerilim, zorlanma ve baskı gibi durumlarda, ruhsal yapının dayanıksızlaşması olarak da tanımlanmıştır. Stres; organizmanın zihninin ve psikolojisinin dengesini bozan güçlerin etkisi ile bedensel, zihinsel ve duygusal varlığının zorlanmasına ve çarpıtılmasına karşı gösterilen dayanma anlamına gelmektedir (Baltaş ve Baltaş, 1991: 265).

Kişinin davranışının, bireyin üzerinde yarattığı fiziksel veya psikolojik direnmeye karşı verilen tepki stres olarak adlandırılmaktadır (Helleriegel, 1983: 488).

Stresle ilgilenen ilk bilim adamı olan hatta stresin babası olarak da bilinen Hans Selye, stresi “vücudun herhangi bir talebe özgü olmayan tepkisi” olarak tanımlamıştır. Selye, organizmada stres kaynaklı meydana gelen değişiklikleri üç aşamada sınıflandırdığı kuramını “Genel Uyum Sendromu” olarak açıklamıştır (Johnstone, 1989: 4, Eroğlu; 2013: 505-506).

Birinci aşama “alarm” aşamasıdır. Birey “savaş ya da kaç” tepkisini göstermektedir. Bu aşamada kişi bedeninde oluşan fiziksel değişimler sonucunda yüzleşmeyi ya da stres kaynağından kaçmayı tercih etmektedir. Stres durumu kişide fiziksel olarak tansiyonun yükselmesi, kalp atışlarının hızlanması, solunumun hızlanması ve ansızın adrenalin salgılanmasına yol açmaktadır. Bu aşamada sakinlik ve dinlenme, vaktinde enerjinin depolanması stresle başa çıkmak için önem taşımaktadır. Kişinin bedeni strese karşı koymak için tüm gayretini göstermektedir.

İkinci aşamayı “uyum veya direnme” aşaması olarak adlandıran Selye, kişi eğer stres kaynağına uyum sağlarsa ve esnek davranırsa her şeyin normale döneceğini ifade etmektedir. Aynı zamanda bu aşama stresin yarattığı olumsuz etkileri azaltarak, fizyolojik durumların tekrar normal hale getirilmeye çalışıldığı aşamadır. Bu, stres kaynaklarına karşı organizmanın bir anlamda bireysel dayanıklılık göstermesi anlamına gelmektedir.

Üçüncü aşama “tükenme” aşamasıdır. Direnme ve uyum aşamasında stres kaynakları azalmayıp, artış gösterdiğinde kişide dağılma ve ciddi sapmalar görülmektedir. Bu stres kaynaklarıyla kişi başa çıkamaz ya da uyum sağlayamazsa tükenmişlik (Burn-Out) yaşamaktadır. Bu aşamada stres kaynağı mevcuttur ve kişi tükenmiştir. Kişinin stres kaynağının ve başka stres kaynaklarının da etkisinde kalma olasılığı yükselmiştir. Böylece stres kaynaklarına ve etkenlerine karşı insan organizması yenik düşmektedir.

Freudenberger ve Richelson, (1981: 23-25) tükenmişliği: “Kişinin kendi enerjisini, kuvvetini veya kaynaklarını aşırı kullanması nedeniyle güçlerinin kaybı, daralması veya tükenmesi.” olarak tanımlar. Tükenmişliğin nedeni, bir kimsenin mevcut tüm güçleriyle, gerçekçi olmayan beklentileri karşılama girişimi olarak açıklanmaktadır.

İnsanlar, en çok iş hayatında stresle karşı karşıya kalmaktadır veya karşı karşıya bırakılmaktadır (Lenert, 2010: 1). Günümüzde şiddetli rekabet yüzünden çalışanlar ve yöneticiler; değişken, karmaşık, belirsiz ve muğlak ortamlarda çalışmalarını sürdürmektedir. Çevre koşullarından dolayı ortaya çıkan stres faktörlerine yöneticiler ve çalışanlar uyum sağlamak zorlanmaktadır. İşletmelerde yöneticiler ve karar vericiler,

dış koşulların zorlamasıyla planları değiştirmek zorunda kaldığında çalışanlar stres ve gerilim yaşamaktadır. Başka bir deyişle, yöneticilerin yeteneklerinin veya bilgilerinin dışında bazı değişkenler sebebiyle veya özel görevlerle karşı karşıya kalmaları, çalışanların da tepkilerine yol açmaktadır. Bu bağlamda, örgütteki yöneticilerin ani ve hızlı değişiklikleri ve yetersizlikleri yüzünden ortaya çıkan bozukluklara “örgütsel stres” denilebilir. Örgütsel stres türleri “ yapıcı stres (eustres)” ve “ yıkıcı stres (distess)” olmak üzere iki türdür. Birincisi, olumlu bir stres türünü temsil eder ve iş ortamında duruma göre pozitif ise teşvik unsuru olabilmektedir. Bazı uzmanlara göre çalışanlar stres altında daha verimli ve iyi bir performans sergilemektedir (Karreich, 1994: 14-34). Örgütsel stres, gelecekte ne olursa olsun çalışanların akıllarını ve bedenlerini hazırlamalarına yardımcı olmaktadır. Eustresin, örgütsel stersin örgüt çalışanlarının enerjisini, yaratıcılığını veya rekabetçi ruhunu harekete geçirme ve geliştirmesine ortam hazırladığını belirtmiştir. Böylece onların, performans elde etmelerine imkân sağlamış olmaktadır. İkinci stres türü olan yıkıcı stres ise kısa bir süre için bile olsa olumsuz bir şey bir rutini etkilediğinde ortaya çıkmaktadır ve insanlar üzerinde kötü bir etki yaratmaktadır. Kişilerde baş ağrısı, hızlı kalp atışı ve mide problemlerine neden olmaktadır (Mirela ve Mădălina-Adriana, 2011: 333). Örgütlerde stresin ortaya çıkmasında; görevlerin çeşitliliği ve karmaşıklığı, çalışanlara yapabileceklerinden daha fazla iş verilmesi, daha sınırlı bir zamanda bu işin bitirilmesi için yapılan baskı gibi faktörler yer almaktadır. Ayrıca örgüt içindeki belirsiz rol dağılımı, çalışanlar arasındaki uyumsuzluk, ağır sorumlulukların yol açtığı endişe ve günümüzde sık yaşanan mobbing gibi faktörler de yıkıcı strese neden olabilmektedir (Eroğlu, 2013: 527-531).

Stresi yönetmek için işletmenin yeni amaçlar oluşturması ve stratejilerini izlemesi gerekir. Stres hastalıktır ve iyi yönetilemediği takdirde zamanla bir çalışandan diğerine bulaşmaktadır. Stresi yönetmenin yolları ile ilgili örgütlere tedbirler önermek mümkündür. Bu tedbirler şunlardır: Stres yaratabilecek sorunların erken önlenmesi ve ortadan kaldırılması, iş taleplerini değiştirmek, çalışanları bilgi ve yetenekleri ile ilgili işlere vermek, kullanılan teknikleri geliştirmek, uygun ve herkes tarafından kabul görülen bir yönetim tarzı uygulamak, uygun çalışma ortamı sağlamak, çalışanlara stres yönetimi hakkında bilgi vermek, çalışanlara eğitim vererek stresin üstesinden gelmeyi öğretmek, destek vermek ve iş birliği sağlamak, disiplin prosedürünü açıkça tanımlamak, destekleyici bir çalışma kültürü oluşturmak, kariyerlerini geliştirebilmeleri için destek olmak ve esnek çalışma programlarına teşvik etmek (Mirela ve Mădălina-Adriana, 2011:

335). Bu tedbirler sayesinde, işletmede çalışanların çoğunun yaşadığı stres büyük ölçüde azalacaktır. Ayrıca çalışmalarının daha verimli olacağı düşünülmektedir.

2.7.3. Yönetim Krizi

Kriz, biyolojik anlamda bir organda ortaya çıkan fizyolojik bozukluk, ruhsal bunalım, nöbet geçirme; ekonomik anlamda ise bir şeylerin kıt bulunma durumu, ekonomik çöküntü, aşırı ve ani dengesizliktir. Mecazi anlamda ise ulusal ve uluslararası toplumların veya örgütlerin yaşamlarında görülen bunalım ve buhranı ifade eder. Kriz, dar anlamda bir kişinin, geniş anlamda ise bir işletmenin ya da toplumun hayatında meydana gelen zor bir durumu, bunalım dönemini tanımlar. Kriz; belirsizlik, zarar görme gibi ifadeleri içermektedir ve yavaş yavaş meydana gelebileceği gibi aniden de ortaya çıkabilir (Bozkurt vd., 1998: 155).

İşletmeler, yaşamları boyunca aktif ve dinamik bir çevre içinde değişerek devamlılıklarını sürdürmeyi amaçlar. Bu bağlamda birçok sorun, uyumsuzluk ve olumsuzluklarla karşılaşabilirler. Bu olumsuzluk ve uyumsuzlukların nedenleri işletmenin kendi içinden kaynaklanacağı gibi işletme dışından da ileri gelebilir. İşletmenin amacına ulaşma çabası sırasında ani ve derin krizler, büyük bir tehlike ve tehdit oluşturabilir. Bu da işletmenin varlığını sürdürebilmesini tehlikeye sokabilir (Akat vd., 1994: 339).

Örgütsel anlamda kriz; örgütün amaçlarını ve varlığını tehdit eden, örgütün risk önleyici önlemlerini yetersiz bırakabilecek nitelikte ve gerilimli bir durum olarak değerlendirilebilir. Öte yandan kriz, örgütün yeni bilgiler ve deneyimler kazanmasına, bunu bir fırsat haline dönüştürmesine olanak sağlayarak bir dönüm noktası olma özelliğine de sahiptir (Demirtaş, 2000: 356).

Kriz süreci, üst üste veya yakın zamanda birbirini takip eden ve farklı boyutlardan oluşan bir süreç olarak işletmeleri olumsuz etkilemektedir (Can, 1997: 314).

Kriz yönetim süreci; işletmeye veya işletmenin vizyonuna, misyonuna yönelik tehlike faktörlerinin belirlenmesi, bununla başa çıkılabilecek stratejilerin oluşturulması ve bu stratejilerin uygulanması ve değerlendirilmesi olarak açıklanabilir (Bozkurt vd., 1998: 154). Örgütlerde krizlerin birçok nedeni bulunmaktadır. Yetersiz sermaye, finansal kaynak sıkıntısı, kontrol edilemeyen harcamalar, kontrolsüz pazarlama harcamaları, borçlanma politikalarında yapılan hatalar örgütleri finansal krize sürüklemektedir. Bu faktörlerin yanında yönetimdeki tecrübe eksiklikleri, geliştirilen teknolojinin telif

haklarının korunması ve düşmanca satın alma girişimleri krize yol açabilmektedir (McCarty, 2003: 335).

Yetenekli yöneticilere en çok ihtiyaç duyulduğu zaman kriz dönemleridir. Yönetimsel becerileri olan yöneticiler, işletmenin çözülmesi ve dağılması konusunda ortaya çıkabilecek ani panik ve olumsuzlukların giderilmesine yardımcı olmaktadır (Drucker, 1999: 18). Kriz meydana geldiğinde yöneticinin ilk olarak yapması gereken, krizin boyutlarını belirlemesi ve krizi saptamasıdır. Doğru zamanlama sayesinde saptanan bu boyutlar krizin etkili ve hızlı kontrol altına alınmasında önemli rol oynamaktadır (Tack, 1994: 16).

Kriz ve dayanıklılık kavramı arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır. Örgütlerin dayanıklılık niteliklerinden biri de krizler ile başa çıkma olgusudur. Krizler, günümüz modern iş dünyasında çok sık karşılaşılan durumlar olarak görülmektedir. Bu bağlamda, baş edilemeyen ve doğru bir şekilde yönetilemeyen krizler örgütlerin amaçlarına ulaşmasını engellemenin ötesinde, varlıklarını sürdürme konusunda zorluklara yol açabilir. İşletmeler hassasiyet ve dikkatleriyle krizleri tahmin edebilmelidir. İşletmelerin yaşadığı çeşitli krizler sonucunda; istikrarsızlık, güvensizlik, yetersiz örgüt enerjisi, hızlanma durumundan meydana gelen tuzak, işlevsiz liderlik, kötü çalışma koşulları gibi faktörlerden etkilenerek dayanıklılıkları azalmaktadır.

Kriz dönemlerini ancak iyi stratejiler ve hazırlıklarla önlemek mümkün olabilmektedir. Her ne kadar iyi stratejiler belirlense de krizlerin ortaya çıkma ihtimalini tamamen engelleyecek bir yöntem bulunmamaktadır. Muhtemel bir krizin ortaya çıkması durumunda, krizin doğru ve soğukkanlılıkla saptanması, sorun yaratmayacak önlemlerin ileriye dönük alınması ve acil durumlar için planların yapılması işletmeler için hayati önem taşımaktadır. Bu süreçte kurallara uyan işletmeler rakipleri karşısında dayanıklılıklarını gösterebilmektedir. Günümüzde işletmeler için krizler kaçınılmaz olarak görülmektedir. Doğru bir şekilde yönetilemeyen krizler, örgütlerin rekabet gücünü yok ederek, aşırı miktarda zayıflık ve dayanıksızlık ortaya çıkarmaktadır. Bu bağlamda, krizleri yönetmek bir taraftan örgütlere yeni fırsatlar ve imkânlar yaratırken öte taraftan da örgütsel dayanıklılıklarına büyük katkı sağlayabilmektedir.

2.7.4. Örgütsel Çatışma

Çatışma, Latince “certamen” İngilizcede “conflict” olarak karşılık bulmaktadır. Çatışma, ilk kez askeriyede kullanılmıştır. Anlamı şudur: “Askerlikte savaş maksadıyla düşmana karşı birliğin silahlı vuruşması (TDK, 2019).”

Dean çatışmayı, bir kişinin, başka kişinin amaçlarını müdahale ederek daha az etkili hale getirme süreci olarak tanımlamıştır (Tjosvold, 1989: 43). Tarihsel gelişim sürecine bakıldığında çatışma, önlenebilen bir durum ardından işletmenin kaçamadığı bir olay ve işletmeye olumlu sonuçlar yaratabilen bir durum olarak ifade edilebilir (Tosi vd., 2000: 279). Geleneksel yaklaşıma göre çatışma; işletmenin düzenini bozan durumlar, işletmedeki iş görenlerin tutarsız davranışları, kutuplaşmaya neden olan algı ve psikoloji sonucu ortaya çıkan bir eylemdir.

Pondy (1967: 289), örgütlerde çatışmaların sebeplerin şöyle açıklamıştır:

Çatışma davranışının ön koşulları arasında, kıt kaynaklar veya politik farklılıkların olduğunu öne sürmüştür. Ona göre stres, huzursuzluk, kaygı, endişe gibi duygusal ve zihinsel durumlar çatışmaya yol açmaktadır. Çalışanlar pasif bir direnişten sonra saldırganlık ve çatışma davranışında bulunmaktadır. Pondy bu faktörlerin çatışma için bir neden olmaktan ziyade bir ön koşul olduğunu vurgulamaktadır. Küreselleşme, rekabetin artmasına neden olurken; belirsizliklere, karmaşıklıklara, yer yer kuralsızlıklara bağlı olarak çatışmalara da neden olmaktadır.

Çatışmanın nedenleri aranırken, örgütlerde en yaygın çatışma türleri aşağıdaki gibi açıklanmıştır (Mader, 2010: 5-6, Slabbert, 2004: 85-86, Düşükcan, 2018: 34).

Amaç Çatışmaları: Hedefler üzerinde anlaşmazlık olması durumunda anlaşma ve koordinasyon eksikliğinden kaynaklanan çatışmadır. Tarafların olumlu anlamda farklı görüşleri, yapıcı çözümler ortaya çıkarmaktadır. Ortak hedef üzerinde fikir birliğine varılması ve rekabetçi durumların ortadan kaldırılmasıdır.

Dağıtım veya Kaynak Çatışmaları: Bu tür çatışmalar; personel, malzeme ve sermayenin tahsisi konusundaki anlaşmazlıklardan kaynaklanmaktadır. Bunun nedenleri kaynak eksikliği, haksız dağıtım, takdir eksikliği ve algı eksikliğidir. Bu tür çatışmalardan kaçınmak için mevcut kaynaklar, bunların kullanımı, gerekliliği, varyasyonları, avantajları ve dezavantajları hakkında mümkün olduğu kadar açık olunması gerekmektedir.

Yetkinlik Çatışmaları: Yetkinlik çatışmaları genel olarak yüksek hiyerarşi barındıran örgütlerde ortaya çıkar. Yetkinlik sağlayıcılar ve diğer paydaşlar bilinçsizce veya bilinçli olarak kendi yetkinliklerini daraltılmış veya ezilmiş hissederek ihlal ederler. Çoğu zaman bu bir nesnellik meselesi değildir ancak ayakta durma, etki ve güç arzu etme meselesidir. Düz hiyerarşiler gibi çevre koşulları, becerilerin bir araç veya bir ödül olarak kullanılması ve ihtiyaç duyulan becerilerin delegasyonu, bu tür çatışmalardan kaçınmaya

yardımcı olmaktadır. İhtiyaç duyulan kademelerin yetkilendirilmesi, bu tür çatışmaların önlenmesini sağlamaktadır.

