



## Çalışanlarının Algularıyla Mermer Fabrikalarının Örgütsel Dayanıklılıkları

Mehmet ÖZMEN<sup>1\*</sup>, Funda KIRAN<sup>2</sup>

Geliş Tarihi/Received: 09.10.2018  
Kabul Tarihi/Accepted: 22.10.2018

Araştırma Makalesi/Research Article

### ÖZET

Bu araştırmanın temel amacı mermer fabrikaların örgütsel dayanıklılıklarının, çalışanlarının algılarında nasıl olduğunu araştırmaktır. Araştırma Burdur ili Bucak ilçesinde faaliyet gösteren mermer fabrikaları evreninde, 10 mermer fabrikasında çalışan toplam 146 katılımcı örnekleminde nicel araştırma yöntemleri uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarında çalışanların algılarında fabrikalarının genel örgütsel dayanıklılıkları yüksek düzeydedir. Alt boyutlar incelendiğinde; firmaların direnç kapasitesini gösteren sağlamlık alt boyutu algısının çok yüksek, işyerlerinin değişen koşullara ne kadar kolay ve hızlı bir şekilde uyum sağladığını ifade eden çeviklik alt boyutu ve çalışanların bir bütün olarak hareket etmesini ifade eden bütünlük alt boyutu algısının yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel dayanıklılık alguları çalışanların cinsiyet, yaş ve işyerinde çalışma süresi gibi değişkenlere göre anlamlı farklılıklar göstermezken, eğitim durumlarına ve işyerindeki ünvanlarına göre anlamlı farklılıklar göstermiştir.

**Anahtar kelimeler:** Dayanıklılık, örgütsel dayanıklılık, mermer fabrikaları.

<sup>1</sup>Dr. Öğr. Üyesi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Zeliha Tolunay Uygulamalı Teknoloji ve İşletmecilik Yüksekokulu, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü

\*Sorumlu yazar/Corresponding author  
E-mail/e-ileti: scelik@mehmetakif.edu.tr

<sup>2</sup>Arş. Gör., Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Bucak İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü

## **Organizational Resistance Of Marble Factories By Perception Of Employees**

### **ABSTRACT**

The main purpose of this research is to investigate how their employees perceive organizational resilience of marble factories. The research was carried out by using quantitative research methods. The sample of research consist of 146 participants working in 10 marble factories and the population of research is marble factories operating in the district of Bucak in Burdur province. In the results of the study, it was determined that the average of the general organizational resilience is high according to perception of the employees. When the sub-dimensions are examined; it has been found that the perception of robustness sub dimension which shows the resistance capacity is very high, agility sub-dimension which expresses how easily and quickly the workplaces adapt to changing conditions and the perception of integrity sub-dimension which means that the employees act as a whole are high level. Organizational resilience perceptions do not differ significantly according to variables such as gender, age and working time in the workplace while the perception of them differs in terms of educational status and title in the workplace.

**Keywords:** Resilience, organizational resilience, marble factories.

### **1. GİRİŞ**

Emeğin ve sermayenin ülkeler arasında serbestçe dolaşabilme sürecine Küreselleşme denmektedir. Küreselleşme engellenemez bir süreç olmakla birlikte bireylerden firmalara ve devlete kadar bütün iktisadi karar vericileri olumlu ya da olumsuz etkileyebilmektedir. Bazı şirketler olumsuz koşullar karşısında yapısını koruyabilmekte hatta bu olumsuz koşulları fırsata çevirebilmekte ve daha da güçlenebilmekte iken diğerleri bu koşullara odaklanmakta, engelleri aşmak için yoğun çaba göstermekte, ayakta kalma mücadelesi vermekte ve buna rağmen sonunda iflas edebilmektedir.

Gelişen teknoloji, ulaşım ağları ve yeni sistemlerle birlikte dünyada sınırların kalkması olumsuz koşullara odaklanıp bu durumdan sıyrılmaya çalışan işletmelerin ayakta kalmasını daha da zorlaştırmış; işletmelerin karşısına yeni rakipleri, yeni krizleri, yeni kuralları, yeni spekülasyonları gündeme

getirmiştir. İşletmeler artık dünyanın öbür ucunda gerçekleşen bir krizden, hatta bir kişinin tek bir cümlesinden bile etkilenir hale gelmiştir. Ayrıca dünya çapında hizmet veren rakiplerinin arasında kaybolmamak için işletmelerin sürekli kendini yenilemesi ve geliştirmesi zorunluluk halini almıştır.

Bu faktörlerle birlikte işletmelerin hâlihazırda katlandığı doğal afet gibi beklenmedik durumlar da işletmelerin ticari hayatına devam etmesinde engel olarak varlığını korumaktadır. Türkiye İstatistik Kurumu (2008) tarafından yayımlanan verilere göre 1985- 2008 yılları arasında kapanan işletme sayısı yaklaşık 70.000 olurken 2000 ve 2001 yıllarında gerçekleşen ekonomik krizler işletmelerin kapanma oranlarını yaklaşık olarak % 30 oranında arttırmıştır. Fakat aynı dönemde bazı işletmelerin zorluklara rağmen, gerekli önlemler ve öngörüler sayesinde bu süreçlerden güçlenerek çıkmış ve varlıklarını istikrarlı sürdürmüşlerdir. Bu işletmelerin sırrı ise sürekli değişen koşullara kolayca adapte olabilme ve ilerleme yeteneği sunan (Kantur ve Iseri-Say, 2015: 456) örgütsel dayanıklılık kavramında yatmaktadır.

