



Article Information

Article Type: Research Article

This article was checked by iThenticate.

Doi Number: <http://dx.doi.org/10.17121/ressjournal.2850>

THE IMPACT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTICES' ON ORGANIZATIONAL RESILIENCY AND ORGANIZATIONAL AGILITY

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK VE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ¹

Serkan ÖZDEMİR²
Ayten AKATAY³

Abstract

In our age where change is accelerating in the world, organizations have to adapt to the environment in order to survive. Organizations adapt to the environment of continuous change which occurs as a result of competitors' activities, new technologies and innovations as a result of by means of organizational agility. Organizations survive disruptive change such as economic crises, natural disasters, epidemics by means of organizational resilience. Considering that the most important element of the organization is its people, in increasing organizational resilience and agility, human resource management (HRM) practices have an important impact. Organizational resilience variable is examined in three dimensions as cognitive resilience, behavioral resilience and contextual resilience. Organizational agility is examined in three dimensions as customer agility, operation agility and partnering agility. The field study was conducted in Istanbul and within the range of the study data were collected from 602 participants. Collected data were analyzed by factor analysis, correlation analysis and regression analysis. As a result of the study it is found that there is a medium level relationship between HRM practices and organizational resilience. A weak level relationship between HRM practices and organizational agility is identified. As a result of the research it is concluded that comprehensive and consistent HRM practices have a significant impact on organizational resilience, and that more different and targeted HRM practises are needed to improve organizational agility.

Keywords: Human Resource Management, HRM, Human Resource Management Practices, Organizational Resilience, Organizational Agility.

¹ÇOMÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Doktora Programında Serkan Özdemir tarafından yazılan "İKY Uygulamalarının Etkinliğinin Örgütsel Dayanıklılık ve Çevikliğe Etkisi Üzerine Bir Araştırma" isimli Doktora tezinden üretilmiştir.

²Arş. Gör. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, serkanozdemir@comu.edu.tr, Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9004-6181>

³ Prof. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, aytenakatay@yahoo.com, Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8951-0570>

Özet

Dünyada değişimin hız kazandığı çağımızda, örgütler hayatta kalmak için çevreye uyum sağlamak zorundadır. Örgütler çevrelerinde rakiplerin faaliyetleri, yeni teknolojiler, inovasyon sonucu gerçekleşen sürekli değişim ortamında örgütsel çeviklik sayesinde uyum sağlamaktadır. Ekonomik krizler, doğal felaketler, salgın hastalıklar gibi öngörülemeyen yıkıcı değişim ortamında ise örgütler, örgütsel dayanıklılık ile hayatta kalmaktadır. Örgütün en önemli unsurunun insan olduğu göz önüne alındığında örgütsel dayanıklılığı ve çevikliği arttırmak amacıyla insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamaları önemli bir etkiye sahiptir. Örgütsel dayanıklılık değişkeni bilişsel dayanıklılık, davranışsal dayanıklılık ve bağlamsal dayanıklılık olarak üç boyutta çerçeveselendirilmiştir. Örgütsel çeviklik değişkeni müşteri çevikliği, faaliyet çevikliği ve işbirliği çevikliği olarak üç boyutta çerçeveselendirilmiştir. Saha araştırması İstanbul ilinde gerçekleştirilmiş ve araştırma kapsamında 602 katılımcıdan veri toplanmıştır. Toplanan veriler faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi aracılığıyla değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda İKY uygulamaları ile örgütsel dayanıklılık arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İKY uygulamaları ile örgütsel çeviklik arasında ise zayıf düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Kapsamlı ve istikrarlı İKY uygulamalarının örgütsel dayanıklılığa önemli bir etkisinin olduğu, örgütsel çevikliği geliştirmek için ise daha farklı ve hedefe yönelik İKY uygulamalarına ihtiyaç duyulduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İnsan kaynakları yönetimi, İKY, İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, örgütsel dayanıklılık, örgütsel çeviklik.

GİRİŞ

Post-modern yaklaşımlarla örgütlerin çevreye uyum sağlamasına ve hayatta kalmasına odaklanılmış; kaynak bağımlılığı kuramı, örgütsel ekoloji kuramı, kurumsallaşma kuramı örgütlerin çevreye uyumunu farklı bakış açılarıyla ortaya koymuştur. Her ne kadar uyum konusunda genel geçer evrensel olarak kabul gören bir kuram olmasa da örgütlerin çevreye uyum sağlaması gerektiği göz ardı edilemeyecek bir gerçek olarak kabul edilebilir. Fakat çevredeki değişimler her zaman uyum için uygun koşullara sahip olmamaktadır. İç veya dış çevrede yaşanan değişimler örgütleri yıkıcı şekilde etkileyebilmekte hatta yaşamlarını sona erdirebilmektedir. Çevrenin değişimi bazı durumlarda yavaş yavaş, sistematik ve öngörülebilir bir şekilde; bazı durumlarda ise ani ve öngörülemeyen bir şekilde gerçekleşebilmektedir. Örgütler, yaşamlarının tüm evrelerinde olumsuz çevresel olaylara maruz kalma riskiyle karşı karşıyadır. Bu riskler ekonomik krizlerden doğal afetlere kadar geniş bir yelpazede çeşitlilik göstermektedir. Economist Intelligence Unit (EIU, 2007) tarafından yayınlanan küresel çaptaki bir raporda örgütlerin karşılaştığı olumsuz olaylar;

- Veri kaybı,
- İnsan hatası,
- Sistem çökmesi,
- Tedarik zinciri problemleri,
- Bilgi teknoloji sistemlerine yönelik kötü amaçlı saldırılar,
- Çalışanın görevi kötüye kullanımı,
- Yangın, sel gibi doğal afetler,
- Planlanmayan çevrimiçi sistem aksaklıkları,
- Terör,
- Güç kesintisi,
- Salgın hastalıklar,
- Uygulama hataları,

Grev/iş yavaşlatma şeklinde sıralanmaktadır. Öngörülemeyen, beklenmedik hatta sürpriz olarak nitelendirilebilecek bu olumsuz olaylar yıkıcı değişim olarak da nitelendirilmektedir (Jamrog vd. 2006:21; McCann 2009:46).

Çevrede yaşanan değişim örgütler üzerinde önemli etkilere sahiptir. Fakat değişim her zaman “yıkıcı değişim” olarak gerçekleşmemektedir. Çevrede teknolojik gelişmeler, rakiplerin inovasyon faaliyetleri, yeni yönetim ve üretim teknikleri vb. sonucu devamlı bir şekilde gerçekleşen değişim “sürekli” değişim olarak nitelendirilmektedir. Örgütlerin hem yıkıcı değişimlere karşı önlemler alarak dayanıklı hale gelmesi hem de sürekli değişim ortamında hızla çevreye uyum sağlamak amacıyla çevik olması gerekmektedir (Jamrog vd. 2006:5-21; McCann 2009:43-46).

1982 yılında yapılan bir araştırmada en iyi performans gösteren örgütlerin listesi yayınlandıktan sonra iki yıl içinde listedeki örgütlerin üçte birinin listeden çıktığı görülmüştür. Sıralamadaki bu değişimlerin sebebi incelendiğinde listeden çıkan örgütlerin çevredeki değişimlere uyum sağlayamadığı görülmektedir (Horne ve Orr 1998:30). Çalkantılı, belirsizliklerle dolu ve sürekli gelişen pazarlarda sadece esnek, hızlı tepki verebilen ve dinamik örgütler hayatta kalabilmektedir (Lengnick-Hall vd. 2011:243).

Örgütler daha hızlı tepki verebilmek amacıyla çevikliğe önem vermektedir. Örgütsel çevikliği arttırmak amacıyla insan kaynakları yönetimi bağlamında örgütler uzman olmadıkları işlevleri dış kaynaklı hizmetler olarak (outsourcing) yerine getirmekte, yönetim kademelerini azaltmakta ve küçülmeye gitmektedir. Fakat çevikliği arttırmak için gerçekleştirilen bu uygulamalar örgütleri daha karmaşık ilişkileri yönetmek (tedarikçiler, taşeronlar vb.) durumunda bırakmakta, bir diğer deyişle daha “kırılgan” hale getirmektedir. Örgütü bu kırılgan duruma karşı korumak ve hayatta kalmasını sağlamak için çeviklik artırılırken dayanıklılık kapasitesi de artırılmalı örgüt beklenmedik durumlara karşı korunmalıdır (McCann vd. 2009:45).

Örgütlerin hayatta kalmanın ötesinde bu karmaşık, öngörülerin zor olduğu pazarlarda büyümesi ve başarı elde etmesi gerekmektedir. Çevre, sürekli örgütlerin önüne mücadele etmeleri gereken zorluklar çıkarmaktadır. Mekanik yapıya sahip örgütlerle dolu durağan çevrelerde bile bazen önemli gelişmeler yaşanabilmektedir (Lengnick-Hall vd. 2011:243). Çoğu zaman çevreden kaynaklanan bu zorluklar bir sorun olarak algılanmaktadır. Fakat örgütsel çevikliğe ve dayanıklılığa sahip örgütler bu zor koşullar altında kendilerini geliştirebilmektedir. Dayanıklı örgütlerin gelişebilmelerinin ve daha başarılı olabilmelerinin sebebi ise geçmişteki zorlukların ve sorunların üstesinden gelebilmelerinden kaynaklanmaktadır (Sutcliffe ve Vogus 2003:94). Fakat çeviklik yerine sadece dayanıklılığa odaklanmak fırsatları hızlı bir şekilde değerlendiremeyen “katı” bir örgüt yapısına sebep olabilmektedir (McCann vd. 2009:45).

Bu bağlamda örgütü daha çevik hale getirme girişimlerine benzer bir şekilde dayanıklılık kapasitesini de geliştirmek gerekmektedir. Örgütsel çevikliği ve dayanıklılığı geliştirmek; çevredeki değişim ve gelişmelerin potansiyel bir tehdit olarak algılanması kadar bir fırsat olarak da algılanmasını ve bu fırsatlardan örgütsel dönüşüm ile yararlanmayı sağlamaktadır (Lengnick-Hall vd. 2011:244). Küresel olarak 1400 yönetici ile gerçekleştirilen bir araştırmada; karşılaşılan fırsatları etkin olarak değerlendirebilen ve yüksek performans gösteren örgütlerin (Jamrog vd. 2006:7):

- Kendilerini çevik ve dayanıklı olarak tanımladıkları,
- Değişimi bir fırsat olarak algıladıkları,
- Sektörlerinde değişimin daha hızlı fakat halen öngörülebilir düzeyde olduğunu belirttikleri,
- Örgütlerinin; birey, grup ve örgüt düzeyinde daha iyi bir dönüşüm kapasitesine sahip olduğunu düşündükleri,
- Yöneticilerinin değişim yönetimi yetkinliklerine, eğitim ve geliştirme aracılığı ile yatırım yaptıkları sonuçları elde edilmiştir (Jamrog vd. 2006:7).

Örgütsel dayanıklılığın ve çevikliğin önemini ortaya koyan bu değerlendirmeler göz önüne alındığında çevik ve dayanıklı bir örgüt yapısının gerekliliği açıktır. Dayanıklılık kapasitesini geliştirmek ve çevikliği arttırmak örgüt yöneticilerinin önem göstermesi gereken konulardır. Bu bağlamda bu dayanıklılık ve çevikliği tanımlamak ve kapsamını belirlemek yönetim araştırmaları ve örgüt araştırmaları açısından önem arz etmektedir. Krizlerle ve zorluklarla mücadeleye odaklanan “dayanıklılık” ve “çeviklik” kavramları da her ne kadar yerli literatürde önem kazanmaya başlasa da günümüz koşulları göz önüne alındığında

daha hızlı gelişmesi ve araştırılması gerekli konular olarak ifade edilebilir. Sistematik ve ani değişimlerin yaşandığı çevreye uyum sağlamak ve en önemlisi bu zorlukları aşarken daha güçlü, daha dayanıklı ve çevik hale gelmek örgütlerin önem vermesi gereken hususlardır.

Örgütlerin dayanıklı ve çevik hale gelmesi ise örgütün en önemli kaynağını, yani insan kaynağını, dayanıklı ve çevik kılmasıyla gerçekleşecektir. Değişimlerde hayatta kalabilen bir örgüt yaratmak için neo-klasik yönetim yaklaşımı ile örgütte değeri ve önemi öne çıkan insan kaynağına dayanıklılık ve çeviklik kazandırmak gerekmektedir. Ayrıca örgütün yapısını da dayanıklı ve çevik olacak şekilde tasarlamak gerekmektedir. Bu sebeple örgütün dayanıklılık ve çeviklik kazanmasında etkin bir insan kaynakları yönetimi uygulanmalıdır.

Bu bağlamda bu çalışma insan kaynakları yönetimi aracılığı ile örgütsel dayanıklılığın ve örgütsel çevikliğinin nasıl geliştirilebileceği konusuna odaklanmaktadır. Araştırma sorusu “Örgütlere dayanıklılık ve çeviklik kazandırmada insan kaynakları yönetimi işlevlerinin katkıları nelerdir ve etkin bir insan kaynakları yönetimi örgütün dayanıklı ve çevik hale gelmesinde etkili midir?” şeklinde ifade edilmektedir. Bu doğrultuda çalışmada insan kaynakları yönetimi, örgütsel dayanıklılık ve örgütsel çeviklik kavramları tanımlanmakta, anlam karmaşası yaratan diğer benzer kavramlarla olan farklarına ilişkin bilgiler verilerek kapsamlarının sınırları ifade edilmektedir. Çalışma örgütsel dayanıklılığın ve örgütsel çevikliğinin boyutlarını açıklayarak devam etmektedir. Kavramsal incelemelerin ardından insan kaynakları yönetimi aracılığı ile örgütsel dayanıklılığın ve örgütsel çevikliğinin artırılmasına ilişkin kuramsal destek sunulmaktadır.

Çalışmanın metodoloji bölümünde araştırma amacı sunulmakta, araştırmanın modeli ve hipotezler ifade edilmekte, hipotezleri test etmek amacıyla oluşturulan veri toplama aracına ilişkin bilgiler verilmektedir. Bölüm örneklem seçimi ve veri toplama aracının uygulanışı hakkında bilgiler sunarak devam etmekte, yapılan analizler ve bulgular ile sona ermektedir.

Çalışmanın sonuç bölümünde analizlere ve literatüre ilişkin değerlendirmeler ve tartışmalar yer almaktadır. Saha araştırması sonucu elde edilen bulgular değerlendirilerek İKY uygulamalarının örgütsel dayanıklılık ve örgütsel çeviklik üzerindeki değerlendirilmektedir. Araştırmanın ortaya koyduğu bulguların iş dünyası açısından önemi yorumlanmakta ve iş dünyasına öneriler sunulmaktadır. Bölüm gelecek araştırmalar için önerilerle ve kısa bir özetle tamamlanmaktadır.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnsan kaynakları kavramı, bir örgütün en üst pozisyonundaki yöneticisinden en alt pozisyonundaki çalışanına kadar tüm örgütü, aynı zamanda örgütün dışında yer alan ve potansiyel olarak örgütün yararlanabileceği iş gücünü de kapsamaktadır (Çelik ve Adnan, 2016:3). İnsan Kaynakları Yönetimine ilişkin literatürdeki tanımlar aşağıda Tablo 1’de sunulmaktadır.

Tablo 1. Literatürde İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımları

Yazar	Tanım
Anthony vd. (1999)	“Örgütte insan kaynağı ile alakalı olarak işe alma, eğitim, geliştirme, güdüleme, örgütlenme ve sürdürülebilirliği sağlama işlevlerini yerine getirmektir.”
Dessler (2000)	“Örgütte işe alma, çalışan seçme, ödüllendirme, eğitim, kariyer yönetimi gibi insan kaynaklarına yönelik planlamalar ve uygulamalardır.”
Açıkalın (2002)	“Örgütte insan ilişkilerinin yönetilmesi yerine yönetilmesi, kalite için insan yeteneklerinin ortaya çıkarılması, geliştirilmesi ve sağlanan sinerjinin olası en büyük bölümünün örgüt ortamında etkin bir biçimde değerlendirilmesini kapsayan işlemler yumağıdır.”
Barutçugil (2004)	“Örgütün en değerli varlığının diğer bir ifadeyle çalışanların etkin yönetimi için geliştirilen stratejik ve tutarlı bir yaklaşımdır.”
Bingöl (2006)	“Örgütün stratejik amaçlarının gerçekleştirilmesinde ve çalışan ihtiyaçlarının karşılanmasında insan kaynaklarının etkili kullanımınıdır.”