Değerlendirme veya Algı Çatışmaları: Bu çatışmalar hedef çatışmalarına benzemektedir çünkü hedefler genellikle değerlendirmeler temelinde belirlenir. Değerlendirme veya algı yetersizliğinin nedenleri, bilgi eksikliği, farklı bilgi seviyesi, farklı tutumlar olmamasıdır. Bu tür çatışmalardan kaçınmak; şeffaflık, alternatiflerin belirlenmesi ve karar kriterlerinin açıklanması gibidir.

Çatışmaların Uygulanması: İcra çatışmaları genellikle yukarıda tarif edilen çatışma türleridir. Bu tür çatışmaların başka nedenleri ise görevlerin eşitsizliği, şeffaflık eksikliği, ulaşılamaz hedefler, uygulama sağlayıcılarının yetersizliği ve karar vericiler arasındaki ilişkilerin kopukluğundan dolayı ortaya çıkmaktadır.

İlişki Çatışmaları: Örgütteki ilişki ve işbirliğindeki kopuklukların sonucunda ilişki çatışmaları yaşanmaktadır. İnsanlar çatışmalardan ayrı sayılmaz fakat kendilerini çatışmalar yoluyla açığa vururlar. Kuşak çatışması, cinsiyet çatışması, köken çatışması ve azınlık çatışması örgütlerde meydana gelen diğer çatışma türleridir. Örgütler için bundan kaçmak oldukça zordur.

İnsanların birbirleriyle iletişim kurdukları her yerde zaman zaman çatışmalar meydana gelmektedir. Bu çatışmalar bazı durumlarda önlenbilmesine rağmen bir anlaşmazlık anında başa çıkmak ve saygıyla çatışmayı çözmek gerekmektedir. Çatışmadaki belirleyici özellik karşıt görüşlerin aksine, tüm tarafların duygusal olarak güçlü bir şekilde çatışmada yer almasıdır. Çatışma yönetiminde katılımcılar, sistematik olarak çatışmanın genişlemesinden kaçınmaya çalışırlar. Örgütlerde iç ve dış nedenlere bağlı olarak çatışmaların çıkması kaçınılmaz bir durumdur. Ayrıca çatışmaların varlığı, örgütsel yaratıcılığı açığa çıkarmanın yanında, örgüt çalışanlarının sorun çözme ve çatışmaları yönetme becerisini geliştirmede de çok ciddi bir fırsat yaratabilir. Bu bağlamda örgütlerdeki çatışmalar uygun ve doğru bir şekilde yönetilemediği zaman, tıpkı aşırı stres ve yönetilemeyen krizlerde olduğu gibi, örgüt çalışanlarının işbirliğinin ve işbölümü düzeninin bozulmasına yol açabilir. Başka bir deyişle çatışmanın olmadığı örgütsel bir hayat yoktur. Ancak yönetilemeyen ve çok sık yaşanan çatışmalar, örgütün dayanıklılığını zayıflatarak çok ciddi bir sorun haline gelebilir.

2.8. Örgütsel Dayanıklılık Araştırmalarının Genel Seyri ve Son Durum

Tablo 2. Araştırmada Son Durum

Yazar	Yıl	Başlık
Terman	1921	Çeşitli Faktörlerin Yaşam Beklentisi Üzerindeki Etkisini Anlamak için Uzunlamasına Çalışma
Selye	1936	Stresin Temel Fiziksel Süreçlerinin İlk Tanımı
Frankl	1946	İntihar Hastalarıyla Çalışma, Toplama Kamplarından Hayatta Kalma ile İlgili Deneyimler
Block	1950	Ego Direnç Teriminin Oluşturulması
Werner	1955	Hawaii'deki Sorunlu Ailelerden Gelen Çocukların Uzun Süre Gözetilmesi
Vabderpol	1965	Toplama Kamplarının Kendi Hayatta Kalma Deneyimleri ve Sonuçları
Rutter	1972	Eğitimin, Çevrenin, Genetiğin v.b. Dayanıklılık Üzerindeki Etkileri
Adler	1975	Dayanıklılık ve Bağışıklık Sistemi Arasındaki Bağlantının Kanıtı
Lösel	1975	Çocuk Suçluların Risk ve Koruyucu Faktörleri Üzerine Araştırmalar
Antonovsky	1979	Sağlık, Stres ve Başa Çıkma Mekanizmaları Arasındaki Bağlantılar
Kabat-Zinn	1979	Dikkatlilik ve Stres Direnci Arasındaki İlişkiler
Collins	1994	Dayanıklılık Kavramının Kurumsal Ortamda Genişletilmesi
Siebert	2001	Dayanıklılık Kavramının Kurumsal Oltamda Uygulanması
Bruch	2003	Örgütsel Enerjinin Yapısıyla Dayanıklılık Kavramının Genişletilmesi
Krüger	2003	Girişimci Dayanıklılık: Gerçek ve Algılanan Bariyerler Girişimcilik Niyetlerin Uygulanmasına
Grawe	2004	Temel Nörobilim İhtiyaçları İçerecek Şekilde Esneklik Kavramının Genişletilmesi
Envick	2004	İnsan ve Sosyal Sermayenin Ötesinde: Pozitif Psikolojik Sermayenin Girişimci Başarısı için Önemi
E Vries ve Shields	2006	Girişimci Dayanıklılığı Teorisi: Yeni Zelanda KOBİ Sahibi Operatörlerinin Analizi
Holland	2006	Sıkıntıya Cevap Verme: Dayanıklılıkta Biliş Ötesi Bir Yaklaşım
Krüger, Schulte ve Stamp	2008	Sunumun Ötesinde: Sosyal Girişimcilik Etkilere Karşı Dayanıklılık ve Önleyici Etkinlikle ve Aksiyon
Rock	2008	Liderlik Konusunda Nörobilim Bulguları ile Dayanıklılık Kavramının Genişletilmesi
Blatt	2009	Girişimci Ekiplerde Dayanıklılık: Çekme Kapasitesini Geliştirme
Mangundjaya	2009	Dayanıklılık ve Girişimci Amaçlar İlişkisi
Hayward, Forster, Sarasvathy ve Fredrickson	2010	Hubris'in Ötesinde: Kendine Güvenen Girişimciler Ne Ölçüde Yeniden Girişime Giriyor?
Fisher	2011	Tutku, Dayanıklılık, Takıntı ve Sürdürülebilir Girişimcilik Eylemi: Girişimcilik Başarısının Yolu
Hedner, Abouzeedan ve Klofsten	2011	İnovasyon ve Girişimcilik Yıllıklarında Girişimcilik Dayanıklılığı ile Makale
Powell	2011	Girişimci Beceriklilik ve Dayanıklılık Tezi
Powell ve Baker	2011	Girişimci Beceriklilik Teorisine Doğru
Sun, Buys, Wang, ve Mcauley	2011	Çin'de Girişimcilik Başarısını Açıklamak için Dayanıklılık Kavramını Kullanma
Powell ve Baker	2012	Özlemler, Davranışlar ve Taahhütler: Sosyal Kimlik ve Girişimcilik Dayanıklılığı
Bullough ve Renko	2013	Zorlu Zamanlarda Girişimci Dayanıklılığı
Di Bella	2014	Girişimci Dayanıklılık Yüksek Riskli Bağlantılarda Girişimci Başarı için Koruyucu Faktörler

Draht	2014	Kurumsal Yönetimde Dayanıklılık
Kayes	2015	Örgütsel Dayanıklılık
Öztürk	2018	Sağlık Sektörlerinde Hizmet Yeniliği Konusunda Yenilikçi Eğilimlerin ve Örgütsel Dayanıklılık İlişkilerinin İncelenmesi
Çoban Kumbalı	2018	Örgüt Yapısına Göre Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Dayanıklılık İlişkisi
Rühl	2019	Örgütsel Dayanıklılık

Kaynak: (Bella, 2014: 165; Draht, 2014: 36)

Bunun sonucunda yapılan ilk çalışmalar bireysel ve fizyolojik açıdan ele alınmış; “Ya dayanıklı dünyaya gelinir ya da dayanıklı olunmaz.” şeklinde bir ikilemde bu konu irdelenmeye başlanmıştır. Daha sonra bu çalışmaları, sorunlu ailelerde büyüyen kişiler ile toplama kamplarında ve kamplardan kaçmayı başaran, hayatta kalma mücadelesi veren vakalar üzerindeki çalışmalar takip etmiştir. Daha sonra stres, bağışıklık sistemi ve nörobilim alanlarında “dayanıklılık” kavramı kullanılmış ve çevrenin kişinin dayanıklılığını etkilediği çalışmalar aracılığıyla örgütsel dayanıklılık kavramına doğru geçiş yapılmıştır. Son yıllarda, özellikle 2011 yılından bu yana son finansal krizin sonuçları açısından örgütsel dayanıklılık alanında yayınlar giderek çoğalmaya başlamıştır. 2009 yılında yaşanan dünya finans krizi, yine bu yılda Yunanistan tarafında tetiklenen ve 2011 yılına kadar süren Euro krizi, örgütlerin ve ülkelerin dayanıksızlıklarını ortaya koymuştur. Herkes bu durumdan bir şekilde etkilenirken en çok da bu durum örgütleri etkilemiştir. Bunun sonucunda “dayanıklılık” kavramı gündeme oturmuş ve önemi de giderek artmıştır. Finans ve yetkin olmayan yönetici kaynaklı örgütsel dayanıklılık olgusu, dünyadaki birçok örgütün çökmesine, ödeme yapamamasına, birçoğunun batmasına, konkordato ve iflaslarını ilan etmesine sebep olmuştur. 2013 yılında Davos’ta Dünya Ekonomik Forumu’nda değişken bir dünyada dinamik dayanıklılık konusu gündeme getirilmiştir. Her şey iyi gittiğinde kimsenin "dayanıklılık" hakkında konuşmadığı üzerinde tartışılmıştır (World Economic Forum, 2013). Bu durumdan sonra örgütsel dayanıklılık herkes tarafından az da olsa önem kazanmış ve literatürde bu konu hakkında kaynaklar çoğalmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BANKALARIN ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIĞI İÇİN KURUMSALLAŞMALARINDAKİ ÖNEMİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Rekabetin çok yoğun yaşandığı günümüz koşullarında belirsizlik ve değişim söz konusu olmaktadır. Küreselleşmenin ekonomik boyutuyla birlikte karşımıza çıkan sorunlardan birisi de küreselleşmenin işletmeleri daha karmaşık ve daha rekabetçi hale getirmesidir. Küreselleşmeyle birlikte rekabet gücü artmış ve rekabet biçimleri farklılaşmıştır. Özellikle 1980 sonrasında kaynak dağılımındaki eşitsizliğin yanı sıra, piyasadaki işletme sayısının artması, beraberinde birçok tehdidi de getirmiştir. Stratejik yönetim tekniklerinden yararlanan işletmeler, bu ortamda daha uzun yaşayabilmek için sistemlerini ve süreçlerini yapılandırarak rekabet ortamında üstünlük sağlamaktadır. Bu açıdan işletmede var olan insan kaynağının yaratıcılığının ve becerilerinin geliştirilmesi, işlevsel hale getirilmesi stratejik önem kazanmaktadır. Rekabet üstünlüğü yakalayan işletmeleri diğer işletmelerden ayıran en belirgin özellik, çalışanların süregelen değişimlere daha esnek bir şekilde uyum sağlaması ve dışarıdan gelen olumsuzluklara karşı direnme sanatıdır. Kurumsallaşma, bir işletmenin faaliyetlerini kişilerin varlığına bağımlı olmadan sürdürebilmesi ve geliştirebilmesi için etkin bir yapıdır. Farklı bir bakış açısıyla kurumsallaşma; işletmenin tüm stratejik kararlarına ve faaliyetlerine yön veren “vizyon”, ana amacı ve üstlendiği ana görevini tanımlayan “misyon”, faaliyetlerini yürütürken uyacağı beyan ettiği kavramları içeren “ilke ve değerler”, faaliyetini yürütürken izlediği yol ve yöntemleri yansıtan “politikalar” ve hedeflerine ulaşmak için sürdüreceği “uygulamalar” açısından belirli bir niteliğe, canlılığa ve sürekliliğe sahip olmasıdır. Kurumsallaşmanın temel amacı, işletmelerin kişilerden ve onların kendi becerilerine bağlı olan icra yöntemlerinden bağımsız hale gelmesi ve sürekliliğinin sağlanmasıdır. Bu, işletmenin önemli noktalarında insanın olmayacağı anlamına değil, onlar olmadığında aksama yaşanmadan her şeyin kaldığı yerden devam edeceği anlamına gelmektedir. Küreselleşme, işletmeleri kurumsallaşmaya zorlamaktadır. Günümüz rekabet ortamında işletmeler için sadece rakip işletmeler değil, özel sektördeki bazı işletmeler de tehdit unsuru oluşturmaktadır. Herhangi bir ülkede var olan işletmeler kendi ülke ekonomilerinin şartlarından çok, uluslararası ekonomik sistemin değişkenlerinin

etkisi altında kalmaktadır. Bu durum günümüz işletmelerini kendi geçmiş dönemlerine göre daha fazla dayanıklı olmaya ve daha çok kurumsallaşmaya adeta zorlamaktadır. Günümüz koşullarında bu sorunlardan kaçmanın ve bu sorunlara karşı direnmenin tek çözümü kurumsallaşmaktır. Bunu dikkate alan işletmeler kurumsallaşarak dayanıklı hale gelmektedir.

Araştırmanın amacı, günümüz iş dünyasında örgütlerin kurumsallaşmalarının örgütsel dayanıklılığı ne derece etkilediğini göstermesi bakımından önemlidir. Araştırmanın akademik yazına katkısı Türkçe yazında oldukça az yer alan “örgütsel dayanıklılık” kavramının incelenmesidir.

3.1.1. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Aracı

Araştırmanın bu bölümünde çalışmanın konusunu oluşturan “kurumsallaşma ve örgütsel dayanıklılık” kavramlarının etkisini ölçmek üzere izlenen yöntemler ve veri toplama araçları hakkında bilgi verilmektedir.

Araştırmada nicel yöntem benimsenmiş, veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmasına karar verilmiştir. Bu çalışma ampirik bir araştırma niteliğindedir. Anketler katılımcılara elden teslim edilmiştir.

Araştırma konuları hakkında önceden yapılmış olan kitap, makale, bildiri ve tez gibi akademik çalışmalarla birlikte; internet ortamında bulunan çeşitli doküman ve verilerden de yararlanılmıştır. Konu ile ilgili literatürde yer alan mevcut ölçekler, çalışmanın kavramsal ve teorik çerçevesine uygun olarak tespit edilmiştir. Anket; alanında kullanılmış, daha öncesinde geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerden yararlanılarak geliştirilmiştir. Araştırmada kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde, demografik bilgiler yer almaktadır ve bu bölüm yedi sorudan oluşmaktadır. Bu kısımda isim, soy isim gibi sorulara yer verilmemiştir. Sebebi ise sorulara içtenlikle cevap verilmemesi, hatta tamamen cevaplamaktan kaçınılması gibi sorunların ortaya çıkmasını engelleme düşüncesidir. Anketin ikinci bölümü, kurumsallaşma boyutlarına ilişkin ölçekleri içermektedir. Kurumsallaşma kısmı 40 sorudan oluşmaktadır ve 7 alt boyuta ayrılmıştır. Kurumsallaşmanın sadelik boyutu Perçin’in (2008) araştırmasında kullandığı 4 maddeli ölçekten, esneklik boyutu Kurgun ve Bağırın’ın (2013) araştırmasında kullandığı ve Rohrbaugh (1981) tarafından geliştirilen 4 maddeli ölçekten, özerklik boyutu Doğan’ın (2002) araştırmasında kullandığı 5 maddeli ölçekten, formelleşme boyutu Apaydın’ın (2008) araştırmasında kullandığı ve Wallace (1995) tarafından geliştirilen 4 maddeli ölçekten, tutarlılık boyutu

8 maddeli ölçekten Tefek (2016), saydamlık boyutu Apaydın (2008) ve Çınar (2014) tarafından geliştirilen 6 maddeli ölçekten ve profesyonelleşme boyutu Apaydın (2008) ve Şahman, Tengilimoğlu ve Işık (2008) tarafından geliştirilen 9 maddeli ölçekten yararlanılarak test edilmiştir. Anketin üçüncü ve son bölümünde ise 4 alt boyuttan oluşan “örgütsel dayanıklılık” kavramını ölçmek üzere sağlamlık, yedekleme, beceri ve atiklik boyutlarını 21 ifade ile ölçen, Wicker ve arkadaşları (2013) tarafından geliştirilmiş olan ölçeğin kullanılmasına karar verilmiştir. Her iki ölçek de 5’li Likert Tipi Ölçek niteliğindedir ve “1=Kesinlikle Katılmıyorum” dan “5= Kesinlikle Katılıyorum’a” kadar seviyelendirilmiştir.