Her geçen gün rekabetin arttığı pazarda örgütsel dayanıklılık kavramının önemi artmakta ve dayanıklı olmak için harcanan çaba artık bir zorunluluk halini almaktadır. Dolayısıyla bu konu üzerinde de çeşitli çalışmalar yapılmaya başlanmış olup konu, psikolojiden, mühendisliğe; sosyolojiden, yönetime birçok bilim dalının dikkatini çekmiş ve farklı perspektiflerden ele alınmaya başlanmıştır. Bu çalışmada da Bucak ilçesindeki mermer fabrikalarının örgütsel dayanıklılık seviyeleri çalışanların perspektifinden incelenmiştir.

## **2. ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK KAVRAMI**

Dayanıklılık ve örgütsel dayanıklılık kavramı birçok bilim dalının ilgisini çekmiş ve çeşitli yönlerine odaklanarak bu kavramları çalışmalarda yer verilmiştir. Dayanıklılık kavramının ilk çalışıldığı alanlardan biri psikoloji olmakla birlikte bireylerdeki dayanıklılık konusuna ağırlık verilmiştir. Bireylere odaklanan bu çalışmalar yönetim alanına da önemli bir kaynak, bir altyapı oluşturmuştur. Çünkü organizasyon üyeleri birey olarak şirketin dayanıklılığı

ve kapasitesinde rol oynamakta, grup içinde birbirleriyle olan iletişim ve etkileşim organizasyon düzeyinde etkili olmaktadır (Lengnick-Hall vd., 2011). Psikolojide yapılan çalışmalarda dayanıklılık bireyin engeller, belirsiz durumlar ve buna benzer birçok olumsuz durumun üstesinden gelme yeteneği (Çetin ve Basım, 2011: 83), stres karşısında direnç gösteren kişilik özelliği (Terzi, 2008: 2), başarı ve uyumluluğu destekleyen bir faktör (Bitmiş vd. 2013: 29) olarak tanımlanmıştır. Masten ve arkadaşları ise literatürde yapılmış tanımlardan yola çıkarak dayanıklı kişilerin özelliklerini, olumsuzluklarla karşılaşmalarına rağmen bu olumsuzlukları aşabilme, bu şartlar altında normal bir bireye kıyasla gelişimini daha üst düzeyde sağlayabilme, stresli durumlara uyum sağlayabilme ve kaza geçirme, yakınıni kaybetme gibi travma oluşturabilecek olayları atlatabilme olarak sıralamıştır (Masten vd.'den aktaran Ülker Tümlü ve Receptoğlu, 2013; 206). Dayanıklılığın artmasında etkili faktörleri bulmak amacıyla yapılan çalışmalarda ise aile uyumu ve desteği, kişilik özellikleri, sosyal çevre gibi dışsal destekler, gerçeğin kabulü, sağlam inanç sistemi, sahip olunan değerler, doğaçlama yeteneği, yaşamının anlamlı olduğuna dair inanç, psikolojik sağlamlık gibi faktörlerin etkili olduğu görülmüştür (Çetin ve Basım, 2011: 83).

Mühendislik alanına göre örgütsel dayanıklılık ise değişkenleri, değişiklikleri, bozuklukları, karmaşaları ve sürprizleri algılama, tanımlama, uyum sağlama ve özümseme yeteneği anlamına gelmektedir (Aleksic, 2013: 1239). Bir diğer alan olan ve bu makalede ağırlık verilecek yönetim alanında ise pazar kaybı, medyadaki yıpratıcı haberler, doğal afetler, devletin aldığı kararın olumsuz etkisi gibi işletmeyi olumsuz etkileyen olaylar sonrasında işletmenin bu olayları bertaraf ederek tekrar çalışmaya başlama becerisi (Koçel, 2015: 538), işletmenin gereksinimlerine uyum sağlama, sistematik süresizliklere, yeni risk ortamlarına adapte olma yeteneği (Aleksic , 2013: 1239), sadece meydana gelen felaketlere cevap verebilmekten ziyade şirket için olumsuz etkiye sahip olan trendleri sürekli tahmin ederek ve şirketin kapasitesine odaklanarak uyum sağlama yeteneği (Denhart ve Denhart, 2010: 333; Hamel ve Valikangas, 2003: 3), şirketin hayatta kalmasını zorlaştıran, yıkıcı, beklenmedik olayları etkili bir şekilde kavraması ve bu durumlara uygun

özel stratejiler geliştirerek bu olayları şirketin menfaatine dönüştürebilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Lengnick-Hall ve arkadaşlarının (2011) da üzerinde durduğu ve yukarıda yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere örgütsel dayanıklılık iki farklı şekilde algılanmaktadır. İlk görüş, örgütsel dayanıklılığı; beklenmeyen, olumsuz ve stresli durum karşısında esnek bir şekilde hareket etmek, uyum sağlamak veya en az etkilenecek şekilde kriz ortamından kurtulmak ve istenmeyen durum geçtiğinde eski stratejilere geri dönmek olarak ifade etmektedir. Oysa ikinci görüş örgütsel dayanıklılığa sahip bir şirketin yapacaklarını bir adım daha ileriye götürerek sadece beklenmeyen durumları atlama becerisi değil aynı zamanda bu zorluklarla birlikte gelişme, bu gelişimle yeni fırsatlar yakalama, kazandığı yeni yetenekler ve yakaladığı fırsatlarla başarılı bir gelecek oluşturma yeteneğine sahip olmayı içermektedir.