Boxall vd. (2007)	“İşin ve insanların istenen amaçlar doğrultusunda yönetimi ve insanların çalıştığı örgütlerin temel bir fonksiyonudur.”
Noe vd. (2009)	“Çalışanların davranışlarını, tavırlarını, performanslarını etkilemeye yönelik politikalar, uygulamalar ve sistemlerdir”
Watson (2010)	“Örgütün sürekliliğini sağlayacak şekilde; bir istihdam anlaşması aracılığıyla insanların çabaları, kabiliyetleri ve taahhüt ettikleri davranışların örgütün amaçlarına yönelik yönetsel kullanımınıdır.”
Ertürk (2011)	“İş yaşamının tüm süreçlerinde görev alan doğru sayıda işgörenin planlanmasından başlayarak işe alma, işe alıştırma, eğitim, kariyer planlaması ve yönetimi, çalışma ilişkilerinin yönetimi vb. faaliyetleri kapsayan bir yönetim işlevidir.”
Saruhan ve Yıldız (2012)	“Örgütün ihtiyaçları doğrultusunda en uygun insan kaynağının en uygun şekilde temin etme, geliştirme ve yetiştirme, performans ölçme, kariyer planlama ve ücretini belirlemeye yönelik bir yönetim sürecidir.”
Armstrong ve Taylor (2014)	Çalışanların istihdamı, gelişimi ve refahına yönelik stratejik, bütünlümlü ve uyumlu bir yaklaşımdır.
Kaufman (2014)	“Örgüt yöneticilerinin insan yönetimini sistematik bir düşünce içinde, bilimsel yöntemlere ve yönetim ilkelerine uygun biçimde düşünmesi ve uygulamasıdır”
Şimşek ve Öge (2014)	“Örgütün insan kaynakları ihtiyacının değerlendirilerek belirlendiği, bu ihtiyacın karşılandığı ve kendisinden en iyi yönde verim alınacağı bir çalışma ortamının sağlandığı süreç ve örgütün amaçlarına katkıda bulunan bir işletme fonksiyonudur.”
Çelik ve Şimşek (2016)	“İşletme için gerekli sayı ve nitelikte insanın sağlanması ve sağlanan bu kişilerin yasalar çerçevesinde etkin bir biçimde çalıştırılması çabalarıdır.”

Literatürdeki tanımlar göz önüne alınarak bu çalışmada İKY en geniş anlamda “örgüt amaçlarına ulaşmak amacıyla örgüt içerisindeki mevcut ve dışarıdaki potansiyel insan kaynaklarına yönelik sistematik ve bilimsel yöntemler aracılığıyla işe alma, iş analizi, iş planlaması, ödüllendirme, çalışan eğitimi, kariyer ve performans yönetimi, endüstri ilişkileri, iş sağlığı ve güvenliği işlevlerinin yönetim ilkeleri ve kanunlar çerçevesinde gerçekleştirilmesi” olarak tanımlanmaktadır.

Günümüzde İKY olarak bilinen yaklaşım geleneksel personel yönetimi yaklaşımına ilişkin zorunluluklardan daha fazlasını içermektedir (Şimşek ve Öge 2014). Örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayacak çalışanların katkılarında destek sağlayan ve bu desteği mümkün kılacak planların ve uygulamaların oluşturulmasıyla ilgilidir (Çetin ve Özcan 2014). Örgütün rekabet avantajı elde etmek için ihtiyaç duyduğu bilgi, kabiliyet ve yetkinlikleri içermektedir (Barutçugil 2004).

ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK

Örgütsel dayanıklılık kavramı örgüt kuramlarının bir parçası olarak literatürde yer almaktadır fakat 21. Yüzyıla kadar açıklayıcı bir çerçevede değerlendirilmemiştir. Örgütsel dayanıklılık, örgütlere ilişkin araştırmalarda, örgütlerin beklenmedik bir şekilde hayatta kalması veya gelişmesi vakaları ile ortaya çıkmış bir kavramdır (Sutcliffe ve Vogus 2003:8). 20. Yüzyılın sonlarında literatürde dayanıklılık üzerine araştırmalar artmaya başlamıştır. Özellikle yerel ve küresel krizler sonucunda (1997 Asya krizi, 2001 Enron skandalı, 2001 Türkiye ekonomik krizi, 2008 küresel finansal krizi, 2011 Yunanistan ekonomik krizi vb.) hayatta kalan örgütleri gözlemlenme ve araştırma çabaları artış göstermektedir. 1990'lı yıllardan itibaren örgütlere yönelik araştırmalarda dayanıklılık kavramını kuramsal bir çerçeveye kazandırma girişimleri gözlemlenmektedir.

Örgütsel dayanıklılık söz konusu olduğunda literatürde iki farklı bakış açısı görülmektedir. İlk bakış açısı doğrultusunda bazı araştırmacılar örgütsel dayanıklılığı öngörülemez, stresli ve aşılması zor durumları atlatarak örgütü başarılı günlerine döndürmek olarak tanımlamaktadır (Balu 2001; Gittel vd. 2006; Horne 1997; Horne ve Orr 1998; Sutcliffe ve Vogus 2003). İkinci bakış açısı doğrultusunda örgütsel dayanıklılık örgütün öngörülemez, stresli ve aşılması zor durumları atlama ile kalmayıp daha güçlü ve yetenekli hale gelmesi, benzer durumlara karşı bağışıklık kazanması olarak tanımlanmaktadır (Coutu 2002; Freeman vd. 2003; Jamrog vd. 2006; Lengnick-Hall ve Beck 2005; McCann vd. 2009, Denhardt ve Denhardt 2010, Lengnick-Hall vd. 2011, Kantur ve İşeri-Say 2012).

Örgüt sahip olduğu dayanıklılık kapasitesi ile karşılaştığı yıkıcı değişimin yarattığı olumsuz etkilerden kurtulup normal performans düzeyine döndüğü zaman çevre olayını atlatmış kabul edilmektedir. Fakat çevredeki değişimler örgütün yaşamı boyunca sürekli olarak devam etmektedir. Örgütler olumsuz çevre olayları ile karşılaşır bu zorlukları yeteneklerini geliştirerek aştıkça dayanıklılık göstermektedir (McCann vd. 2009:47).

Bu bilgiler ışığında örgütsel dayanıklılık bu çalışmada “örgütün çevrede hayatta kalmayı tehdit eden zorluklar, sorunlar ve engeller ile karşılaştığında bir dönüşüm sürecine girerek kendisini geliştirecek çözümler üretebilmesi” olarak tanımlanmaktadır (Lengnick-Hall vd. 2011:244). Örgütsel dayanıklılık, bireysel seviyedeki bilgi, beceri ve kabiliyetlere ek olarak; örgütsel süreçler ve prosedürler ile kazanılmaktadır (Lengnick-Hall ve Beck 2009:4).

Örgütsel Dayanıklılığın Boyutları

Yönetim literatürü dayanıklılık konusunda araştırmalar içermesine rağmen dayanıklılık kavramına odaklanan çalışmalar yakın döneme kadar çoğunlukla psikoloji alanında gözlemlenmektedir. Dayanıklılık ile ilgili araştırmalar örgütsel dayanıklılığa değil bireysel dayanıklılığa odaklanmaktadır (Sutcliffe ve Vogus 2003:8). Bireylerin davranışlarının ve etkileşimlerinin ise örgütün tamamını etkilediği belirtilmektedir (Morgeson ve Hoffman 1999:249). Bu bağlamda bireysel dayanıklılığın ilişkilendirilmesi örgütsel dayanıklılığı tanımlama noktasında bir temel oluşturmaktadır (Lengnick-Hall vd. 2011:246).

Bireysel dayanıklılık ve örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişki sistemler ve alt sistemler arasındaki ilişkiyi yansıtmaktadır. Alt sistemlerin daha dayanıklı hale getirilmesinin üst sistemi de dayanıklı hale getireceği düşünülebilir (Horne ve Orr 1999:39). Fakat örgüt seviyesindeki kabiliyetler sadece bireysel kabiliyetlerin toplamını ifade etmemektedir (Lengnick-Hall vd. 2011:246). Yine de bireylerin davranışlarının ve etkileşimlerinin örgüte etki ettiği göz önüne alınmalıdır (Morgeson ve Hoffman 1998:249). Bir sorunu çözmek gerekli bilgi ve yetkinliğe sahip bireye, karar verme yetkisi ve sorumluluğu verildiğinde örgütlerde dayanıklılık ortaya çıkmaktadır (Sutcliffe ve Vogus 2003:10). Bu bağlamda örgütsel dayanıklılığı arttırmada bilginin, becerinin ve kabiliyetlerin artırılmasının önem taşıdığı belirtilebilir. Fakat asıl odaklanılması gereken husus bireylerin toplu bir şekilde örgütün dayanıklılığını arttırabilmesidir (Lengnick-Hall vd. 2011:247).

Araştırmalar örgütün çevrenin ortaya koyduğu zorlukları aşır aşamadığına, bu zorluklardan sonra güçlenip güçlenmediğine örgütün krizle karşılaştığında dönüşüm sürecine girip yeni kabiliyetler kazanıp kazanmadığına dair açıklayıcı ve sonuçlara dayalı bir yol izlemektedir (Coutu 2002; Horne 1997; Horne ve Orr 1998). Ancak daha uygun ve kavramsal bir yol; örgütün ve üyelerinin dayanıklılık kapasitesini geliştiren öncülerin araştırılması olarak ortaya çıkmaktadır (Lengnick-Hall vd. 2011:245). Dayanıklılık kapasitesinin geliştirilmesi hususunda öncül faktörler sunan araştırmalar bulunmaktadır (McManus vd. 2008; Lengnick-hall vd. 2011; Kantur ve İşleri-Say, 2012; Lee vd. 2013).

Örgütsel dayanıklılık kapasitesi belirli örgütsel kabiliyetlerden, prosedürlerden, süreçlerden etkilenmektedir. Lengnick-Hall ve Beck (2005) dayanıklılık kapasitesinin örgüt seviyesinde bilişsel, davranışsal, bağlamsal kabiliyetlerin ve süreçlerin bir birleşimi sonucunda geliştiğini savunmaktadır. Araştırmalarda örgütte alışlagelmiş süreçlerin, yöntemlerin, prosedürlerin; bireysel bilgi, beceri ve kabiliyetlerden kaynaklandığı ifade edilmektedir (Lengnick-hall vd. 2011)

Örgütsel Dayanıklılığın Bilişsel Boyutu

Birçok bilişsel faktör örgütsel dayanıklılığın oluşumuna katkı sağlamaktadır. Örgütler pozitif ve yapıcı bir yöneltme ile güçlü bir amaç, temel değerler, uygun bir vizyon ve örgüt kültürü yaratmalıdır (Freeman vd. 2003, Lengnick-Hall vd. 2011). Kimlik ve amaçla desteklenen güçlü değerlere sahip olmak; örgütün koşullarını çözüm üretmeye ve inisiyatif almaya uygun bir şekilde düzenlemesini kolaylaştırmaktadır (Coutu 2002; Sutcliffe ve Vogus 2003).

Yapıcı bir tutum örgütlerin ve çalışanların beklenmeyen olaylar ve şartlar karşısında yorum yapabilmesini, gerçekleşen olayı anlayabilmesini sağlamaktadır. Yapıcı tutumun temelini

örgüt kültürü oluşturmaktadır. Olumsuz bir olay gerçekleştiğinde bu olayı tanımlamak, neden gerçekleştiğini anlamak, yorumlamak ve tepki vermek; örgütsel kültür ile mümkün olmaktadır (Lengnick-Hall vd. 2011:246). Örgüt kültürü kapsamında, çalışanları destekleyen örgütsel değerler, örgütte bir dayanıklılık kültürü oluşmasını sağlamaktadır. Çalışanların geleceğe umutlu bakışı ve çözüme olan inancı örgüt kültüründen kaynaklanmaktadır. Gerçekleşen krizi algılama sonrasında örgüt kültürünü oluşturan değerlerden güç alarak; çalışanlar, yakınmak veya kaçınmak yerine, pozitif ve yapıcı bir tutuma bürünmektedir (Kantur ve İşeri-Say 2012:766). Karşılaşılabilecek krizlere, felaketlere ve benzeri olumsuz durumlara hazır olmak dayanıklı örgütlerin en önemli özelliklerinden biridir. Fakat yenilikçi çözümler üretmek için yaratıcı, esnek ve proaktif bir anlayış gereklidir. Örgütler üyelerinin daha önce denenmemiş çözümler üretmesine olanak sağlamalıdır (Kantur ve İşeri-Say 2012:768). Örgütün üyelerinin paylaşılan kolektif zihniyeti örgütün esnek bir şekilde ilerlemesini deneyimle, fırsatları değerlendirmekle ve belirsizliğe rağmen kararlılıkla sağlamaktadır. Eğer bir örgüt geleneksel veya daha önce kullanılmış çözümlere gereğinden fazla bağlı ise yeni bir yol yaratma konusunda sorunlar ile karşılaşmaktadır. Eğer bir örgüt gerçeklerin ortaya koyduğu sınırları iyi belirleyemezse uygulamaya dökülmesi mümkün olmayan çözümler üretmeye çalışacaktır. Örgütsel dayanıklılığın bilişsel temelleri; gerçekler üzerine sağlam bir kavrayış ve temel varsayımları sürekli sorgulamayı gerektirmektedir. Örgütsel dayanıklılık; alışılmamış, duruma uygun, uygulanabilir çözümler üretme kabiliyetine dayanmaktadır (Lengnick-Hall vd. 2011:246).

Örgütsel Dayanıklılığın Davranışsal Boyutu

Örgütlerde bireyler; çözümü neredeyse imkânsız görülen sorunlarla karşılaştığında umutsuzluğa kapılmak veya bu olumsuz durumu kabullenmek eğiliminde olabilir. Umutsuzluğa kapılmak veya kabullenmek yerine, ulaşabildiği tüm kaynakları kullanarak bu sorunlara çözümler arama davranışı sergileyen bireyler ise “dayanıklı” olarak belirtilmektedir. Dayanıklılığı arttıran davranışlar öğrenilmiş beceriklilik, sezgisel çeviklik, yararlı alışkanlıklar, davranışsal hazır olma durumu olarak ifade edilmektedir (Lengnick-Hall vd. 2011:246).

Öğrenilmiş beceriklilik, pratik zekâ ve yaratıcılık, bireylerin ve örgütlerin beklenmeyen zorluklarla mücadeleye yönelik alışılmadık fakat dayanıklı tepkiler verebilmesine olanak veren özellikler olarak belirtilmektedir. Sezgisel çeviklik alışlagelmiş davranışlardan farklı tepkiler vermeyi ifade etmektedir (Lengnick-Hall vd. 2011:246). Bu unsurda brikolaj olarak adlandırılan yetenek önem taşımaktadır. Brikolaj sahip olunan bilgiyi ve eldeki kaynakları içinde bulunan duruma yaratıcı bir şekilde uyarlayarak kullanmak olarak tanımlanmaktadır (McManus vd. 2008:84).

Bir sorun ile karşılaşıldığında sorunu çözmeyen veya fayda sağlamayan önceden programlanmış tepkiler yerine sorunu çözmeye yönelik pozitif ve soruna uyarlanmış davranışlar örgütsel dayanıklılık açısından önem taşımaktadır (Kantur ve İşeri-Say 2012:769). Çalışanların faydalı alışkanlıkları örgütsel değerler ile yakından ilişkilidir. Örgütün, varsayımlarla hareket etmek yerine araştırmayı ve öğrenmeyi; gerginlik ve uzlaşmazlık yerine işbirliğini; katı gelenekler yerine esnekliği teşvik eden değerler ve örgüt kültürü geliştirmesi gerekmektedir (Lengnick-Hall vd. 2011:246). Davranışsal hazır olma durumu ise öğrenilmiş beceriklilik, sezgisel çeviklik ve faydalı alışkanlıklar arasındaki boşlukları doldurmaktadır. Davranışsal hazırlık daha ihtiyaç duyulmadan eylemlerde bulunarak ve inisiyatif alarak örgütün karşılaşılan durumlarla mücadele edebilmesini sağlamayı ifade etmektedir (Lengnick-Hall vd. 2011:246). Çalışanların çözüm üretmeye odaklanabilmeleri için öncelikle çevreleri ile ilgili farkındalığa sahip olmaları gerekmektedir. Örgütlerinin güçlü yanlarını, zayıf yanlarını, karşılaşılabilecek tehditleri öngörerek farkındalık geliştiren çalışanlar krizler karşısında izlenecek yöntemleri öngörmeye hazır olacaktır. Örneğin 11 Eylül Terör saldırılarında Morgan Stanley şirketi, daha önce yaşanan 1993 terör saldırıları sonucu geliştirdiği farkındalıkla, ilk uçağın çarpmasının ardından ikinci uçak çarpmadan hızlı bir şekilde çalışanlarını tahliye etmiş 2700 çalışanından sadece 7 kişi vefat etmiştir (Kantur ve İşeri-Say 2012:766). En kötü ihtimali öngörerek verilen bu karar ve hazır olma durumu daha büyük bir faciayı önlemiştir.

Örgütsel Dayanıklılığın Bağlamsal Boyutu

Örgütsel dayanıklılığın bağlamsal boyutu bilişsel dayanıklılık ve davranışsal dayanıklılığı bütünleştirme ve kullanma ortamı sağlamaktadır. Bu boyut bağlantılardan ve kaynaklardan oluşmaktadır (Lengnick-Hall ve Beck 2005:752). Bağlamsal dayanıklılığın dört unsuru psikolojik güven, sosyal sermaye, geniş kaynak ağı, yaygın güç ve sorumluluk olarak belirtilmektedir (Lengnick-Hall vd. 2011:247).