3.1.2. İstatistiksel Yöntem

Veriler IBM SPSS Statistics 23 Paket Programı’na aktarılarak analizler tamamlanmıştır. Veriler değerlendirilirken sayısal değişkenler (dayanıklılık puanları) için tanımlayıcı istatistikler (ortalama, standart sapma, minimum, maksimum), kategorik değişkenler (örneğin cinsiyet) için ise sıklıklar (sayı, yüzde) verilmiştir. İstatistiksel testlere geçilmeden önce istatistiksel test uygulanacak sayısal değişkenlerin normallik varsayımı incelenmiş ve çarpıklık, basıklık katsayısının ± 2 aralığında olması nedeniyle değişkenin normal dağıldığı görülmüştür. Bu nedenle çalışmada parametrik olan istatistiksel testlerden yararlanılmıştır. İki bağımsız sayısal değişken arasındaki ilişkiler de “Pearson” korelasyon katsayısı yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Bir sayısal değişkene birden fazla değişkenin etkisini incelemek için ise Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi’nden yararlanılmıştır.

3.1.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Uşak-Merkez’de faaliyet gösteren bankaların çalışanları oluşturmaktadır. Bankaların ülkemiz ekonomisindeki yeri oldukça önemlidir. Bankaların varlığını devam ettirmeleri, büyümeleri ve pazardaki rekabet güçlerini artırmaları açısından araştırmanın yararlı olacağına inanılmaktadır. Uşak-Merkez’de faaliyet gösteren 17 bankanın 32 banka şubesi bulunmaktadır (Bankalar.org., 2019). Uşak-Merkez’de toplam 364 bankacı çalışmaktadır. Araştırma Kolayda Örneklem Yöntemi tarzında yapılmıştır ve araştırmaya katılmayı kabul eden banka çalışanlarına 260 adet anket elden teslim edilmiştir. Birkaç gün zaman verilerek 142 örneklem daha sonra toplanmıştır. Elden teslim edemeyen bankacılar anketleri e-posta yolu ile geri göndermiştir. Dağıtılan anketlerden henüz geri dönmemiş olanlar da mevcuttur. Anket formlarından 113 adet anket geçerli, diğer anketlerde yapılan incelemede 29 adet anket

geçersiz ve kısmen boş olarak kabul edilmiştir. Araştırmada veri analizi 113 geçerli anket ile yapılmıştır.

3.1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

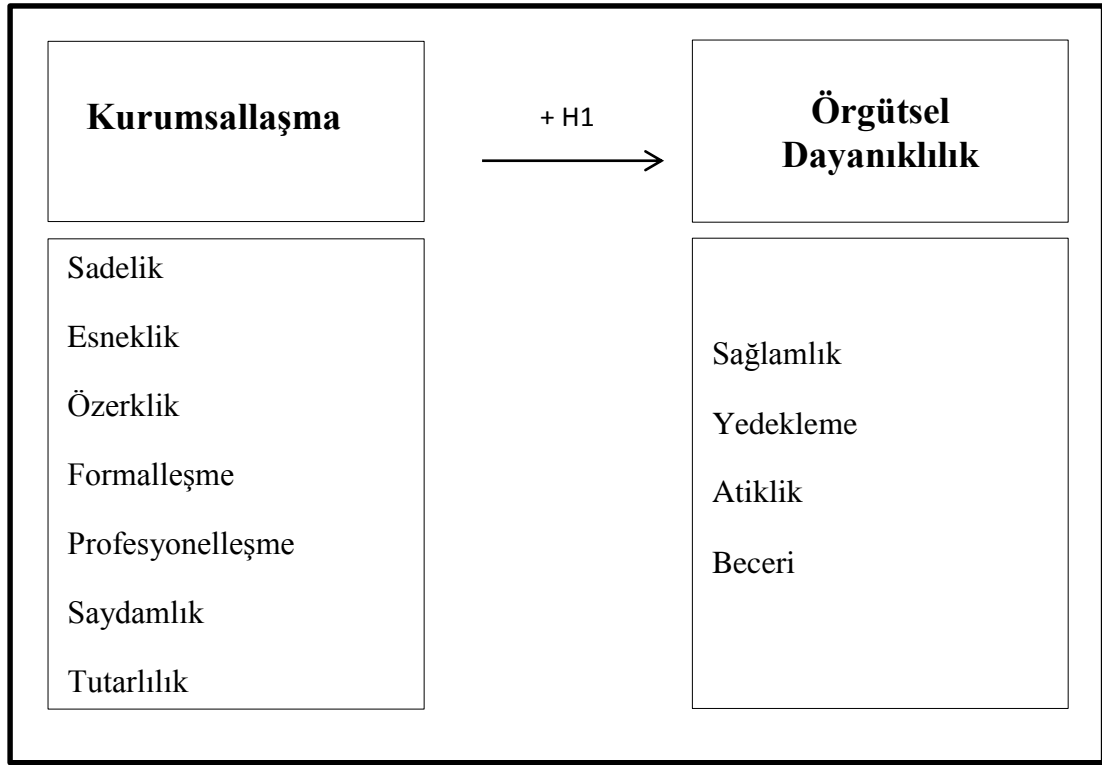
Birincisi, güvenilirliği ve geçerliliği yüksek olan ölçekler genellikle batı kültürüne ait araştırmacılar tarafından oluşturulmuştur. Bugün sosyal bilimlerde en çok da bu araştırmalar karşımıza çıkmaktadır. İnsanların içinde yaşadığı toplum tarafından öğrenilen ve edinilen bilgi, alışkanlık, değer ölçüleri, zihniyet ve görüş gibi davranış biçimlerini kapsayan kültür ögesinin ölçme araçlarında doğru şekilde aktarılamaması çalışmalara kısıtlamalar getirmektedir (Eroğlu, 2013: 150). Başka araştırmalarda olduğu gibi bu çalışmada da kısıtlar ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın sınırlılıklarından ikincisi, araştırmacıların ve banka müdürlerinin yoğun çalışma temposundan dolayı çalışmaya kısmen ya da tamamen katılım gösterememeleri, dağıtılan anketlerin de ileri tarihlerde teslim edilmesi söz konusu olduğu için planlanan zamanın dışına çıkılmasına neden olmuştur. Bunun yanında çalışanlardan bazılarının soruları içtenlikle cevaplamak istememiş olması da sınırlılıklardan biridir.

3.1.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Günümüzde örgütler ile ilgili en önemli gerçek, yönetsel olarak her şeyin daha belirsiz ve daha karmaşık olma durumudur. Küreselleşmeyle işletmeler daha çok rekabet etme ihtiyacı duymaktadır. Başarılı bir işletmede bulunması gereken nitelikli yönetici ve nitelikli iş gücü temininde de sorunlar yaşanmaktadır. Bunun sebebi ise işletmelerin artık daha inovatif ve yaratıcı iş gücü aramasıdır. İşletmeler piyasada varlıklarını sürdürmek adına öncekinden daha çok araştırma ve geliştirme yapmayı bunun yanında nitelikli iş gücü ile rekabet üstünlüğünü yakalamayı hedeflemektedir. İşletmeler, rekabet üstünlüğünü ürettikleri farklı stratejileri uygulayarak elde etmeye çalışmaktadırlar. İşletmeler kurumsallaşma sayesinde sorunların çözümüne yönelik birtakım sonuçlara ulaşmakta ve bu yolla da örgütsel dayanıklılıklarını artırmaktadırlar. Buradan hareketle “Kurumsallaşmanın örgütsel dayanıklılığa etkisi var mıdır?” temel araştırma sorusuna, bu araştırmada cevap aranmıştır.

Tablo 3. Teorik Model



İşletmelerin sade bir yapı ile karmaşıklıktan kurtulması ve arınması gerekmektedir. Bunu başaran işletmeler etkinliklerini artırmaktadır. İşletmeler çevrelerindeki farklılaşmaları da göz önüne alarak kurumsallaşmaya yatkınlık göstermektedirler. Buradan hareketle çalışmada aşağıdaki hipotez (H1_A) ileri sürülmüştür.

H1_A: Örgütlerde sadeliğin örgütsel dayanıklılık üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

Örgütler dış çevre unsurlarındaki (hukuki, politik, teknolojik, sosyo kültürel v.b) değişimleri tahmin edemedikleri için örgütlerin küreselleşmenin etkisiyle değişimlere ayak uydurması çok da kolay olmamaktadır. Esnek bir yapı barındıran işletmelerin ise esnek yapıya sahip oldukları için bu değişimlerden çok etkilenmediğini söylemek mümkündür. Esnek yapıya sahip olan işletmeler daha kolay adapte olduğundan kurumsallaşma düzeyleri de yüksek işletmelerdir (Karpuzoğlu, 2001: 77). Buradan hareketle çalışmada aşağıdaki hipotez (H1_B) ileri sürülmüştür.

H1_B: Örgütlerde esnekliğin örgütsel dayanıklılık üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

İşletmelerinin geleceğini düşünen yöneticiler veya işletme sahipleri, işletmenin misyonu ve amaçları doğrultusunda yönetsel ve yürütsel kararlarda serbest hareket ederek, işletmelerine diğer işletmelerden farklı bir kimlik kazandırmaya çalışmaktadırlar. Kendine özgü ve ayırt edici bir kimliğe sahip olan işletme ise kurumsallaşma düzeyi yüksek olan işletmedir (Tefek, 2016: 28). Buradan hareketle çalışmada aşağıdaki hipotez (H1_C) ileri sürülmüştür.

H1_C: Örgütlerde özerkliğin örgütsel dayanıklılık üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

İşletmelerde formalleşme, işletmedeki ilişkilerin tanımlanmasını ve işletme çalışanlarının görev, yetki ve sorumluluklarının tespit edilmesini ve bunların yazılı hale getirilmesini sağlamaktadır. Formalleşme, işletmelerin kurumsallaşmasında önemli bir yere sahip olup, işletme yönetiminin bireysellikten çıkarılarak belirli kurallara ve standartlara bağlanmasını sağlamaktadır (Apaydın, 2008: 123). Buradan hareketle çalışmada aşağıdaki hipotez (H1_D) ileri sürülmüştür.

H1_D: Örgütlerde formalleşmenin örgütsel dayanıklılık üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

Profesyonelleşme; çalışma grubunu ve davranışlarını etkileyerek, çalışanlar arasında koordinasyon kurarak, çalışanların uyum içinde olmasını ve işletme stratejisinin daha iyi anlaşılmasını ve uygulanmasını sağlamaktadır (Dündar, 2010: 34). Buradan hareketle çalışmada aşağıdaki hipotez (H1_E) ileri sürülmüştür.

H1_E: Örgütlerde profesyonelleşmenin örgütsel dayanıklılık üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

İşletmelerde saydamlık, ilgili kişilere ve topluma işletmelerin eylemleri ile ilgili bilgilerin tam ve doğru olarak, önyargı içermeden aktarılmasıdır. Saydamlık sayesinde işletmelerin güvenilirlikleri artmaktadır. Diğer bütün işletmeler de güvenilir olan bu işletmelerle iş yapmak istemektedir. Böylece saydamlık, işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir (Apaydın, 2008: 125). Buradan hareketle çalışmada aşağıdaki hipotez (H1_F) ileri sürülmüştür.

H1_F: Örgütlerde saydamlığın örgütsel dayanıklılık üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

Faaliyetlerinde tutarlılık gösteren işletmelerin, içinde bulunduğu sektörde diğer işletmeler ile birlikte aynı durumlar karşısında benzer tepkiler vermesi önemlidir. İşletmenin verdiği sözleri tutması ve işletmenin faaliyetleri ile misyonu, vizyonu ve

stratejisinin uyumlu olması gerekmektedir. Buradan hareketle çalışmada aşağıdaki hipotez (H1G) ileri sürülmüştür.

H1G: Örgütlerde tutarlılığın örgütsel dayanıklılık üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

3.2. Veri Analizi ve Bulgular

Çalışmanın bu kısmında araştırmanın hipotezlerini ve modelini test etmek üzere yapılan ampirik araştırmanın bulgularına yer verilmektedir. Bu kısmında katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin elde edilen bulgular, çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri ile normallik testi sonuçları, ardından bu sonuçlara uygun olarak seçilen analizlerle yapılan hipotez testleri yer almaktadır.

3.2.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik ve Geçerlilik Analizleri

Ölçeklerin güvenilirliğini belirlemek amacıyla Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Hesaplamalara göre tüm değerlerin literatürde kabul edilen 0,60'dan daha yüksek kabul edilebilir değerlerde olduğu ve ölçeklerde iç tutarlılığın sağlandığı görülmüştür (Başat, 2009: 185).

Tablo 4. Cronbach's Alpha Güvenilirlik Katsayıları

	Cronbach' s Alpha	Madde Sayısı
Kurumsallaşma	,954	40
Sadelik	,770	4
Esneklik	,743	4
Özerklik	,661	5
Formalleşme	,786	4
Profesyonelleşme	,874	9
Saydamlık	,783	6
Tutarlılık	,871	8
Örgütsel Dayanıklılık	,937	21
Sağlamlık	,843	5
Yedekleme	,830	5
Beceri	,759	6
Atiklik	,796	5

Tablo 4 uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda kurumsallaşma ölçeğinin güvenilirlik seviyesinin ,954 olduğu sadelik ,770 esneklik ,743 özerklik ,661 formalleşme ,786 profesyonelleşme ,874 saydamlık ,783 ve tutarlılık ise ,871 bu doğrultuda 7 alt boyutun güvenilirlik seviyelerinin ,661-,874 aralığında olduğu görülmektedir. Dayanıklılık ölçeğinin güvenilirlik seviyesinin ,937 olduğu sağlamlık ,843 yedekleme ,830 beceri ,759 ve atıklık ,796 yani 4 alt boyutunun güvenilirlik seviyelerinin ,759-,843 aralığında olduğu görülmektedir. Böylece tüm maddeler güvenilirlidir. Kurumsallaşmada; ,874 ile profesyonelleşme ,871 ile tutarlılık en yüksek güvenilirliği sağlarken örgütsel dayanıklılıkta sağlamlık ,843 ve yedekleme ,830 boyutları en yüksek güvenilirliği içeren boyutlar olmuştur. Her iki anket de daha önce yapılan çalışmalarda kullanılmıştır. Kurumsallaşma anketindeki boyutlar; sadelik boyutu Perçin tarafından geliştirilen ve “İşletmenin Örgüt Yapısının İş Görenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisine İlişkin Bir Araştırma” konulu doktora tezinden alınmıştır (Percin, 2008). Esneklik boyutu, John Rohrbaugh tarafından geliştirilen ve “Operationalizing the Competing Values Approach: Measuring Performance in the Employment Service” adlı çalışmasında kullandığı boyuttan yararlanılmıştır (Rohrbaugh, 1981). Saydamlık ve profesyonelleşme boyutları, Fahri Apaydın’ın “Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri” adlı çalışmasında kullandığı ölçeklerden yararlanılmıştır (Apaydın, 2008). Özerklik boyutu Mustafa Kesici’nin “Aşçıların Mesleki Özerklikleri ile Yaratıcılık Süreçlerinin İlişkisi” adlı yüksek lisans tez çalışmalarında kullanıldığı ölçeklerden yararlanılmıştır. Formalleşme boyutu Wallance’nin “Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations” adlı çalışmasından alınmıştır (Wallance, 1995).

Kurumsallaşma anketi olarak Ali Tefek’in “Kobi’lerde Kurumsallaşma ve Örgütsel Performans İlişkisi: Konya Sanayi İşletmeleri Araştırması” konulu yüksek lisans tezinde kullandığı anket kullanılmıştır (Tefek, 2016). Bu doğrultuda anketlerin daha önce yapılmış olan çalışmalarda yer almaları bu anketlerin geçerliliğini ortaya koymaktadır.

Örgütsel dayanıklılık anketi ise (Wicker ve arkadaşları, 2013) tarafından geliştirilen ve “Organizational Resilience of Community Sport Clubs Impacted by Natural Disasters” adlı makalede kullanılan ve Hatice ÇOBAN KUMBALI’nın “Örgüt Yapısına Göre Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Dayanıklılık İlişkisi” adlı doktora tezinde bu ölçekten yararlanılmıştır. Buna göre örgütsel dayanıklılık anketinin de geçerliliği bulunmaktadır (Kumbalı, 2018).