Ayrıca bir şirketin örgütsel dayanıklılığa sahip olması farklı bir ifadeyle şirketin karşısına çıkabilecek olumsuz veya beklenmedik durumlar karşısında konumunu koruyabilmesi ve şirketin kendini geliştirebilme noktasında, yapabilecekleri hususunda değişik çalışmalar yapılmış olup ortak bir yöntem olmamakla birlikte tavsiye ve önerilerde bulunulmuştur. Bu konu üzerinde çalışma yapan Pal ve arkadaşları (2014: 412- 414) örgütsel dayanıklılığın artmasında üç faktörün etkili olduğundan bahsetmiştir. Bu faktörlerden ilki fiziksel kaynakları (hammadde, mamul gibi), finansal kaynakları (aktifler), sosyal kaynakları (nitelikli çalışanlar), ağ kaynaklarını ve maddi olmayan kaynakları (şirket birleşmeleri, prestij, marka) içeren varlık ve kaynaklardır. Bir diğer faktör ise dinamik rekabetçiliktir. Bu faktör ise kendi içinde esneklik, yedekleme, dayanıklılık ve ağ kurma olarak dörde ayrılmaktadır. İnsan ve örgüt odaklı öğrenme ve kültür ise son faktörü oluşturmaktadır. Öğrenme ve kültür faktörü, liderin ve üst yöneticilerin karar vermelerini, kolektifliği ve çalışan mutluluğunu dikkate almaktadır. Koçel (2015: 538) ise örgütsel dayanıklılığın artmasında farkındalığın ve olası tehlikelere hazırlıklı olmanın önemi üzerinde durmuştur. Dayanıklılığın artmasında asgari düzeyde de olsa yönetici pozisyonunda bulunan çalışanların çevredeki gelişmeleri takibi, bu gelişmeler sonucu yapılan çıkarımlar ve daha önce kesinleştirilmiş olan, olası tehlikeli bir durumda hangi personelin neyi,

nasıl yapacağını gösteren afet ve özel durum planlarının gerekliliğinden ve etkisinden bahsetmiştir. Alecsic ve arkadaşları (2013: 1240) ise kobilerin örgütsel dayanıklılığı ölçmek ve gerekli stratejilerin oluşturulması için bir model oluşturmuştur. Bu modelde örgütsel dayanıklılığın değerlendirilmesi için planlama stratejileri, yeterlilik ve kaynakların kapasitesi, içsel ve dışsal durum izleme ve raporlama, insan faktörleri, kalite, tasarım faktörü, algılama potansiyeli, acil müdahale, güvenlik yönetim sistemi kullanılmıştır. Mallak (1998) örgütsel dayanıklılığın artmasında çalışanların bireysel dayanıklılığının örgütsel dayanıklılıkta etkili olduğundan bahsetmiş ve çalışanlar için bazı ilkelerin oluşturulması gerektiğini savunmuştur. Bu ilkeler; deneyimlerin acı verse de yaşadıklarını yapıcı bir şekilde değerlendirme, değişiklikleri bir tehlike değil fırsat olarak görmeyi ve uyum sağlayıcı davranışlar geliştirme, yeterli dış kaynak sağlama, daha geniş çaplı karar verme, eldeki materyallerle çözüm üretme, az bilgiyle karar verme, sanal rol sistemleri oluşturma şeklinde sıralanmaktadır.

Bir şirketin karşısına çıkabilecek olumsuz koşullarla mücadele etme sürecinde örgütsel dayanıklılığın sağlanabilmesi, uygulanabilirliği açısından kendi içinde zorluklar barındırmaktadır. Hamel ve Valikangas (2003) çalışmasında örgütsel dayanıklılığın kazanılmasındaki zorluklardan bahsetmiş ve bu engellerin önüne geçebilmek için yapılması gerekenleri sıralamıştır. Çalışmaya göre; şirketlerin karşılaştığı birinci zorluk bilişsel zorluktur. Bilişsel zorluğu aşmak için şirket inkârdan, kibirden ve nostaljiden uzak olmalıdır. Neyin değiştiği ve bu değişikliğin şirketin mevcut başarısını nasıl değiştirdiği konusunda düşünmeye istekli olmalıdır. Bir diğer zorluk ise stratejik zorluktur. Yok olmakta olan stratejilere, çeşitli alternatifler bulmak farkındalık kadar gereklidir. Politik zorluklar ise şirketlerin karşılaştığı bir diğer zorluktur. Sahip olduğu kaynakları dünün ürünlerinden ve programlarından geleceğin ürünlerine ve programlarına yönlendirebilmelidir. Son zorluk ise ideolojik zorluktur. Uygun olmayan bir iş modelinin optimize edilmesi şirketin geleceğini güvence altına almamaktadır. Çıkan krizlere göre ve aralıklı yenilenmelerden ziyade, sürekli ve fırsatçı yaklaşımla yapılan yenilikler şirketlerin kusursuz ve mükemmel yönetimin ötesine geçmelerini sağlayacaktır.