Psikolojik güven bireylerin kişiler arası ilişkilerde risk alma konusunda duyduğu güven olarak tanımlanmaktadır (Edmondson 1999:354). Öğrenme amacıyla bilgi almaya çalıştıklarında, bireylerin örgüt içindeki diğer bireyler tarafından negatif tavırlarla karşılaşmalarını önem arz etmektedir. Eğer birey, bilgi almaya çalıştığında cahil olarak görülürse; yardım istediğinde, yanlısını kabul ettiğinde, başarısız olduğunda beceriksiz olarak görülürse; eleştiri getirdiğinde veya yorum yaptığında ukala olarak görülürse; yorum veya yapıcı eleştiri istediğinde başkasının zamanını harcıyor olarak görülürse; kişiler arası ilişkilerde güven duymayacak ve dayanıklılık için gerekli fikirleri, birikimi bilgiyi edinmeye müsait bir ortam oluşmayacaktır (Lengnick-Hall vd. 2011:247).

Sosyal sermaye genel anlamıyla karşılıklı fayda için koordinasyonu ve işbirliğini kolaylaştıran ağlar, normlar ve sosyal güven gibi sosyal organizasyonun özelliklerini ifade etmektedir (Putnam 1995:1). Dayanıklılığın bağlamsal boyutunun unsuru anlamında sosyal sermaye bireylere ve gruplara yönelik iyi niyet olarak tanımlanmaktadır. Bu iyi niyetin kaynağı bireyin veya grubun sosyal ilişkileridir (Adler ve Kwon 2002:23). Sosyal sermayenin artırılmasına olanak sağlamak için örgütte bir açık iletişim ortamı olması gerekmektedir. İyi niyet, güven ve dürüstlük ile desteklenen bir açık iletişim ortamı örgüt içinde işbirliğini daha ileri bir noktaya taşıyacaktır (Kantur ve İşeri-Say:2012:767).

Bağlamsal dayanıklılığın üçüncü unsuru geniş kaynak ağı olarak belirtilmektedir. Dayanıklı bireyler kritik kaynakları kendilerine sağlayabilecek birey ve örgütlerle ilişki kurma yetenekleri ile öne çıkmaktadır. Benzer şekilde dayanıklı örgütler de ilişkilerini kullanarak tedarikçiler ve stratejik ortaklıklar aracılığı ile kaynaklarını güvence altına alarak uyum süreçlerini desteklemektedir. Örgütün ilişki ağı yoluyla elde edilen kaynaklar örgütün zor durumlarla mücadelesinde destek görevi görmekte ve süreci kolaylaştırmaktadır. Dış kaynak sağlamak için harcanan çaba ayrıca çeşitli aktörler ile olan ilişkilerin geliştirilmesine katkı sağlamakta ve örgütün sosyal sermayesini güçlendirmektedir (Lengnick-Hall vd. 2011:247).

Yaygın güç ve sorumluluk bağlamsal dayanıklılığın dördüncü ve son unsuru olarak belirtilmektedir. Dayanıklı örgütler katı hiyerarşik yapılara değil daha esnek yapılara sahiptir. Örgütte güç ve otorite bireyler ve gruplar arasında dağıtılmıştır. Örgütteki her bireyin örgütün amaçlarına ulaşmasında katkı sağlayacak gücü ve sorumluluğu vardır. Bu paylaşılan sorumluluk dayanıklılığın bilişsel ve davranışsal boyutunu bütünleştirerek dayanıklılığa uygun bir ortam yaratılmasını sağlamaktadır (Lengnick-Hall vd. 2011:247).

Aşağıda Tablo 2'de örgütsel dayanıklılığın boyutlarına ve unsurları sıralanmaktadır. Çalışma kapsamında örgütsel dayanıklılık kavramının sınırları bu boyutlar ve unsurlar çerçevesinde belirlenmektedir.

Tablo 2. Örgütsel Dayanıklılık Boyutları ve Unsurları

Boyut Adı	Kapsamı	Unsurları
Bilişsel Boyut	Dayanıklılık için gerekli bilişsel faktörleri içermektedir. Dayanıklılığa uygun bir bilişsel durumu yansıtmaktadır.	-Güçlü değerlere Sahip olma, - Olayları yapıcı bir tutumla yorumlama, -Öngörülemeyen olaylara zihinsel olarak hazır olma. -Öğrenilmiş beceriklilik, -Sezgisel çeviklik,
Davranışsal Boyut	Dayanıklılık için gerekli davranışsal faktörleri içermektedir. Dayanıklılık sürecinde gerekli davranışları yansıtmaktadır.	-Alışkanlıklar ve rutinler, -Davranışsal hazır olma durumu (inisiyatif vb.).

Bağlamsal Boyut	Dayanıklılık için gerekli bağlam faktörlerini içermektedir. Dayanıklılık sürecinde gerekli ilişkiler örgüsünü, koşulları ve kaynakları yansıtmaktadır.	-Psikolojik güven, -Sosyal sermaye, -Geniş kaynak ağı, -Yayınık güç ve sorumluluk
----------------------------	---	--

ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK

Örgütsel çeviklik örgütün değişimi başlatacak, öngörecektir veya fayda sağlayacak şekilde hızlı, kararlı ve etkili şekilde hareket etmesi anlamına gelmektedir. Çevredeki tehditleri, fırsatları hızla tespit etme ve fırsatları hızlı bir şekilde değerlendirerek tehditlere karşı önlem alabilmeyi ifade etmektedir (Tallon ve Pinsonneault 2011:473). Fırsatları hızlı bir şekilde tespit ederek değerlendirmek başarı için en önemli kriterlerden biri olarak ifade edilmektedir (Sambamurthy vd. 2003:238).

Literatür değerlendirilerek, bu çalışmada örgütsel çeviklik; iç ve dış çevrede yaşanan değişimlere, hızlı ve etkili bir şekilde tepki verme kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır. Göz önüne alınması gereken bir diğer husus örgütsel çevikliğin sürekliliğidir. Teknolojinin gelişimi, rekabet koşulları, uluslararası yasal mevzuatlar değerlendirildiğinde çevrede yaşanan değişimin süreklilik gösterdiği gözlemlenmektedir. Bu bağlamda örgütsel çeviklik, örgütün süreklilik gösteren bir kabiliyeti olmalıdır.

Örgütsel Çevikliğin Boyutları

Örgütsel çevikliğin değerlendirilmesinde araştırmalarda farklı çerçeveler gözlemlenmektedir. Çalışma kapsamında örgütsel çevikliğin sınırlarını belirlenmesi gerekmektedir. Bu amaçla literatürde yer alan çerçevelerin incelenmesi sağlam temellere dayanan bir bilimsel araştırma gerçekleştirilmesi açısından önem arz etmektedir.

Örgütsel çevikliğe ilişkin bir çerçevenin oluşturulmasının önünde ciddi engeller bulunmaktadır. Öncelikle çeviklik kavramının kapsamı daha tam olarak tanımlanamamış ve kavramsallaştırılamamıştır. Çeviklik kavramı ve özelliklerine ilişkin yeterli bir görüş birliği olsa da, belirlenmiş bu kavramı örgütlerin karmaşık yapılarına uyarlama konusunda sorunlar oluşmaktadır. Bu nedenle araştırmalarda örgütsel çeviklik kapsamını belirlemek önem arz etmektedir (Sherehiy vd. 2007:457).

Literatürde örgütsel çevikliğin boyutlandırılmasına ilişkin görüş ayrılıkları olmasına rağmen çevik örgütlerin; müşterileriyle, ortaklarıyla bilgi alışverişinde çevik olması ve örgüt için süreçlerin değişiminde de çevik olması araştırmalar tarafından kritik öneme sahip bir konu olarak belirtilmektedir (Sambamurthy vd. 2003:245).

Müşteri Çevikliği

Örgütler, yenilik ve rekabet amacıyla müşteri temelli fırsatları algılayabilmeli ve bu fırsatlara hızlı bir şekilde cevap verebilmelidir (Roberts ve Grover 2012:231). Müşteri çevikliği örgütün fırsatları değerlendirmek ve rekabet üstünlüğü elde etmek amacıyla müşterilerine yönelik proaktif veya gerekli uyumu hızla gerçekleştiren eylemlerde bulunmasını ifade etmektedir (Sambamurthy vd. 2003:245). Diğer bir ifade ile müşteri çevikliği "bir örgütün yenilikçi ve rekabetçi eylemlere yönelik, müşteri temelli fırsatları hızlı bir şekilde algılayabilme ve bunlara hızlı bir şekilde cevap verebilme derecesi" olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım yetenek, algı, cevap verme ve hız unsurlarını içermektedir (Roberts ve Grover, 2012:234). Müşteriler; inovasyon fikirleri için bir kaynak görevi görerek, yeni ürünlerin/hizmetlerin tasarlanmasında destek olarak ve ürünlerin/hizmetlerin denenmesinde ve tanıtılmasında rol oynayarak örgüte rekabet üstünlüğü sağlama potansiyeline sahiptir. Müşteri çevikliği de örgütün müşterilerin görüşlerini geribesleme yoluyla değerlendirerek hızla işlevlerine yansıtmasını ifade etmektedir (Sambamurthy vd. 2003:245).

Müşteri çevikliğine sahip örgütler, müşteri ile ilgili çevreden alınan bilgilere ve sinyallere hızlı cevap verebilen örgütlerdir. Canlı ve dinamik bir sistem olarak örgütlerin, çevrelerine uyum sağlayabilmeleri, rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri açısından önem arz etmektedir. Bu kapsamda uyum sağlayabilme yeteneği de örgütün çevresindeki değişimlere cevap verebilecek ölçüde dinamik olmasını ifade etmektedir. Değişimlerin hızlı

yaşandığı, bilginin yoğun olduğu sektörlerde (döviz ticareti sektörü, yazılım sektörü vb.) çevresel koşullara yanıt olarak hızlı karar verme gereksinimi sadece uzun dönemli stratejik kararlar için değil, aynı zamanda günlük hatta anlık kararlar için de geçerli olmaktadır (Zaheer ve Zaheer 1997:1498). Bu bağlamda müşteri çevikliği, özellikle çalkantılı çevrelerde çok önemli bir örgütsel kabiliyet olarak öne çıkmaktadır (Roberts ve Grover 2012).

İşbirliği Çevikliği

İşbirliği çevikliği örgüt dışı ilişkiler kapsamında örgütün tedarikçilerinin, dağıtımçıların ve taşeronlarının varlıklarını, bilgilerini, yetkinliklerini; birleşmeler, ortaklıklar ve anlaşmalar aracılığıyla örgütün amaçlarına ulaşma konusunda hızlı bir şekilde kullanmasını ifade etmektedir (Sambamurthy vd. 2003:245). Örgütlerde değişim yönetimi uygulamaları, çevikliği arttırmak amacıyla; değişime açık olmaya, iş akışını yavaşlatan tüm engelleri kaldırmaya, küresel ölçekte stratejilerin hızla uygulanmasına odaklanmaktadır. Bu uygulamalar da örgütün temel yeteneği olmayan işlevlerin ortak girişimlere, taşeronlara, dağıtım ve lojistik şirketlerine bırakılmasını ve örgütün uzman olduğu alanlara odaklanmasını gerektirmektedir. Daha önce örgütün içinde yer alan dağıtım, müşteri hizmetleri vb. işlevler başka örgütlere devredilmekte ve bu hizmetleri takip etmek amacıyla bu örgütlerle yeni dış ilişkiler oluşmaktadır. Bu ilişkilerin yönetimi örgütte yeni yetenekler ve uygulamalar gerektirmektedir (Jamrog vd. 2006:5).

İşbirliği çevikliği örgütün rekabet üstünlüğü elde etmek ve inovasyon amacıyla stratejik ve kapsamlı ortaklıklar kurmasıdır. Ayrıca örgütün ortaklıklarından en düşük maliyetli ve en kaliteli faydayı sağlamasını, esnek bir tedarik ağına sahip olmasını gerektirmektedir. Geniş bir bilgi ağına sahip olan örgütler hızlı ve rakiplerine göre daha iyi tepkiler verme konusunda üstünlüğe sahip olmaktadır (Sambamurthy vd. 2003:245).

Faaliyet Çevikliği

Faaliyet çevikliği örgütün fırsatları değerlendirmede örgüt içindeki süreçleri hızlı, isabetli ve düşük maliyetle kullanabilmesini ifade etmektedir. Örgütün değişen piyasa koşullarına uyum sağlayabilmek için süreçlerini yeniden tasarlama yeteneğidir (Sambamurthy vd. 2003:245-246). Çevik örgütler faaliyetlerini mümkün olan en kısa sürede yerine getiren örgütler olarak belirtilmektedir. Çevik bir örgüt; piyasaya yeni ürünleri hızlı bir şekilde sunmalı, ürün/hizmetleri hızlı bir şekilde ve zamanında teslim etmeli, örgüt içi faaliyetlerine ilişkin süreçler hızlı bir şekilde işlemelidir (Sharifi ve Zhang 1999:18).

Çevik bir örgüt, örgüt içi faaliyetlerini piyasada yaşanan değişimlere hızlı bir şekilde uyarlayabilmelidir. Değişim gerektiren durumlar karşısında örgütün faaliyet çevikliğine sahip olması, hızlı bir şekilde inisiyatif almak için çok önemli bir temel altyapıyı ifade etmektedir. Örgütler; müşterilerin değişen ihtiyaçlarını hızlı ve doğru bir şekilde algılayıp, örgüt içi ve örgüt dışı işbirliğine hızlı bir şekilde ulaşılar bile değişen ürünü/hizmeti örgüt içi faaliyetleri ile hızlı bir şekilde pazara sunamaz ise sonuç değerlendirildiğinde çevik örgütler olarak nitelendirilemeyecektir (Lu ve Ramamurthy 2011:933).

ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK VE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİN KARŞILAŞTIRILMASI

Örgütsel dayanıklılık ve çeviklik arasında çevre şartları ve faydalar açısından önemli farklılıklar bulunmaktadır. Örgütsel dayanıklılık yıkıcı değişim koşullarında gerekli olmakta iken örgütsel çeviklik ise sürekli değişim koşullarında gerekli olmaktadır. Örgütsel dayanıklılık hayatta kalma ve dönüşüm süreçlerine odaklanmakta iken örgütsel çeviklik piyasada yaşanan değişimlere uyum sağlama ve rekabet üstünlüğüne odaklanmaktadır. Örgütlerin öngörülemeyen değişimlere karşı bir dayanıklılık kapasitesi oluşturması ve piyasa şartlarına hızla uyum sağlama amacıyla çevik olması gerekmektedir (Lengnick-Hall ve Beck 2009; Sambamurthy vd. 2003). Aşağıda Tablo 3'te örgütsel dayanıklılık ve çeviklik kavramları çalışmada yer alan kapsamlarıyla karşılaştırılmaktadır.

Tablo 3. Örgütsel Dayanıklılık ve Örgütsel Çevikliğin Karşılaştırılması

	Örgütsel Dayanıklılık	Örgütsel Çeviklik
Çevre Şartları	Yıkıcı Değişim Sürpriz	Sürekli Değişim
Boyutları	Bilişsel Dayanıklılık Davranışsal Dayanıklılık Bağlamsal Dayanıklılık	Müşteri Çevikliği İşbirliği Çevikliği Faaliyet Çevikliği
Stratejik Fayda	Hayatta Kalma Onarım/Yenilenme Dönüşüm	Tepki Verebilirlik Proaktif Yönelim Değişim İnişiyatifi Rekabet Üstünlüğü
Genel Fayda	Çevre şartlarında öngörülemeyen değişimlere karşı bir dayanıklılık kapasitesinin oluşturulması	Farklı stratejik amaçlara, piyasa şartlarına, kaynak ve eylem alternatiflerine uyum sağlanması

Kaynak: (Lengnick-Hall ve Beck 2009:36; Sambamurthy vd. 2003:246)

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİ ARACILIĞIYLA ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIĞIN VE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİN GELİŞTİRİLMESİ

Lengnick-Hall ve arkadaşları (2011:248) çalışmalarında örgütlerin İKY aracılığı ile örgütsel dayanıklılıklarını arttırabileceklerini öne sürmektedir. İnsan kaynaklarını etkili bir şekilde yöneterek anahtar konumdaki çalışanların bireysel yetkinliklerini geliştirmek; örgütsel düzeyde dayanıklılığı arttırmakta, belirsizlik ve tehditlerle mücadele sürecini kolaylaştırdığı gibi örgütsel dönüşüm süreçlerini de kolaylaştırmaktadır (Lengnick-Hall vd. 2011:248).

Araştırmalarda örgütsel dayanıklılığı geliştirme konusunda örgüt içinde beş kaynağın önemli role sahip olduğu belirtilmektedir. Liderlik, kültür, insanlar, sistemler ve fiziksel koşulları dayanıklılık kaynağı olarak öne süren bu yaklaşım (Bell 2002:2), Lengnick-Hall vd. (2011) tarafından literatüre kazandırılan dayanıklılık geliştirme yaklaşımıyla benzerlikler göstermektedir. Her iki bakış açısı da örgütlerde insanlara ve örgütsel süreçlere odaklanmaktadır. Sutcliffe ve Vogus (2003:15)'da örgüt çalışanlarının farkındalık yetkinliğini geliştirerek ve kaynakları bir araya getirme ve farklı yollarla kullanma yeteneği kazandırılarak örgütsel dayanıklılığın arttırılabileceğini belirtmektedir. Farkındalık tehditleri fark ederek çözüme yönelik eylemlerde bulunma ve fırsatları değerlendirme yetkinliği olarak ifade edilmektedir. Kaynakları bir araya getirme yeteneği ise örgütün kaynaklarını beklenmedik bir olayın çözümünde farklı şekilde kullanarak krizi aşmayı ifade etmektedir (Sutcliffe ve Vogus 2003:15-16).