Tablo 5. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

	(n=113) Kişi Sayısı	Yüzde
Cinsiyet		
Erkek	67	59,3
Kadın	46	40,7
Medeni Durum		
Evli	57	50,4
Bekâr	56	49,6
Yaş		
18-29 Yaş	33	29,2
30-39 Yaş	57	50,4
40-49 Yaş	17	15,0
50-59 Yaş	5	4,4
60-69 Yaş	1	0,9
Eğitim Durumu		
Lise	6	5,3
Ön Lisans	16	14,2
Lisans	86	76,1
Yüksek Lisans	4	3,5
Doktora	1	0,9
Şirket Faaliyet Süresi		
1 Yılden Daha Az	4	3,5
1-3 Yıl	3	2,7
4-6 Yıl	10	8,8
7-9Yıl	12	10,6
10 Yıl ve Üzeri	84	74,3
Bu Kurumda Çalışma Süresi		
1 Yılden Daha Az	13	11,5
1-3 Yıl	20	17,7
4-6 Yıl	42	37,2
7-9 Yıl	16	14,2
10 Yıl ve Üzeri	22	19,5
Şirketteki Çalışan Sayısı		
1 – 10 Kişi	9	8,0
11-49 Kişi	54	47,8
50-99 Kişi	23	20,4
100-249 Kişi	1	0,9
250 ve Üzeri Kişi	26	23,0

Tablo 5 araştırmaya katılanların ve kurumun demografik özelliklerini göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre katılımcıların büyük çoğunluğu erkektir. Katılımcıların %59,3'ü erkek iken %40,7'si kadındır.

Araştırmaya katılan bankacıların %50,4'ü evli ve %49,6'sı ise bekârdır. Bu oran yaklaşık yarı yarıya denk gelmektedir.

Çalışanların %50,4'ünün yani çoğunun 30-39 yaş aralığında olduğu görülmektedir. 30 yaş üzeri olmaları belirli bir tecrübeye sahip olduklarını göstermektedir. İkinci sırada ise çalışanların %29,2'sinin yaş grubu 18-29 iken, %15'inin 40-49 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Katılımcıların %4,4'ünün 50-59 yaş aralığında olduğu ve en az katılımcının %0,9'la 60-69 yaş grubu arasında olduğu görülmektedir.

Katılımcıların büyük çoğunluğunun ön lisans ve lisans eğitime sahip olması, bankaların eğitimli kişiler çalıştırdığının göstergesidir. Katılımcıların büyük çoğunluğu %76,1 lisans mezunu iken, ikinci sırada üniversite ön lisans mezunları %14,2 oranla yer almaktadır. Çalışanlardan en az oran %0,9 ile doktora mezunlarına aittir. Eğitim durumu lise olanların oranı %5,3 iken, yüksek lisans mezunları %3,5'tir.

Bankaların faaliyet süreleri çoğunlukla 10 yıl ve üzeridir. Bu da %74,3'e karşılık gelmektedir. Diğer dağılımlarda ise %3,5'inin faaliyet süresi 1 yıldan az iken %2,7'sinin 1-3 yıl arasında, %8,8'inin 4-6 yıl, %10,6'sının 7-9 yıl faaliyet gösterdiği görülmektedir.

Banka katılımcılarının %37,2 oranında büyük çoğunluğu bankalarda 4-6 yıl arasında çalışmaktadır. En az %11,5'inin bu kurumda çalışma süresi 1 yıldan az iken %17,7'sinin 1-3 yıl, %14,2'sinin 7-9 yıl ve %19,5'inin ise 10 yıl ve üzeridir.

Bankalarda %47,8 çalışanın çoğunluğu 11-49 kişi arasındadır, %8'inin kurumda çalışan sayısı 1-10 aralığında iken, %20,4'ünün 50-99, %0,9'unun 100-249 ve sadece %23'ünün ise 250 ve üzeri kişi çalıştırdığı görülmektedir.

3.2.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmanın bu kısmında istatistik yöntemlerinin kullanıldığı alan araştırmalarında verilerin birkaç özelliğinin gösterilmesi gerekmektedir. Bu özellikler, tanımlayıcı istatistikler olarak adlandırılan analizlerle sunulur. Tanımlayıcı istatistikler: ortalama, mod ve medyan gibi merkezi eğilim ölçütlerini; standart sapma ve varyans gibi ortalamadan sapma ölçütlerini; çarpıklık ve basıklık gibi normal dağılımdan sapma ölçütlerini kapsamaktadır (Jackie, 2006: 5-9).

Tablo 6. Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

	Ortalama	Standart Sapma	Min.-Mak.	Madde Sayısı
Sadelik	3,80	,789	1-5	4
Esneklik	3,82	,718	1,25-5	4
Özerklik	3,56	,744	1,4-5	5
Formalleşme	3,76	,812	1,25-5	4
Profesyonelleşme	3,70	,722	1,44-5	9
Saydamlık	3,74	,726	1,67-5	6
Tutarlılık	3,71	,739	1,63-5	8
Kurumsallaşma	3,73	,613	1,48-5	40
Sağlamlık	3,84	,753	2-5	5
Yedekleme	3,77	,725	1,8-5	5
Beceri	3,76	,654	2,33-5	6
Atiklik	3,75	,695	2-5	5
Dayanıklılık	3,78	,637	2,23-5	21

Tablo 6 bu kısımda araştırmanın merkezi eğilim ölçütleri ile ortalamadan sapma ölçütleri verilmektedir. Katılımcıların, kurumsallaşma ve örgütsel dayanıklılıkla ilgili ifadelerine verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları ortancanın (3) üzerindedir. Kurumsallaşmanın boyutları incelendiğinde; en yüksekte en düşüğe ortalamasının ($\bar{x}=3,82$) esneklik boyutunda, ($\bar{x}=3,80$) sadelik boyutunda, ($\bar{x}=3,76$) formalleşme boyutunda ($\bar{x}=3,74$) saydamlık boyutun, ($\bar{x}=3,73$) kurumsallaşma boyutun, ($\bar{x}=3,71$) tutarlılık boyutunun, ($\bar{x}=3,70$) profesyonelleşme boyutu, en düşük ortalamasının ($\bar{x}=3,56$) özerklik boyutunda olduğu görülmektedir.

Dayanıklılık boyutları incelendiğinde; en yüksek ortalamasının ($\bar{x}=3,84$) sağlamlık boyutunda, en düşük ortalamasının ($\bar{x}=3,75$) atiklik boyutunda olduğu görülmektedir. Yedekleme boyutunun ($\bar{x}=3,77$) olduğu, beceri boyutunun ortalaması ($\bar{x}=3,76$) ve dayanıklılık boyutunun ortalaması ($\bar{x}=3,78$) olduğu görülmektedir.

Çalışmaya katılan kişilerin “Sadelik” puanlarının ortalaması $3,80\pm,789$ iken “Esneklik” için $3,82\pm,718$, “Özerklik” için $3,56\pm,744$, “Formalleşme” için $3,76\pm,812$, “Profesyonelleşme” için $3,70\pm,722$, “Saydamlık” için $3,74\pm,726$, “Tutarlılık” için $3,71\pm,739$ ve “Kurumsallaşma” için ise $3,73\pm,613$ ’tür. “Sağlamlık” puanlarının ortalaması $3,84\pm,753$ iken “Yedekleme” için $3,77\pm,725$, “Beceri” için $3,76\pm,654$, “Atiklik” için $3,75\pm,695$ ve “Dayanıklılık” için ise $3,78\pm,637$ ’dir.

3.2.3. Normallik Testi

Normallik testi ile verilerin normal dağılıma uyup uymadığı saptanmaya çalışılır (Ghasemi, 2012: 487). Çalışmada veri dağılımının normalliğini denetlemek amacıyla Kolmogorov-Smirnov Testi yapılmıştır. Sonuç değerlerinin anlamlılık düzeyinin 0.05'in üzerinde olması verilerin dağılıma uygunluğunu göstermektedir.

Tablo 7. Ölçek ve Alt Boyutlarına İlişkin Normallik Testleri

	Kolmogorov-Smirnov ^a		Çarpıklık	Basıklık
	Test İstatistiği	P		
Sadelik	,149	,000	-,934	1,416
Esneklik	,114	,001	-,753	1,442
Özerklik	,089	,029	-,363	-,033
Formalleşme	,083	,052	-,418	,014
Profesyonelleşme	,073	,194	-,459	,266
Saydamlık	,120	,000	-,597	,326
Tutarlılık	,076	,117	-,487	,116
Kurumsallaşma	,065	,200*	-,883	1,951
Sağlamlık	,117	,001	-,132	-,927
Yedekleme	,093	,018	-,086	-,730
Beceri	,095	,015	,240	-,764
Atiklik	,114	,001	,098	-,540
Dayanıklılık	,054	,200*	,046	-,524

Tablo 7 çalışmanın bu kısmında Kolmogorov-Smirnov Testi sonuçlarını göstermektedir ve incelendiğinde uygulanan Kolmogorov - Smirnov normallik testi sonucunda Formalleşme = ,083, Profesyonelleşme = ,073, Tutarlılık = ,076, Kurumsallaşma = ,065, Dayanıklılık = ,054 puanlarının normal dağılım gösterdiği ($p>0,05$); Sadelik = ,149, Esneklik = ,114, Özerklik = ,089, Saydamlık = ,120, Sağlamlık = ,117, Yedekleme = ,093, Beceri = ,095 ve Atiklik = ,114 puanlarının ise normal dağılım göstermediği ($p<0,05$) görülmüştür. Normal dağılmayan değişkenlerin çarpıklık ve basıklık katsayıları incelendiğinde bu katsayıların ± 2 aralığında olduğu görüldüğünden bu değişkenlerin de normal dağıldıkları varsayılmıştır.

Tablo 8. Cinsiyet ile Kurumsallaşma ve Alt Boyut Farklılıklarının İncelenmesi

	Erkek		Kadın		T	P
	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma		
Sadelik	3,77	,815	3,84	,757	-0.451	,653
Esneklik	3,80	,725	3,85	,714	-0.370	,712
Özerklik	3,38	,676	3,81	,773	-3,109	,002*
Formalleşme	3,67	,843	3,90	,752	-1,515	,133
Profesyonelleşme	3,64	,756	3,79	,669	-1,102	,273
Saydamlık	3,71	,758	3,78	,682	-0.483	,630
Tutarlılık	3,64	,742	3,81	,730	-1,249	,214
Kurumsallaşma	3,66	,597	3,83	,628	-1,439	,153

t:Bağımsız Örneklem T Testi *: $p<0,05$ (İstatistiksel olarak anlamlı)

Tablo 8 incelendiğinde kadın ve erkekler arasında özerklik algıları bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). **Buna göre kadınların özerklik algıları erkeklerin özerklik algılarından anlamlı derecede daha fazladır.** Kadın ve erkekler arasında Sadelik, Esneklik, Formalleşme, Profesyonelleşme, Saydamlık, Tutarlılık, Kurumsallaşma bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 9. Yaş Grupları ile Kurumsallaşma ve Alt Boyut Farklılıklarının İncelenmesi

	1.18-29 Yaş		2.30-39 Yaş		3.40 Yaş ve Üzeri		F	P
	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma		
Sadelik	3,66	,778	3,93	,716	3,65	,941	1,779	,174
Esneklik	3,79	,573	3,92	,748	3,64	,815	1,268	,286
Özerklik	3,76	,764	3,45	,739	3,51	,695	1,904	,154
Formalleşme	3,60	,731	3,96	,861	3,52	,703	3,449	,035*
Profesyonelleşme	3,70	,584	3,80	,786	3,44	,701	2,086	,129
Saydamlık	3,80	,699	3,76	,750	3,57	,709	0.758	,471
Tutarlılık	3,70	,700	3,79	,749	3,51	,761	1,212	,302
Kurumsallaşma	3,72	,578	3,80	,612	3,55	,651	1,403	,250

F: Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) *: $p<0,05$ (İstatistiksel olarak anlamlı)

Tablo 9 incelendiğinde yaş grupları arasında Formalleşme puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre 20-39 yaş grubundaki kişilerin Formalleşme algıları 40 yaş ve üzeri yaş grubundaki kişilerden anlamlı derecede daha fazladır. Yaş grupları arasında Sadelik, Esneklik, Özerklik,

Profesyonelleşme, Saydamlık, Tutarlılık, Kurumsallaşma puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 10. Ölçekler ve Alt Boyutlar Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

		Sağlamlık	Yedekleme	Beceri	Atıklık	Dayanıklılık
Sadelik	R	,447**	,447**	,398**	,551**	,512**
	P	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Esneklik	R	,528**	,516**	,477**	,582**	,584**
	P	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Özerklik	R	,250**	,244**	,217*	,228*	,261**
	P	0,008	0,009	0,021	0,015	0,005
Formalleşme	R	,548**	,534**	,550**	,581**	,613**
	P	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Profesyonelleşme	R	,674**	,655**	,602**	,606**	,705**
	P	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Saydamlık	R	,578**	,592**	,551**	,558**	,633**
	P	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Tutarlılık	R	,657**	,668**	,596**	,663**	,718**
	P	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Kurumsallaşma	R	,642**	,637**	,592**	,659**	,703**
	P	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

r:Pearson Korelasyon Katsayısı **: $p<0,01$

<i>R</i>	<i>İlişki Düzeyi</i>	<i>İlişki Yönü</i>
0,00	<i>İlişki yok</i>	<i>r= - ise</i>
0,01 – 0,29	<i>Düşük</i>	<i>negatif</i>
0,30 – 0,69	<i>Orta</i>	<i>ilişki</i>
0,70 – 0,99	<i>Yüksek</i>	<i>r= + ise</i>
1,00	<i>Mükemmel ilişki</i>	<i>pozitif ilişki</i>

Tablo 10 incelendiğinde çalışmada kullanılan kurumsallaşma ölçeği ve boyutları ile dayanıklılık ölçeği ve alt boyutları arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Kurumsallaşma ölçeği ve alt boyutları ile dayanıklılık ölçeği ve alt boyutları arasındaki tüm ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ($p<0,05$).

Buna göre kurumsallaşmada “sadelik” puanları ile sağlamlık, yedekleme, beceri, atıklık, dayanıklılık puanları arasında orta düzeyde pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. “Esneklik” puanları ile sağlamlık, yedekleme, beceri, atıklık, dayanıklılık puanları arasında orta düzeyde pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. “Özerklik” puanları ile

sağlamlık, yedekleme, beceri, atiklik, dayanıklılık puanları arasında zayıf düzeyde pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. “Formalleşme” puanları ile sağlamlık, yedekleme, beceri, atiklik, dayanıklılık puanları arasında orta düzeyde pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. “Profesyonelleşme” puanları ile sağlamlık, yedekleme, beceri, atiklik puanları arasında orta düzeyde pozitif, dayanıklılık puanları arasında ise güçlü düzeyde pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. “Saydamlık” puanları ile sağlamlık, yedekleme, beceri, atiklik, dayanıklılık puanları arasında orta düzeyde pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. “Tutarlılık” puanları ile sağlamlık, yedekleme, beceri, atiklik puanları arasında orta düzeyde pozitif, dayanıklılık puanları arasında ise güçlü düzeyde pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. “Kurumsallaşma” puanları ile sağlamlık, yedekleme, beceri, atiklik puanları arasında orta düzeyde pozitif, dayanıklılık puanları arasında ise güçlü düzeyde pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır.

Bu tablodan çıkarılacak en somut bulgulardan biri de kurumsallaşma ile örgütsel dayanıklılık arasında orta düzeyde bir ilişkinin bulunmasına dair araştırma bulgusudur. En düşük ilişki özerklik ve beceri arasında iken, en yüksek ilişki kurumsallaşmanın alt boyutu tutarlılık ve dayanıklılık arasındaki ilişkidir.

Tablo 11. Kurumsallaşma Ölçeğinin Alt Boyutlarının Dayanıklılık Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi

Bağımlı Değ.: Dayanıklılık	B	Standart Hata	St. B	T	P	Model İstatistikleri			
						F	P	R ²	Düz. R ²
(Constant)	1,245	,242		5,154	,000*				
Sadelik	-,141	,084	-,175	-1,693	,093				
Esneklik	,123	,087	,139	1,406	,163				
Özerklik	-,149	,061	-,174	-2,455	,016*				
Formalleşme	,180	,069	,230	2,607	,010*	25,410	0,000*	,793	,629
Profesyonelleşme	,248	,097	,281	2,566	,012*				
Saydamlık	,010	,095	,011	0,104	,917				
Tutarlılık	,404	,101	,469	4,010	,000*				

*: $p < 0,05$ β : Regresyon Katsayısı R^2 : Açıklama Katsayısı

Tablo 11 çalışmanın bu kısmında araştırmanın kurumsallaşma boyutlarının örgütsel dayanıklılığa etkisini göstermektedir. Kurumsallaşma ölçeğinin alt boyutlarının (Sadelik, Esneklik, Özerklik, Formalleşme, Profesyonelleşme, Saydamlık, Tutarlılık) “Dayanıklılık” üzerindeki etkisini incelemek için kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır ($F=25,410$ $p=0,000$). Kurulan regresyon modelinde otokorelasyon ve çoklu bağlantı sorunu yoktur (Durbin Watson=2,249, VIF<5).

Buna göre kurumsallaşma ölçeğinin alt boyutları (Sadelik, Esneklik, Özerklik, Formalleşme, Profesyonelleşme, Saydamlık, Tutarlılık) “Dayanıklılık” değişkeninin %62,9’unu açıklamaktadır ($R^2=0,629$).