## 2.1. Literatür Taraması

Örgütsel dayanıklılık konusunda Türkiye’de yapılan çalışma yok denebilecek kadar az olmakla birlikte uluslararası düzeyde konu üzerinde duran araştırmacılar mevcuttur. Ates ve Bititci (2011) değişim sürecini konu aldığı çalışmada sürdürülebilirliğin ve örgütsel dayanıklılığın sağlanması için Kobilerin üst düzey yöneticileriyle yarı yapılandırılmış görüşmeler yapmıştır. Çalışmada Kobilerin sadece operasyonel yönle odaklandığını, insan faktörüne ve örgüt yapısına önem verilmediğini bu durumun da örgütsel dayanıklılığı azalttığını tespit etmiştir. Ayrıca çalışmada uzun dönem planlama ve dış iletişimin de dikkat edilmesi gerekliliği üzerinde durulmuştur. Ignatiadis ve Nandhakumar (2007) çalışmalarında kurumsal sistemlerin bir şirketteki kontrol ve esneklik özelliklerini nasıl etkilediği sorusu üzerinde durmuş ve kurumsal sistemlerin kontrol düzeyi ve örgütsel dayanıklılık arasında ilişkiye rastlamışlardır. Çalışmaya göre; kontrolün artması şirket faaliyetlerini kolaylaştırmaya neden olurken, azalması örgütsel dayanıklılığı arttıracaktır. Gittel ve arkadaşları (2006) örgütsel dayanıklılığı 11 Eylül 2001 terörist saldırısından etkilenen hava yolu şirketlerini inceleyerek ele almış ve çalışan sayısını küçülterek bu krizi atlatmak isteyen şirketlerin uzun dönemde tutunmakta zorlandığını görmüştür. Çalışanlarını işten çıkarmamak için direnen şirketlerin kısa dönemde zorlu bir süreçten geçtiğini ancak uzun dönemde daha iyi ilişkiler sayesinde daha düşük maliyetler ve daha düşük borç seviyelerine maruz kaldıklarını, sonuçta da daha dayanıklı bir şirkete dönüştüğünü tespit etmişlerdir. Sahebjamnia ve arkadaşları (2014) ise çalışmada örgütsel dayanıklılığı sağlamak amacıyla olumsuz koşullar karşısında işletmelerin minimum kaynak ve bütçeleme kullanarak, maksimum hızla eski konumunu kazandıran matematiksel temele oturturulmuş bütünlümlü bir acil durum planı üzerinde durmuşlardır. Aleksic ve arkadaşları da (2013) örgütsel dayanıklılığı matematiksel modele oturtarak işletmelerin örgütsel dayanıklılık seviyelerini ölçmeyi ve zayıf olduğu konuları tespit etmeyi amaçlamıştır. Linnenluecke ve arkadaşları ise (2012) aşırı hava olayları karşısında işletmelerin dayanıklılığı incelemiş ve önerilerde bulunmuştur. Crichton ve arkadaşları (2009) olumsuz koşulları ve bu koşullar gözetilerek oluşturulan plan ve projeleri ele alan örnek

olayları incelemiştir. İşletmelerin de farklı sektörlerde yaşanan olayları, bu olaylar sonucunda alınan tedbirleri ve tedbirlerin uygulanmasında nasıl bir yol izlendiği bilgisinin benzer durumlarda kendilerine yol göstereceğini savunmuş ve önerilerde bulunmuştur.

### **3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Bu araştırmanın ilgilendiği temel problem; mermer fabrikalarının örgütsel dayanıklılıklarının çalışanlarının algılarında ne düzeyde olduğudur. Bu bağlamda nicel araştırma yöntemlerinin uygulandığı bir saha araştırması gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında fabrikaların örgütsel dayanıklılık düzeylerine yönelik çalışanların algılarının bazı demografik değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığının sorgulanmasından hareketle araştırmanın hipotezleri şu şekilde geliştirilmiştir:

H1: Katılımcıların örgütsel dayanıklılık algıları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2: Katılımcıların örgütsel dayanıklılık algıları yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H3: Katılımcıların örgütsel dayanıklılık algıları eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H4: Katılımcıların örgütsel dayanıklılık algıları işyerindeki ünvanlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H5: Katılımcıların örgütsel dayanıklılık algıları işyerinde çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Araştırmaya konu edilen örgütsel dayanıklılık ölçeği, Kantur ve Iseri-Say (2015) tarafından geliştirilmiştir. Araştırmacılardan Türkçe formu izin alınarak kullanılmıştır. Örgütsel dayanıklılık, ölçekte yer alan sağlamlık, çeviklik ve bütünlük alt boyutları kapsamında ele alınmıştır. Ölçek 5'li likert tarzında olup toplam 9 maddeden oluşmaktadır. 4 maddeden oluşan sağlamlık



boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,82; 3 madden oluşan çeviklik boyutunun katsayısı 0,73; 2 maddeden oluşan bütünlük boyutunun ise 0,85'tir. Sağlıklik boyutu, firmaların direnç kapasitesini, çeviklik boyutu, şirketlerin değişen koşullara ne kadar kolay ve hızlı bir şekilde uyum sağladığını ve bütünlük boyutu, çalışanların şirket içinde bir arada nasıl birleşip kaynaştıklarını ölçmektedir. Ölçek boyutlarının aldığı puanlar 1,00-1,79 arası "çok küçük"; 1,80 – 2,59 arası "düşük"; 2,60 – 3,39 arası "orta" 3,40 – 4,19 arası "yüksek" 4,20-5,00 arası ise "çok yüksek" olarak belirlenmiş (Sümbüloğlu, 1993: 9) ve bu aralıklara göre yorumlanmıştır.