Lengnick Hall ve arkadaşları (2011:248) örgütsel dayanıklılığı geliştirmek için İK sistemine ve anahtar konumdaki çalışanlara odaklanmaktadır. İK sistemi: İK yapısı, İK prensipleri ve İK felsefesi gibi insan kaynaklarının yönetiminde genel yönü ifade eden üst seviye unsurları; İK politikası ve İK programları gibi İK uygulamaları ve İK yapısını stratejik hedeflerle uyumlaştıran orta seviye unsurları; İK uygulamaları ve İK süreçleri gibi örgütteki günlük işlerin yürütülmesinde kullanılan düşük seviye unsurları kapsamaktadır. Bu anlamda İK sistemi Becker ve Gerhard (1996:786) tarafından önerilen çerçeveye dayanmaktadır.

Becker ve Gerhart'a göre (1996:786) İK sisteminin yapısı İK sisteminin rehber prensiplerini ifade etmektedir. Örneğin örgütler çalışan performansına değer verebilir ya da çalışanların günlük işlerini kontrol etmeye odaklanabilir. Bu seviye İK sistemi örgütte bir politika, uygulama ve İK uygulamaları yerine genel bir felsefeyi ifade etmektedir. İK sisteminde bu seviye en genel üst seviyeyi ifade etmektedir. Bu üst seviyenin orta seviyesinde ise belirlenen İK sistemi yapısıyla ilişkili olarak bu sisteme uyumlu çeşitli politikalar belirlenmektedir. Örneğin iki farklı örgüt benzer bir felsefeyi benimseyebilir. Fakat bu felsefeyi gerçekleştirmek için farklı politikalar seçebilir. Kontrole dayalı bir felsefeyi benimseyen örgütlerden bazıları sonuçlara dayalı bir performans değerlendirme ile ödüllendirme politikasını seçerken diğer örgütler mekanik ve katı iş tasarımlarını seçebilir. Alt seviyede yer alan İK uygulamaları unsurunda ise sonuçlara dayalı performansı seçen örgütlerden bazıları örgüt performansı bireysel seviyede değerlendirirken diğer örgütler

takımların performansını değerlendirmeyi seçebilir (Becker ve Gerhart:786). Lengnick-hall vd. (2011:248) İK sisteminin kapsamında anahtar konumlardaki çalışanların da önemli olduğunu belirtmektedir. Örgütsel dayanıklılık geliştirme sürecinin örgütün toplu şekilde çabasını gerektirmesi sebebiyle çalışanlar bu süreçte büyük önem arz etmektedir. Farklı çalışanların örgütün başarısına farklı yönlerden katkı sağlamakta ve aynı örgütte çalışanların farklı sebeplerle anahtar çalışanlar olarak nitelendirilebilmektedir. Örneğin bir bilişim firmasında ar-ge çalışanları ve pazarlama çalışanları anahtar konumda yer alabilmektedir. Bir hizmet firmasında ise müşteri ilişkileri çalışanları anahtar konumda olabilmektedir. Bu bağlamda örgütlerde dayanıklılık oluşturmak için İK sistemi: İK prensipleri ve anahtar konumdaki çalışanların katkıları aracılığıyla bütünsel bir İK politikasını içermektedir.

İK sisteminin prensipleri sistemin alt seviyesindeki politika ve uygulamalara rehberlik etmektedir. İK sistemi çalışanlara onlardan beklenenleri, aralarında nasıl iletişim kurmaları gerektiği, odaklanmaları ve önem vermeleri gerekli konuları, ödüllendirmeleri ifade eden mesajlar iletmektedir. Örneğin karar-verme sürecine ilişkin İK prensibi “bilgiyi örgüt içinde olabildiğince geniş ölçüde paylaşma” olarak belirlenmiş olabilir (Lengnick-Hall vd. 2011:248).

Örgüt içi ve örgüt dışı işbirliğinin sağlanması için örgüt içi unsurların (hiyerarşik yapı, yöneticiler, çalışanlar, politikalar, prosedürler, uygulamalar vb.) işbirliğine uyumlu olması gerekmektedir. Örgüt içinde takım çalışmasının teşvik edilmesinin, takımların güçlendirilmesinin ve takım sorumluluklarının artırılmasının örgütte hiyerarşik kademelerinin azaltılmasını, işbirliğinin ve yaratıcılığın artmasını sağlayacağı belirtilmektedir (Alves vd. 2012:222).

Örgütsel kültürü anlamak ve oluşturmak dayanıklılığı geliştirmek açısından büyük önem arz etmektedir. Çünkü kültür, örgütün çalışanlarının sorunları algılaması ve mücadele etmesi, birbirleriyle etkileşimleri, örgüt içindeki rollerini tanımlamaları ve örgütün değerlerini benimsemesi aracılığı ile dayanıklı davranışlara rehberlik etmektedir. Eğer örgüt kültürü inovasyonu, başarısızlıklardan öğrenmeyi teşvik eden böylece psikolojik güvene sahip bir ortam yaratıp risk almanın önündeki engelleri azaltan bir yapıya sahipse örgüt içinde çalışanların dayanıklılık ile özdeşleşen davranışlar göstermesi mümkün olacaktır. Eğer örgüt kültürü iç rekabete ve korkuya dayalı, başarısızlığa tahammülsüz, otoritenin çok yüksek olduğu bir yapıya sahipse çalışanlarda büyük ihtimalle dayanıklı davranışlar gözlemlenmeyecektir (Denhardt ve Denhardt 2010:343).

Kriz durumlarında işten çıkarmalar ve küçülme stratejileri sıklıkla gözlemlenmektedir. İşten çıkarmaların ve küçülme stratejilerinin nedeni ise yetersiz finansal kaynaklar olarak belirtilmektedir. Kısa vadede küçülme stratejileri örgütün hayatta kalmasına olanak sağlamasına rağmen örgütün çalışanları ile olan ilişkisini, itibarını ve kültürünü olumsuz etkileyebilmektedir. İşten çıkarma yerine çalışanları elde tutmaya ve ilişkileri geliştirmeye yönelik uygulamalar (maaş kesintisi, primlerin ertelenmesi vb.) örgütün dayanıklılığına uzun vadede daha fazla katkı sağlamaktadır (Gittel vd. 2006:1-4).

Aşağıda Tablo 4’te İKY aracılığı ile örgütsel dayanıklılığın geliştirilmesine ilişkin Lengnick-Hall ve arkadaşları (2011:249) tarafından oluşturulan model sunulmaktadır. Tabloda örgütsel dayanıklılığın üç boyutuna ilişkin İKY aracılığıyla yapılması gerekenler belirtilmektedir.

Tablo 4. Örgütsel Dayanıklılık ve İKY

Boyutlar	Bilişsel Boyut	Davranışsal Boyut	Bağlamsal Boyut
Çalışan Katkıları	<ul style="list-style-type: none"> -Uzmanlık -Fırsatları Değerlendirme -Yaratıcılık -Belirsizliğe rağmen kararlılık -Bilinenleri sorgulama -Özgün ve kullanılabilir çözümler üretme 	<ul style="list-style-type: none"> -Problemlere alışılmalı ve dışarıda fakat uygulanabilir çözümler üretmek -Ani durumlarda inisiyatif ve özgünlüğü kullanmak -Bazı durumlarda örgütün standart tepkisi haline gelmiş tepkilerin dışında bir yol izlemek -Öngörülemez tehditlere müdahale etmeyi sağlayan rutinler oluşturmak ve tekrar etmek -Örgütün ortaya çıkabilecek durumlardan fayda sağlaması amacı ile önceden eylemlerde ve yatırımlarda bulunmak 	<ul style="list-style-type: none"> -Hızlı hareket etmeye yardımcı olan kişilerarası ilişkiler ve kaynak tedarik sistemi oluşturmak -Bilgiyi geniş ve açık bir şekilde paylaşmak -Gücü ve sorumluluğu paylaşmak
İK Prensipleri	<ul style="list-style-type: none"> -Çalışanlarla bir ortaklık hissi yaratmak -Karar verme gücünü işi yapana vermek -Esnek ve takım çalışmasına dayalı iş tasarlamak -çalışanlarla alışverişe dayalı değil iletişime dayalı ilişkiler kurmak -Kuralları ve prosedürleri azaltmak -İş gücünün farklı deneyime, uzmanlığa, bakış açısına ve yetkinliğe sahip insanlardan oluşmasını hedefleyerek çalışan seçimi yapmak - Bireysel farklılıklara saygı göstermek -İnsan kaynağına yatırım yapmak -Formal ve informal sosyal entegrasyon mekanizmalarını kullanmak 	<ul style="list-style-type: none"> - Çift yetenekli bir örgütsel kültür oluşturmak -Açık iletişime ve iş birliğine dayalı bir iklim oluşturmak -Örgütsel öğrenmeye dayalı problem çözme süreçlerini teşvik etmek -Bilgi paylaşımını teşvik etmek -İnsan kaynağının hızlı gelişimine olanak sağlamak -Çalışan esnekliğini sağlamak -Atılganlığı ve inisiyatif almayı teşvik etmek -Tepkisel uygulamaları teşvik etmek -Örgütsel sınırları ortadan kaldırmak 	<ul style="list-style-type: none"> -Örgüt içi ve örgüt dışı sosyalleşmeyi teşvik -Karşılıklı güvene ve dayanışmaya dayalı bir iklim oluşturmak -Kolay ve rahat kullanılabilen iletişim yapısı oluşturmak -Kendi kendine yönetim ve kendi kendine liderlik kabiliyetlerini geliştirmek -Görevler yerine katkılara ve sonuçlara önem vermek -Örgütsel oryantasyona teşvik etmek -Örgütsel vatandaşlığı, bireysel sorumluluğu vurgulamak, gücün hiyerarşi yerine uzmanlıktan gelmesine olanak sağlamak -Geniş kaynak ağı oluşturmak
İK Politikaları	<ul style="list-style-type: none"> -Seçerek çalışan alma -İş güvenliği -Çapraz-fonksiyonel görevler -Geniş çalışan bulma ağı -Sürekli gelişim fırsatları sağlamak -Takım çalışması -Sürekli sosyalleşme -Takımlara teşvikler 	<ul style="list-style-type: none"> -Denemelere izin vermek (başarısız olsalar bile) -Eylemlere ilişkin geri beslemeler ve yapıcı eleştiriler -Açık örgüt yapısı -İnsan kaynağı ve işbirliği esnekliği -Uyum ve refah -Geniş iş tanımları -Çalışan önerileri -Çapraz-fonksiyonel takımlar 	<ul style="list-style-type: none"> -Ortak çalışan-müşteri takımları ve ağları -Güçlendirme -Açık iletişim -Sonuca dayalı değerlendirme -Kullanıcı dostu, rahat ulaşılabilen bilgi sistemleri

Kaynak: Lengnick-Hall vd. (2011:249)

Örgütlerde çevikliği ve dayanıklılığı geliştirmek için gerekli işlevler mevcuttur. Fakat bu işlevlerin tespit edilmesi, geliştirilmesi ve gerekli durumlarda dayanıklılık kapasitesini ve

çevikliği geliştirmek amacıyla düzenlenmesi gerekmektedir. Örgütsel çevikliği geliştirmek amacıyla örgütlerin (McCan vd. 2009:50):

- Belirsizlik durumları ile daha iyi başa çıkmak amacıyla çalışanların yorumlama yeteneklerini geliştirmesi,
- Çalışanlarda değişime açık bir tutum oluşturması ve sürdürmesi,
- Bilgiyi etkili ve hızlı bir şekilde elde etmesi, oluşturması, paylaşması ve kritik önceliklere uygulaması,
- Örgüt içinde çalışanları eylemsel olarak inisiyatif almaya yöneltmesi,
- Kaynakları, yetenekleri ve becerileri hızlı bir şekilde tahsis etme ve gerektiğinde yeniden tahsis etme kabiliyetini geliştirmesi gerekmektedir.
- Belirsizlik durumları ile daha iyi başa çıkmak amacıyla çalışanların yorumlama yeteneklerini geliştirmek için örgütler eğitim ve geliştirme işlevlerini kullanabilmektedir.

Algılamayı geliştirmek amacıyla çeşitli senaryolar kullanılarak; çalışanların senaryoda anlatılan olayı yorumlamasını içeren simülasyonlarla yorum ve algı kabiliyetini geliştirmek mümkün olmaktadır. Çalışanlarda değişime açık bir tutum oluşturmak ve bu tutumu kalıcı hale getirmek için ödüllendirme ve kariyer yönetimi işlevleri kullanılabilir. İnovasyon ve sürdürülebilir gelişme için finansal ödül teşvikleri ve kariyer teşvikleri sunularak örgüt çalışanlarının değişime olumlu bir bakış açısına sahip olması sağlanabilmektedir. Bilgiyi etkili ve hızlı bir şekilde elde etmek, oluşturmak, paylaşmak ve gerekli durumlarda kullanmak amacıyla bir bilgi yönetimi süreci önerilmektedir. Bu bilgi yönetim sürecinde örgüt içinde net ve istikrarlı bir şekilde üst yönetim kademesinden aşağı kademelere doğru bilgi akışı ve iletişim sağlanmalıdır. Sorunlar ile karşılaşıldığında hızla müdahale edebilecek takımlar oluşturmak ve yetkilendirmek bu süreci etkin kılmaktadır. Örgüt içinde çalışanları eylemsel olarak inisiyatif almaya yöneltmek için, örgütsel tasarım işlevi aracılığıyla, net öncelikler ve teslim tarihleri oluşturulmalıdır. Ayrıca çalışanlar söz konusu bu önceliklerden ve teslim tarihlerinden sorumlu tutulmalıdır. Böylece sorumluluğa sahip çalışanlar engellerle karşılaştıklarında inisiyatif alacak ve sorunlara çözümler üreterek uygulamaya yönelecektir. Karar verme sürecinin duraksamasına engel olmak amacıyla çalışanların rolleri ve sorumlulukları net bir şekilde belirlenerek inisiyatif almaya uygun bir iş tasarımı oluşturulmalıdır. Kaynakları, yetenekleri ve becerileri hızlı bir şekilde tahsis etme, eksiklikler ve sorunlar gözlemlendiğinde hızlıca yeniden tahsis etme kabiliyetini geliştirmek amacıyla örgütlerde eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi işlevleri kullanılabilir. Çalışanların daha verimli oldukları veya daha başarılı oldukları görevlere yerleştirilmesi için katı bir hiyerarşik yapıdan kaçınmak gerekmektedir. Örneğin pazarlama biriminde yer alan bir çalışan ar-ge konusunda gerekli yetkinliklere daha fazla yatkınlık gösteriyor ve katkı sağlayabiliyorsa bu yetenekleri ilgili çalışan ar-ge birimine alınarak daha iyi bir şekilde değerlendirilebilir (McCann vd. 2009:50).

Örgütsel dayanıklılığı geliştirmek amacıyla örgütlerin (McCann vd. 2009:50):

- Durumsal planlarını ve kriz yönetimi kabiliyetlerini geliştirmeleri,
- Örgüt çapında stratejik bir risk değerlendirme gerçekleştirmeleri,
- Başarısızlığa uğrayan planların sonuçlarıyla başa çıkmayı öğrenmeleri ve başarısızlığın ardından uygun tepkiler vermeleri,
- Örgüt içinde örgüt dışında yıkıcı değişime cevap vermek amacıyla yetenekler ve kaynaklar geliştirmesi,
- Örgütün temel değerlerini ve amacını tüm çalışanları derin bir şekilde benimsetmesi ve herkes tarafından paylaşılan bir kültür oluşturması,
- Gerektiğinde dönüşüm süreci başlatmaya hazır olması gerekmektedir.

Durumsal planları ve kriz yönetimi kabiliyetlerini geliştirmek amacıyla eğitim ve geliştirme işlevi kullanılmaktadır. Simülasyon eğitimleri, senaryolar ve davranışsal modelleme eğitimleri kullanılarak çalışanların çeşitli sürpriz değişimlere ve krizlere karşı gerekli yetkinlikleri kazanması temin edilmektedir. Çalışanlar ve yöneticiler bu eğitimler ile beklenmedik bir durumda nasıl davranmaları gerektiğini öğrenebilmektedir. Örgüt çapında gerçekleştirilecek bir risk değerlendirme örgütün zayıf yönlerini ve riskleri ortaya

çıkarmaktadır. Çalışanlar böylece kriz durumunda ilk müdahale etmeleri gereken veya korunduğundan emin olmaları gereken alanlara odaklanabilmektedir. Başarısızlıkların sonuçlarıyla başa çıkmayı öğrenmek planlardan ve uygulamalardan zamanında vazgeçmek açısından önemlidir. Zararların etkileri daha fazla büyümeden gerekli düzeltmeleri yapmak veya uygulamalardan tamamen vazgeçmek dayanıklılığın bir gereksinimidir. Örgüt içinde örgüt dışında yıkıcı değişime cevap vermek amacıyla yetenekler ve kaynaklar geliştirmek amacıyla endüstriyel ilişkiler, yetenek yönetimi işlevleri kullanılmaktadır. Örgütler stratejik ortaklıklar kurarak, tedarikçileri ve dağıtımçıları ile ilişkilerini geliştirerek, çeşitli finansal kaynaklar sağlayabilecek kurumlarla iletişimi güçlü tutarak, sendikalarla sağlıklı bir iletişim kurarak kriz durumlarında örgüt dışından önemli kaynaklar temin edebilmekte ve kaynakları etkin olarak kullanabilmektedir. Ayrıca kriz durumunda örgüt içinde yer alan insan kaynağının farklı yeteneklere sahip olması öngörülemez sorunlara özgün çözümler üretme konusunda yardımcı olabilmektedir. Örgütün temel değerlerini ve amacını tüm çalışanları derin bir şekilde benimsetmek ve herkes tarafından paylaşılan bir kültür oluşturmak açısından İKY'nin iletişim işlevi gerekli olmaktadır. Örgütün vizyonunun, değerlerinin, inançlarının sıklıkla ve samimi bir şekilde çalışanlara iletilmesi ve yayılması örgütün bu değerleri ve amaçları benimseyen çalışanlara sahip olmasını sağlamaktadır. Örgütün dönüşüme hazır olması örgütsel analiz ve tasarım işlevini kullanmaktadır. Örgütün temel yeteneklerinin iyi bir analizi; dönüşüm süreçlerinde hangi birimlerin veya uygulamaların yapısının kesinlikle korunması gerektiği ve nelerden vazgeçilebileceğini ortaya koymaktadır. Böylece örgüt dönüşüme açık yönlerini bilerek daha bilinçli bir şekilde hareket edebilmektedir (McCann vd. 2009:50).