Modele alınan bağımsız değişkenlerin katsayıları incelendiğinde “özerklik” boyutu, “formalleşme” boyutu, “profesyonelleşme” boyutu ve “tutarlılık” boyutu değişkenlerinin “dayanıklılık” üzerindeki etkileri istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre “özerklik” boyutu 1 birim artığında “dayanıklılık” ,149 azalmaktadır. “formalleşme” boyutu 1 birim artığında “dayanıklılık” ,180 artmaktadır. “profesyonelleşme” boyutu 1 birim artığında “dayanıklılık” ,248 artmaktadır. “tutarlılık” boyutu 1 birim artığında “dayanıklılık” ,404 artmaktadır. Bu sonuçlar değerlendirildiğinde “dayanıklılık” üzerinde en büyük etkiye sahip olan değişkenin “tutarlılık” boyutu olduğu söylenebilir.

3.3. Hipotez Test Sonuçları

Bu araştırmada kurumsallaşmanın sadelik, esneklik, özerklik, formalleşme, profesyonelleşme, saydamlık ve tutarlılık boyutlarının; örgütsel dayanıklılığın sağlamlık, beceri, yedekleme ve atiklik boyutlarına etkisi üzerine oluşturulan hipotezler test edilmiştir. Test edilen hipotezlerin sonuçları aşağıdaki Tablo da belirtilmiştir.

Tablo 12. Hipotez Test Sonuçları

KURUMSALLAŞMA ve ALT BOYUTLARI		ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK
H_{1A}	Örgütlerde sadeliğin örgütsel dayanıklılık üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.	Desteklenmedi
H_{1B}	Örgütlerde esnekliğin örgütsel dayanıklılık üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.	Desteklenmedi
H_{1C}	Örgütlerde özerkliğin örgütsel dayanıklılık üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.	Desteklendi
H_{1D}	Örgütlerde formalleşmenin örgütsel dayanıklılık üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.	Desteklendi
H_{1E}	Örgütlerde profesyonelleşmenin örgütsel dayanıklılık üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.	Desteklendi
H_{1F}	Örgütlerde saydamlığın örgütsel dayanıklılık üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.	Desteklenmedi
H_{1G}	Örgütlerde tutarlılığın örgütsel dayanıklılık üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.	Desteklendi

SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Değişmeyen tek şeyin değişimin kendisi olduğu bu dönemde işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri ancak bu değişimlere uyum sağlayabilme becerileriyle mümkün olmaktadır. Örgütlerin varlığını tehdit edebilecek çevresel değişimler karşısında, işletmelerin faaliyetlerinde duyarsız tavır sergileyerek uzun dönemli başarıyı yakalamaları, rekabet edebilmeleri ve hatta piyasada kalmaları ve faaliyetlerini sürdürebilmeleri mümkün olmayacaktır. Örgütler bu belirsizlikler karşısında ancak kurumsallaşarak dayanıklı olmayı başarmaktadır.

Kurumsallaşmanın ilk boyutu olan “sadelik” ; işletmelerin iş akışlarının daha hızlı ve duraksamadan gerçekleşmesine, işlerin yapılma süresinin kısaltılmasına ve işletmede olan biten her şeyden, herkesin aynı zamanda haberdar olmasına imkân verirken; işletmelerin verimliliklerinin de bu yolda artmasını ifade etmektedir (Karpuzoğlu, 2001: 75). Kurumsallaşmanın ikinci boyutu ise “esnekliktir.” İşletmelerin yaşamları küreselleşme ile daha çok belirsizlik kazanmıştır. İşletmeler bu durumlarda esnek olarak olumsuz durumlara uyum sağlamayı, fırsatları değerlendirmeyi ve olumsuzluklardan bu özellik sayesinde daha az yara alarak kurtulmayı başarmaktadır. İşletmeler esneklik sayesinde yeni durumlara hızlı adapte olarak, tepki ve isteklere daha hızlı cevap vererek hayatlarını garantilemektedirler (Eichhorst ve Tobsch, 2004: 2). Kurumsallaşmanın diğer bir boyutu ise “özerklidir.” Kendine özgü kuralları olan işletmeler, karar alırken dışa bağlı olmadan işletmeye özgü kurallar ve prosedürler oluşturarak, kendilerini diğer işletmelerden ayırt etmeye çalışmaktadırlar. Kurumsal kimliğe sahip olmanın diğer bir yolu ise örgütlerdeki yöneticilerin bir misyon sahibi olmaları ve bu doğrultuda, hareket ederek yeni imaj yaratmalarıdır (Brock, 2003: 58). Özerklik faktörünü barındıran işletmeler kurumsallaşırken, bunu başaramayan işletmeler ancak diğer işletmeleri taklit etmekten öteye gidememektedir. Kurumsallaşmanın diğer boyutu ise “formalleşmedir.” İşletmelerin bu faktöre büyük önem vermeleri, işletmeler açısından sadece birer sorumluluk olmayıp, aynı zamanda ileride yaşayabilecekleri sorunların önüne geçmesine de yardımcı olacak hayati bir anlam taşımaktadır. Formel bir yapıya sahip olan işletmelerin belirli kurallara hâkim olmaları; misyon, vizyon ve tüm süreçlerde işletmeye bu kuralların yol gösterici olmasıdır. Bu sayede çeşitli kademelerde çalışanların yetki ve sorumluluklar ile görevin ve görev sınırlılıklarının yazılı bir şekilde gösterilmesidir (Tefek, 2016: 18). Formalleşme olgusuna bağlı olarak işletmelerin belirli durum ve şartlarda nasıl hareket edecekleri hakkında önceden denenmiş ve başarılı olmuş

uygulamalar tekrar edilmektir. Bu durum ise daha önceden karşılaşılmamış yeni durum ve şartlar karşısında, işletmenin yeni bir vaziyete bürünmesi, bu yeni duruma odaklanması suretiyle “örgütsel dayanıklılığa” katkı sağlamaktadır (Apaydın, 2008: 123). Diğer bir kurumsallaşma boyutu ise “profesyonelleşmedir.” Örgütlerin içindeki görev, iş ve işlemlerin liyakat ve ehliyet şartlarına göre istihdam edilmiş nitelikli iş gücü tarafından gerçekleştirilmesinin yanında yine bu görev ve sorumlulukların bu çalışanlar tarafından üstlenilmesine dayanmaktadır (Şahman vd., 2008: 3). Özellikle günümüzde profesyonellik işletmeler için çok önemli bir yere sahiptir. Örgütler bu faktörle daha profesyonel özellikler kazanmaktadırlar. Kurumsallaşma faktörlerinden bir diğeri de “saydamlıktır.” Bu faktörün içeriği, işletme ile ilgili bilgilerin doğru bir şekilde kamuoyuna iletilmesi ve bu bilgiler doğrultusunda kamuoyu denetimlerini gerçekleştirilebilmesidir (Dando ve Swift, 2003: 196). Bir diğer unsur ise kişilerin iş yapma tercihlerinde güven unsurunu göz önünde bulundurmaları halinde, güvenli buldukları işletmeler ile daha çok iş yapmaya yönelecekleri ilgili şeffaflık faktörüdür. Bu durum ise işletmelerin performansını olumlu bir şekilde etkilemektedir. Kurumsallaşmanın diğer bir boyutu ise “tutarlılıktır.” Bu boyut, işletmenin verdiği sözü tutması ve içinde bulunduğu sektörde aynı veya benzer iş ile uğraşan diğer işletmeler ile benzer eylemler karşısında aynı veya benzer tepkiler vermesidir. İşletmenin tutarlılık boyutu, içsel ve dışsal olmak üzere ikiye ayrılır. İçsel tutarlılık, hedeflenen amaçlar ile gerçekleşen eylemlerin örtüşmesi ve benzer olaylara benzer tepkiler verilmesi olarak açıklanırken; dışsal tutarlılık ise işletmenin dış çevresindeki sistemlere olan ilişkisinde verdiği sözü tutmasıdır (Jaworski ve Merchant, 1988: 36). Bu bağlamda işletmelerin faaliyetlerini sürdürürken benzer durum ve şartlarda benzer işlemler yapmak suretiyle güvenilir ve istikrarlı bir kuruluş olduğu izleniminin verilmesidir. Bu unsurları sağlayan örgütler dayanıklılık ve denge içerisinde istikrar kazanmaktadır. Örgütsel dayanıklılık, çevik davranarak ve esnek tepkiler vererek gerçekleşmektedir. Örgütsel dayanıklılığın bir boyutu da “atıklıktır.” İşletmeler, bu yeteneklerini kullanarak çevrelerindeki hızlı değişimlere hızlı ve atik cevaplar vererek küresel rekabet ortamında dayanıklı hale gelmektedirler (Sarifi ve Zhang, 1999: 110). İşletmelerin, özellikle güçsüz ve dayanıksız olanların, günümüzde işlerini şansa bıraktığını söylemek pek de yanlış olmayacaktır. Fakat işletmeler “yedeklemeyi” şansa bıraktıkları gelecekte de şansa bıraktıklarını gözden kaçırmaktadırlar. İşletmeler, gelecek nesillere yönetim tarzını ve şeklini doğru aktaramadığı için gelecek neslin korunamadığını söylemek mümkündür. Yedeklemeye

önem veren örgütlerin, şimdiki konumlarını korudukları gibi geleceklerini de şimdiden garantiye aldıkları söylenebilir (Stravrou, 1998: 135). Örgütsel dayanıklılığın diğer bir boyutu “beceridir.” İşletmelerin kaynaklarını doğru kullanıp, zor günlerinde bu kaynaklara yedekleme sistemlerinden hızlı bir şekilde erişebilmesi doğru zamanda, doğru yatırımların yapılması işletmelerin yetenekleri ile ilgilidir. “İhtiyaç yaratıcıdır” cümlesinde olduğu gibi işletmelerin zor zamanlarında yaratıcılıkları bu yolla ortaya çıkmaktadır (Starecek, 2013: 154). Diğer bir boyut ise sağlamlıktır. İşletmelerin olası tuzaklara karşı önlem almalarını ve stratejilerini oluşturmalarını içermektedir (Hamel ve Välikangas, 2003: 52-63). İşletmelerin dayanıklı olmaları için ön koşul yüksek derecede dayanıklılık ve kapsayıcılıktır. Bunlar, işletmeler için sağlamlık, istikrarlılık ve dengeyi ifade etmektedir. İşletmeler rekabet üstünlüğü sağlamak ve yaşamını sürdürmek için faaliyette bulunduğu ve gelir elde ettiği pazarda en iyi olmayı amaçlamaktadır. İşletmeler etkili ve verimli olabilmek için iş çevresini izlemeli ve onlara uygun tepkisel davranışlar geliştirmelidir.

Rekabet stratejilerinin amacı; öncelikli olarak bulunduğu pazarda rekabete karşı koymak, sonra ise sahip olduğu varlık ve yeteneklerini kullanıp, geliştirerek rekabet üstünlüğü sağlamaktır. Rakipler pazardaki en önemli rekabetçi güçtür. İşletmeler kendilerine davranış belirlerken sadece rakiplere göre değil pazardaki diğer unsurları da dikkate alarak bu belirlemeleri yapmalıdır. Porter, pazardaki rekabeti belirleyen bunun sonucunda da işletmenin karar ve davranışlarını etkileyen beş güç olduğunu öne sürmektedir. Porter’ın rekabeti etkileyen beş güç olarak adlandırdığı bu unsurlar (Porter, 1985: 4): Sektördeki rekabet, ikame malların tehdidi, sektöre yeni rakip giriş tehdidi, tedarikçilerin pazarlık gücü, müşterilerin pazarlık gücü.

Porter, pazarda benzer mal ve hizmetlerle aynı müşterilere veya müşteri gruplarına satış yapan rakip işletmelerin, rekabet üstünlüğü sağlayarak ortalamanın üzerinde getiri elde edebilmeleri için iki yol önermektedir. Rakiplerinden farklı ol; Rakiplerinden ucuz ol (Pfahler ve Wiese, 2008: 9-11). Böylelikle örgütler diğer örgütler karşısında varlıklarını koruyarak dayanıklılık kazanmaktadır.

Ülke ekonomilerinde ortaya çıkan yapısal değişiklikler, bilgi üretiminin ve kullanımının öneminin her geçen gün daha da ön plana çıkarmaktadır. Bu hızlı değişim sürecinde ülkeler üretmek ve diğer ülkelerde üretilenleri nakletmek için daha fazla kaynak kullanmak durumundadır. Ülkeler bu kriterlere göre incelendiğinde gayri safi

yurtiçi harcamalarında en büyük payı Ar-Ge ve inovasyona ayıranlar, günümüzde bilim ve teknolojide büyük fark yaratan ve rekabet konusunda önde olan ülkelerdir.

İşletmeler inovasyon ve Ar-Ge konusuna önem verdiğinde rakiplerinden önde olma imkânı bulmaktadır. Örgütler, yapılan bu yatırımların makine ve teçhizattan ibaret olmadığını; bu yatırımların en pahalı ve en önemli kısmının, yeni fikirler üretebilecek insan zekâsı olduğunu vurgulamaktadır. Ar-Ge ve inovasyon alanında başarılı olan ülkeler, küresel piyasada ön plana çıkarak fark yaratabilmiş ve rekabette öne çıkmış ülkelerdir. ABD, Kanada, Japonya, Almanya, Kore vb. ülkeler buna örnek gösterilebilir. Türkiye, bu yarışta geride kalan ülkeler arasında yer almaktadır. Ülkedeki Ar-Ge ve inovasyonun geliştirilmesi ve dayanıklılığın artırılması isteniyorsa öncelikle gençlerin bilim ve teknolojiye yönlendirilmesi gerekmektedir. Nitelikli kişiler olmadan dayanıklı örgütlerin olması mümkün değildir. Türkiye’de inovasyon ve Ar-Ge alanında geri kalınmasının bir nedeni de kısa vadeli beklentilerin yüksek olması ve yüksek bütçeli yatırımların gereksiz görülmesidir. Ülkemizde işletmelerin gözden kaçırmamaları gereken Ar-Ge ve inovasyon çalışmalarıdır. Bu çalışmalar, orta ya da uzun vadede, kriz dönemlerinde dâhi getirisi azalmayan bir faaliyet alanıdır. KOBİ’lerin katılımını daha fazla sağlamak için, hükümetler giriş bariyerlerinin aşağı çekilmesi gibi konularda bazı adımlar atabilir (Örneğin, sanayi derneklerinin katılımına izin vermek gibi). Ayrıca hükümetler KOBİ’lerin önemli rol oynadığı sektörlerde ortaklıklar oluşturulmasına teşvik edebilir. İşletmelerin dayanıklılıklarının kendiliğinden gerçekleşmediği ortadadır.

Dayanıklılık üzerine yapılan temel araştırmalar, uzun vadeli çalışmalar, bir kişinin ya da örgütün krizlerle başa çıkmadaki direncini artırabilecek bir dizi koruyucu faktörün olduğunu ortaya koymuştur. Bunlar, iç ve dış koruma faktörleri olarak ayrılırlar. İç koruyucu faktörler, kişinin veya örgütün kendisine dayanır. Bazıları genetik olarak içimizde var olmuş ya da öğrenme ve kriz deneyimleri yoluyla gelişmiştir. Dayanıklılık; diğer şeylerin yanı sıra, bir kişinin karakterine veya kişiliğine atanan özelliklere bağlıdır. Araştırmalar, yüksek düzeyde dayanıklılığa sahip insanların yardım etmeye istekli olduklarını, sorunları çözmekten mutlu olduklarını ve gerçekçi bir dünya görüşü geliştirebildiklerini ortaya koymuştur. Dayanıklı insanlarda mizah ve iletişim kurma isteği yüksektir. İnsanların yaşamları boyunca geliştirdikleri karakterleri, özellikleri ve tutumları dayanıklılıklarında belirleyici rol oynamaktadır. Dayanıklı insanlar; krizlerin, hastalıkların ve stresli olayların yaşamın bir parçası olduğunu kabul eden insanlardır.

Bardağın yarısını boş gören değil, yarısının dolu olduğunu gören; yaptıkları hataları değil, neyde başarılı olduklarını görebilenler dayanıklı insanlardır.

Örgütsel dayanıklılık; süreçlerin, becerilerin, kaynakların ve dinamiklerin yanı sıra görüntüleme merkezinde hayatta kalma yeteneğini sağlayan kapsamlı bir problem çözme yaklaşımı olarak da görülür (Tengblad ve Oudhuis, 2018: 235). Örgütsel dayanıklılık kavramı, fırsat yönü ve proaktif eylem ile daha güçlü bir ilişki kurulduğundan, risk ve güvenlik yönetimi yaklaşımlarına göre daha çok ön plana çıkmaktadır. Burnard ve Bhamra (2011: 5587) örgütsel dayanıklılığı şu şekilde tanımlar: “Belirsiz dönemlerde bir kuruluşun adaptif kapasitesini sağlayan içsel ve uyarlanabilir nitelikler, yeteneklerle ilgili örgütsel sistemlerin ortaya çıkan özellikleridir.”