Araştırma evrenini Burdur ili Bucak ilçesinde mermer fabrikalarında çalışan 1000 civarında kişiden oluşmaktadır. Çalışma çeşitli büyüklükteki 10 mermer fabrikasında 146 mavi ve beyaz yakalı çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Fabrikalar özellikle ihracat yapanlar arasından seçilmiş ve çalışanlarla yüz yüze görüşmüş ve anket uygulanmıştır. Araştırmaya katılanların 33'ü kadın, 102'si erkek katılımcıdır. Katılımcıların 39'u 28 ve altı, 40'ı 29-35 ve 56'sı 36 ve üzeri yaş aralığındadır. Katılımcıların 87'sinin lise ve altı eğitim düzeyine sahip olduğu, 48'nin ise ön lisans ve üzeri eğitim düzeyine sahip olduğu anlaşılmıştır. Katılımcıların 56'sı beyaz yakalı, 79'u mavi yakalıdır. Katılımcıların 47'sinin 1 - 2 yıldır, 42'sinin 3-5 yıldır ve 46'sının 6 ve üzerinde yıldır aynı işyerlerinde çalışmakta olduğu ortaya çıkmıştır.

#### **4. BULGULAR**

Araştırmada kullanılan ölçeğin yapısal geçerliliğini sınamak üzere doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Analizlerde maksimum olabilirlik tekniği kullanılmıştır. Araştırmada yararlanılan örgütsel dayanıklılık ölçeğinin var olan 3 boyutuna göre ilgili maddelerinin uygun dağılıp dağılmadığı test edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizlerine geçilmeden önce, Mahalonobis uzaklık değeri ile uç değer analizi yapılmış ve 11 katılımcının anketi uç değer olarak analizlerden çıkarılmış ve çok değişkenli normallik sağlanmıştır. Birinci düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre 9 madde sayısı ve 3 faktör bağlamında uyum indeks değerlerinde kabul edilebilir düzeylere

ulaşmıştır. Aşağıda Tablo 1’de ölçek yapılarının indeks değerleri, her bir faktörün ortalamaları, madde sayıları, güvenilirlikleri ve normal dağılım test değerleri sunulmuştur.

**Tablo 1.** Örgütsel dayanıklılık ölçeği tarayıcı test bulguları

| Ölçek ve Faktörleri   | Faktör Ort. | Madde S. | C. Alpha |
|---|-------------|----------|----------|
| Örgütsel Dayanıklılık   | 4,17        | 9        | ,839     |
| Sağlamlık   | 4,35        | 4        | ,765     |
| Çeviklik  | 3,98        | 3        | ,689     |
| Bütünlük  | 4,07        | 2        | ,791     |
| İyi Uyum İstatistikleri: $\chi^2/df \leq 3$ , RMSEA $\leq$ .05, CFI $>$ .97, NNFI, NFI $\geq$ .95, GFI, AGFI $\geq$ .90<br>Kabul Edilebilir Uyum İstatistikleri: $\chi^2/df \leq 5$ , RMSEA $\leq$ .08, NNFI, NFI $\geq$ .90, GFI, AGFI $\geq$ .85 (KARAGÖZ, 2017)<br>Ölçeğin Uyum İstatistikleri: $\chi^2/df=42,637/23=1,854$ , RMSEA=0.08, CFI=0.96, TLI(NNFI)=0.93, NFI=0.92, GFI=0.93, AGFI=.87 |             |          |          |

Tablo 1’den görüldüğü üzere, ölçeğin uyum indeks değerleri iyi uyum ve kabul edilebilir uyum düzeylerindedir. Aynı zamanda faktörler bağlamında incelendiğinde tüm faktörlerin iç tutarlılık katsayıları güvenilirlik için yeterli düzeydedir.

Katılımcıların işyerleri ile ilgili örgütsel dayanıklılık algılarının ortalaması (4,17), alt boyut ortalama puanlarına bakıldığında en yüksek ortalamanın sağlamlık (4,35), bütünlük (4,07) ve çeviklik (3,98) algılarında olduğu görülmektedir. Ölçeği oluşturan boyutlardaki ifadelerle bakıldığı zaman işyerlerinin beklenmedik/ani gelişen veya kritik/kötü durumlar karşısında nasıl hareket ettiğini göstermektedir. Sağlamlık boyutunda işyerlerinin dik bir duruş sergilemesi, farklı çözüm yolları üretmesi ve pes etmeyip kaybetmemek için direnç göstermesi gibi ifadeler yer almaktadır. Çeviklik boyutunda çabuk harekete geçmesi, yapılması gerekenleri hızlı bir şekilde yapması ve olumsuz koşullardan fayda sağlaması gibi ifadeler bulunmaktadır. Bütünlük boyutu ise yapılması gerekenleri tüm çalışanların kenetlenerek yapması ve bir bütün olarak hareket etmesi gibi ifadelerden oluşmaktadır.

