



Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi

2024, 7(12): 906-918.

DOI: [10.26677/TR1010.2024.1471](https://doi.org/10.26677/TR1010.2024.1471)

ISSN: 2667-422X Dergi web sayfası: www.sobibder.org



ARAŞTIRMA MAKALESİ

Örgütsel Dayanıklılığın (Organizational Resilience) Faaliyet Raporlarına Yansıması Bağlamında İçerik Analizi

Dr. Öğr. Üyesi Güzin KIYIK KICIR, Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi, Eskişehir, e-posta: gkiyik@anadolu.edu.tr

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6042-3422>

Öz

İş dünyasının dinamik ve belirsiz çevresel şartları içinde ayakta kalmaya çalışan işletmeler açısından önemli konulardan birisi de örgütsel dayanıklılıktır. Bu çalışma, Türkiye'nin önde gelen işletmeleri arasından seçilen örneklem üzerinden örgütsel dayanıklılığı analiz etmeyi amaçlamaktadır. Araştırma döneminde BİST 100 işletmeleri listesinde yer alan, işlem hacmi yüksek beş işletme çalışmanın kapsamını oluşturmaktadır. Veriler ikincil düzey kaynak niteliğindeki faaliyet raporlarından toplanmıştır. Analiz aşamasında ise işletmelere dair bilgiler, kelime frekansları, belirlenen kategori ve kodlar aracılığıyla içerik analizi gerçekleştirilmiştir. Türkiye'de güçlü görülen işletmelerin örgütsel dayanıklılığı nasıl algıladığı ve bu anlamda neler yaptıklarının çözümlenmesi hem kavramın doğru anlaşılabilmesi hem de yeni nesil genç işletmelere öneriler içermesi bağlamında önemlidir. Araştırma sonucunda; çalışmaya dahil olan işletmelerin örgütsel dayanıklılıkları işletme yaşı, atlatılan krizler ve ayakta kalma yeterlilikleri nedeniyle yüksek görülmüştür. Ayrıca faaliyet raporlarında örgütsel dayanıklılık için önemli kriterler olan esneklik, çeviklik, kalite, farkındalık gibi kavramların sık kullanılmadığı, risk takibi ve uyum gibi kavramların ise öne çıktığı görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Dayanıklılık, Faaliyet Raporu, İçerik Analizi.

Makale Gönderme Tarihi: 19.10.2024

Makale Kabul Tarihi: 04.12.2024

Önerilen Atıf:

Kıyır Kıcı, G. (2024). Örgütsel Dayanıklılığın (Organizational Resilience) Faaliyet Raporlarına Yansıması Bağlamında İçerik Analizi, *Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi*, 7(12): 906-918.



Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences

2024, 7(12): 906-918. DOI:[10.26677/TR1010.2024.1471](https://doi.org/10.26677/TR1010.2024.1471)

ISSN: 2667-422X Dergi web sayfası: www.sobibder.org



RESEARCH PAPER

Content Analysis in the Context of the Reflection of Organizational Resilience on Activity Reports

Assistant Prof. Dr. Güzin KIYIK KICIR, Anadolu University, Open Education Faculty,
Eskişehir, e-mail: gkiyik@anadolu.edu.tr
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6042-3422>

Abstract

One of the important issues for businesses trying to survive in the dynamic and uncertain environmental conditions of the business world is organizational resilience. This study aims to analyze organizational resilience through a sample selected from among Turkey's leading businesses. During the research period, five businesses with high transaction volumes included in the BIST 100 list of businesses constitute the scope of the study. Data were collected from activity reports that are secondary sources. In the analysis phase, content analysis was conducted through information about the businesses, word frequencies, and determined categories and codes. As a result of the research; the organizational resilience of the businesses included in the study was found to be high due to the age of the business, the crises overcome and their ability to survive. In addition, it is observed that concepts such as flexibility, agility, quality and awareness, which are important criteria for organizational resilience, are not prominent in activity reports, while concepts such as risk monitoring and compliance are frequently used.

Keywords: Organizational Resilience, Activity Report, Content Analysis.

Received: 19.10.2024

Accepted: 04.12.2024

Suggested Citation:

Kıyır Kıcı, G. (2024). Content Analysis in the Context of the Reflection of Organizational Resilience on Activity Reports, *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 7(12): 906-918.

GİRİŞ

Günümüzün hızla değişen dünyasında işletmeleri etkileyen pek çok çevresel şart vardır. Gerek iç gerekse dış çevreden kaynaklanan farklı tehditlere işletmelerin dikkatle yaklaşabilmesi gereklidir (Bhamra vd., 2011: 5375). Covid-19 salgını, ekonomik krizler, savaşlar, doğal afetler işletme dışında gelişen tehditleri oluştururken, ekipmanlarda yaşanan bozulmalar, insan kaynaklarından görülen hatalar, yöneticilerin yanlış kararları işletme içi tehditlere örnek olabilir. Rekabetin yoğun yaşandığı bir dünyada işletmeler için bu tehditlere karşı ayakta kalabilmek kolay değildir. Annarelli ve Nonino (2016: 2) zorlu çevresel şartlarda konumunu koruyabilmenin önemine vurgu yapmış, kriz, şok ve felaket gibi durumlara direnmenin zorluğunu ifade etmiştir. Bu noktada sürekli değişen ortamlarda işletmelerin ayakta kalabilmesini sağlamada öne çıkan kavramlardan biri dayanıklılık olarak karşımıza çıkmaktadır (Horne, 1997; Mallak, 1998).