Küreselleşme ile stratejik ve operasyonel olarak dikkate alınması gerekenler, örgütler için yeni riskler ortaya çıkarmaktadır. Dayanıklılık kavramı, girişimci risklerin dikkate alınmasına bütünsel bir yaklaşım kazandırdığı ve fırsatları da hesaba kattığı için ilginç bir yaklaşım sunar. Örgütler, küreselleşmeye bağlı konjonktürel stresler veya belirsiz ortamlarda bile hizmetlerini sunmalarını sağlayan becerilere, yapılara ve kaynaklara sahiplerse kendilerini dayanıklı olarak tanımlayabilirler. (Örn. ekonomik krizler, demografik değişim, teknolojik ilerleme vb.)

Bu araştırmada Uşak-Merkez’de faaliyet gösteren bankaların kurumsallaşmalarının (sadelik, esneklik, özerklik, formalleşme, profesyonelleşme, tutarlılık ve saydamlık boyutlarının) örgütsel dayanıklılığa etkisi araştırılmıştır.

Bilimsel araştırmalarda teorik çerçeveden çıkan ve test edilen hipotezlerle ilgili bulguların; araştırılmak istenen gerçek işletme ve yönetim organizasyon faaliyetleriyle ilgili gerçek olgularla tutarlılığı son derece önemlidir. Dış tutarlılık denilen bu kural kapsamında aşağıda özetlenecek olan bir kısım araştırma bulgularımızın, teorik çerçevede yer verilen literatüre uygun bilgilerle ve piyasadaki iş ve çalışma hayatına dair gerçek olgularla uyum içerisinde olduğu görülmektedir.

Çalışmanın dış geçerliliği, bu bilimsel çalışma sonuçlarının bu konuda araştırma yapılan bankalardaki ilgili uygulamalarla tutarlı olmasıdır. Başka bir deyişle bu ifade, bir çalışmanın sonuçlarının diğer durumlara, insanlara, uyarılara ve zamanlara genelleştirilebileceği anlamına gelmektedir. Buna karşılık, iç geçerlilik, belirli bir çalışma bağlamında elde edilen sonuçların iç tutarlılığıdır. Genel sonuçlar neredeyse her zaman araştırmada bir hedef olduğundan, dış geçerlilik herhangi bir çalışmanın önemli bir özelliğidir. Dış geçerliliğin matematiksel analizi, heterojen popülasyonlar arasında

genellenmenin mümkün olup olmadığının belirlenmesi ve geçerli genellemeler üreten istatistiksel, hesaplamalı yöntemlerin oluşturulması ile ilgilidir (Pearl ve Bareinboim, 2014: 579).

Ankete katılanların çoğunun erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların yarısı evli yarısı bekârdır. Katılım gösterenlerin çoğu 30-39 yaş aralığındadır. Bankada çalışanların büyük kısmı lisans mezunudur. Bankaların çoğunun faaliyet süresi 10 yıldan daha fazladır ve çalışanların bu kurumlarda 4-6 yıldır çalıştıkları görülmektedir.

Kurumlar 11-49 bankacı çalıştırmaktadır. Ankete katılan bankaların çoğu anonim şirket tipindedir. Analiz sonucuna bakıldığında normal dağılım gösterdikleri ortaya konulmuştur. Çalışmada kurumsallaşmanın; tutarlılık, özerklik, formalleşme ve profesyonelleşme boyutlarının örgütsel dayanıklılığa etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Araştırma bulgularına göre, özerklik boyutunun örgütsel dayanıklılığa pozitif yönlü etkisi vardır. Örgüt sahibi veya yöneticisi misyon ve vizyonlar sayesinde örgüte diğer örgütlerden ayırt edici özellikler kazandırarak kurumsal kimlik oluşturmayı amaçlar. Bu sayede örgütler farklı mal, hizmet ve belirli ürün kalitesine sahip olurlar. Sahip oldukları özellikler doğrultusunda içinde buldukları pazarda belirli bir konum elde eder, satışta artış gösterir ve sonuçta büyüme sağlarlar. Nitelikli insan kaynakları sayesinde örgütler yaptıkları yeni ürün ve hizmetleri rakiplerinden daha önce pazara sunarak birçok alanda fayda sağlar.

Başka bir araştırma bulgusuna göre formalleşme boyutunun örgütsel dayanıklılığa pozitif yönlü etkisi vardır. Formalleşme boyutu kapsamında işletmelerde çalışanlar hangi işi kimin yapması gerektiğini örgüt hakkında bilgilendiren kitapçıklar ve açık yazılı prosedürler sayesinde öğrenir. Görev tanımları, yetki ve sorumluluklar belirlendiği için iş akışında süreklilik sağlanır. Örgütteki her birimin örgütün amaçları doğrultusunda hareket etmesi gerekmektedir. Kurumsallaşma aşamasında amaç birliği olması işletmelerin hedeflerine daha hızlı ulaşmasını sağlamaktadır. Bu faktör sayesinde gereksiz iş aşamaları ortadan kalkmaktadır; çalışanlar hangi birimde olduklarını ve yöneticilerde kimin ne işi yaptığı hakkında fikir sahibi olmaktadır.

Profesyonelleşme boyutunun örgütsel dayanıklılığa pozitif yönlü etkisi vardır. Bu boyut kapsamında yöneticilerin, işletmede liyakat ve ehliyet sahibi kişileri bilgi, eğitim ve yeteneklerine göre doğru pozisyonlara yerleştirmesi, işletmenin daha fazla üretim yapmasına ve kâr elde etmesine fayda sağlar.

Tutarlılık boyutunun örgütsel dayanıklılığa pozitif yönlü etkisi vardır. Bu boyut kapsamı örgütlerin söyledikleri ve yaptıklarının örtüşmesi ile ilgilidir. Bu boyut içsel ve dışsal tutarlılık olarak ikiye ayrılır. İçsel tutarlılık; örgütsel amaçlara ulaşma çabası içerisinde iken, hedeflenen ve gerçekleşen eylemlerin örtüşmesi ve benzer olaylara benzer tepkiler verilmesi olarak açıklanmaktadır. Dışsal tutarlılık ise; dışsal paydaşlara verdiği sözleri tutmasıdır. Bu faktör sayesinde örgütler içinde buldukları piyasada iyi bir konum ve imaj elde ettiklerinden daha güvenli ve profesyonel oldukları izlenimini vermektedir.

Çalışmada kadınların özerklik algıları, erkeklere göre anlamlı derecede fazladır. Kadınlar eskiden başkalarına bağımlı ve ikinci sınıf olarak değer görmekteydiler. Kadınların duygusal ve sezgisel olduklarından yönetim alanlarında kendilerine pozisyon verilmemekteydi fakat günümüzde, kadınlardaki özerklik algısının erkeklerden daha yüksek olduğu görülmektedir. Çünkü günümüzde kadınlar eskiye göre daha fazla kendini geliştirme ve eğitim alma fırsatı elde etmiştir. Kadınlar bireysel anlamda kendilerini eğitim, gelişim, yetenek ve kendilerine verilen haklar sayesinde daha yüksek pozisyonlarda çalışma cesareti bulmuşlardır.

Araştırmada 30-39 yaş arasındaki banka çalışanlarının formalleşme algıları 40 yaş üstü çalışanlardan daha fazladır. Bunun nedenleri arasında 1965 ve 1969 yılı arasında doğan X kuşağında bireycilik ve rekabetçilik önemli bir rol oynamaktaydı. Bu dönemde basit bir diplomanın getirisi oldukça fazlaydı. Teknolojiden uzak kalın defterlerin ve daktilonun yaygın kullanıldığı bir dönemdi. Birçok teknolojiyi yaşayan 1980 ve 1998 arasında doğan Y kuşağında ise yetenek ve başarı odaklı bir neslin bireysel, teknoloji, X kuşağına göre daha rahat ve daha fazladır. 30-39 yaş arasında olan bankacıların formalleşme algılarının daha yüksek olması, bu neslin teknolojinin içine doğduğu ve teknolojiye daha çok uyum sağladığını kanıtlar.

Bundan sonraki kurumsallaşma ve örgütsel dayanıklılık alanında araştırma yapmak isteyenlere bir takım öneriler sunulabilir; birincisi saha araştırmasının, evren ve örneklemin farklı şehirlerden ve bölgelerden oluşması daha profesyonel sonuçlara ulaşılması adına daha faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu araştırmanın 2019 Haziran'da gerçekleştirilmiş olduğundan belirli bir dönemi kapsamaktadır ve bu belirli bir sınırlamadır. Bu çalışmada anket yönteminden yararlanılmıştır ve sadece anketlere verilen cevaplarla analizler tamamlanmıştır. Saha araştırmasına daha fazla zaman ayırarak bankacılara sadece anket yapmak yerine, kalitatif araştırma yöntemleri (mülakat,

röportaj ve gözlem) kullanılarak böyle bir çalışmanın tekrarlanması ve değerlendirilmesinin faydalı olacağı ve daha gerçekçi sonuçlar verebileceği söylenebilir.

Bu çalışmaya tüm Uşak-Merkez'de bulunan bankalar dâhil edilmiştir. Bundan sonraki çalışmalarda aynı bankanın tüm şubeleri üzerinde araştırma yapılması, çalışanların birbirlerine benzerlikleri hakkında daha fazla bilgi sahibi olma imkânı verecektir. Aynı bankada yaş, eğitim ve çalışma süreleri birbirlerine yakın olan kişilerle araştırma yapılması bu alanda farklı bir boyut kazandıracaktır. Araştırılmanın yapılacağı yerin yetkili kişilerinden daha önce izin alınması ve iletişime geçilmesi dağıtım ve kalitatif araştırmalar için zaman kazandıracaktır. İleriki araştırmalar farklı sektörlerde kurumsallaşmanın örgütsel dayanıklılığına etkisini araştırmak için yapılabilir. Daha geniş çalışmanın daha fazla genelleme ve daha sağlıklı sonuçlar elde edilebilmesi konusunda profesyonel anket işletmelerinden yararlanılması bu tür çalışmalarda daha gerçekçi sonuçlar alınması bakımından yeni imkânlar sağlayacaktır.

Son öneride örgüt sahiplerine ve banka müdürlerine olacaktır. Geçen her gün piyasaların daha karmaşık bir hâl alması sebebiyle sürekli piyasada olanları gözden kaçırmaları olasıdır. Bu tür çalışmalar sayesinde rekabet etme konusunda örgüt çalışanlarının eksikliklerini görme fırsatı yakalayarak o eksiklikleri gidermeye ve diğer benzer örgütlerin kriz, çatışma gibi durumlarda nasıl davrandıkları ile ilgili bilgi sağlamaktadır.

KAYNAKLAR

- Akat, İ., ve Budak, G. (1994). *İşletme Yönetimi*, Beta Yayınları, İzmir.
- Alayoğlu, N. (2010). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi." *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* 1, 68-97.
- Albers, S., und Herrmann, A. (2007). Produktvariation, -differenzierung und -diversifikation. *Handbuch Produktmanagement*, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Amann, E. G. (2019, 08 02). *Resilienz im Berufsalltag*. 12 30, 2019 tarihinde Haufe Akademie: <https://www.haufe-akademie.de/blog/themen/persoennliche-kompetenz/resilienz/> adresinden alındı
- Apaydın, F. (2008). "Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri." *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (7), 121-145.
- Arslan, K. (2016). "Global Pazarlama Glokal Pazarlama İkilemi Çerçevesinde Glokal Pazarlama Anlayışının Geleceği." *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (33), 63-78.
- Aydın, Ç. Ö., ve Tan, F. Z. (2019). "Kurumsallaşma: Kavramsal Bir İnceleme." *ASOBİD/AJOSS*, 3 (2), 225-235.
- Aydın, N. (2015). "Yalın Düşünce Sisteminin Üretime Sağladığı Katkıları." *ABMYO Dergisi* 37, 23-37.
- Baltalar, H. (2008, 07 15). *Kurumsallaşma Süreci*. 12 10, 2019 tarihinde Kurumsallaşma Kavramına Sürec Yaklaşımı: <http://www.hasanbaltalar.com/index.php?id=40&jncdbc99db=2&jnca01877a=2> adresinden alındı
- Baltaş, A., ve Baltaş, Z. (1991). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*, Remzi Kitapevi, İstanbul.
- Bamberger, İ., und Upitz, A. (2011). "Internationaler Wettbewerb von Unternehmen-Merkmale, Wettbewerbssituationen, Strategie." *WiSt Heft*, 166-171.
- Bankalar.org. (tarih yok). 01 26, 2020 tarihinde Bankalar.org: <https://www.bankalar.org/usak-merkez-ilcesi-banka-subeleri/> adresinden alındı
- Barca, M. (2009). "Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi." *Ankara Sanayi Odası*, 34-52.
- Bartol, K. M., and Martin, D. C. (1994). *Management*, Mc Graw Hill, New York.
- Bartuçu, E., ve Öktem, Ş. (2003). "İş İşgören Uyumu Açısından Kişilik Özelliklerinin Değerlendirilmesi: Bir Uygulama." *Kongre Kitapçığı*, 41-49.
- Başat, H. T. (2009). *Örgütsel Performansın Ölçülmesinde Çok Boyutlu Ölçüm Yaklaşımları ve Performans Prizmasına İlişkin bir Uygulama*. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Doktora Tezi).

- Baum, H.-G., Coenenberg, A. G., und Günther, T. (2013). *Strategisches Controlling*. Schafer Pöschl, Stuttgart.
- Baumer, J., Berken, J. v., und Ostern, R. (2018, 11 16). *Organisatorische Resilienz*. 10 29, 2019 tarihinde IUGITAS Business Resilience Experts: <https://www.iugitas.de/organisatorische-resilienz/> adresinden alındı
- Bayri, O. (2005). "Maliyet Liderliği Strateji Açısından Maliyet-Hacim Analizleri." *Muhasebe ve Finansman Dergisi* 28, 184-197.
- Behram, N. K., ve Dinç, E. (2014). "Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun Kişilerarası Çatışma ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi." *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7 (1), 115-124.
- Bella, J. D. (2014). *Unternehmerische Resilienz Protektive Faktoren für Unternehmerischen Erfolg in Risikoreichen Kontexten* Universität Mannheim (Doktora Tezi).
- Bennett, N., and Lemonie, J. (2014). "What VUCA Really Means for You." *Harvard Business Review*, 92 (1/2), 27-28.
- Bentley, T. (1996). *Sharpen Your Team's Skills in Creativity*, McGraw- Hill Publishing Company, New York.
- Bharadwaj, S. G., Varadarajan, P. R., and Fahy, J. (1993). "Sustainable Competitive Advantage In Service Industries: A Conceptual Model an Reseach Proposiaton." *Journal Of Marketing*, 57 (4), 83-99.
- Bivolaru, E., Andrei, R., and Purcăroiu, G. V. (2009). "Branding Romania: A Pestel Framework based on a Comparative Analıysis of two Country Brand İndexes." *Management & Marketing*, 4 (4), 101-112.
- Bono, E. D. (1996). *Rekabetüstü*, Remzi Kitapevi, İstanbul.
- Boyton, A. C., and Victor, B. (1991). "Beyond Flexibility: Building and Managing the Dynamically Stable Organization." *California Management Review*, 34 (1), 53-66.
- Bozkurt, Ö., Sezen, S., ve Ergun, T. (1998). *Kamu Yönetimi Sözlüğü*. Ankara: TODAİE-Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Bragg, S. M. (2010). *Cost Reduction Analysis: Tools and Strategies*, John Wiley & Sons INC, United States: New Jersey.
- Brock, D. M. (2003). "Autonomy of Individuals and Organizations: Towards a Strategy Research Agenda." *International Journal of Business and Economics*, 2 (1), 57-73.
- Brockhoff, K. (1999). *Forschung und Entwicklung: Planung und Kontrolle*. R. Oldenbourg Verlang Münschen, Wien.
- Brodbeck, K.-H. (1995). *Entscheidung zur Kreativitat*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Darmstadt.