#### 4.1. Hipotez Testlerine Yönelik Bulgular

Araştırmada katılımcıların örgütsel dayanıklılık algılarının cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek üzere bağımsız örneklem T-testi uygulanmıştır. Tablo 2’de yer alan test sonuçlarına göre örgütsel dayanıklılık ve alt boyutlarının katılımcıların cinsiyetlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmüştür.

**Tablo 2.** Cinsiyete göre bağımsız örneklem T testi sonuçları

|                       | Cinsiyet | N   | Ort.   | S.S.   | S.D.   | T      | p     |
|-----------------------|----------|-----|--------|--------|--------|--------|-------|
| Örgütsel Dayanıklılık | Kadın    | 102 | 4,1564 | ,52908 | 50,239 | -,547  | 0,587 |
|                       | Erkek    | 33  | 4,2189 | ,58233 |        |        |       |
| Sağlamlık             | Kadın    | 102 | 4,3285 | ,55631 | 50,545 | -1,058 | 0,295 |
|                       | Erkek    | 33  | 4,4545 | ,60742 |        |        |       |
| Çeviklik              | Kadın    | 102 | 4,0154 | ,63646 | 133    | 0,944  | 0,347 |
|                       | Erkek    | 33  | 3,8889 | ,76225 |        |        |       |
| Bütünlük              | Kadın    | 102 | 4,0238 | ,83329 | 49,467 | -1,197 | 0,237 |
|                       | Erkek    | 33  | 4,2424 | ,93643 |        |        |       |

Araştırmada katılımcıların örgütsel dayanıklılık algılarının eğitim durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek üzere bağımsız örneklem T-testi uygulanmıştır. Tablo 3’te yer alan test sonuçlarına göre örgütsel dayanıklılık ve çeviklik alt boyutunun katılımcıların eğitim durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür.

**Tablo 3.** Eğitim durumlarına göre bağımsız örneklem T testi sonuçları

|                       | Eğitim Durumu | N  | Ort.   | S.S.   | S.D.   | T     | p            |
|-----------------------|---------------|----|--------|--------|--------|-------|--------------|
| Örgütsel Dayanıklılık | Lise ve altı  | 87 | 4,2588 | ,50583 | 87,453 | 2,481 | <b>0,015</b> |
|                       | Lise üstü     | 48 | 4,0138 | ,57169 |        |       |              |
| Sağlamlık             | Lise ve altı  | 87 | 4,4280 | ,51559 | 80,690 | 1,789 | 0,077        |
|                       | Lise üstü     | 48 | 4,2347 | ,64319 |        |       |              |
| Çeviklik              | Lise ve altı  | 87 | 4,0874 | ,63961 | 91,384 | 2,403 | <b>0,018</b> |
|                       | Lise üstü     | 48 | 3,7979 | ,68619 |        |       |              |
| Bütünlük              | Lise ve altı  | 87 | 4,1774 | ,85555 | 97,543 | 1,839 | 0,069        |
|                       | Lise üstü     | 48 | 3,8956 | ,85024 |        |       |              |

Tablo 3'teki sonuçlara göre örgütsel dayanıklılık ve çeviklik alt boyutunda, lise ve öncesi eğitime sahip katılımcıların ortalamalarının lise üstü eğitime sahip katılımcılara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırmada katılımcıların örgütsel dayanıklılık algılarının işyerindeki ünvanlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek üzere bağımsız örneklem T-testi uygulanmıştır. Tablo 4'te yer alan test sonuçlarına göre bütünlük alt boyutunun katılımcıların ünvanlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür.

**Tablo 4.** Ünvanlarına göre bağımsız örneklem T testi sonuçları

|                       | Ünvan      | N  | Ort.   | S.S.   | S.D.    | T      | p            |
|-----------------------|------------|----|--------|--------|---------|--------|--------------|
| Örgütsel Dayanıklılık | Beyaz yaka | 56 | 4,0722 | ,53286 | 119,414 | -1,818 | 0,072        |
|                       | Mavi yaka  | 79 | 4,2422 | ,53897 |         |        |              |
| Sağlamlık             | Beyaz yaka | 56 | 4,3021 | ,60527 | 110,334 | -9,65  | 0,337        |
|                       | Mavi yaka  | 79 | 4,3998 | ,54300 |         |        |              |
| Çeviklik              | Beyaz yaka | 56 | 3,9036 | ,62432 | 125,810 | -1,207 | 0,230        |
|                       | Mavi yaka  | 79 | 4,0418 | ,69652 |         |        |              |
| Bütünlük              | Beyaz yaka | 56 | 3,8653 | ,81691 | 122,584 | -2,476 | <b>0,015</b> |
|                       | Mavi yaka  | 79 | 4,2274 | ,86516 |         |        |              |

Tablo 4'teki sonuçlara göre bütünlük alt boyutunda, mavi yakalı katılımcıların ortalamalarının beyaz yakalı katılımcıların ortalamalarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırmada katılımcıların yaş gruplarına ve işyerinde çalışma sürelerine göre örgütsel dayanıklılık algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek üzere ANOVA testi uygulanmıştır. Tablo 5 ve Tablo 6'da yer alan test sonuçlarına göre katılımcıların örgütsel dayanıklılık algıları yaş gruplarına ve işyerinde çalışma sürelerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmüştür.