Örgütsel çevikliği geliştirmek amacıyla örgütün uyarlanabilir bir işgücüne, hızlı örgütsel öğrenmeye ve uyum sağlama kapasitesi yüksek bir örgüt yapısına ihtiyacı vardır. Uyarlanabilir işgücü örgütün insan kaynaklarını örgüt içinde farklı pozisyonlara ve birimlere tahsis etme kabiliyetini ifade etmektedir. Çalışan bulma, seçme ve yerleştirme sürecinde farklı yeteneklere sahip çalışanları örgüte kazandırarak, örgütsel tasarım, yetenek geliştirme ve kariyer yönetimi işlevlerini kullanarak dönüşüme uygun ve çevik bir işgücü elde etmek mümkün olmaktadır. Hızlı örgütsel öğrenme için çevrenin sürekli olarak gözlemlenmesi ve bilgilerin zamanında toplanması, bilginin örgüt içindeki bireylerle paylaşılması, paylaşılan bilginin tartışılması ve yorumlanması, bilginin ve yapılan çıkarımların raporlanması, raporlara göre simülasyon eğitimleri vb. eğitimlerin tasarlanması gerekmektedir. Eğitim ve geliştirme işlevi örgütsel öğrenme bağlamında kullanılan en önemli işlev olarak öne çıkmaktadır. Uyum sağlama kapasitesi yüksek bir örgüt yapısı örgütsel tasarım, iş süreçleri ve destek sağlayan teknoloji unsurlarını içermektedir. Çevik örgütler esnek bir örgütsel tasarıma sahiptir. Otoritenin yatay olarak örgüt içine yayılması, birimler arasındaki sınırların azaltılması, takım çalışmasına dayanan bir yapının oluşturulması İKY'nin örgütsel tasarım işlevi ile sağlanabilmektedir. İş analizleri gerçekleştirilerek örgüt için anahtar konumda olan işlerin belirlenmesi ile gereksiz iş süreçleri arındırılarak gereksiz işlere çaba harcanması önlenmekte ve verimlilik arttırılmaktadır. Ayrıca örgütün; bilişim sistemleri, ERP sistemleri gibi teknolojik sistemlerle donatılması, iletişimin teknoloji yoluyla geliştirilmesi İKY'nin uygulamaları arasında yer almaktadır. Daha hızlı çalışma imkanı sağlayan pratik teknolojik sistemler hem kayıt tutularak bilginin paylaşılmasını arttırmakta hem de örgütü daha çevik hale getirmektedir (Nijssen ve Paauwe 2012:3321-3327).

İşlevsel açıdan değerlendirildiğinde çeviklik ve dayanıklılığı geliştirmek amacıyla örgütsel tasarım; çalışan bulma, seçme ve yerleştirme; eğitim ve geliştirme; kariyer yönetimi; performans yönetimi; ödüllendirme; iletişim işlevlerinin kullanıldığı görülmektedir. Örgütsel tasarım işlevi kapsamında örgütün çalışanlarının kendilerini elde ettikleri sonuçlardan sorumlu görev sahipleri olarak görmelerinin sağlanması gerekmektedir. Örgüt içinde yeni projeler ortaya çıkabilmekte, çalışanların görev yerleri, sorumlulukları değişebilmektedir. Çalışanlar kendilerini belirli bir pozisyonda belirli görevleri yerine getiren bireyler olarak gördüklerinde dönüşüm süreçlerinde zorlanmakta ve örgütsel çeviklik azalmaktadır. Çalışan bulma, seçme ve yerleştirme işlevi kapsamında örgüte farklı yeteneklere sahip çalışanların kazandırılması önem arz etmektedir. Değişen koşullara işgücünün uyumunun sağlanması farklı yeteneklere sahip çalışanlarla gerçekleşebilmektedir. Çevik örgütler çalışan seçiminde eğitim ile kazandırılabilir

yetenekler yerine örgütün temel değerlerini benimseyen çalışanları tercih etmektedir. İş ile ilgili yetkinlikleri kazandırmak eğitim maliyetleri ortaya çıkarabilir fakat çevik örgütlerde önemli olan örgüt kültürünü benimseyen çalışanlar olmaktadır. Çoğu çevik ve dayanıklı örgüt çalışanlarını en alt seviyede kariyerlerinin başında işe almakta ve yetiştirmektedir. Üst kademelerde doldurulması zor pozisyonlara işe alımları ise nepotizmi önlemek amacıyla örgüt dışından gerçekleştirmektedir. Çevik ve dayanıklı örgütler, örgütsel çevikliği ve dayanıklılığı geliştirmek için anahtar konumdaki değerli çalışanlarına yatırım yapmakta ve bu çalışanları örgüt içinde tutmak amacıyla çaba sarf etmektedir. Eğitim ve geliştirme işlevi kapsamında örgütsel çevikliği ve dayanıklılığı geliştirmek amacıyla örgütler büyük kaynaklar ayırmaktadır. Eğitim ve geliştirme uygulamaları yönetici kadroları yerine örgütün tüm kademelerine eşit seviyede odaklanmalıdır. Örgütsel çeviklik ve dayanıklılık bağlamında sorumluluğun ve yetkinin paylaşılması önemli olduğundan eğitimin de tüm seviyelerde gerçekleşmesi gerekmektedir. Ayrıca kariyer yönetimi işlevi göz önüne alınarak çalışanların kendi kariyerlerinden sorumlu olmasının sağlanması ile eğitim ve geliştirme uygulamalarından daha büyük ölçüde fayda sağlanabilmektedir. Performans yönetimi işlevi kapsamında çevik ve dayanıklı örgütlerin uzun zaman alan yıllık performans değerlendirmeleri yerine hedefe yönelik performans değerlendirmeleri hem çalışanları inisiyatif almaya yöneltmekte hem de değişim süreçlerinde örgütsel amaçlara ulaşma çabalarının devam etmesini sağlamaktadır. Ödüllendirme ve takdir işlevi kapsamında inisiyatif almak, başarıların ve yaratıcı çözümlerin teşvik edilmesi, dayanıklılık kapasitesini ve örgütsel çevikliği arttırmaktadır. Çevik ve dayanıklı örgütlerde yaratıcı, özgün, başarılı çözümler ve davranışlar anında takdir edilmekte ve çeşitli ödüller (prim, seyahat, sembolik hediyeler, terfiler vb.) verilmektedir. İletişim işlevi örgütte dayanıklılığı ve çevikliği sağlayan en önemli işlevlerdendir. Değişimin, bilgi paylaşımının, çevreye uyum sağlamanın temelini iletişim işlevi oluşturmaktadır. Bilginin örgüt içinde akışının sağlanmasıyla çeviklik ve dayanıklılık amacıyla sorunlar karşısında çalışanlar örgüt içinde toplu bir çaba gösterebilmektedir. Çalışanlar arasında iletişimin sağlanması amacıyla yüksek teknolojiye ve verimliliğe sahip iletişim araçları kullanılabilir. Fikirlerin tartışılması, bilginin paylaşılması, kararların iletilmesi vb. iletişim süreçlerinin hızla gerçekleşmesi dayanıklılık ve çeviklik için önemli bir gereksinimdir. Ayrıca örgütün stratejik ortakları ve işbirliği içinde olunan örgütlerle iletişiminin güçlü olması ulaşılabilen kaynakları genişletmekte böylece örgütün dayanıklılığını ve çevikliğini arttırmaktadır (Dyer ve Shafer 1998:26-31).

Örgütsel dayanıklılığın ve örgütsel çevikliğin geliştirilmesi kapsamında İKY'nin önemi ve etkisi açıktır. Örgüt kapsamında İKY'nin rolleri ve işlevleri dayanıklı ve çevik bir örgüt yapısı oluşturulmasına olanak sağlamaktadır. Örgütler daha dayanıklı ve çevik olmak için gerekli işlevlere zaten sahiptir. Önemli olan mevcut olan bu işlevleri dayanıklılığı ve çevikliğini arttırmak amacıyla düzenlemek olarak belirtilebilir. Bu bağlamda üst yönetimin ve insan kaynakları yöneticilerinin örgütün çevreye uyum sağlayarak hayatta kalması için dayanıklılık kapasitesini geliştirmeyi ve çevikliğini arttırmayı amaç edinmesi, İKY işlevlerini de bu yönde düzenlemesi gerekmektedir.

YÖNTEM

Çalışma insan kaynakları yönetimi aracılığı (İKY) ile örgütsel dayanıklılığın ve örgütsel çevikliğin geliştirilmesine odaklanmaktadır. Araştırma soruları "Örgütlere dayanıklılık ve çeviklik kazandırmada insan kaynakları yönetimi işlevlerinin katkıları nelerdir? Etkin bir insan kaynakları yönetimi örgütün dayanıklı ve çevik hale gelmesinde etkili midir?" şeklinde ifade edilmektedir.

Araştırma kapsamında kurulan model aşağıda Şekil 1'de sunulmaktadır. Çalışmada sunulan kuramsal çerçeve kapsamında örgütsel dayanıklılık bilişsel dayanıklılık, davranışsal dayanıklılık ve bağlamsal dayanıklılık olmak üzere üç boyutta incelenmektedir. Örgütsel çeviklik ise müşteri çevikliği, işbirliği çevikliği ve faaliyet çevikliği olmak üzere üç boyutta incelenmektedir. Bu bağlamda araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir:

H1: İKY uygulamalarının etkinliği ile örgütsel dayanıklılık arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır.

H1a: İKY uygulamalarının etkinliği ile bilişsel dayanıklılık arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır.

H1b: İKY uygulamalarının etkinliği ile davranışsal dayanıklılık arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır.

H1c: İKY uygulamalarının etkinliği ile bağlamsal dayanıklılık arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır.

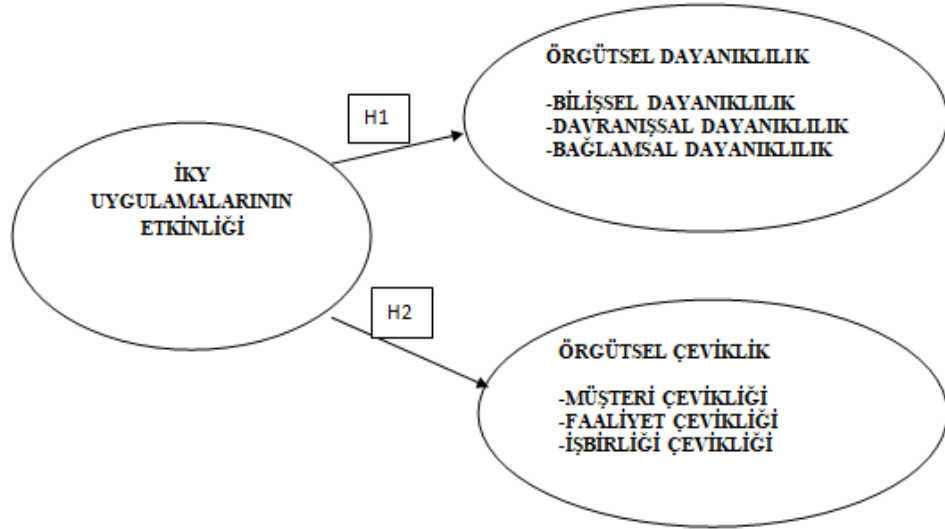
H2: İKY uygulamalarının etkinliği ile örgütsel çeviklik arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır.

H2a: İKY uygulamalarının etkinliği ile müşteri çevikliği arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır.

H2b: İKY uygulamalarının etkinliği ile faaliyet çevikliği arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır.

H2c: İKY uygulamalarının etkinliği ile işbirliği çevikliği arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır.

Şekil 1. Genel Araştırma Modeli



Şekil 1. Genel Araştırma Modeli

Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

İKY etkinliği açısından literatürde bir mutabakat ve fikir birliğinin olmaması, alanın kapsamının geniş olması sebebiyle literatürde yer alan ölçeklerin geliştirilmesine yönelik bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Yaygın olarak kullanılan yerli ve yabancı İKY etkinliği ölçekleri değerlendirilmiştir. Huselid ve arkadaşları (1997); Gerhart ve arkadaşları (2000); Demo ve arkadaşları (2012); Chang (2005); Tüzün (2013); Akın ve Çolak (2012), Gürbüz ve Bekmezci (2012); Wheeler ve arkadaşları (2012) tarafından gerçekleştirilen araştırmaların ölçekleri değerlendirilerek İKY etkinliğine ilişkin boyutlar listelenmiştir. Listelenen ölçeklerin boyutları ve ifadelerinin tamamı iki tabloda toplanmıştır. Tüm boyutlar sınıflandırılmıştır. Yapılan değerlendirme sonrası İKY uygulamalarının etkinliğini değerlendirmek 23 ifade oluşturularak İKY uygulamalarının etkinliği ölçeği geliştirilmiştir.

Örgütsel dayanıklılığı ölçmek amacıyla Legnick-Hall vd. (2011:249) tarafından oluşturulan bilişsel dayanıklılık, davranışsal dayanıklılık ve bağlamsal dayanıklılık olmak üzere üç

boyutlu örgütsel dayanıklılık çerçevesine dayandırılarak bir örgütsel dayanıklılık ölçeği oluşturulmuştur.

Çalışmada örgütsel çevikliği ölçmek amacıyla Sambamurthy ve arkadaşları (2003) tarafından oluşturulan üç boyutlu (müşteri çevikliği, işbirliği çevikliği ve faaliyet çevikliği olmak üzere) örgütsel çeviklik çerçevesine dayandırılarak Tallon ve Pinsonneault (2011:473) tarafından oluşturulan örgütsel çeviklik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek Türkçe'ye çevrilmiş, pilot çalışma sonucunda ifadeler düzeltilmiş ve ölçeğe son hali verilmiştir. Veri toplama aracının cevaplandırılmasında 5 noktalı Likert ölçeği kullanılmıştır.

Bu aşamalardan sonra veri toplama aracı uygulanabilir hale gelmiş ve 40 katılımcı ile bir pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışma ile gerekli düzeltmeler gerçekleştirilmiş ve veri toplama aracı son haline kavuşmuştur.

Çalışmada sosyal bilimler alanında yaygın olarak kullanılan güvenilirlik ölçümü olan Cronbach Alpha (α) katsayısı kullanılmıştır. Aşağıdaki Tablo 5'de İKY uygulamalarının etkinliği ölçeğinin, örgütsel dayanıklılık ölçeğinin ve örgütsel çeviklik ölçeğinin güvenilirlik katsayıları gösterilmektedir.

Tablo 5. Güvenilirlik Analizi

Ölçek Adı	İfade Sayısı (N)	Güvenilirlik Katsayısı Cronbach's Alpha (α)
İKY uygulamalarının etkinliği	23	0,968
Örgütsel dayanıklılık	14	0,925
Örgütsel çeviklik	8	0,913

Yukarıda Tablo 5'te görüldüğü gibi kullanılan ölçeklerin güvenilirlik değerlerinin tüm 0,9'un üstündedir ve yüksektir. Bu bağlamda çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğu belirtilebilir

Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini İKY uygulamalarının geniş kapsamda gerçekleştiği örgütlerin çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini olarak geniş kapsamda İKY uygulamalarına sahip olan örgütlerin yoğun olması sebebiyle İstanbul ili seçilmiştir. İstanbul Türkiye'de örgütlerin ve çalışanların en yoğun olduğu ildir. 10.000 kurumsal firma çalışanı evreni üzerinden yapılan gerekli örneklem büyüklüğü hesaplamasında en az 384 çalışandan veri toplanması gerekmektedir.

Araştırma kapsamında verilerin geçerliliğini sağlamak amacıyla üretim sektöründen, hizmet sektöründen, Veri toplama aracı katılımcılara yüz yüze, telefon, internet aracılığı ile iletilmiş ve doldurmaları sağlanmıştır. Çalışma kapsamında kurumsal örgütlerde toplam 602 çalışandan veri toplanmıştır. Araştırmaya katılanlara ilişkin demografik veriler aşağıda Tablo 6'da sunulmaktadır.