- Bröckling, U. (2014). "Wettkampf und Wettbewerb." *Sonderbrand 29*, 71-81.
- Bruijl, G. (2018). "The Relevance of Porter's Five Forces in Today's Innovative and Changing Business Environment." *SSRN Electronic Journal*, 1-21.
- Bryson, J. M. (1988). *A Strategic Planning Process for Public and Non-Profit Organizations*, John Wiley and Sons Ltd, UK.
- BSI. *Organisatorische Resilienz*. 10 29, 2019 tarihinde bsi.:
<https://www.bsigroup.com/de-DE/Unsere-Dienstleistungen/Organisatorische-Resilienz/> adresinden alındı
- Bulut, Z. A. (2004). "Küresel Rekabet." *Mevzuat Dergi* 75, 1-12.
- Burnard, K., and Bhamra, R. (2011). "Organisational Resilience: Development of Conceptual Framework for or International" *Journal of Production Research*, 49 (18), 5581-5599.
- Burns, L. R., and Wholey, D. R. (1993). "Adoption and Abandonment of Matrix Management Master Programs: Effects of Organizational Characteristics and Inter-organizational Networks." *Academy of Management Journal*, 36 (1), 106-138.
- BusinessDictionary. (06.02.2019). *Competition*. tarihinde BusinessDictionary:
<http://www.businessdictionary.com/definition/competition.html> adresinden alındı
- businessVillage. (2019, 06 13). *7 Faktoren der Resilienz: Das zeichnet erfolgreiche Manager aus*. 01 04, 2020 tarihinde <https://unternehmer.de/management-people-skills/152142-7-resilienz-faktoren-das-macht-erfolgreiche-manager-aus> adresinden alındı
- Can, H. (1997). *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Cengiz, A. Ş., Aydın, S., ve Oral, E. (2019). "Porter'in Beş Kuvvet Modeli Temelinde Konut Sektöründeki Rekabeti Etkileyen Faktörlerin Analizi". *Çukurova Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 34 (2), 209-218.
- Coade, N. (1997). *Her Koşulda Yaratıcı Olmak*, Epilson Yayıncılık Tic.San.Ltd.Şti., İstanbul.
- Cropley, A. J. (2011). Definitions of Creativity. *Encyclopedia of Creativity*, Academic Press, San Diego.
- Çavdar, H., ve Çavdar, M. (2010). "İşletmelerde İşgören Bulma ve Seçme Aşamaları." *Journal of Naval Science and Engineering*, 6 (1), 79-93.
- Çınar, A. (2005). *Kobilerde Rekabet ve Verimlilik*. *İstanbul Ticaret Odası*, İstanbul.
- Çınar, F. (2014). *Şeffaflık ve Hesap Verilebilirlik İlkelerinin Özel ve Kamu Hastanelerinde Uygulanabilirliğinin Kurumsal Performans Üzerine Etkisi*. *Ankara Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Doktora Tezi)*.

- Dağlar, H. (2015). "Türkiye’de Organize Sanayi Bölgelerinin Kurumsallaşması ve Karşılaştıkları Sorunlara Çözüm Önerileri." *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5 (2), 615-638 .
- Dalay, M. (2002). *Modern Yönetim Yaklaşımları*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Dalziel, E., and McManus, S. (2004). "Resilience; Vulnerability, and Adaptive Capacity: Implications for System Performance." *International Forum for Decision Making Switzerland*, 6-8.
- Dando, N., and Swift, T. (2003). "Transparency and Assurance: Minding the Credibility Gap." *Journal of Business Ethics*, 44 (2/3), 195-200.
- Delican, M. (2017). "Uluslararasılaşma ve Küreselleşme Bağlamında Karşılaştırmalı Endüstri İlişkileri:Gelişmeler ve Teorik Yaklaşımlar." *Journal of Social Policy Conferences*, 72 (1), 1-33.
- Demirel, Y., Baş, T., ve Arzova, B. (2015). "Ortaklaşa Rekabet Stratejisinde Örgütsel Öğrenme: Bir Özel Türk Bankasının Kredi Kartları Uygulamasında Keşfedici Bir Araştırma." *Istanbul University Journal of the School of Business*, 44 (1), 21-35.
- Demirtaş, H. (2000). "Kriz Yönetimi." *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23 (23), 353-373.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım, İstanbul.
- Doğan, Ö. İ. (2000). "Kalite Uygulamalarında İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerinde Etkisi." *D.E.Ü Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (1), 5-27.
- Doğan, S. (2002). "İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi Üzerine Bir Araştırma." *Amme İdaresi Dergisi*, 35 (1), 143-174.
- Draht, K. (2014). *Resilienz in der Unternehmenseführung*, Haufe Gruppe, Freiburg.
- Drucker, P. F. (1999). *Management im 21. Jh.*, Econ Verlag, Düsseldorf.
- Durmaz, Y., ve Yardımcıoğlu, M. (2016). "Ürün Kararları ve Stratejileri Üzerine Teorik Bir Yaklaşım." *KSÜ İİBF Dergisi*, 5 (2), 367-387.
- Dündar, Ş. (2010). Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Profesyonelleşmenin İşletme Performansına Etkileri. Kütahya *Dumlupınar Üniversitesi (Yüksek Lisans)*.
- Düşükcan, M. (2018). "İş Örgütlerinde Çatışmaların Oluşum Kaynakları ve Türleri: Büyük Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama." *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 40, 32-43.
- Eichhorst, W., und Tobsch, V. (2004). Flexible Arbeitswelten: Eine Bestandsaufnahme. *IZA Standpunkte* 72, 1-10.
- Ekmekçi, Y. A. (2015). Türkiye Profesyonel Futbol Kulüplerinin Kurumsallaşması. Denizli Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi (Doktora Tezi).

- Envick, B. R. (2014). "Achieving Entrepreneurial Success Through Passion, Vision & Courage: A Cognitive Model for Developing Entrepreneurial Intelligence." *Academy of Entrepreneurship Journal*, 20 (1), 55-74.
- Erdoğmuş, N. (2004). *Aile İşletmeleri: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*, IGIAD Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (2000). *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım, İstanbul.
- Eren, E. (2006). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Eroğlu, F. (2013). *Davranış Bilimleri*, Beta Basım, İstanbul.
- Fidan, T. (2017). "Kurumsalcılık Yaklaşımları ve Yeni Kurumsalcılık Perspektiflerinden Eğitim Örgütleri." *Medeniyet Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 1-16.
- Fiksel, J. (2003). "Designing Resilient, Sustainable Systems." *Environmental Science and Technology*, 37 (23), 5330-5339.
- Fındıkcı, İ. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Fleck, D. (2007). "Institutionalization and Organizational Long-Term Success." *BAR - Brazilian Administration Review*, 4 (2), 64-80.
- Forster, T. R. (1995). *Büyük Fikirler Oluşturmanın 101 Yolu*, (çev: Hakan İlğün), Rota Yayın Yapım Tic.Ltd.Şti., İstanbul.
- Forum, W. E. (2013). Resilient Dynamism. *World Economic Forum Annual Meeting 2013*, Global Agenda, Switzerland.
- French, W. L. (1998). *Human Resource Management*, Houghton Mifflin Company, New York.
- Freudenberger, H. J., and Richelson, G. (1981). *Burnt Out: The High Cost of High Achievement*, Bantam Books, USA
- Gabriele, A. E., und Alkenbrecher, F. (2015). *Das Sowohl-als-auch-Prinzip: Resilienz: Mit Sicherheit stark durch die Krise*, Pro Business GmbH, Berlin.
- Ghasemi, A. (2012). "Normality Tests for Statistical Analysis: A Guide for Non-Statisticians." *International Journal of Endocrinology and Metabolism*, 10 (2), 486-489.
- Gibbert, M., Hoegl, M., and Välikangas, L. (2007). In Praise of Resource Constraints. *MIT Sloan Management Review*, 49 (3), 15-17.
- Greening, D. W., and Gray, B. (1994). "Testing a Model of Organizational Response to Social and Political Issues." *Academy of Management*, 467-498.
- Guwak, B., und Strolz, M. (2012). *Die Vierte Krankheit*, Goldegg Verlag, Wien.
- Güçlü, N. (2003). "Stratejik Yönetim." *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 61-85.

- Gürol, Y. (2011). *Örgütlerde Kurumsallaşmanın Temelleri*, Beta Basım, İstanbul.
- Güzelcik, E. (1999). *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Hamel, G. and Välikangas, L. (2003). "The Quest For Resilience." *Harward Business Review*, 81 (9), 52-63.
- Hannan, M. T., and Freeman, J. (1986). "Where Do Organizational Forms Come From?" *Sociological Forum* 1, 50-72.
- Harrison, J. S., and St. John, C. H. (1997). *Strategic Management of Organizations and Stakeholder: Concepts and Cases*, South-Western College Pub, Ohio.
- Hatipoğlu, Z. (1986). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İrfan Yayıncılık, İstanbul.
- Heller, J. (2018). "Resilienz in Organisationen: Sicherheit stärken, Risikofaktoren wahrnehmen, Flexibilität und Anpassung fördern." *Wirtschaftspolitische Blätter* 2, 305-315.
- Heller, J., and Gallenmüller, N. (2017). "Resilienzberatung für die VUKA-Welt." *SEM Rader*, 59-71.
- Hellriegel, D. (1983). *Organizational Behavior*, West Pub Com, 488., West Pub Com., Ohio.
- Hill, C. W., and Jones, G. R. (1992). *Strategic Management Theory*, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Höher, F. (2018). *Menschliche Resilienz in Unternehmen Dialog als Ressource Grundlagen und Methoden*, Verlag Barbara Budrich, Toronto.
- Huber, J. (2000). *Kostenführerschaft – Produktführerschaft – Kundenpartnerschaft: Paketdienstleister auf der Suche nach der optimalen Wettbewerbsstrategie und deren Umsetzung*.
- İçke, M. A. (2014). "Schumpeter ve Yeniliklerin Finansmanı." *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (1), 17-38.
- Jackie, N., (2006). *Introduction to Descriptive Statistics*. Mathematics Learning Centre University of Sydney.
- Jaworski, B. J., and Merchant, A. (1988). "Toward a Theory of Marketing Control : Environmental Context Control Types and Consequences." *Journal of Marketing* 52, 23-39.
- John, M. (2000). *Dynamic Capabilities A New-Contingency Theory*. Canada.
- Johnstone, M. (1989). *Stress in Teaching. An Overview of Research*. Scotland: The Scottish Council for Research in Education.
- Kandmir, A., Şantaş, F., ve Uğurluoğlu, Ö. (2013). "Sağlık Kurumlarında İç Çevre Analizi." *Organizasyon ve Yönetim Bilimler Dergisi*, 5 (1), 1-15.

- Karpuzoğlu, E. (2001). *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınevi, İstanbul.
- Karreich, S. H. (1994). *Stressiz Çalışma Ortamı; (Çev.Bengi Güngör)*, Alfa Yayını, Ankara.
- Kavrakoğlu, İ., Balkır, M., ve Gedik, S. (2002, 07). *Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi*. TÜSİAD.
- Kavuncubaşı, Ş., ve Yıldırım, S. (2010). *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Kaynak, T., Adal, Z., ve Ataay, İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi.
- Keçecioglu, T. (2005). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Kesbiç, C. Y., ve Tokatoğlu, İ. (2003). "Uluslararası Rekabet Gücü Problemi ve Önemi: Türkiye için bir Model Denemsi." 77-99.
- Kılıç, M. (2010). "Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki." *Sosyoekonomi*, 13 (13), 81-98.
- Kimberly, J. R. (1979). "Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Inovation, Institunalization." *Academy of Managemenet Journal*, 19 (9), 437-457.
- Kim-Cohen, TE, M., A, C., and A., T. (2004). "Genetic and Environmental Processes in Young Children's Resilience and Vulnerability to Socioeconomic Deprivation." *Child Development*, 75 (3), 651-668.
- Kırım, A. (1988). *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Kırım, A. (2005). *Mor İnek Nasıl Büyüsün*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Kıvılcım, F. (2013). "Küreselleşme Kavramı ve Küreselleşme Sürecinde Gelişmekte Olan Ülke Türkiye Açısından Degerlendirilmesi." *Sosyal Beşeri Bilimler Dergisi*, 5 (1), 219-230.
- Kocaoğul, B., ve Gülsün, B. (2004). "Stratejik Planlamam Faaliyetlerin Önemi ve 2000' li Yıllarda Planlama Strateji Kavramlarından Beklentiler." *Verimlilik Dergisi* 1, 33-51.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticilgi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Koçyiğit, S., ve Ayan, M. (2014). İnovasyon. *York University (Lisans Programı)*.
- Kotter, J. P., and Heskett, J. L. (2011). *Corporate Culture and Performance*, Reprint: Free Press, New York.
- Kumbalı, H. Ç. (2018). Örgüt Yapısına Göre Bilgi Yöntemi ve Örgütsel Dayanıklılık. *Denizli Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstiüsü (Doktoa Tezi)*.
- Lang, A. (2006). *Die Evolution Sektoraler Wirtschaftsverbände*, Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

- Larousse, M. (1981). *Meydan Larousse*. Ekinoks Yayın Grubu.
- Lenert, M. (2010). "Stress in der Arbeitswelt Entstehung, Ursachen, Abhilfen." *AK-Infoservice*, 1-48.
- Leybold, H. (2009). *Das Resilienzmodell als Bestimmender Einflussfaktor für Erfolgreiche Organisations- und Personalentwicklung*, Logos Verlag, Berlin.
- Love, D. (2004). Keeping Facilities Cost Competitive. *Area Development Site and Facility Planning*, 58.
- Luckmann, T. (1992). *Theorie des Sozialen Handelns*, De Gruyter, New York.
- Machado-da-Silva, C. L., Fonseca, V. S., e Crubellate, J. M. (2010). "Estrutura, Agência e Interpretação: Elementos." *Revista de Administração Contemporânea*, 14, 77-107.
- Mackinnon, D. W. (1962). "The Nature and Nurture of Creative Talent." *This Week's Citation Classic* 17, 484-495.
- Mader, S. (2010). *Eine Analyse Sozialer Konflikte in Unternehmen unter besonderer Berücksichtigung von Ansätzen zur Quantifizierung der Konfliktkosten sowie Spezifischer Innerbetrieblicher Aspekte der Konfliktvermittlung*. Wien.
- Mahler, R. (2012). *Resilienz und Risiko Ressourcenaktivierung und Ressourcenförderung in der Stationären Suchttherapie*, Springer VS, Wiesbaden.
- Mair, E. (2018). PESTEL Modeler: Ein Werkzeug für die Strategische Umweltanalyse nach der Pestel- Methode unter der Verwendung von MedaEdit+ iStar 2.0 und Semantischen Technologien.
- Majaro, S. (1993). *Erfolgsfaktor Kreativität: Ertragssteigerung durch Ideen-Management*, McGraw-Hill, London.
- McCarty, B. (2003). "Strategy Is Personality-Driven, Strategy Is Crisis-Driven: Insights From Entrepreneurial Firms." *Management Decision*, 41 (4), 327-339.
- McDonald, N. (2006). "Organizational Resilience and Industrial Risk. In: Hollnagel, E., Woods, D.D., Leveson, N." *Asghate Publishing Limited*, 155-180.
- Mcnally, K. (2002). "The Institutionalization of Relationship Marketing." *AMA, Conference Proceedings*, 13 (1), 179-184.
- McWilliams, A., and Siegel, D. (2001). "Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective." *Academy of Management Review*, 26 (1), 117-127.
- Miller, A., and Dress, G. G. (1996). *Strategic Management*, The McGrawHill Companies , USA.
- Mirela, B., and Mădălina-Adriana, C. (2011). "Organizational Stress and its Impact on Work Performance." *RePec*, 1, 333-337.
- Morasch, K., und Bartholomae, F. (2017). *Handel und Wettbewerb auf Globalen Märkten*, Springer Gabler, Wiesbaden.

- Moritz, S. (2011). *Resilienz - Erfolgsfaktor der Zukunft?: Die "resiliente" Organisation eine Analyse des aktuellen Forschungsstandes (German Edition)* Verlag Dr. Müller, Saarbrücken.
- Morr, K. (2019). *Was ist Kreativität? Der Ultimative Guide, um die Wichtigste Fähigkeit unserer heutigen Zeit zu verstehen*. 02 15, 2020 tarihinde 99desings: <https://99designs.de/blog/kreatives-denken/was-ist-kreativitaet/> adresinden alındı
- Mumford, M. D., and B.Gustafson, S. (1988). "Creativity Syndromes: Integration, Application, And İnnovation." *Psychological Bulletin*, 103 (1), 27-43.
- Olavarrieta, S., and Ellinger, A. E. (1997). "Resource-Based Theory And Strategic Logistics Research." *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 27 (9/10), 559-597.
- Ondrejka, P. (2011). *Deutsches und Euroaisches Kartellrecht unter Berücksichtigung des "more economic approach"*. Disserta Verlag, Hamburg.
- Özdemir, S., Ersöz, H. Y., ve Sarioğlu, H. İ. (2007). "Küçük Girişimcilerin Önemi ve Kobilerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri." *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi* 53, 170-230.
- Özer, M. A. (2015). "İşletmelerde Stratejinin Önemi Üzerine Değerlendirmeler." *International Journal of Economic and Administrative Studies* 14, 69-84.
- Özgen, H., Öztürk, A., ve Yalcın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitabevi, Adana.
- Pearce, J. A., and Robinson, R. B. (1994). *Strategic Management: Strategy Formulation and İmplementation*, Mass İrwin, Boston.
- Pearl, J., and Bareinboim, E. (2014). "External Validity: From Do-Calculus to Transportability Across Populations." *Statistical Science*, 29, 579-595.
- Pelz, W. (2018). SWOT- Analyse. *Technische Mittelschulehessen*, 1-16.
- Percin, M. (2008). *İşletmenin Örgüt Yapısının İşgörenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisine İlişkin*. İsparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Doktora Tezi).
- Pfahler, W., und Wiese, H. (2008). *Unternehmensstrategien im Wettbewerb*. Springer-Verlag, Berlin.
- Pondy, L. R. (1967). "Organizational Conflict: Concepts and Models." *Administrative Science Quarterly*, 12 (2), 296-320.
- Porter, M. E: (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press, New York.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The First Press, USA.