Dayanıklılık; farklı disiplinlerde kendisine yer bulan, genellikle esneklik, adaptasyon ve eski haline dönebilme anlamlarında kullanılan bir kavramdır. Bu kavram fizik ve mekanik alanında maddelerin esnekliğini ve zorlandıktan sonra eski haline dönebilmesini ifade etmektedir (Klein, Nicholls ve Thomalla, 2003). Dayanıklılık aynı zamanda güçlenerek zorlukları aşma anlamını içerdiği için olumlu yönde yeniden yapılanma gücünü de içinde barındırmaktadır (Sutcliffe ve Vogus, 2003). Timmerman (1981) ile birlikte sosyal bilimlerde kendisine yer bulmaya başlayan dayanıklılık konusu iktisat, işletme, psikoloji, sosyoloji gibi disiplinlerde kullanılmaya başlanmıştır. Burnard ve Bhamra (2011: 5586) bu bağlamda kavramın çok disiplinli ve çok yönlü olduğunu ifade etmektedir. İlk olarak psikoloji alanında ele alınan dayanıklılık konusu (Holling, 1973; Werner ve Smith, 1977), sonrasında sistemsel olarak çevreye uyum üzerinden ekolojik çalışmalara da konu olmuştur (Redman ve Kinzig, 2003; Kantur ve Iseri-Say, 2015). İşletmeler için önceleri kriz ve afet yönetimi süreçlerindeki dayanıklılık incelenirken (McManus, Seville, Vargo ve Brunsdon, 2008; Fleming, 2012) sonrasında bu konu örgütsel seviyede ele alınmaya başlanmıştır.

Örgütsel dayanıklılığın temelinde, işletmelerin çevresinde gelişen beklenmeyen yıkıcı etkilere karşı cevap verebilme ve bu durumların üstesinden gelebilme çabası yer almaktadır (Burnard ve Bhamra, 2011; Bhamra vd., 2011). Starr ve diğerleri (2003) örgütsel dayanıklılığı işletmelerin olumsuz durumlarla baş edebilme ve riskli çevresel şartlara adapte olabilme becerisi olarak ifade etmektedir. İçinde bulunulan dünyada işletmelerin zorlu şartlara karşı varlık gösterebilmesi ve ayakta kalabilmesi için örgütsel dayanıklılığın kavramsal olarak doğru anlaşılması ve başarılı örnekler üzerinden sorgulanması önemlidir. Ayrıca elde edilen sonuçların akademik alana ve pratikteki uygulamalara katkı sağlaması da araştırmayı değerli kılan yanlar arasındadır. Çalışmada öncelikle örgütsel dayanıklılık konusu ile ilgili kavramsal çerçeveye yer verilmiş, daha sonrasında araştırma yöntemi ve bulgular üzerinde durulmuştur. Çalışmanın son bölümünde ise kategorik analizler üzerinden çıkarımlar yapılarak, tartışma ve konuya ilişkin önerilere değinilmiştir.

ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK

Örgütsel bağlamda dayanıklılık kavramı, işletmelerin iyileşme (Sutcliffe ve Vogus, 2003), uyum sağlayabilme (Lee, Vargo ve Seville, 2013) ve dönüştürme (Seville vd., 2008) yeteneklerini ifade etmektedir. İyileşme yeteneği işletmeyi hayatta tutmaya yardımcı olurken, uyum ve dönüşüm becerisi gelecekte sürdürülebilirliği sağlama anlamında değerli görülmektedir. Örgütsel dayanıklılığın bilimsel olarak kökenlerine inildiğinde 1960'lı yıllardaki psikoloji çalışmaları (Coutu, 2002: 3) ve 1970'lerdeki ekoloji araştırmalarına konunun dayandığı (Annarelli ve

Nonino, 2016: 2) dikkati çekmektedir. Sonrasında mühendislik (Patriarca vd., 2018) ve yönetim disiplinlerinde de (Ponomarov ve Holcomb, 2009) örgütsel dayanıklılık ile ilgili araştırmaların yürütüldüğü bilinmektedir. Ancak işletme bilminde konuya olan ilgi özellikle pandeminin etkisi ile birlikte oldukça artmıştır (Rodriguez-Sanchez vd., 2021: 442). Bu alandaki literatür incelendiğinde örgütsel dayanıklılık kuramı, (Giustiniano vd., 2018), örgütsel dayanıklılık yönetimi (Hillmann ve Guenther, 2021), iş sürekliliği (Engemann ve Henderson, 2014), adaptasyon kapasitesi (Mendonça ve Wallace, 2015) ve stratejik insan kaynakları yönetimi (Douglas, 2021) gibi kavramların ön plana çıktığı görülmektedir. Örgütsel dayanıklılık konusundaki araştırmalar irdelendiğinde ise konunun beş farklı akış üzerinde çalışmalarda şekillendiği dikkati çekmektedir. Bunlar; işletme tepkilerinin araştırılması, yüksek güvenilirliği olan işletmelerin incelenmesi, çalışanların güçlü yanlarına odaklanılması, iş modellerinin analiz edilmesi ve tedarik zinciri yöntemi akışlarının irdelenmesidir (Linnenluecke, 2017).

Alan yazınında örgütsel dayanıklılık kavramı, işletmelerin yıkıcı etkiye sahip olumsuz durumlara karşı işleyişi sürdürmesi ve sorun yaşanmadan önceki duruma dönebilmesi olarak açıklanmaktadır (Sutcliffe ve Vogus 2003: 96). Lee ve diğerleri (2013) kavramı; farkındalık, uyum yeteneği, hassas konuların incelikli yönetimi, erken uyarı sistemleri, ortak vizyon ve stratejik planlama ile ilişkili olarak tanımlar. Ruiz-Martin ve diğerleri (2018) kavramı; sorunlara ilişkin durum farkındalığı oluşturan, işletme zafiyetlerini yöneten, kaynakları etkin kullanan, doğaçlama yapan, öğrenen, geleceği öngören, esnek ve çeviklikle hareket edilen bir süreç olarak tanımlamaktadır. Mandojana ve Bansal ise (2016); tramvatik deneyimler yaşarken işletmelerin düzgün çalışmayan unsurları tespit edip düzeltebilmesi, işlevsel hareket edebilmesi ve sorunlarla başa çıkabilmesi olarak ifade etmiştir. Örgütsel dayanıklılık kavramsallaştırılırken üç eğilimin öne çıktığı görülmektedir. Bu eğilimler dayanıklılığı; işletme özelliği olarak, faaliyet sonucu olarak ve işletmelerin olumsuzluklarla mücadelesindeki ölçü olarak tanımlamaktadır (Ruiz-Martin vd., 2018). Örgütsel dayanıklılığa özellik olarak yaklaşan tanımlar kavramı bir yetenek olarak ifade etmektedir. Faaliyetlerin sonucu olarak kabul eden yaklaşım, kavramı sorunlu süreçlerden çıkabilmek olarak tanımlamaktadır. Aşılan olumsuzlukların ölçüsü olarak gören yaklaşım ise karşılaşılan sorunun düzeyine odaklanarak örgütsel dayanıklılığı açıklamaktadır.