**Tablo 5.** Yaş gruplarına göre ANOVA testi sonuçları

|                       | Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | sd  | Kareler Ort. | F    | p    |
|-----------------------|-------------------|-----------------|-----|--------------|------|------|
| Örgütsel Dayanıklılık | Gruplar arası     | ,136            | 2   | ,068         | ,230 | ,795 |
|                       | Gruplar içi       | 39,085          | 132 | ,296         |      |      |
|                       | Toplam            | 39,222          | 134 |              |      |      |
| Sağlamlık             | Gruplar arası     | ,491            | 2   | ,245         | ,754 | ,473 |
|                       | Gruplar içi       | 42,970          | 132 | ,326         |      |      |
|                       | Toplam            | 43,461          | 134 |              |      |      |
| Çeviklik              | Gruplar arası     | ,269            | 2   | ,135         | ,298 | ,743 |
|                       | Gruplar içi       | 59,636          | 132 | ,452         |      |      |
|                       | Toplam            | 59,905          | 134 |              |      |      |
| Bütünlük              | Gruplar arası     | 1,037           | 2   | ,519         | ,696 | ,500 |
|                       | Gruplar içi       | 98,346          | 132 | ,745         |      |      |
|                       | Toplam            | 99,384          | 134 |              |      |      |

**Tablo 6.** İşyerinde çalışma sürelerine göre ANOVA testi sonuçları

|                       | Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | sd  | Kareler Ort. | F     | p    |
|-----------------------|-------------------|-----------------|-----|--------------|-------|------|
| Örgütsel Dayanıklılık | Gruplar arası     | ,394            | 2   | ,197         | ,670  | ,513 |
|                       | Gruplar içi       | 38,827          | 132 | ,294         |       |      |
|                       | Toplam            | 39,222          | 134 |              |       |      |
| Sağlamlık             | Gruplar arası     | ,192            | 2   | ,096         | ,294  | ,746 |
|                       | Gruplar içi       | 43,268          | 132 | ,328         |       |      |
|                       | Toplam            | 43,461          | 134 |              |       |      |
| Çeviklik              | Gruplar arası     | 1,601           | 2   | ,800         | 1,812 | ,167 |
|                       | Gruplar içi       | 58,304          | 132 | ,442         |       |      |
|                       | Toplam            | 59,905          | 134 |              |       |      |
| Bütünlük              | Gruplar arası     | ,547            | 2   | ,273         | ,365  | ,695 |
|                       | Gruplar içi       | 98,837          | 132 | ,749         |       |      |
|                       | Toplam            | 99,384          | 134 |              |       |      |

## 5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Araştırmanın sonucunda çalışanların beklenmedik/ani gelişen veya kritik/kötü durumlar karşısında işyerlerinin örgütsel dayanıklılıkları ile ilgili algılarının yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel dayanıklılığı oluşturan alt boyutları olan sağlamlık boyutu algılarının çok yüksek düzeyde, bütünlük ve çeviklik boyutu algılarının ise yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Bu bağlamda çalışanların işyerlerinin farklı çözüm yolları

üretimde hızlı ve çabuk hareket ederek fayda sağlamaya çalıştıklarını, pes etmeyip sonuna kadar direnç gösterdiklerini ve dik bir duruş sergileyerek konumlarını korumayı başardıklarını, bunları yaparken de tüm çalışanların kenetlenerek bir bütün olarak hareket ettikleri şeklinde bir değerlendirme yapılabilir.

Yapılan çalışmalar kadınların erkeklere göre daha stresli ortamlarda bulunduğunu ve tehditvari olayları daha stresli ve kontrol edilemez olarak algıladığını tespit etmiştir (Deniz ve Ünsal, 2010: 35). Bu durumdan yola çıkarak araştırma öncesinde kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla işyerlerinin kriz ortamı için hazır olmadığı, yeterli ve gerekli önlemlerin alınmadığı ve dolayısıyla işyerlerinin örgütsel dayanıklılıklarını düşük bulabilecekleri beklenmiştir. Fakat hipotezlere yönelik yapılan analizlerde katılımcıların örgütsel dayanıklılık algıları cinsiyetlerine göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yaş gruplarındaki ve iş yerinde çalışma sürelerindeki farklılık çalışanların yaşadıkları kriz sayısını değiştireceği için örgütsel dayanıklılık hakkındaki düşünceleri de farklılaştırabileceği düşünülmüştür. Fakat analiz sonuçları böyle bir farklılaşmanın mevcut olmadığını göstermiştir. Dolayısıyla H1, H2 ve H5 hipotezleri reddedilmiştir. Eğitim durumlarına ve işyerindeki ünvanlarına göre ise anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Lise ve altı eğitim düzeyine sahip katılımcıların örgütsel dayanıklılık ve çeviklik alt boyutu algıları ortalamaları, lise üzeri eğitim durumuna sahip katılımcılardan daha yüksek bulunmuştur. Eğitim düzeyi daha yüksek olan çalışanların almış oldukları eğitim neticesinde ekonomide yaşanan dalgalanmaları veya öngörülemeyen olayları eğitim düzeyi düşük olan çalışanlara göre daha doğru görebilmesi ve işyerlerinin aldığı önlemleri daha iyi yorumlayabilmesi nedeniyle bu sonucun ortaya çıktığı düşünülmektedir. Yine katılımcılardan mavi yakalı olarak çalışanların bütünlük alt boyutu ortalamalarının, beyaz yakalı olarak çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmüştür. Beyaz yakalı çalışanların çalışma ortamında bürokratik ve resmi ilişkilerin daha çok görülmesi çalışanların bütünlük algısını düşürmüş olabilir. Sonuç olarak ise H3 ve H4 hipotezleri kabul edilmiştir.