Tablo 6. Demografik Veriler

Demografik Özellik	Sayı	Frekans (%)	
Cinsiyet	Kadın	299	49,70%
	Erkek	303	50,30%
Yaş Aralığı	18-24 yaş	112	18,60%
	25-30 yaş	119	19,80%
	31-35 yaş	127	21,10%
	36-40 yaş	124	20,60%
	41 yaş ve üstü	120	19,90%
Sektör	Üretim	185	30,70%
	Hizmet	217	36,00%
	Üretim ve Hizmet	200	33,20%
Pozisyon	Çalışan	420	69,80%
	Alt Düzey Yönetici	102	16,90%
	Orta Düzey Yönetici	52	8,60%
Eğitim Durumu	Üst Düzey Yönetici	28	4,70%
	Lise	156	25,90%

	Üniversite	366	60,80%
	(MBA, Yüksek Lisans, Doktora)	80	13,30%
Örgütte Çalışma Süresi	0-2 Yıl	188	31,20%
	3-4 Yıl	96	15,90%
	5-7 Yıl	244	40,50%
	8- 10 Yıl	52	8,60%
	11+	22	3,70%
Pozisyonda Çalışma Süresi	0-2 Yıl	284	47,20%
	3-4 Yıl	244	40,50%
	5-7 Yıl	52	8,60%
	8- 10 Yıl	22	3,70%
	11+	0	0,00%
Gelir	0-2.499 TL	91	15,10%
	2.500-4.999 TL	326	54,20%
	5.000 -7.999 TL	117	19,40%
	8.000- 11.999 TL	38	6,30%
	12.000 TL +	30	5,00%
Toplam		602	%100

Faktör Analizleri

Araştırmada kullanılan İKY uygulamalarının etkinliği ölçeği, örgütsel dayanıklılık ölçeği ve örgütsel çeviklik ölçeği faktör analizine tabi tutulmuştur. İKY uygulamalarının etkinliği ölçeği ifadelerinin yapılan faktör analizi sonucunda tek boyutta toplanmakta olup açıklanan toplam varyans %58,89'dur. Ölçeğe ilişkin faktör analizi sonuçları aşağıda Tablo 7'de gösterilmektedir. Tabloda faktör yükleri büyükten küçüğe doğru sıralanmaktadır. İfadelere ilişkin faktör yüklerinin 0,724 ile 0,983 arasında değiştiği görülmektedir.

Tablo 7. İKY Uygulamalarının Etkinliği Ölçeği Faktör Analizi

İfadeler	Faktör Yüğü	Açıklayıcılık (Varyans)	Güvenilirlik (a)
İKY uygulamaları etkinliği 1	,983		
İKY uygulamaları etkinliği 22	,783		
İKY uygulamaları etkinliği 8	,779		
İKY uygulamaları etkinliği 5	,778		
İKY uygulamaları etkinliği 9	,776		
İKY uygulamaları etkinliği 2	,771		
İKY uygulamaları etkinliği 13	,766		
İKY uygulamaları etkinliği 15	,765		
İKY uygulamaları etkinliği 19	,763		
İKY uygulamaları etkinliği 18	,763		
İKY uygulamaları etkinliği 12	,757		
İKY uygulamaları etkinliği 21	,757	%58,89	,968
İKY uygulamaları etkinliği 11	,756		
İKY uygulamaları etkinliği 4	,755		
İKY uygulamaları etkinliği 23	,751		
İKY uygulamaları etkinliği 10	,748		
İKY uygulamaları etkinliği 17	,745		
İKY uygulamaları etkinliği 3	,744		
İKY uygulamaları etkinliği 14	,741		
İKY uygulamaları etkinliği 16	,741		
İKY uygulamaları etkinliği 20	,739		
İKY uygulamaları etkinliği 6	,729		
İKY uygulamaları etkinliği 7	,724		

Örgütsel dayanıklılık ölçeğine ait 14 ifade yapılan faktör analizi sonucunda üç boyutta toplanmakta olup açıklanan toplam varyans %70,76'dır. En uygun faktör yapısına varimax dönüşümü ile ulaşılmıştır. Ölçeğe ilişkin faktör analizi sonuçları aşağıda Tablo 8'de gösterilmektedir. Faktör analizi sonucunda örgütsel dayanıklılık ölçeğine ilişkin tüm ifadelerin öngörülen boyutlarda yer aldığı görülmektedir. Tabloda faktör yükleri büyükten küçüğe doğru sıralanmaktadır. İfadelere ilişkin faktör yüklerinin 0,704 ile 0,875 arasında

değiştirdiği görülmektedir. Faktör yüklerinin yüksek olması sebebiyle analiz dışı bırakılan ifade bulunmamaktadır.

Tablo 8. Örgütsel Dayanıklılık Ölçeği Faktör Analizi

İfadeler	Bilişsel Dayanıklılık	Davranışsal Dayanıklılık	Bağlamsal Dayanıklılık	Açıklayıcılık (Varyans)	Güvenilirlik (α)
Örgütsel Dayanıklılık 1	,875				
Örgütsel Dayanıklılık 3	,767				
Örgütsel Dayanıklılık 6	,758			%51,78	,911
Örgütsel Dayanıklılık 5	,752				
Örgütsel Dayanıklılık 4	,743				
Örgütsel Dayanıklılık 2	,740				
Örgütsel Dayanıklılık 7		,784			
Örgütsel Dayanıklılık 11		,754			
Örgütsel Dayanıklılık 9		,726		%11,66	,883
Örgütsel Dayanıklılık 8		,712			
Örgütsel Dayanıklılık 10		,704			
Örgütsel Dayanıklılık 14			,820		
Örgütsel Dayanıklılık 13			,816	%7,32	,845
Örgütsel Dayanıklılık 12			,813		

Örgütsel çeviklik ölçeğine ait 8 ifade yapılan faktör analizi sonucunda üç boyutta toplanmakta olup açıklanan toplam varyans %80,44'tür. En uygun faktör yapısına varimax dönüşümü ile ulaşılmıştır. Ölçeğe ilişkin faktör analizi sonuçları aşağıda Tablo 9'da gösterilmektedir. Faktör analizi sonucunda örgütsel çeviklik ölçeğine ilişkin 7 ifadenin öngörülen boyutlarda yer aldığı görülmektedir. Ölçekte yer alan 6. İfadenin faaliyet çevikliği boyutu yerine işbirliği çevikliği boyutunda yer aldığı görülmektedir. Tabloda faktör yükleri büyükten küçüğe doğru sıralanmaktadır. İfadelere ilişkin faktör yüklerinin 0,647 ile 0,930 arasında değiştiği görülmektedir. Faktör yüklerinin yüksek olması sebebiyle analiz dışı bırakılan ifade bulunmamaktadır.

Tablo 9. Örgütsel Çeviklik Ölçeği Faktör Analizi

İfadeler	Faaliyet Çevikliği	İşbirliği Çevikliği	Müşteri Çevikliği	Açıklayıcılık (Varyans)	Güvenilirlik (α)
Örgütsel Çeviklik 4	,802				
Örgütsel Çeviklik 5	,774			%62,36	,893
Örgütsel Çeviklik 3	,693				
Örgütsel Çeviklik 7	,647				
Örgütsel Çeviklik 6		,848		%12,46	,767
Örgütsel Çeviklik 8		,705			
Örgütsel Çeviklik 2			,930	%5,61	,808
Örgütsel Çeviklik 1			,780		

Betimleyici İstatistikler ve Korelasyon Analizi

Veri toplama aracında yer alan değişkenlere ilişkin ortalamalar ve standart sapmalar belirlenmiş değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla korelasyon analizi

gerçekleştirilmiştir. Aşağıda Tablo 10'da toplanan verilere ilişkin ortalamalar ve standart sapma değerleri görülmektedir.

Tablo 10. Betimleyici İstatistikler

Değişken ve Boyut	Ortalama	Standart Sapma
İKY uygulamalarının etkinliği	3,1331	,99561
Bilişsel Dayanıklılık	3,0861	,97098
Davranışsal Dayanıklılık	2,8681	,91018
Bağlamsal Dayanıklılık	3,0709	1,16908
Örgütsel Dayanıklılık (Tüm ifadeler)	3,0050	,84380
Müşteri Çevikliği	2,6229	,94912
Faaliyet Çevikliği	2,4967	,99739
İşbirliği Çevikliği	2,5266	1,02146
Örgütsel Çeviklik (Tüm ifadeler)	2,5357	,87935

Aşağıda Tablo 11'de korelasyon analizinin sonuçları görülmektedir. İKY uygulamalarının etkinliği ile tüm diğer değişkenler arasında 0.01 seviyesinde anlamlı ilişkiler gözlemlenmektedir. Analiz sonuçları incelendiğinde İKY uygulamalarının etkinliği ile bilişsel dayanıklılık arasında 0.727 katsayı değerinde yüksek bir ilişki görülmektedir. İKY uygulamalarının etkinliği ile davranışsal dayanıklılık arasında 0.520 katsayı değerinde orta düzeyde bir ilişki görülmektedir. İKY uygulamalarının etkinliği ile bağlamsal dayanıklılık arasında ise 0.360 katsayı değerinde zayıf bir ilişki görülmektedir. İKY uygulamalarının etkinliği ile müşteri çevikliği arasında 0.245 katsayı değerinde zayıf bir ilişki görülmektedir. İKY uygulamalarının etkinliği ile faaliyet çevikliği arasında 0.162 katsayı değerinde çok zayıf bir ilişki görülmektedir. İKY uygulamalarının etkinliği ile işbirliği çevikliği arasında 0.149 katsayı değerinde çok zayıf bir ilişki görülmektedir.

Tablo 11. Korelasyon Analizi

Değişkenler	İKY	Bil. Day.	Dav. Day.	Bağ. Day.	Müş. Çev.	Faal. Çev.	İşb. Çev.
İKY	1	,727**	,520**	,360**	,245**	,162**	,149**
Bil. Day.	,727**	1	,662**	,455**	,319**	,210**	,175**
Dav. Day.	,520**	,662**	1	,592**	,434**	,330**	,269**
Bağ. Day.	,360**	,455**	,592**	1	,595**	,430**	,377**
Müş. Çev.	,245**	,319**	,434**	,595**	1	,573**	,513**
Faal. Çev.	,162**	,210**	,330**	,430**	,573**	1	,806**
İşb. Çev.	,149**	,175**	,269**	,377**	,513**	,806**	1

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır.

Aşağıda Tablo 12'de korelasyon analizi sonuçlarına göre değişkenler arasındaki ilişkiler toplu olarak gösterilmektedir. İlişkiler iki yönlüdür ve 0.01 seviyesinde anlamlıdır.

Tablo 12. Korelasyon Analizi Sonucu İlişki Düzeyleri

İKY Uygulamalarının Etkinliği	Bilişsel Dayanıklılık	Yüksek Düzeyde
	Davranışsal Dayanıklılık	Orta Düzeyde
İKY Uygulamalarının Etkinliği	Bağlamsal Dayanıklılık	Zayıf Düzeyde
	Müşteri Çevikliği	Zayıf Düzeyde
	Faaliyet Çevikliği	Çok Zayıf Düzeyde
	İşbirliği Çevikliği	Çok Zayıf Düzeyde

Regresyon Analizi

Çalışma kapsamında geliştirilen İKY uygulamaları etkinliği ölçeğinin faktör analizi sonucunda tek boyut olarak ortaya çıktığı bulgusu elde edilmiştir. Bu bulgu ile regresyon analizinde bağımsız değişken tek boyutlu İKY uygulamalarının etkinliği değişkenidir. Bağımlı değişkenler ise faktör analizi sonucunda 3 boyuta ayrıldığı görülen örgütsel dayanıklılık ve faktör analizi sonucunda 3 boyuta ayrıldığı görülen örgütsel çeviklik değişkenleridir. Tek bir bağımsız değişkenin bağımlı değişkenlere olan etkisini analiz etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizinin kullanılması uygun görülmüştür. Analiz sonuçları aşağıda Tablo 13'te görülmektedir.

Tablo 13. Regresyon Analizleri

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R2	Adj. R2	β	S. β	T	F	P (Sig)
İKY Uygulamalarının Etkinliği	Bilişsel Dayanıklılık	,529	,528	Sabit: ,864 İKY: ,709	,727	25,941	672,949	,000
	Davranışsal Dayanıklılık	,270	,269	Sabit: 1,380 İKY: ,475	,520	14,900	222,016	,000
	Bağlamsal Dayanıklılık	,129	,128	Sabit: 1,747 İKY: ,422	,360	9,444	89,181	,000
	Müşteri Çevikliği	,60	,058	Sabit: 1,892 İKY: ,233	,245	6,179	38,180	,000
	Faaliyet Çevikliği	,26	,025	Sabit: 1,989 İKY: ,162	,162	4,015	16,121	,000
	İşbirliği Çevikliği	,22	,021	Sabit: 2,048 İKY: ,153	,149	3,688	13,602	,000

Regresyon analizi sonucunda İKY uygulamalarının etkinliği değişkeninin korelasyon analizinde olduğu gibi yine tüm değişkenlerle istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmektedir ($p < 0.05$). Analiz sonuçlarına göre İKY uygulamalarının etkinliği; bilişsel dayanıklılığın %52,8'ini, davranışsal dayanıklılığın %26,9'unu, bağlamsal dayanıklılığın %12,8'ini açıklamaktadır. İKY uygulamalarının etkinliği müşteri çevikliğinin %5,8'ini, faaliyet çevikliğinin %2,5'ini işbirliği çevikliğinin %2,1'ini açıklamaktadır.

Tablo 14. Analiz Bulgularına Göre Hipotez Değerlendirmeleri

Hipotez	İfade	Kabul/Red
H1a	İKY uygulamalarının etkinliği ile bilişsel dayanıklılık arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul
H1b	İKY uygulamalarının etkinliği ile davranışsal dayanıklılık arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul
H1c	İKY uygulamalarının etkinliği ile bağlamsal dayanıklılık arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul
H1	İKY uygulamalarının etkinliği ile örgütsel dayanıklılık arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul
H2a	İKY uygulamalarının etkinliği ile müşteri çevikliği arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul
H2b	İKY uygulamalarının etkinliği ile faaliyet çevikliği arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul
H2c	İKY uygulamalarının etkinliği ile işbirliği çevikliği arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul
H2	İKY uygulamalarının etkinliği ile örgütsel çeviklik arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul

Yukarıda Tablo 14’te analiz bulguları sonucunda hipotezlerin kabul ve red durumu görülmektedir. Gerçekleştirilen analizler neticesinde tüm hipotezler kabul edilmiştir. Korelasyon ve regresyon analizleri sonucunda İKY uygulamalarının etkinliği ile örgütsel dayanıklılık arasında ve İKY uygulamalarının etkinliği ile örgütsel çeviklik arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler gözlemlenmektedir. Araştırma bulguları sonuç ve öneriler bölümünde yorumlanmakta ve tartışılmaktadır.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırmanın temel amacı örgütlerde, insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla örgütsel dayanıklılık ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. İnsan kaynakları uygulamalarının etkinliğini ölçmek amacıyla İKY uygulamalarını kapsamlı ve istikrarlı olarak uygulayan kurumsal örgütler örneklem olarak belirlenmiştir. Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde (KOBİ) hiyerarşik yapının yüksek olmaması sebebiyle dayanıklılığa daha uygun bir yapı olmasına rağmen İKY uygulamalarının kapsamı daha dar olmakta ve eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, işe alma gibi işlevler istikrarlı bir şekilde gerçekleştirilmemektedir. Bu bağlamda KOBİ’lerde örgütsel dayanıklılık ve örgütsel çeviklik gözlemlenerek ölçülebilse bile İKY uygulamaları ile bu değişkenler arasında ilişkiye yönelik bir bulgu elde edilemeyeceği iddia edilebilir. Bu varsayımlar göz önüne alınarak araştırmanın kapsamlı ve istikrarlı İKY uygulamalarına sahip büyük işletmelerde yürütülmesi uygun görülmüştür.

Araştırmanın geçerliliğini arttırmak ve tekrarlanabilirliğini sağlamak amacıyla üretim sektöründe yer alan işletmelerden, hizmet sektöründe yer alan işletmelerden, hem üretim hem hizmet sektöründe yer alan işletmelerden dengeli bir katılım elde edilmeye çalışılmıştır. Saha araştırmasıyla toplanan verilere ilişkin demografik bulgular örneklem dengeli bir dağılıma sahip olduğunu göstermektedir. İleri analizler ölçeklerin boyut yapısını incelemek amacıyla faktör analizleriyle başlamaktadır. arasındaki ilişkiyi korelasyon analizine göre istatistiksel olarak daha güçlü şekilde parametrik olarak inceleyen regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada İKY uygulamalarının etkinliğini ölçmek amacıyla bir ölçek geliştirme çalışması gerçekleştirilmiştir. Literatür taraması sonucunda kapsamı belirlenen İKY kavramına uyumlu bir ölçeğe rastlanmaması sebebiyle yeni bir ölçek geliştirilmesi uygun görülmüştür. Literatürdeki ölçeklerin incelenmesi sonucunda İKY uygulamalarının etkinliğini ölçmeye yönelik ifadeler ve boyutlar belirlenmiş 23 ifadeden oluşan “İKY uygulamalarının etkinliği” ölçeği oluşturulmuştur.