Işık (2017), işletmeler için zorlayıcı durum oluşturan şartları; işletme süreçlerinden kaynaklanan durumlar, meslek ve sektörün karşılaştığı sorunlar ve son olarak politik, ekonomik, teknolojik, ekolojik, sosyolojik boyutta çevresel olaylara bağlamaktadır. İşletmelerin yıkıcı çevresel olaylardan kurtulabilmesi ise örgüt ve yönetsel yapılarının gücüne dolayısıyla örgütsel olarak dayanıklı olup olmamalarına bağlı olarak değerlendirilmektedir (Seville vd., 2008). Ani ve zorlayıcı şartlarda ayakta kalabilen işletmelerin, örgütsel dayanıklılığı yüksek olanlar olduğu görülmektedir (Özbudak ve Işık, 2020: 98). Kantur ve Iseri-Say (2015) dayanıklılığı yüksek örgütlerin özelliklerini; finansal güç, alternatif plan geliştirme becerisi, risklere hazırlıklı olma ve çeviklik şeklinde sıralamaktadır.

Hamel ve Valikangas'a göre (2003: 20) örgütsel dayanıklılık isteyen işletmelerin dört temel zorluk alanı ile mücadele etmeyi öğrenmesi gerekmektedir. Bunlar: bilişsel, stratejik, siyasi ve ideolojik zorluklardır. Bilişsel zorlukta, işletmelerin sorunların bilincinde olması, değişimi ve kararlarını aynı bilinçlilikle vermesi önemlidir. Stratejik zorlukta, işletmelerin sorunlar karşısında analitik düşünebilmesi ve alternatif çıkış yollarını her zaman bulabilmesi gereklidir. Siyasi zorluk, kaynak yönetimini zamana göre ayarlayabilme becerisi ile ilgilidir. İdeolojik zorlukta ise değişim ve yenilenme gücünü sürdürülebilir hale getirme çabası söz konusudur.

İşletmelerin örgütsel dayanıklılığını artırmada etkili olan faktörler; fiziksel kaynaklar, finansal kaynaklar ve sosyal kaynaklar olarak kabul edilmektedir (Pal vd., 2014: 412-414). Malak (1998) örgütün dayanıklılığında belirleyici olan gücün insan kaynağının dayanıklılığı olduğunu ifade

etmiştir. Aleksic ve diğerleri (2013: 1240) örgütsel dayanıklılığı stratejik olma, kaynak yeterliliği, kalite algısı, acil müdahale becerisi, risk izleme ve raporlama olanakları, güvenlik yönetim sistemlerine göre değerlendirmektedir. Koçel (2015: 538) işletme farkındalığı ve potansiyel tehlikelere hazırlıklı olma konularının örgütsel dayanıklılığı güçlendireceği üzerinde durmuştur. McManus ise (2008), karmaşık ve dinamik iş ortamlarında genel durum farkındalığı olan, kırılğan ve hassas yanlarını yönetebilen ve çevreye uyum sağlayabilen işletmelerin örgütsel olarak daha dayanıklı olabileceklerine değinmiştir.

Örgütsel dayanıklılık farklı disiplinlerle etkileşim içinde olan bir kavram olduğu gibi aynı zamanda birden çok boyutu olan karmaşık bir konu olma niteliğindedir. Malak (1999: 223) bu yapıya yönelik bir model geliştirmiş ve modeldeki bileşenleri uygulayan işletmelerin dayanıklılığının yükseleceğini ifade etmiştir. Vizyon, örgütsel değerler, esneklik, personel güçlendirme, başa çıkma ve bağlantılar bu modeldeki temel bileşenler olarak kabul edilmektedir. Kantur ve Iseri-Say ise (2012), örgütsel dayanıklılık konusunda kavramsal çerçeve geliştirmiştir. Bu çerçevede algısal duruş, bütünlük, stratejik kapasite ve stratejik eylem unsurları öne çıkmaktadır (Yüncü, 2021: 17).

Örgütsel dayanıklılık konusunda çalışma yapan Tierney (2003) kavramı inşa eden bileşenleri; çeşitlilik, beceriklilik, sağlamlık, beklenti, dayanma, çeviklik ve yedekleme olarak ifade etmiştir. Çeşitlilik; işletme çalışanlarının sahip olduğu özellikler bağlamında farklılıkları ifade ederken, sağlamlık; kararlı ve istikrarlı duruşu, beklenti ise; tehdit ve fırsatlarla ilgili proaktif olabilmeyi göstermektedir (Künü, 2020). Beceriklilik işletmenin kaynaklarını etkili kullanabilme yeterliliğini göstermektedir (Tierney, 2003). Çeviklik; hedefe en kısa zamanda ulaşabilmeyi ifade ederken, yedekleme; hasar ve bozulma durumunda temel faaliyetleri sürdürebilme yeteneği olarak kabul edilmektedir (Kaçmaz, 2021). Son olarak dayanma ise çalışanların olumsuz durumlara karşı direncini gösteren bileşendir (Sevimli, 2021).

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmaktadır. Faaliyet raporları üzerinden doküman incelemesi yapılarak toplanan veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. Araştırmanın BİST 100 işletmelerinde gerçekleştirilmesinin nedeni, bu işletmelerin zorlu iş şartları içinde ayakta kalıp, başarılı olarak örgütsel dayanıklılık konusunda önde olduklarının varsayılmasıdır. Nitel çalışmada derinlemesine bilgi elde edebilmek amacıyla araştırma dönemi içinde işlem hacmi yüksek 5 işletme örnekleme seçilmiştir. Çalışma iki araştırma sorusu üzerinde şekillenmektedir. Bu sorular aşağıda yer almaktadır.