Araştırmanın konusu itibariyle ender çalışmalardan biri olması noktasında alan yazına ve konu ile ilgili çalışacak araştırmacılara katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ancak sonuçların genellenebilmesi için örneklem sayısının artırılması ve başka örneklerle desteklenmesi gerekmektedir. Ayrıca bundan sonraki yapılacak araştırmalarda işletmelerin örgütsel dayanıklılıklarını etkileyen fiziksel ve finansal alt yapılarının, yönetsel uygulamaların da araştırılarak daha kapsamlı değerlendirmeler yapılmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Aleksic, A., Stefanovic, M., Arsovski, S. & Tadic, D. (2013). An assessment of organizational resilience potential in SMEs of the process industry, a fuzzy approach. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*. 26(6), 1238 – 1245.
- Ates, A. & Bititci, U. (2011). Change process: a key enabler for building resilient SMEs. *International Journal of Production Research*. 49(18), 5601-5618, DOI: 10.1080/00207543.2011.563825
- Bitmiş, M. G., Sökmen, A. & Turgut, H. (2013). Psikolojik dayanıklılığın tükenmişlik üzerine etkisi: örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 15 (2). 27-40.
- Crichton, M. T., Ramsay, C. G. & Kelly, T. (2009). Enhancing organizational resilience through emergency planning: Learnings from cross-sectoral lessons. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 17 (1).
- Çetin, F. & Basım, N. (2011). Psikolojik dayanıklılığın iş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarındaki rolü. "İŞ, GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. 13 (3). 79 – 94.
- Denhart, J. & Denhart, R. (2010). Building organizational resilience and adaptive management. J. W. Reich, A. J. Zautra, & J. S. Hall, (Eds.), *Handbook of adult resilience* (ss. 333- 348). London: The guilford Press.
- Deniz, D. & Ünsal P. (2010). İşyerinde yıldırımaya uğramada dışadönük ve nevroitik kişilik yapıları ile cinsiyetin rolü. "İŞ, GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. 12 (1), 219 - 44.
- Gittel, J. H., Cameron, K., Lim, S. & Rivas V. (2006) Relationships, layoffs, and organizational resilience airline industry responses to september 11. *The Journal Of Applied Behavioral Science*, 42 (3), 300-329 DOI: 10.1177/0021886306286466
- Hamel, G. & Valikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harward Business Review*. <https://hbr.org/2003/09/the-quest-for-resilience>

- Ignatiadis, I. & Nandhakumar, J. (2007). The Impact Of Enterprise Systems on Organizational Resilience. *Journal of Information Technology*. 22, 36–43.
- Kantur, D. & Iseri-Say A. (2015). Measuring organizational resilience: a scale development. *Journal of Business, Economics & Finance*. 4(3), 2146 – 7943. DOI: 10.17261/Pressacademia.2015313066
- Karagöz, Y. (2017). SPSS ve AMOS uygulamalı, nicel-nitel-karma bilimsel araştırma yöntemleri ve yayın etiği, Ankara: Nobel Yayınları.
- Koçel, T. (2015). İşletme yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255.
- Linnenluecke, M. K., Griffiths A. & Winn M. (2012). Extreme weather events and the critical importance of anticipatory adaptation and organizational resilience in responding to impacts. *Business Strategy and the Environment*. 21, 17–32.
- Mallak, L. (1998). Putting organizational resilience to work. *Industrial Management-Chicago Then Atlanta-*, 8-13.
- Pal, R., Torstensson, H. & 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.
- Saheljamnia, N., Torabi, S. A. & Mansouri, S. A. (2014). Integrated business continuity and disaster recovery planning: Towards organizational resilience. *European Journal of Operational Research*. 242, 261–273.
- Sümbüloğlu, K. (1993). Sağlık bilimlerinde araştırma teknikleri ve istatistik. Matis yayınları: Ankara.
- Terzi, Ş. (2008). Üniversite öğrencilerinin psikolojik dayanıklılıkları ve algıladıkları sosyal destek arasındaki ilişki. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*. 29 (3). 1-11.
- Türkiye İstatistik Kurumu. (2008). Kurulan ve kapanan şirket ve kooperatif sayısı. Erişim tarihi: 14.04.2018, [http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt\\_id=1080](http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1080).
- Ülker Tümlü, G. & Receptoğlu, E. (2013). Üniversite akademik personelinin psikolojik dayanıklılık ve yaşam doyumu arasındaki ilişki. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*. 3 (3), 205- 213.