Betimleyici istatistiklerde yer alan ortalamalar göz önüne alındığında katılımcıların İKY uygulamalarını orta düzeyde etkin algıladığı ve örgütlerini orta düzeyde dayanıklı olarak algıladıkları belirtilebilir. Örgütlerinin çevikliğine ilişkin görüşlerinin ise düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

Analizler sonucu elde edilen bulgular değerlendirildiğinde İKY uygulamalarının etkinliği ile örgütsel dayanıklılık arasında anlamlı ilişkiler görülmektedir. Çalışanların alanında uzmanlığı, fırsatları tespit etme hızı ve fayda sağlamaları, yaratıcılığı, kararlılığı, sorgulayıcılığı, özgün sorun çözme yetenekleri gibi özelliklerini içeren bilişsel dayanıklılık boyutu İKY uygulamaları ile en yüksek ilişkiye sahip boyut olarak öne çıkmaktadır. İKY uygulamaları ile çalışanların dayanıklılık kapsamındaki davranışlarını içeren davranışsal dayanıklılık arasında orta düzeyde bir ilişki görülmektedir. İKY uygulamaları ile bilişsel ve davranışsal dayanıklılık arasındaki boşlukları sosyal sermaye, bilgi paylaşımı, örgüt içi yetki ve sorumluluk paylaşımı ile doldurmakta olan bağlamsal dayanıklılık arasında da orta düzeye yakın zayıf bir ilişki görülmektedir.

İKY uygulamalarının dayanıklılığın bilişsel unsurlarını sağlamada özellikle etkili olduğu görülmektedir. Tüm çalışanlarla kolektif olarak dayanıklı bir örgüt haline gelebilmek için bilişsel dayanıklılık büyük önem arz etmektedir. Uzman ve yaratıcı çalışanlar geliştirmek, fırsatları hızla tespit ederek değerlendirmek hem örgütsel dayanıklılık hem de örgütsel çeviklik açısından gereklidir. Korelasyon analizi sonucunda da bilişsel dayanıklılığın örgütsel çeviklik boyutları ile olan zayıf düzeyde ilişkileri de görülebilmektedir. Bilişsel unsurlar ile çeviklik arasındaki bu ilişki analiz sonuçları ile de desteklenmektedir.

Korelasyon analizine göre istatistiksel olarak daha güçlü bir yöntem olan regresyon analizi de İKY uygulamalarının bilişsel dayanıklılık üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Kapsamlı ve istikrarlı İKY uygulamaları ile bilişsel anlamda dayanıklı bir örgütün geliştirilmesinin mümkün olduğu görülmektedir.

Araştırma sonucu elde edilen bulgular literatür ile uyum göstermektedir. Lengnick-Hall ve arkadaşları (2011) tarafından öne sürülen varsayımlara uyumlu olarak İKY uygulamalarının çalışanların bilişsel özelliklerini sistematik olarak geliştirerek bilişsel dayanıklılığı arttırdığı görülmektedir. İnsan kaynakları planlamasını stratejik amaçlara uygun bir şekilde gerçekleştirmek; verimli bir örgüt tasarlamak; işe alımlarda bilgi, beceri ve uzmanlığı yüksek adayları tercih etmek; eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile kariyer yönetimi aracılığıyla çalışanları geliştirmek; ödüllendirme ve performans yönetimi aracılığıyla başarıya rehberlik etmek ve başarıyı teşvik etmek dayanıklılık için gerekli bilişsel unsurları da desteklemektedir.

Dayanıklılık için gerekli bilişsel şartların sağlanması çalışanların dayanıklılık davranışlarına da yansımaktadır. Analiz bulguları İKY uygulamaları ile ikinci en güçlü ilişkiye sahip boyutun davranışsal dayanıklılık olduğunu göstermektedir. Kapsamlı ve istikrarlı İKY uygulamaları örgüt içinde dayanıklılık davranışlarının çalışanlar tarafından sergilenmesine olanak sağlamaktadır. Davranışsal dayanıklılık işin gereksiz süreçlerden ve uygulamalardan arındırılmasını, çalışanların öğrenilmiş becerikliliğinin ve sezgisel çevikliğinin artırılmasını gerektirmektedir. Bu süreçler hâlihazırda İKY kapsamında örgütsel tasarım; eğitim ve geliştirme fonksiyonları ile yerine getirilmektedir. İKY uygulamaları çalışanların örgüt içindeki genel davranışlarını etkileme noktasında en önemli fonksiyonlardan biridir. Özellikle üst yönetim tarafından desteklendiğinde İKY uygulamalarının davranışsal dayanıklılığı olumlu etkilemesi kuramsal çerçeve göz önüne alındığında beklentiler dahilindedir.

Bilişsel ve davranışsal dayanıklılığın arasındaki boşlukları dolduran bağlamsal dayanıklılığa ise İKY uygulamalarının orta düzeye yakın zayıf bir etkisi olduğu görülmektedir. Bağlamsal dayanıklılık bilişsel dayanıklılığın ve davranışsal dayanıklılığın bütünleşmesine ve kullanılmasına uygun koşulları ifade etmektedir. Esasen İKY'nin güçlü bir örgütsel tasarımla bu boyuta daha fazla etkisinin olması beklenebilir. Özellikle örgüt kültürü yüksek bağlamsal dayanıklılığı sağlamak için gerekli olarak belirtilmektedir ve İKY'nin örgüt kültürü aracılığıyla bağlamsal dayanıklılığı olumlu etkilemesi beklenmektedir. Analiz bulgularında görülen zayıf etkinin sebebi örgütsel tasarım kapsamında Türkiye sınırlarındaki örgütlerin daha kapsamlı uygulamalara ihtiyaç duymasının bir göstergesi olarak da belirtilebilir.

Örgütsel dayanıklılık 20. Yüzyılın sonlarından itibaren önem kazanmaya başlamıştır ve günümüzde halen iş dünyası uygulamalarında dayanıklılığı geliştirmeye yönelik faaliyetler çok fazla yer edinmemiştir. Yaşanan ekonomik durgunluklar ve krizler, küresel olarak etkili felaketler gibi yıkıcı değişimler örgütlere dayanıklılığın önemini fazlasıyla vurgulamaktadır. Gelecekte dayanıklılığı geliştirmeye yönelik uygulamalar arttıkça bu uygulamalar ile İKY uygulamalarının arasındaki ilişki daha açık bir şekilde gözlemlenebilecektir. Bilinçli olarak dayanıklılığı geliştirmek için çaba harcamasa bile uzun süredir yaşamını sürdüren her örgütün bir dayanıklılığı bulunmaktadır. Örgütlerin bu dayanıklılığın İKY uygulamaları tarafından olumlu bir şekilde etkilendiğinin ortaya konulması örgütlerin İKY'ye yaptığı yatırımların karşılığını örgüt için en önemli kavram olan "hayatta kalma" olarak da aldığını göstermektedir.

Analizler sonucu elde edilen bulgular değerlendirildiğinde İKY uygulamaları ile örgütsel çeviklik arasında zayıf ve çok zayıf ilişkiler görülmektedir. İKY uygulamaları ile müşterilerin ihtiyaçlarını hızlı bir şekilde algılamayı ve karşılamayı kapsayan müşteri çevikliği arasında zayıf bir ilişki görülmektedir. İKY uygulamaları ile örgüt içi faaliyetleri hızlı bir şekilde gerçekleştirmeyi ve rakiplerin pazardaki hareketlerine hızlı yanıt vermeyi içeren faaliyet çevikliği arasında çok zayıf bir ilişki görülmektedir. İKY uygulamaları ile ortaklar, tedarikçiler, iştirakler, perakendeciler ile işbirliğinin hızını ifade eden işbirliği çevikliği arasında çok zayıf bir ilişki görülmektedir.

Örgütsel çeviklik örgütlerin çevrede gerçekleşen sürekli değişim ile mücadele etmek için ihtiyaç duyduğu özelliktir. Fakat analiz bulguları göz önüne alındığında katılımcıların örgütlerini çevik olarak nitelmediği belirtilebilir. Katılımcıların örgütsel dayanıklılığa ilişkin yanıtlarının ortalaması 3,05 iken örgütsel çevikliğe ilişki yanıtlarının ortalaması 2,54'tür. Ortalamalara ilişkin bu bulgu örgütlerin kapsamlı ve istikrarlı İKY uygulamaları ile dayanıklılıklarını arttırabilirken çevikliği arttırmak için daha belirli uygulamalara ihtiyaç duyduğunu göstermektedir. İKY uygulamaları çeviklik üzerinde düşük de olsa etkiye sahiptir ve çevikliğe katkı sağlamaktadır fakat çevredeki değişime uyumun, bulgular göz önüne alındığında, geleneksel İKY çabalarından daha fazlasını gerektirdiği belirtilebilir. İKY kapsamında gerçekleştirilen oryantasyon, eğitim ve geliştirme gibi faaliyetlerle örgüt çalışanlarında müşteri ihtiyaçlarına yönelik hassasiyeti arttırması, müşteri çevikliğine olan etkisini açıklayabilir. Fakat İKY'nin, örgütte planlama ve örgütsel tasarım gibi yapıya etki eden işlevleri içermesine rağmen, faaliyet çevikliğini çok zayıf düzeyde etkilemesi İK planlaması, örgütsel tasarımda çevikliğin özellikle göz önüne alınması ve çevik bir örgüt için başka çabalarda da bulunulması gerektiğini göstermektedir. İş dünyasında bu işlevler kapsamında ulaşılmaya çalışılan örgüt "işlerin akıcı bir şekilde yürütüldüğü verimli örgüt" olarak nitelendirilebilir. Fakat bulgular göz önüne alındığında odaklanılması gereken yapı sadece "verimli" bir örgüt yapısı değil "hem çevik hem de verimli" bir örgüt yapısı olmalıdır. Faaliyet çevikliği için geleneksel İKY uygulamalarını örgütsel çevikliği olumlu yönde etkileyecek şekilde düzenlemek gerektiği öne sürülebilir.

İş dünyasında örgütlerin hayatta kalmaya verdiği önem kâr etmenin de önüne geçmektedir. Örgütler özellikle duygunluk ve kriz koşullarında kârı tamamen ikinci plana alarak hayatta kalmaya odaklanmaktadır. Sürekli değişim koşullarında ise yüksek maliyetlerle karşılaşılma bile Ar-Ge faaliyetleri ve müşteri taleplerinin karşılanması hayatta kalmanın devam etmesi için önem arz etmekte ve kaynaklar bu faaliyetlere yönlendirilmektedir. Bu bağlamda örgütsel dayanıklılığın ve örgütsel çevikliğin örgütler için önemini iş dünyasında gözlemlemek mümkündür. İKY uygulamalarının özellikle dayanıklılık üzerindeki yüksek etkisi İKY uygulamalarına verilmesi gereken önemi göstermektedir. İKY uygulamalarının çeviklik üzerindeki zayıf etkisi ise örgütsel çevikliği geliştirmek amacıyla özel çabalar harcanması gerektiğini ortaya koymaktadır. Eğer yöneticiler dayanıklı bir örgüt geliştirmek istiyorlarsa kapsamlı ve istikrarlı bir İKY ile bunu tamamen olmasa da kısmen başarabilir. Fakat çevik bir örgüt geliştirmek için İKY uygulamalarının çevikliğe yönelik düzenlenmesi gerekmektedir. İKY uygulamaları kapsamında eğitim ve geliştirme, örgüt tasarımı, dış örgütlerle ilişkiler işlevlerinin müşterilere yönelik çevikliği, faaliyetlere yönelik çevikliği ve işbirliği çevikliğini arttıracak şekilde düzenlenmesi gerekmektedir.

Örgüt içinde iletişimin hızla sağlandığı, hiyerarşik kademelerin az olduğu bir örgüt yapısı geliştirmek, çalışanların bilgilerini, becerilerini ve uzmanlığını geliştirmek, örgüt içinde yetki ve sorumluluğun işi gerçekleştiren çalışanlarla paylaşılmasını sağlamak, dayanıklılık ve çeviklik için gerekli davranışlara uygun bir örgüt sistemi ve çalışma ortamı sağlamak yöneticilerin örgütlerini daha dayanıklı ve çevik hale getirmek için özellikle önem vermesi gereken konular olarak ortaya çıkmaktadır.

Araştırma bulguları Türkiye'de yer alan örgütlerin dayanıklılığı ve çevikliği açısından önemli sonuçlar ortaya koymaktadır. Gelecek araştırmalarda dayanıklılığı ve çevikliği geliştirmek amacıyla bilinçli şekilde çaba harcayan örgütlerde benzer bir araştırmanın yürütülmesi İKY uygulamalarının bu örgütsel değişkenler üzerindeki etkisini daha açık bir şekilde ortaya çıkarabilir. Ayrıca geleneksel İKY uygulamalarından farklı olarak Stratejik İKY, Yeşil İKY gibi farklılaşan İKY uygulamalarına sahip örgütlerde de çeviklik ve dayanıklılık değerlendirilerek farklı uygulamaların örgütlerin çevikliği ve dayanıklılığına olan etkisi incelenebilir. Bu çalışmada İKY uygulamalarının etkinliği ölçeğine ilişkin ifadelerin tek boyutta toplanması sonucu basit doğrusal regresyon analizi ile veriler analiz edilmiştir. Farklı bir İKY ölçeği ile İKY'nin farklı boyutlarının dayanıklılık ve çevikliğe olan etkisini incelemek de literatürdeki boşlukları doldurma açısından fayda sağlayabilir.

İKY kavramı, örgütsel dayanıklılık kavramı ve örgütsel çeviklik kavramı üzerinde kavramsal çalışmalar halen devam etmektedir ve bütünleştirici bir kurama ulaşamamıştır. Bu araştırmanın bulguları da göz önüne alınarak literatürdeki bu kavramsal boşluğu doldurmak adına yapılacak çalışmalar büyük önem arz etmektedir.

Çevredeki değişimle mücadele etme konusunda temel özellikler olan dayanıklılık ve çeviklik kavramlarıyla beraber “yıkıcı” değişim koşullarında dayanıklılık ve “sürekli” değişim koşullarında çeviklik üzerinde İKY’nin etkisini incelemek de literatüre katı sağlayacak bir araştırma olacaktır. Sürekli değişim kapsamında genellenebilir araştırmaların kullanılması uygun olabilir fakat “yıkıcı değişim” gibi belirli koşullarda gerçekleştirilecek araştırmalarda genellenebilir nicel yöntemler yerine duruma özgü vaka analizi şeklinde nitel yöntemlerin kullanılması İKY’nin dayanıklılık ve çevikliği olan etkisini daha açıklayıcı bir şekilde ortaya koyacaktır. Literatürde yer alan vaka analizi çalışmalarının da “yıkıcı” değişim sürecinde örgütlerin verdiği tepkilere odaklandığı görülmektedir. Fakat bu çalışmalar kapsamında İKY uygulamalarının detaylı olarak incelenmesi yerine üst yönetimin ve çalışanların durum sürecindeki davranışları incelenmiştir. Bu bağlamda yıkıcı değişim sürecinde örgütün İKY uygulamaları göz önüne alınarak değerlendirilmesi İKY ile dayanıklılık arasındaki ilişkiyi açıklayıcı bir şekilde ortaya koyabilecektir.

Özetle bu araştırma özgünlük özelliği ile yerli literatürdeki boşluğu doldurmaya çalışmaktadır. Örgütlerin yıkıcı değişim ortamında hayatta kalması için gerekli örgütsel dayanıklılığın ve sürekli değişim ortamında hayatta kalması için gerekli örgütsel çevikliğin İKY aracılığıyla geliştirilebileceği ortaya koyulmaktadır. Araştırmanın bulguları hem geçmiş kuramsal çalışmaların desteklenmesi hem de gelecek araştırmalara rehberlik açısından önem arz etmektedir. Araştırma sonuçları iş dünyasına katkı açısından değerlendirildiğinde İKY uygulamalarına yapılacak yatırımın dayanıklılık ve çevikliği geliştirmeye katkı sağlayacağı görülmektedir.