- Araştırma kapsamında yer alan BİST 100 işletmelerinin örgütsel dayanıklılık konusundaki genel görünümü nasıldır?
- Araştırmada kapsamındaki işletmelerde örgütsel dayanıklılık kriterleri faaliyet raporlarına nasıl yansımaktadır?

İşletmelerin resmi sayfalarında paylaşılan 2024 yılına ait son faaliyet raporları çalışmada dikkate alınmıştır. Faaliyet raporları işletme paydaşlarına bilgi vermeyi amaçlayan, performansı değerlendiren, beklentileri ve finansal durumu analiz eden belgelerdir. İşletmelere dair fiiliyatta gerçekleşen durumlarla ilgili bilgileri içeren bu belgelerden elde edilen verilerin incelenmesi çalışma için işlevsel sonuçlara erişim anlamında önemlidir. Araştırmada faaliyet raporları üzerinden toplanan verilerin düzenlenip, gruplandırılabilmesi için kodlama cetveli oluşturulmuştur. Araştırma güvenilirliği için üçgenleme ve fikir birliği formülüne bakılmaktadır. Verilerin birden fazla kişi tarafından incelenmesini ifade eden (Guion, 2022: 2) üçgenleme kavramına göre bu çalışmada araştırmacı dışında iki farklı alan uzmanından destek alınmıştır.

Ortak ve farklı görüşler üzerinden hesaplanan fikir birliğine göre örgütsel dayanıklılık konusunda tespit edilen kategori ve kodların güvenilirliği % 88 olarak hesaplanmıştır. Miles ve Huberman'a (1994: 278-280) göre bu oranın %70'in üzerinde olması, araştırma güvenilirliği için yeterli görülmektedir. Kategoriler Aleksic ve diğerlerinin (2013) kriterlerinden derlenerek, kodlar ise faaliyet raporlarındaki ifadeler taranarak seçilmiştir.

BULGULAR

Araştırma örneklemini belirlenirken, BİST 100 işletmelerinden çalışmanın gerçekleştiği dönemde işlem değeri artanlar listelenmiştir. Örneklem çeşitliliğini sağlayabilmek amacıyla farklı sektörlerden beş işletme araştırmaya dahil edilmiştir. Örneklemde yer alan işletmelerin sektörleri; inşaat, enerji, giyim, perakende ve imalat sektörleridir. Tablo 1'de araştırma kapsamında yer alan işletmelere ait genel bilgiler yer almaktadır.

Tablo 1. Örneklem İşletmelerinin Temel Bilgileri

İşlem Kodu	İşletme Adı	Sektör Bilgisi	Kuruluş Yılı	İşletme Yaşı
ZOREN	Zorlu Enerji Elektrik Üretim A.Ş.	Enerji	1993	31
ARCLK	Arçelik A.Ş.	İmalat	1955	69
BIMAS	BİM Birleşik Mağazaları A.Ş.	Perakende	1995	29
CIMSA	Çimsa Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş.	İnşaat	1972	52
MAVI	Mavi Giyim Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Giyim	1991	33

Tablo 2. İşletmelerin Türkiye'deki Krizler ile Karşılaşma Sıklığı

	ZORLU	ARÇELİK	BİM	CIMSA	MAVI
1958 Krizi	0	1	0	0	0
1974 Petrol Krizi	0	1	0	1	0
1974 Kıbrıs Barış Harekâtı	0	1	0	1	0
1980 Darbesi	0	1	0	1	0
1982 Bankerler Krizi	0	1	0	1	0
1991 Körfez Savaşı	0	1	0	1	1
1994 Nisan Krizi	1	1	0	1	1
1999 17 Ağustos Depremi	1	1	1	1	1
2001 Krizi	1	1	1	1	1
2008 Küresel Ekonomik Kriz	1	1	1	1	1
2016 15 Temmuz Darbe Girişimi	1	1	1	1	1
2018-2023 Döviz ve Borç Krizi	1	1	1	1	1
2020-2023 Covid 19 Pandemi	1	1	1	1	1
2023 6 Şubat Depremi	1	1	1	1	1
TOPLAM	8	14	7	13	9

Örnekleme yer alan işletmelere bakıldığında yaşlarının 29 ile 69 arasında değiştiği görülmektedir. Yaşı en büyük olanların Koç ve Sabancı bünyesindeki iki işletme olduğu tespit edilmiştir. Tablo 2’de birbirinden farklı sektörlerden gelen bu işletmelerin Türkiye tarihinde yaşanan önemli sorun ve kriz dönemlerine denk gelme durumlarına yönelik dağılımlar görülmektedir.

Türkiye tarihinde önemli görülen ve veri tabanlarına en çok yansıyan kriz ve beklenmeyen durumlara bakıldığında örnekleme yer alan işletmelerin en az 7, en çok ise 14 kriz ile karşılaştığı dikkati çekmektedir. Kuruldukları yıllar itibarıyla krizlerle karşılaşma sayıları değişen işletmelerde en çok krizle karşılaşan ve bu krizleri başarıyla atlatan işletmeler arasında yine Koç ve Sabancı bünyesindeki Arçelik ve Çimsa yer almaktadır. Araştırma kapsamında yer alan işletmeler arasında hiç kriz görmeyen işletme ile karşılaşmamıştır.

Örgütsel dayanıklılık ile ilişkili kabul edilen kelimelerin işletme faaliyet raporlarındaki kullanım sıklığına bakıldığında, Tablo 3’te bu kelimelerin frekanslarına dair dağılımları görmek mümkündür.