- Porter, M. E. (2003). *Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analiz Teknikler*, (çev. Gülen Ulubilgen) Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Rastogi, N., and Trivedi, M. (2016). "Pestel Technique - A Tool to Identify External Risks in Construction Projects." *International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET)*, 3 (1), 384-388.
- Revich, K., and Shattee, A. (2002). *The Resilience Factor*, Three River Press, New York.
- Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of Innovations*, Free Press, München.
- Rohrbaugh, J. (1981). "Operationalizing the Competing Values Approach: Measuring Performance in the Employment Service." *Public Productivity Review*, 5 (2), 141-159.
- Samen, S. (2008). "İşletmelerde Yaratıcılığın Önemi." *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (2), 363-378.
- Sargut, A. S. (2015). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, 4 Baskı. İmge Kitabevi Yayınları.
- Sarifi, H., and Zhang, Z. (1999). "A Methodology For Achieving Agility in Manufacturing Organizations: An Introduction." *International Journal of Production Economic* 62, 7-22.
- Schlicksupp, H. (1999). *Innovation, Kreativität und Entdeckung*, Vogel, München.
- Schrems, A. (2020, 02 10). *Resilienz von Firmen*. 04 01, 20 tarihinde business-wissen.de: <http://www.resilienceconsult.at/sieben-schritte-auf-dem-weg-zu-einem-resilienten-unternehmen/> adresinden alındı
- Schulze, H., and Sejkora, K. (2015). *Positive Führung Resilienz statt Burnout*. Haufe, München.
- Scott, R. W. (1987). "The Adolescence of Institutional Theory, Administrative Science Quarterly." *Administrative Science Quarterly*, 32 (4), 493-511.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration a Sociological Interpretation*. University of California Press, Berkeley.
- Seviçin, A. (2009). "Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kavramı Üzerine Bir Araştırma." *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (10), 171-185.
- Sezgin, S. (1993). *Global Pazarlama*, İletişim Yayıncılık, İstanbul.
- Slabbert, A. D. (2004). "Conflict Management Styles in Traditional Organisations." *The Social Science Journal*, 41 (1), 83-92.
- Starecek, M. (2013). "Organisationale Resilienz für Strategielose Zeiten." *Psychologie in Österreich* 2, 152-157.
- Stinchcombe, A. L. (1967). *Social Structure and Organizations*, Bobbs-Merrill, Indianapolis.

- Stravrou, E. T. (1998). "A Four Factor Model: A Guide To Planning Next Generation Involvement In The Family Firm." *Family Business Review*, 11 (2), 135-142.
- Sun, J., Buys, N., Wang, X., and McAuley, A. (2011). "Using the Concept of Resilience to Explain The Entrepreneurial Success in China." *Int. J. Management and Enterprise Development*, 11 (2/3/4), 182-202.
- Şahman, İ., Tengilimoğlu, D., ve Işık, O. (2008). "Özel Hastanelerde Yönetimin Profesyonelleşmesinin, Kurumsallaşma Süreci Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Alan Çalışması." *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (2) , 1-23.
- Tack, P. B. (1994). *Kriz Zamanı Yönetim (çev. Yakut Güneri)*, İlgı Yayıncılık, İstanbul.
- Tanyeri, M., ve Fırat, A. (2005). "Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı". *D.E.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 7 (3), 268-279).
- Tefek, A. (2016). Kobiler'de Kurumsallaşma ve Örgütsel Performans İlişkisi: Konya Sanayi İşletmeleri Araştırması. *Sosyal Bilimler Fakültesi (Yüksek Lisans)*.
- Tekin, M., ve Ömürbek, N. (2003). *Küresel Rekabet Ortamında Teknolojik İşbirliği ve Otomotiv Sektörü Uygulamaları*. Konya: Günay Ofset.
- Tengblad, S., and Oudhuis, M. (2017). *The Resilience Framework: Organizing for Sustained Viability*, Springer Natur, Singapore.
- Theobald, E. (2018). *PESTEL - Analyse die Wichtigsten Einflussfaktoren der Makroumwelt*, Management Monitor, Pforzheim.
- 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. *University of Delaware Disaster Research Center*.
- Tiryakioğlu, M. (2009, 03 18). *Schumpert, Yenilik ve Yaratıcı Yıkım*. 01 04, 2020 tarihinde iktisadiyat: <http://www.iktisadiyat.com/2009/03/18/schumpeter-yenilik-ve-yaratıcı-yıkım/> adresinden alındı
- Tjosvold, D. (1989). *Interdependence Approach to Conflict Management in Organizations*, Praeger Publishers, New York.
- Topal, Y., ve Kurt, M. (2007). Avrupa Birliği Sürecinde Kobilerin Rekabet Stratejileri. http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=383
- Tosi, H. L., Rizzo, J., and Mero, N. P. (2000). *Managing Organizational Behavior*. Backwell Publishing, USA.
- Tunç, A., ve Uygur, S. (2002). "Güney Marmara ve İç Anadolu A-Grubu Seyehat Acenteleri Pazarlama Faaliyetleri Hakkında Amprik Bir Çalışma." *Gazi Üniversitesi Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2 (2), 1-17.
- Türk Dil Kurumu (tdk.gov.tr)
http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.574d8495c3bd63.08616030.

- Türkkan, E. (2001). *Rekabet Teorisi ve Endüstri İktisadı*. Turhan Kitabevi, Ankara.
- Ulrich Pickert Training. (2019, 03 23). *Was ist organisationale Resilienz?* 10 10, 2019 tarihinde <https://up-training.de/was-ist-organisationale-resilienz> adresinden alındı
- Ülgen, H., ve Mirze, K. S. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Beta Basım, İstanbul.
- Valinkangas, L. (2010). *The Resilience Organisation*. MC-Graw Hill Companies, USA.
- Vokurka, R. J., and Fliedner, G. (1998). "The Journey Toward Agility." *Industrial Management & Data Systems*, 98 (4), 165-171.
- Wallance, J. E. (1995). "Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations." *Sage Publications*, 40 (2), 228-255.
- Wang, Y., Harris, N., Watkins, D., and Spicer, K. (2004). "The Relationship Between Succession Issues and Business Performance." *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 10 (1/2), 59-84.
- Wicker, P., Filo, K., and Cuskelly, G. (2013). "Organizational Resilience of Community Sport Clubs Impacted by Natural Disasters." *Journal of Sport Management* 27, 510-525.
- Witcher, V. C. (1989). *Strategic Management*. Cengage Learning EMEA, UK.
- Wright, P. Kroll, J. M. and Parnell, A, J. (1998). *Strategic Management and Concepts*, Prentice Hall, USA.
- Yazıcıoğlu, İ., ve Koc, H. (2008). "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma." *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 21, 497-507.
- Yiğit, S., ve Özyer, K. (2011). "Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kaynağı Olarak Bilgi." *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11 (21), 333-360.
- Yılmaz, S., ve Özçelik, E. (2019). "İstihdam Politikalarında Ehliyet ve Liyakat Unsurlarının Kapsam Derlemesi." *Social Science Research Journal*, 2 (1), 87-100.
- Zucker, L. G. (1987). "Institutional Theories of Organization." *Annual Review of Sociology* 13, 443-464.

EK: ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı yüksek lisans programındaki tez çalışması için yürütülen araştırmaya istinaden düzenlenmiştir. Toplanan veriler yalnızca araştırma için kullanılacak, kimlik bilgileriniz kesinlikle hiçbir kurumla paylaşılmayacaktır. Araştırmaya katıldığınız için teşekkür ederim.

Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU

Bahar KÜNÜ

feroglu@pau.edu.tr

bahar.kuenue@hotmail.com

Cinsiyetiniz: Erkek Kadın

Medeni Durumunuz: Evli Bekâr

Yaşınız: 18-29 30-39 40-49 50-59 60-69 70+

Eğitim Durumunuz: İlkokul Orta Okul Lise
 Ön Lisans Lisans Yüksek Lisans Doktora

Şirket ne zamandır faaliyet gösteriyor?

1 yıldan daha az 1-3 yıl 4-6 yıl 7-9 yıl 10 yıl ve üzeri

Bu kurumda çalışma süreniz: 1 yıldan daha az 1-3 yıl 4-6 yıl 7-9 yıl 10 yıl ve daha fazla

Şirketteki toplam çalışan sayısı: > 10 11-49 50-99 100-249 250 ve üzeri

Bölüm 1: Aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi belirtiniz. (1: endüyük- 5: en yüksek)

1. İşletmemizde her personel bilgi, yetenek ve deneyimlerine göre en fazla katkıda bulunacağı işe yerleştirilmiştir.	1	2	3	4	5
2. İşletmemizde personel sahip olduğu yetki kadar sorumluluğa sahiptir.	1	2	3	4	5
3. İşletmemizde prosedürler açıktır ve titizlikle uyulması gereken kurallar vardır	1	2	3	4	5
4. İşletmemizde gereksiz işlemler ve aşamalar ortadan kaldırılmıştır.	1	2	3	4	5
5. Kriz dönemlerinde çoğunlukla işlerimizi yürütebiliyoruz.	1	2	3	4	5
6. Yeni görevleri üstlenmek konusunda yeterince esneğizdir.	1	2	3	4	5
7. Acil durumlarda hızlı ve olumlu tepkiler veririz.	1	2	3	4	5
8. Üst yönetimin yeni taleplerine kolay ve hızlı uyum sağlarız.	1	2	3	4	5
9. Bugüne kadar işletmeye ait bir misyon yada vizyon bildirgesine ihtiyaç duyulmamıştır.	1	2	3	4	5
10. Vizyon ve misyon bildirilerinin işletme çalışanlarının davranışları üzerinde bir etkisi yoktur.	1	2	3	4	5
11. Yazılı bir vizyon yada misyon bildirisi olsa bile uygulamada kimse bunu dikkate almaz.	1	2	3	4	5
12. İşletmede yazılı misyon ve vizyon sahibiyiz.	1	2	3	4	5
13. Çalışanlara yaptıkları işle ilgili karar verme yetkisi tanınır (inisiyatif kullanma).	1	2	3	4	5
14. İşletmemizde çalışanları bilgilendiren yazılı materyal (kitapçık vb.) bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
15. İşletmemizde işe özgü yazılı prosedürler (operasyon talimatları) bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
16. İşletmemizde tüm işlere ilişkin prosedürler ve kuralların detaylı anlatıldığı yazılı materyaller (kitapçık, rehber vb.) bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
17. İşletmemizde yazılı iş tanımları bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
18. İşletmemizde terfiler çalışanların performanslarına ve yeteneklerine göre yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
19. İşletmemize yeni gelen her çalışana işletme hakkında tanıtıcı bilgi verilmektedir.	1	2	3	4	5
20. İşletmemiz yönetiminde iş bölümü ve uzmanlaşma vardır.	1	2	3	4	5
21. İşe yeni alacak kişilerin belirlenmesinde profesyonel danışmanlardan görüş alınır.	1	2	3	4	5
22. Çalışanlar işi yapmalarına ve yeteneklerine göre ödüllendirilmektedir.	1	2	3	4	5
23. Bir görev verileceğinde herhangi bir ayırım yapılmadan doğru işe doğru çalışan verilmektedir.	1	2	3	4	5
24. İşletmemizde düzenli hizmet içi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
25. İşletmemizde başarılı işler takdir edilir ve ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
26. İşletmemizde yapılan işler karşılığında ödenen ücretler yeterlidir.	1	2	3	4	5
27. İşletmemiz ISO 9001 gibi genel kabul görmüş kalite standartlarına sahiptir.	1	2	3	4	5
28. İşletmemizle ilgili bilgilere yetkili kişi ve kuruluşlarca rahat ulaşılabilir.	1	2	3	4	5
29. İşletmemizde hesap verebilir, saydam ve güvenilir bir yönetim anlayışı vardır.	1	2	3	4	5
30. İşlemler sektörel, mesleki ve devlet tarafından belirlenen standartlara uygun kaydedilmektedir.	1	2	3	4	5
31. Üst yönetim çalışanlar ile şeffaf ve güvene dayalı ilişkiler kurar.	1	2	3	4	5
32. İşletmede başarıların ödüllendirilmesi objektif kriterlere göre yapılır.	1	2	3	4	5
33. İşletmemizin misyon, strateji ve eylemleri birbiriyle uyumludur.	1	2	3	4	5
34. İşletmemizde yöneticiler aldıkları kararlarda tutarlıdır.	1	2	3	4	5
35. İşletmemiz diğer kurumlara, müşterilere ve çalışanlara verdiği sözleri tutmaktadır.	1	2	3	4	5
36. İşletmemizde iş süreçleri işletme stratejisine uygundur.	1	2	3	4	5
37. İşletmemiz benzer durum ve olaylara genelde benzer tepkiler verir.	1	2	3	4	5
38. İşletmemizde vizyona, misyona ve stratejiye uygun yönetsel kararlar alınmaktadır.	1	2	3	4	5
39. İşletmemizde uygulanan eylem, süreç ve yapılar dış denetçilere söylenenlerden farklı değildir.	1	2	3	4	5
40. İşletmemizde ödüllendirme ve cezalandırma benzer şartlarda herkese aynı uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5

BÖLÜM 2: Aşağıdaki ifadeler katılım derecenizi belirtiniz. (1: endüşük- 5: en yüksek)					
1 Şirketimiz, beklenmedik olayların etkileriyle başa çıkabilir.	1	2	3	4	5
2 Şirketimiz, dışarıdan gelen baskılara dayanabilir.	1	2	3	4	5
3 Şirketimiz, zorluklarla baş edebilir.	1	2	3	4	5
4 Şirketimiz, odak noktasını kaybetmeksizin stresli durumların üstesinden gelebilir.	1	2	3	4	5
5 Şirketimiz, beklenmedik olaylar sırasında hizmetlerini sunmaya devam edebilir.	1	2	3	4	5
6 Şirketimiz, kendi imkanlarını kullanamadığında alternatif imkanları kullanabilir.	1	2	3	4	5
7 Şirketimiz, iç kaynaklarını düzenli olarak değerlendirerek ilgili yerlere tahsis edebilir/dağıtabilir.	1	2	3	4	5
8 Şirketimiz, pozisyonlar arasında birbirini gönüllü olarak ikame eden çalışanlara sahiptir	1	2	3	4	5
9 Şirketimiz, kendi ekipmanları kullanılmadığı zaman onun yerine kullanılabileceği başka ekipmanları ikame eder.	1	2	3	4	5
10 Şirketimiz, beklenmeyen olaylar sırasında faaliyetlerini sürdürebilmek için alternatif seçenekler kullanabilir.	1	2	3	4	5
11 Şirketimiz, beklenmedik olaylar sırasında yapılacak işleri öncelik sırasına koyabilir.	1	2	3	4	5
12 Şirketimiz, çeşitli kaynaklardan gelir elde edebilir.	1	2	3	4	5
13 Şirketimiz, beklenmedik olaylar sırasında kaynakları harekete geçirebilir. (finansal-fiziksel kaynaklar vb.)	1	2	3	4	5
14 Şirketimiz, beklenmedik olaylar sırasında faaliyetlerini sürdürebilmek için yeterli düzeyde yedek kaynak bulundurabilir.	1	2	3	4	5
15 Şirketimiz, beklenmedik olaylar sırasında sorunları teşhis edebilir.	1	2	3	4	5
16 Şirketimiz, gerektiğinde diğer şirketlerden destek alabilir.	1	2	3	4	5
17 Şirketimiz, hedeflerine zamanında ulaşabilir.	1	2	3	4	5
18 Şirketimiz, değişen koşullara hızla uyum sağlayabilir.	1	2	3	4	5
19 Şirketimiz, önceliklerini zamanında yerine getirebilir.	1	2	3	4	5
20 Şirketimiz, beklenmedik olaylar sırasında hizmetlerini hızlı bir biçimde eski kapasitesine geri getirebilir.	1	2	3	4	5
21 Şirketimiz, işleri aksatan olaylara hızlı bir biçimde karşılık verebilir.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı-Soyadı: Bahar KÜNÜ
Doğum Yeri ve Tarihi: Innsbruck (AVUSTURYA)-11/04/1994
E-posta: bahar.kuenue@hotmail.com

Öğrenim Durumu

Lisans: Uşak Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü (2012-2016)
Lisans: Würzburg Üniversitesi - Business Administration
(2013-2014)
Yüksek Lisans: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı-Yönetim Organizasyon
Tezli Yüksek Lisans Programı (2017-2020)
Yüksek Lisans: Berlin Teknik Üniversitesi (2018-2019)

Yabancı Dil

Almanca ve İngilizce