KAYNAKÇA

- Açıkalm, Aytaç (2002). *İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi*, 3. Baskı, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Adler, Paul S.; Seok-Woo Kwon (2002) “Social Capital: Prospects For A New Concept”, *The Academy Of Management Review*, 27(1), 17-40.
- Akın, Özden; Çolak, Hayat Ebru Erdost (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2), 85-114.
- Alves, Anabela C.; Dinis-Carvalho, Jose; Sousa, Rui M. (2012) Lean Production As Promoter Of Thinkers To Achieve Companies’ Agility, *The Learning Organization*, 19(3), 219-237.
- Anthony, William P.; Perrewe, Pamela L.; Kacmar, K. Michele (1999). Human Resource Management: A Strategic Approach, 3. Baskı, Florida: Harcourt College Publishers.
- Armstrong, Michael; Taylor, Stephen (2014). *Armstrong’s Handbook Of Human Resource Management Practice*. Philadelphia: Kogan Page.
- Balu, Rekha. (2001) How To Bounce Back From Setbacks, *Fast Company*, 45, 148-156.
- Barutçugil, İsmet (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Becker, Brian; Gerhard, Barry (1996). The Impact Of Human Resource Management On Organizational Performance: Progress And Prospects, *Academy Of Management Review*, 39(4), 779-801.
- Bingöl, Dursun (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3. Baskı İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Boxall, Peter; Purcell, John; Wright, Patrick (2007). *Human Resource Management: Scope, Analysis And Significance*. Oxford Handbook Of Human Resource Management. (Ed.: Peter Boxall, John Purcell, Patrick Wright), New York: Oxford University Press.
- Chang, Eunmi (2005). Employees’ Overall Perception Of HRM Effectiveness, *Human Relations*, 58(4), 523-544.
- Coutu, Diane L. (2002). How Resilience Works, *Harvard Business Review*, 80(5), 46-55.
- Çelik, Adnan; Şimşek, M. Şerif (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı, Kapsamı Ve Temel Boyutları*. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Uygulamaları. (Ed.: M. Şerif Şimşek, Adnan Çelik, Ayten Akatay). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Çetin, Canan; Özcan, Esra Dinç (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

- Demo, Gisela; Neive, Elaine Rabelo; Nunes, Iara; Rozzett, Kesia (2012) Human Resource Management Policies And Practices Scale (HRMPPS): Exploratory And Confirmatory Factor Analysis, *Brazilian Administration Review*, 9(4), 395-420.
- Denhardt, Janet; Robert Denhardt. "Building Organizational Resilience and Adaptive Management", Hanbook Of Adult Resilience, (Ed. J. W. Reich, A. J. Zautra, H. S. Hall), The Guilford Press, New York 2010.
- Dessler, Gary (2000). *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Dyer, Lee; Shafer, Richard A. (1998) From Human Resource Strategy To Organizational Effectiveness: Lessons From Research On Organizational Agility, *Cahrs Working Paper Series*, Cornell Üniversitesi, Ithaca, New York.
- Edmondson, Amy. "Psychological Safety And Learning Behavior In Work Teams", *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 1999, 350-383.
- Ertürk, Mümin (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Freeman, Steven F.; Hirschhorn, Larry; Triad, Marc Maltz (2003) Moral Purpose And Organizational Resilience: Sandler O'neill & Partners, L. P. In The Aftermath Of September 11,2001, *Academy Of Management Annual Proceedings*, Ağustos 2003.
- Gerhart, Barry; Wright, Patrick M.; McMahan, Gary C.; Snell; Scott A. (2000). Measurement Error In Research On Human Resources And Firm Performance: How Much Error Is There And How Does It Influence Effect Size Estimates?, *Personnel Psychology*, 53(4), 803-834.
- Gittel, Jody Hoffer; Cameron, Kim; Lim, Sandy; Rivas, Victor (2006). Relationships, Layoffs, And Organizational Resilience: Airline Industry Responses To September 11, *The Journal Of Applied Behavioral Sciences*, 42(3), 300-329.
- Gürbüz, Sait; Bekmezci Mustafa (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(2), 189-213.
- Horne, John F. (1997). The Coming Age Of Organizational Resilience, *Business Forum*, 22(2), 24-28.
- Horne, John F.; Orr, John E. (1998). Assessing Behaviors That Create Resilient Organizations, *Employment Relations Today*, 24(4), 29-39.
- Huselid, Mark A. (1995). "The Impact Of Human Resource Management Practices On Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance", *Academy Of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Huselid, Mark, A.; Jackson, Susan E.; Schuler, Randall S. (1997). Technical And Strategic Human Resource Management Effectiveness As Determinants Of Firm Performance, *Academy Of Management Journal*, 40(1), 171-188.
- Jamrog, Jay J.; Mccann, Joseph E.; Lee, James M.; Morrison, Carol L.; Selsky, John W.; Vickers, Mark (2006). *Agility And Resilience In The Face Of Continuous Change: A Global Study Of Current Trends And Future Possibilities 2006-2016*, American Management Association.
- Kantur, Deniz; İşeri-Say, Arzu (2012) Organizational Resilience: A Conceptual Integrative Framework, *Journal Of Management and Organization*, 18(6), 762-773.
- Kaufman, Bruce E. (2014). The Historical Development Of American Hrm Broadly Viewed. *Human Resource Management Review*, 24(3), 196-218.
- Lengnick-Hall, Cynthia A.; Tammy E. Beck. "Adaptive Fit Versus Robust Transformation: How Organizations Respond To Environmental Change", *Journal Of Management*, (31)5, 2005, 738-757.
- Lengnick-Hall, Cynthia A.; Tammy E. Beck; Mark L. Lengnick-Hall (2011). "Developing A Capacity For Organizational Resilience Through Strategic Human Resource Management", *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255.
- Lu, Ying; Ramamurthy, K. (2011) Understanding The Link Between Information Technology Capability And Organizational Agility: An Empirical Examination, *Mis Quarterly*, 35(4), 931-954.
- McCann, Joseph; Selsky, John; Lee, James (2009) Building Agility, Resilience And Performance In Turbulent Environments, *People & Strategy*, 32(3), 44-51.
- McManus, Sonia; Seville, Erica; Vargo, John; Brundson, David (2008). Facilitated Process For Improving Organizational Resilience, *Natural Hazards Review*, 9(2), 81-90.

- Morgeson, Frederick P.; Hoffman, David A. (1999). The Structure and Functions Collective Constructs: Implications For Multilevel Research And Theory Development, *Academy Of Management Review*, 24(2), 249-265.
- Nijssen, M.; Paauwe, J. (2012) Hrm In Turbulent Times: How To Achieve Organizational Agility, *The International Journal Of Human Resource Management*, 23(16), 3315-3335.
- Noe, Raymond Andrew; Hollenbeck, John R.; Gerhart, Barry; Wright, Patrick M. (2009) *Fundamentals Of Human Resource Management*, 3. Baskı, Mcgraw-Hill
- Putnam, Robert D. "Bowling Alone: America's Declining Social Capital", *Journal Of Democracy*, 6(1), 1995, 65-78.
- Roberts, N.; Grover, V. (2012) Leveraging Information Technology Infrastructure T Facilitate A Firm's Customer Agility And Competitive Activity: An Empirical Investigation, *Journal Of Management Information Systems*, 28(4), 231-269.
- Sambamurthy, Vallabh ; Bharadwaj, Anandhi; Grover, Varun (2003). Shaping Agility Trough Digital Options: Reconceptualizing The Role Of Information Technology In Contemporary Firms. *Mis Quarterly*, 27(2), 237-263.
- Saruhan, Şadi Can; Yıldız, Müge Leyla (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi: Teori ve Uygulama*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Sharifi, H.; Zhang, Z. (1999). A Methodology For Achieving Agility In Manufacturing Organisations: An Introduction, *International Journal Of Production Economics*, 62, 7-22.
- Sherehiy, Bohdana; Karwowski, Waldemar; Layer, John K. (2007) A Review Of Enterprise Agility: Concepts, Frameworks And Attributes, *International Journal Of Industrial Ergonomics*, 37, 445-460.
- Sutcliffe, Kathleen M.; Vogus, Timothy J. (2003) *Organizing For Resilience*, (Ed. K. Cameron; J. E. Dutton; R. E. Quinn) *Positive Organizational Leadership* İçinde,94-110, Borret Koehler: San Francisco.
- Şimşek, M. Şerif; Öge, H. Serdar (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 6. Baskı. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Tallon, Paul P.; Pinsonneault, Alain (2011). Competing Perspectives On The Link Between Strategic Information Technology Alignment And Organizational Agility: Insights From A Mediation Model. *Mis Quarterly*, 35(2), 463-486.
- Tüzün, İpek Kalemci (2013) Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Farklılıkları ve İş Gücü Devir Hızıyla İlişkileri, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(1), 61-76.
- Watson, Tony J. (2010). Critical Social Science, Pragmatism And The Realities Of Hrm. *The International Journal Of Human Resource Management*, 21(6), 915-931.
- Wheeler, Anthony R.; Halbesleben, Jonathon R. B.; Harris, Kenneth J. (2012). How Job-Level HRM Effectiveness Influence Employee Intent To Turnover And Workarounds In Hospitals, *Journal Of Business Research*, 65(4), 547-554.

EKLER

Ek 1. Anket Formu

Lütfen anketteki ifadeleri aşağıda bulunan puanlama kriterlerini göz önüne alarak değerlendiriniz. 1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Ne Katılıyorum Ne De Katılmıyorum 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum		Kesinlikle	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle
Şirketimizin insan kaynakları uygulamaları.....						
1	... 'ndan memnunum.	1	2	3	4	5
2	... tüm düzeylerdeki çalışanlarımıza oryantasyon, yetiştirme ve geliştirme faaliyetlerini (eğitim faaliyetlerini) etkin bir şekilde sunmaktadır.	1	2	3	4	5
3	... şirketin stratejisine uygun uzun, orta ve kısa vadeli insan kaynakları ihtiyaçlarını karşılamak için etkin bir planlama yapabilmektedir.	1	2	3	4	5
4	... işgücü ihtiyaçlarını etkin bir şekilde karşılayan bulma, seçme ve işe yerleştirme süreçlerine sahiptir.	1	2	3	4	5
5	... tüm çalışanların performanslarını etkin bir şekilde değerlendiren bir sisteme sahiptir.	1	2	3	4	5
6	... çalışanlarımızın emeğinin karşılığı olan ve piyasa koşullarına uygun ücret ve yan hakları sunan bir sisteme sahiptir.	1	2	3	4	5
7	... şirketimizde etkin ve iyi işleyen bir iletişim ortamı sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
8	... iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanmasına yönelik etkin uygulamalara sahiptir.	1	2	3	4	5
9	... şirketin ve bölümlerin stratejik önceliklerine uygun olarak belirlenmiş politika ve prosedürler çerçevesinde etkin bir şekilde yürütülmektedir.	1	2	3	4	5
10	... çalışanların takdir, tanıma ve ödüllendirilmesine ilişkin etkin işleyen süreçlere sahiptir.	1	2	3	4	5
11	... çalışanların memnuniyetini ve bağlılığını geliştirmeyi esas almaktadır.	1	2	3	4	5
12	... şirketin insan sermayesini etkin bir şekilde geliştirmektedir.	1	2	3	4	5
13	... etkin bir şekilde yapılan iş analizleri sonuçlarına dayanmaktadır.	1	2	3	4	5
14	... içerisinde çalışanların öneri ve şikayetlerini almaya yönelik etkin işleyen süreçler bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
15	... şirketin amaç, hedef ve stratejilerine katkı sağlayacak şekilde geliştirilmektedir.	1	2	3	4	5
16	... endüstri ilişkilerinin (sendikal ilişkiler) etkin bir şekilde yürütülmesine katkı sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
17	... çalışan farklılıklarının etkin bir şekilde yönetilmesini sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
18	... etkin bir şekilde işleyen bilgi sistemleri üzerinden yürütülmektedir.	1	2	3	4	5
19	... kalite, maliyet, hız ve esneklik yönlerinden sürekli geliştirilmeye çalışılmaktadır.	1	2	3	4	5
20	... tüm çalışanların kariyer gelişimleri için etkin işleyen bir kariyer yönetim sistemine sahiptir.	1	2	3	4	5
21	... şirketin müşterileriyle olan ilişkilerini geliştirecek şekilde tasarlanmaktadır.	1	2	3	4	5
22	... şirketin sosyal sorumluluk projelerine katkı sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
23	... şirketin ve çalışanların değişim süreçlerini destekleyen faaliyetler organize etmektedir.	1	2	3	4	5
Şirketimizde...						
24	... çalışanlarımız rakiplerimizin çalışanlarına göre alanlarında daha fazla uzmanlığa sahiptir.	1	2	3	4	5
25	... çalışanlarımız rakiplerimizin çalışanlarına göre fırsatları daha hızlı tespit etmekte ve değerlendirmektedir.	1	2	3	4	5
26	... çalışanlarımız rakiplerimizin çalışanlarına göre daha fazla yaratıcılığa sahiptir.	1	2	3	4	5
27	... çalışanlarımız sonucu kesin olmayan, belirsiz durumlarda bile bir işe başladıklarında kararlı bir şekilde hareket eder.	1	2	3	4	5
28	... çalışanlarımız yerine getirdikleri iş ile ilgili en temel bilgilere ve tahminlere bile şüpheli ve sorgulayıcı bir şekilde yaklaşır.	1	2	3	4	5
29	... çalışanlarımız bir sorun ile karşılaştıklarında daha önce denenmemiş özgün ve uygulanabilir çözümler üretir.	1	2	3	4	5
30	... çalışanlarımız beklenmedik bir olayla karşılaştıklarında alışılmışın dışında fakat fayda sağlamaya yönelik tepkiler verirler.	1	2	3	4	5
31	... çalışanlarımızın sorunlara anında ürettikleri çözümler orjinaldir ve çalışanlar çözüm için inisiyatif alırlar.	1	2	3	4	5

32	... çalışanlarımız bazen bir sorunun çözümü için eskiden beri kullanılan bir yöntemden tamamen farklı bir yöntem izler.	1	2	3	4	5
33	... çalışanlarımız ortaya çıkabilecek beklenmedik bir sorunu çözme durumunda yapılabileceklerle ilişkin şimdiden bilgi sahibidir.	1	2	3	4	5
34	... çalışanlarımız ortaya çıkabilecek beklenmedik sorunlar için şimdiden şirketin yapması gerekenlerle ilgili (ortaklıklar, antlaşmalar, yatırımlar vb.) fikir beyanında bulunur.	1	2	3	4	5
35	... çalışanlarımız zamanı geldiğinde hızlı bir şekilde gerekenleri yapabilmek için yeni kaynaklar hazır eder, tedarik alternatifleri ve kişisel bağlantılar oluşturur.	1	2	3	4	5
36	... çalışanların sahip olduğu bilgiler ve kullandıkları yöntemler yaygın bir şekilde paylaşılmaktadır.	1	2	3	4	5
37	... karar verme yetkisi ve sorumluluk sadece yöneticiye değil söz konusu işi yapan çalışanlara da verilmektedir.	1	2	3	4	5
38	Örgütümüz müşteri taleplerindeki değişimlere hızlı bir şekilde ve kolaylıkla tepki verir.	1	2	3	4	5
39	Örgütümüz bireysel müşterilere uygun ürünleri/hizmetleri hızlı bir şekilde ve kolaylıkla tasarlayıp sunar.	1	2	3	4	5
40	Örgütümüz rakipler tarafından piyasaya çıkarılan yeni ürünlere/hizmetlere hızlı şekilde ve kolaylıkla tepki verir.	1	2	3	4	5
41	Rakiplerimizin fiyatlandırmalarındaki/kampanyalarındaki değişimlere hızlı bir şekilde ve kolaylıkla tepki verir.	1	2	3	4	5
42	Örgütümüz yeni ulusal ve uluslararası pazarlarda hızlı bir şekilde ve kolaylıkla yer edinir.	1	2	3	4	5
43	Piyasaya sürülen ürün ve hizmet çeşitlerinin değişimini hızlı bir şekilde ve kolaylıkla gerçekleştirir.	1	2	3	4	5
44	Örgütümüz daha iyi, hızlı ve az maliyetli ürünler ve hizmetler üretmek amacıyla yeni teknolojilere hızlı bir şekilde ve kolaylıkla uyum sağlar.	1	2	3	4	5
45	Daha az maliyetler, daha iyi kalite ve daha iyi zamanlamaya sahip tedarik süreçleri için tedarikçi değişimini hızlı bir şekilde gerçekleştirir.	1	2	3	4	5
Cinsiyetiniz:						
<input type="checkbox"/> Kadın			<input type="checkbox"/> Erkek			
Yaş Aralığınız:						
<input type="checkbox"/> 18-24		<input type="checkbox"/> 24-30		<input type="checkbox"/> 30-35		<input type="checkbox"/> 35-40
<input type="checkbox"/> 40+						
Firmanızın Çalışma Alanı:						
<input type="checkbox"/> Üretim			<input type="checkbox"/> Hizmet		<input type="checkbox"/> Üretim ve Hizmet	
Firmadaki Pozisyonunuz:						
<input type="checkbox"/> Çalışan		<input type="checkbox"/> Alt Düzey Yönetici		<input type="checkbox"/> Orta Düzey Yönetici		<input type="checkbox"/> Üst Düzey Yönetici
Eğitim Durumunuz:						
<input type="checkbox"/> Lise		<input type="checkbox"/> Üniversite		<input type="checkbox"/> Yüksek Lisans		<input type="checkbox"/> Doktora
Bulduğunuz Firmada Ne Süredir Çalışıyorsunuz?						
<input type="checkbox"/> 0-2 Yıl		<input type="checkbox"/> 2-4 Yıl		<input type="checkbox"/> 4-7 Yıl		<input type="checkbox"/> 7- 10 Yıl
<input type="checkbox"/> 10+						
Bulduğunuz Pozisyonda Ne Süredir Çalışıyorsunuz						
<input type="checkbox"/> 0-2 Yıl		<input type="checkbox"/> 2-4 Yıl		<input type="checkbox"/> 4-7 Yıl		<input type="checkbox"/> 7- 10 Yıl
<input type="checkbox"/> 10+						
Aylık Net Gelir Düzeyiniz:						
<input type="checkbox"/> 0-2.499 TL		<input type="checkbox"/> 2.500-4.999 TL		<input type="checkbox"/> 5.000 -7.999 TL		<input type="checkbox"/> 8.000- 11.999 TL
<input type="checkbox"/> 12.000 TL +						
Araştırma sonuçlarını özet olarak almak istiyorsanız e-posta adresiniz:						
.....						

ARAŞTIRMAMIZA KATKILARINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.