Tablo 3. Örgütsel Dayanıklılık Kavramı ile İlgili Belgelerde Öne Çıkan Kelime Frekansları

İşlem Kodları	Esneklik	Çeviklik	Farkındalık	Kriz	Uyum	Proaktif	Dayanıklılık	Güç
ZOREN	4	1	1	0	12	0	0	6
ARCLK	0	0	2	2	8	0	1	8
BIMAS	0	1	0	0	5	0	0	2
CIMSA	1	3	0	0	2	1	2	3
MAVI	0	0	0	0	0	0	0	4

Örgütsel dayanıklılık kavramı ile ilişkili kelimelerin faaliyet raporlarında kullanılma sıklığına bakıldığında tüm işletmelerde en sık karşılaşılan iki kelimenin uyum ve güç kelimeleri olduğu görülmektedir. Çevresel şartlara adapte olma anlamında önemli olan uyum kelimesi zorluklara karşı değişebilme anlamında örgütsel dayanıklılığı sağlamada değerli görülmektedir. Faaliyet raporlarında sık tekrarlanan güç kelimesi ise işletmelerin zorluklara karşı ayakta kalabilmesinde destekleyici bir kavramdır. Faaliyet raporları incelendiğinde doğrudan dayanıklılık kelimesinin fazla yer bulmadığı dikkati çekerken, en az tekrarlanan kelimelerin kriz, proaktif ve farkındalık kelimeleri olduğu görülmüştür.

Örgütsel dayanıklılık için kriter olarak kabul edilen kelimelerin işletme faaliyet raporlarında kullanım durumlarını görmek için Tablo 4 incelenebilir.

Tablo 4. Örgütsel Dayanıklılık Kriterleri ile Faaliyet Raporlarında Karşılaşma Durumu

İşlem Kodları	Esneklik	Çeviklik	Farkındalık	Kriz	Uyum	Proaktif	Dayanıklılık	Güç
ZOREN	Var	Var	Var	Yok	Var	Yok	Yok	Var
ARCLK	Yok	Yok	Var	Var	Var	Yok	Var	Var
BIMAS	Yok	Var	Yok	Yok	Var	Yok	Yok	Var
CIMSA	Var	Var	Yok	Yok	Var	Var	Var	Var
MAVI	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Var

Tablo 4'e bakıldığında, tüm işletmelerin raporlarında yer olan tek kelimenin güç olduğu görülmektedir. Uyum kelimesi dört işletmenin raporunda yer bulurken, çeviklik kelimesi araştırma kapsamındaki üç işletme tarafından kullanılmıştır. Kriz ve proaktif kelimelerine ise sadece tek bir işletmenin faaliyet raporlarında yer verdiği dikkati çekmektedir.

Örgütsel dayanıklılık konusunda araştırma kapsamına giren işletmelerin faaliyet raporları incelendiğinde, öne çıkan kategori ve kod ifadeleri Tablo 5'te görmek mümkündür.

Tablo 5. Araştırma Kodlama Cetveli

İŞLETME	KATEGORİ	KOD
ZOREN	Stratejik Olma	Stratejik hedefler Stratejik yönetim kararları Stratejik plan Stratejik risk
	Kaynak Yeterliliği	Son kaynak tedarik tarifi Toplam kaynaklar Ana kaynak Yardımcı kaynak Kaynakların etkin verimli kullanılması
	Kalite	Yazılım kalite yönetimi ve belgelendirme
	Risk Takibi	Kurumsal risk yönetimi modeli Risk sahibi fonksiyonlara rehberlik Risklere ilişkin iç kontrol tasarımı Risk değerlendirme Risk yönetim stratejileri Risk haritaları Uyum riskleri Riskin erken saptanması Risk matrisi Risk komitesi
ARCLK	Stratejik Olma	Stratejik planlama Strateji ve iş geliştirme Kriz stratejisi Strateji ve Dijitallik Sürdürülebilirlik stratejisi
	Kaynak Yeterliliği	Faaliyetlere ayrılan kaynaklar Öz kaynaklar Mevcut kaynaklarla karşılanabilme
	Kalite	Kalite ve müşteri hizmetleri Kalite ve sürdürülebilirlik
	Risk Takibi	Kaynaklı risklerin yönetilmesi Risk yönetim politikası Risk yönetimi iç kontrol sistemi Risklerin erken teşhisi Risklere önlem alma Risk yönetim komitesi Kurumsal risk yönetim direktörlüğü Risk analizleri Risklerin olası etkilerinin azaltılması Hedefleri risklerle eşleştirme Risk yönetim standardı Çevresel, sosyal ve yönetim riskleri Risk farkındalığı
BIMAS	Stratejik Olma	
	Kaynak Yeterliliği	Öz kaynaklar Finansman kaynakları İç kaynaklar
	Kalite	Yüksek kalite
	Risk Takibi	Risk yönetim politikaları Risklerin erken teşhisi Risk erken saptama
CIMSA	Stratejik Olma	Strateji ve kurumsal iş geliştirme Strateji ve iş geliştirme direktörü Stratejik pazarlama Genel strateji ve hedefler
	Kaynak Yeterliliği	İnsan kaynakları ve sürdürülebilirlik Doğal kaynak tüketimlerinin azaltılması Ucuz ve yerel kaynaklar İkincil kaynak Öz kaynak yöntemi
	Kalite	Ürün kalitesi Hizmet kalitesi Kalite standartlarına uygunluk
	Risk Takibi	Risk yönetim politikası Risk yönetim uygulamaları Kurumsal risk yönetimi Kurumsal risk yönetimi departmanı Risk yönetimi kültürü
MAVI	Stratejik Olma	Marka stratejisi
	Kaynak Yeterliliği	Öz kaynaklar Kaynaklı nakit çıkışları Global insan kaynakları
	Kalite	
	Risk Takibi	Riskin etkileri Riskin erken saptanması komitesi

Araştırma kodlama cetvelinde kategori başlıkları; stratejik olma, kaynak yeterliliği, kalite ve risk takibi olarak belirlenmiştir. Buna göre faaliyet raporlarında tüm işletmelerin en çok vurguladığı kategori risk takibi başlığıdır. Sonrasında kaynak yeterliliğine vurgu yapan ifadelerin sık kullanıldığı görülmüştür. Kodlarda en az karşılaşılan kategori başlıkları sırasıyla kalite ve stratejik olma. Kalite ve stratejik olma başlıkları aynı zamanda iki işletmede hiç kod yakalanmayan kategoriler arasında yer almaktadır.

TARTIŞMA ve SONUÇ

Çalışma içerisinde cevap aranan araştırma sorularından ilki, seçilen BİST 100 işletmelerinin örgütsel dayanıklılık konusundaki genel görünümünü sorgulamayı amaçlamaktadır. Araştırma kapsamına dahil olan işletmeler incelendiğinde gerek kaynak olanakları gerek büyüme seyirleri, gerekse yaşları nedeniyle bu işletmelerin örgütsel olarak dayanıklılığı güçlü kabul edilmektedir. Jagoe (1987) ile Collins ve Porras (1994) gibi yazarlar da uzun ömürlü işletmeleri 25 yaşını dolduran ve aktif şekilde faaliyet gösteren kuruluşlar olarak ifade etmiştir. En küçüğü 29 yılı geride bırakan, Türkiye tarihinde iz bırakan krizlere bakıldığında en az 5 ve daha fazla krizle karşılaşmış, sonrasında ise ayakta kalıp, büyümeye devam etmiş olmaları örgütsel dayanıklılık göstergeleri açısından önemli görülmektedir. Powley'de (2012) örgütsel açıdan dayanıklı işletmeleri krizler atlatan, sonrasında toparlanıp, iyileşen işletmeler olarak ifade edip, bu görüşü desteklemektedir.

Çalışmanın diğer bir araştırma sorusu, seçilen BİST 100 işletmelerinde örgütsel dayanıklılık kriterlerinin işletme raporlarına yansıma şeklini irdelemeyi amaçlamaktadır. Bunun için işletmelerin yakın geçmişinde yaşanan fiili durumlara göre düzenlenen işlevsel faaliyet raporları incelenmiştir. Öne çıkan kelime frekansları, kriterlerin kullanım durumları ve araştırma kodlama cetveli incelendiğinde örgütsel dayanıklılık konusunda önemli kabul edilen çeviklik, esneklik, farkındalık, proaktif gibi kelimelerin faaliyet raporlarında öne çıkmadığı ve oldukça az tekrarlandığı görülmüştür. Doğrudan dayanıklılık kelimesine az rastlanan raporlarda ikame kavramların kullanımı ve sıklığı ise dikkat çekmektedir. Bu kavramlar uyum ve güç kelimeleridir. Vogus ve Sutcliffe'de (2007) çevresel şartlara işletmelerin göstermesi gereken uyumun devamlı olması gerekliliğine vurgu yaparak zorlayıcı koşulların üstesinden gelip güçlenebilmenin adapte olma becerilerinden geçtiğini belirtmektedir. Örgütsel dayanıklılık için önemli bazı kriterlerin faaliyet raporlarındaki azlığına rağmen, dayanıklılığı yüksek işletmelerin başarısını sorguladığımızda, araştırma kodlama cetveli bir sağlama ve kontrol mekanizması olarak görev yürütmüştür. Örgütsel dayanıklılık için önemli kategoriler olarak belirlenen stratejik olma, kaynak yeterliliği, kalite ve risk takibi kavramları incelendiğinde, risk takibinin tüm işletmelerde en sık karşılaşılan kod ifade olduğu görülmektedir. Duchek de (2015) örgütsel dayanıklılık konusunda risk öngörebilmenin önemine vurgu yapmış, mücadele edebilmek için riskleri yakalama ve yönetme yeteneğinin kritik konumuna değinmiştir. Belirsiz çevresel şartlara karşı ayakta kalabilme konusunda farkındalık, proaktif kelimeleri öne çıkmasa da bu kavramların risk takibi olgusu üzerinden örneklemdeki işletmeler tarafından gerçekleştirildiği ifade edilebilir. Kaynak yeterliliği ve stratejik hareket etme becerisinin öne çıktığı kodlama cetvelinde en az vurgulanan kavram kalite olmuştur. Uzun vadede sürdürülebilir etkileri devam ettirme ve örgütsel dayanıklılığı güçlendirme konusunda işletmelerin en çok üzerinde durması gereken konunun kalite olduğu ifade edilebilir. Bu noktada farklılaşma ve yenilikçilik önemli unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Porter'da (1996) işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi ve iş yaşamında ayakta kalabilmesi için kullanılabileceği en değerli yeteneğin diğer işletmelerden farklılaşabilmek olduğuna değinmektedir. Bu bağlamda inovasyon, farklılaştırma stratejisinin

ana değişkenlerinden biri olarak kabul edilmelidir (Hull ve Rothenberg, 2008). İşletmelerin her birinin yaşı ve kapsama alanının büyük olması nedeniyle güçlendirilmesi gereken diğer örgütsel dayanıklılık alanlarının esneklik ve çeviklik kavramları olduğunu ifade etmek mümkündür. Lee ve diğerleri de (2013: 29) zorlayıcı rekabet şartlarında örgütsel olarak dayanıklı olabilen işletmeler için çeviklik ve esnekliğin önemine vurgu yapmaktadır. Çünkü böylesi dinamik iş ortamlarında işletmelerin yerlerinde saymak yerine koşmaları beklendiği bilinmektedir (Friedman, 2005).

Örgütsel dayanıklılık konusunda Türkiye'nin güçlü aktörlerinin içinde yer aldığı örnekleme bakıldığında, işletmelerin tümünün, ülkenin zorlu çevresel şartlarına rağmen ayakta kalabildikleri, kriz atlatıp büyümeye devam edebildikleri görülmüştür. Birçok işletmenin iflas etmesine ve kapanmasına neden olan ülke tarihinin büyük krizlerini atlatarak günümüze gelebilen bu işletmelerin risk yönetimi konusunu, stratejik yönetim uygulamalarına iyi entegre edebildiği dikkati çekerken, çeviklik ve esneklik kavramlarını destekleyici olarak güçlendirmesi gerektiği ifade edilebilir.

Esneklik ve çevikliği getirebilecek en önemli uygulamalar arasında çalışana yönelik adımlar yer almaktadır. Bu bağlamda işletmeler tarafından katılımcı yönetim uygulamaları artırılabilir, personel güçlendirme çalışmaları yapılabilir. Öğrenen örgüt olma yolunda adımlar atılıp, merkezi ve hiyerarşik yapılardan yatay organizasyon yapılarına geçilebilir. Araştırma kapsamındaki işletmelerin büyük ve köklü işletmeler olması nedeniyle esneklik ve çevikliği güçlendirecek bu önerilerin uygulanması gelecekte ortaya çıkacak kriz dönemleri için de hazırlık niteliği göstermektedir.

Bu makalede BİST işletmeleri içindeki beş işletme araştırma kapsamına dahil edildiği için örneklem konusunda sınırlılık söz konusudur. İleride yapılacak araştırmalara farklı işletmeler dahil edilerek çalışma geliştirilebilir. Sadece faaliyet raporları değil farklı işletme dokümanları çalışmaya eklenerek karşılaştırmalı analizler gerçekleştirilebilir. Ayrıca daha önceki dönemlerdeki faaliyet raporları ele alınarak araştırmaya boyutsal bir boyutta eklenebilir.

Sonuç olarak; yönetim alanının güncel kavramlarından biri olan örgütsel dayanıklılık konusunun, içinde bulunduğumuz dünya şartlarında faaliyet göstermeye çalışan işletmeler ve alan yazını için öneminin artacağı öngörülmektedir. Ayrıca örgütsel dayanıklılık konusunda, araştırma modelleri ve farklı değişkenlerle ilişkilerin incelenebileceği gelecekteki yeni çalışmalarda bu makalenin kaynak ve kavramsal çıkarımlar bağlamında katkı sunması da beklenmektedir.

KAYNAKÇA

Aleksic, A., Stefanovic, M., Arsovski, S. and Tadic, D. (2013). An Assessment of Organizational Resilience Potential in the SMEs of the Process Industry, a Fuzzy Approach, *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*. 26(6), 1238-1245.

Annarelli, A and Nonino, F. (2016). Strategic and Operational Management of Organizational Resilience: Current State of Research and Future Directions, *Omega*, 62, 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2015.08.004>.

Bhamra, R., Dani, S. and Burnard, K. (2011). Resilience: The Concept, a Literature Review and Future Directions, *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375-5393. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563826>.

- Burnard, K. and Bhamra, R. (2011). Organisational Resilience: Development of a Conceptual Framework for Organisational Responses, *International Journal of Production Research*, 49(18), 5581-5599.
- Collins, J. and Porras, J. (1994). *Built to Last*, New York: Harper Collins Publisher.
- Coutu, D. L. (2002). How Resilience Works, *Harvard Business Review*, 80(5), 46-56.
- Douglas, S. (2021). Building Organizational Resilience through Human Capital Management Strategy, *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 5, 19-21.
- Duchek, S. (2015). Enhancing Absorptive Capacity for Innovation and Change: The Role of Structural Determinants, *Journal of Change Management*, 15(2), 142-160. <https://doi.org/10.1080/14697017.2014.988637>.
- Engemann, K. J. and Henderson, D. M. (2014). *Business Continuity and Risk Management: Essentials of Organizational Resilience*. Rothstein Publishing. Connecticut.
- Fleming, R. S. (2012). Ensuring Organizational Resilience in Times of Crisis. *Journal of Global Business Issues*, 6(1), 31.-34.
- Friedman, T. L. (2005). *The World is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century* (1st ed), Farrar, Straus and Giroux.
- Giustiniano, L., Clegg, S. R., Cunha, M. P. and Rego, A. (2018). *Elgar Introduction to Theories of Organizational Resilience*, Edward Elgar Publishing. Cheltenham, U.K.
- Guion, R. M. (2002). *Validity and Reliability*. In S. G. Rogelberg (Ed.), *Handbook of research methods in industrial and organizational psychology*. Blackwell. Norfolk, U.K.
- Hamel, G. and Valikangas, L. (2003). The Quest for Resilience, *Harvard Business Review*. 81(9), 52-63.
- Hillmann, J. and Guenther, E. (2021). Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research?, *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 7-44.
- Holling, C. S. (1973). Resilience and Stability of Ecological Systems, *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4(1973), 1-23.
- Horne, J. F. (1997). The Coming Age of Organizational Resilience, *In Business Forum*, Vol. 22, 2/3, p. 24. California State University, Los Angeles, School of Business and Economics. <https://www.proquest.com/openview/af4c59f63d0b971df73b5726183fde88/1?pqorigs=gscholar&cbl=48428>.
- Hull, C. E. and Rothenberg, S. (2008). Firm Performance: The Interactions of Corporate Social Performance with Innovation and Industry Differentiation, *Strategic Management Journal*, 29(7), 781-789. <https://doi.org/10.1002/smj.675>.
- Işık, İ. (2017). *Organizations and Exposure to Trauma at a Collective Level: The Taxonomy of Potentially Traumatic Events*, In S. Hasa and R.B. Thornton (Eds), *Impact of organizational trauma on workplace behavior and performance* (pp. 18-57). USA: IGI Global.
- Jagoe, A. (1987). *Empresas Triunfadoras*, Bogotá: Legis Serie Empresarial.
- Kaçmaz, Y.Y. (2021). Öğrenen Örgütlerin Kurumsallaşma Aracılığı ile Örgütsel Dayanıklılık Üzerindeki Etkisi: Alanya'da Konaklama İşletmeleri Yöneticileri Üzerine Bir Uygulama, (Doktora Tezi). Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Alanya.

- Kantur, D. and Iseri-Say, A. (2012). Organizational Resilience: A Conceptual Integrative Framework, *Journal of Management*, 18(6), 762-773, <https://doi.org/10.5172/jmo.2012.18.6.762>.
- Kantur, D. and Iseri-Say, A. I. (2015). Measuring Organizational Resilience: A Scale Development, *Journal of Business Economics and Finance*, 4(3), 456-472.
- Klein, R. J., Nicholls, R. J. and Thomalla, F. (2003). Resilience to Natural Hazards: How Useful is This Concept?, *Environmental Hazards*, 5(1), 35-45.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Künü, B. (2020). Günümüz Rekabet Ortamında Kurumsallaşmanın Örgütsel Dayanıklılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Lee, A. V., Vargo, J. and Seville, E. (2013). Developing a Tool to Measure and Compare Organizations' Resilience, *Natural Hazards Review*, 14(1), 29-41. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)NH.1527-6996.0000075](https://doi.org/10.1061/(ASCE)NH.1527-6996.0000075).
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda, *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4-30.
- Mallak, L. (1998). Putting Organizational Resilience to Work, *Industrial Management*, 40(6), 8-13. <https://titusng.com/wp-content/uploads/2013/01/putting-organizational-resilience-to-work.pdf>.
- Mallak, L. A. (1999). Toward a Theory of Organizational Resilience, *PICMET '99: Portland International Conference on Management of Engineering and Technology*, Vol-1, s. 223. Portland, OR, USA. <https://doi.org/10.1109/PICMET.1999.808142>.
- Mandojana, N. and Bansal, P. (2016). The Long-term Benefits of Organizational Resilience through Sustainable Business Practices, *Strategic Management Journal*, 37, 1615-1631.
- McManus, S. T. (2008). Organisational Resilience in New Zealand (Doctoral Thesis), University of Canterbury, <https://ir.canterbury.ac.nz/server/api/core/bitstreams/33e5fa2c-55f4-4f9e-b816-f12c42a3b914/content>.
- McManus, S., Seville, E., Vargo, J. and Brunson, D. (2008). Facilitated Process for Improving Organizational Resilience, *Natural Hazards Review*, 9(2), 81-90. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)1527-6988\(2008\)9:2\(81\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)1527-6988(2008)9:2(81))
- Mendonça, D. and Wallace, W. A. (2015). Factors Underlying Organizational Resilience: The Case of Electric Power Restoration in New York City after 11 September 2001, *Reliability Engineering & System Safety*, 141, 83-91.
- Miles, M. B. and Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Source Book* (2nd Ed). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Özbudak, E. Ç. ve Işık, İ. (2020). Örgütsel Travmalar: Beyaz Yakalı Çalışanlarda Algılanan Travma Riski ve Örgütsel Dayanıklılık ile İlişkisi, *Kıbrıs Türk Psikiyatri ve Psikoloji Dergisi*, 2(2), 97-105.
- Pal, R., Torstensson, H. and Mattila H. (2014). Antecedents of Organizational Resilience in Economic Crises-an Empirical Study of Swedish Textile and Clothing SMEs, *International Journal of Production Economics*, 147, 410-428.
- Patriarca, R., Di Gravio, G., Costantino, F., Falegnami, A. and Bilotta, F. (2018). An Analytic Framework to Assess Organizational Resilience, *Safety and Health at Work*, 9(3), 265-276.

- Ponomarov, S. Y. and Holcomb, M. C. (2009). Understanding the Concept of Supply Chain Resilience, *International Journal of Logistics Management*, 20 (1), 124–143.
- Porter M.E. (1996). What is Strategy?, *Harvard Business Review*, 74(6): 61–79.
- Powley, E.H. (2012). The Process and Mechanisms of Organizational Healing, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(1), 42-68.
- Redman, C. L. and Kinzig, A. P. (2003). Resilience of Past Landscapes: Resilience Theory, Society, and the Longue Durée, *Conservation Ecology*, 7(1), 14.
- Rodriguez-Sanchez, A., Guinot, J., Chiva, R. and Lopez-Cabrales, A. (2021). How to Emerge Stronger: Antecedents and Consequences of Organizational Resilience, *Journal of Management & Organization*, 27(3), 442-459.
- Ruiz-Martin, C., Lopez-Paredes, A. and Wainer, G. (2018). What We Know and do not Know about Organizational Resilience, *International Journal of Production Management and Engineering*, 6(1), 11–28.
- Seville, E., Porter, J. and Askew, G. (2008). Enterprise Resiliency: A Sustainable Growth Imperative, Seoul, South Korea: AVESC (Aviation Security) World 2008, 11-13 Nov2008. Access via UC Research Repository. (Conference Contributions – Fullconference papers).
- Sevimli, M.C. (2021). Kurumsal Yönetim ve Örgütsel Dayanıklılık Arasındaki İlişki. (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Starr, R., Newfrock, J. and Delurey, M. (2003). Enterprise Resilience: Managing Risk in the Networked Economy, *Strategy and Business*, 30, 70-79.
- Sutcliffe, K. M. and Vogus, T. J. (2003). *Organizing for Resilience, Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, San Francisco, CA, Berrett-Koehler.
- Tierney, K. J. (2003). Conceptualizing and Measuring Organizational and Community Resilience: Lessons from the Emergency Response Following the September 11, 2001 attack on the World Trade Center. Disaster Research Center, University of Delaware, Newark, DE.
- Timmerman, P. (1981). Vulnerability, Resilience and the Collapse of Society, a Review of Models and Possible Climatic Applications. Toronto, Canada: Institute for Environmental Studies, University of Toronto.
- Vogus, T. J. and Sutcliffe, K. M. (2007). Organizational Resilience: Towards a Theory and Research Agenda. In Systems, Man and Cybernetics, *ISIC. IEEE International Conference*, 3418-3422.
- Werner, E. E. and Smith, R. S. (1977). *Kauai's Children Come of Age*. University Press of Hawaii Honolulu.
- Yüncü, V. (2021). *İşletmelerde Dayanıklılık*. V. Yüncü (Ed.), Örgütsel Dayanıklılık: Stratejik Yönetim Perspektifinden Bir İnceleme, Ekin Yayınevi.