

# KOBİ'lerde Stratejik Yönelimlerin Örgütsel Dayanıklılık Üzerine Etkisi: Pandemi Deneyimi<sup>1</sup>

(Araştırma Makalesi)

*The Effect of Strategic Orientations on Organizational Resilience in SMEs: The Pandemic Experience*

Doi: 10.29023/alanyaakademik.1171041

**Halil YORULMAZ**

Öğr. Gör., Doktora Öğrencisi, Yönetim ve Strateji Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü,  
İstanbul Medipol Üniversitesi

hyorulmaz59@gmail.com

Orcid No: 0000-0002-4497-323X

**Elif BAYKAL**

Doç. Dr., İstanbul Medipol Üniversitesi

elif.baykal@medipol.edu.tr

Orcid No: 0000-0002-4966-8074

**Bu makaleye atıfta bulunmak için:** Yorulmaz, H., & Baykal, E. (2023). KOBİ'lerde Stratejik Yönelimlerin Örgütsel Dayanıklılık Üzerine Etkisi: Pandemi Deneyimi. *Alanya Akademik Bakış*, 7(1), Sayfa No.481-509.

## ÖZET

### Anahtar kelimeler:

Örgütsel Dayanıklılık,  
Stratejik Yönelimler,  
Teknoloji Yönelimi,  
Pazar Yönelimi,  
Girişimsel Yönelim

Makale Geliş Tarihi:

05.09.2022

Kabul Tarihi:

26.12.2022

Bu araştırma COVID-19 pandemisi ile iş çevrelerinde gelişen süreçten en çok etkilenen grupta yer alan KOBİ'lerin stratejik yönelimlerinin örgütsel dayanıklılıklarına etkisini incelemektedir. Veriler, Türkiye'de hizmet sektöründe faaliyet gösteren 500 KOBİ'nin sahip/ortaküst düzey yöneticisi ile görüşülerek yüz yüze anket yöntemiyle toplanmıştır. Araştırma modeli ve hipotezler Yapısal Eşitlik Modellemesi tekniği kullanılarak incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre teknoloji yönelimi, pazar yönelimi, girişimsel yönelim ve öğrenme yöneliminin örgütsel dayanıklılığı anlamlı ve pozitif yönlü etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca araştırma sonuçlarına göre teknoloji yönelimi örgütsel dayanıklılığı görece en fazla etkileyen stratejik yönelimken, firmaların çoklu stratejik yönelimlere sahip olması örgütsel dayanıklılığa sahip olmalarına olumlu katkılar sunacaktır. Bu araştırma, bakış açısı ve bulgularıyla hem ilgili literatür hem de uygulayıcılar için katkı sağlayıcı nitelik taşımaktadır.

## ABSTRACT

### Keywords:

Organizational  
Resilience, Strategic  
Orientations,  
Technology  
Orientation, Market  
Orientation,  
Entrepreneurial  
Orientation

This research examines the impact of the strategic orientations of SMEs, which are in the group most affected by the COVID-19 pandemic and the process developing in the business environment, on their organizational resilience. The data were collected by face-to-face survey method by interviewing the owners/partners/senior managers of 500 SMEs operating in the service sector in Turkey. The research model and hypotheses were analyzed using the Structural Equation Modeling technique. According to the

<sup>1</sup> Bu çalışma için, İstanbul Medipol Üniversitesi Sosyal Bilimler Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu Başkanlığı'nın 15.11.2021 tarihli ve E-43037191-604.01.01-69187 nolu kararınca etik kurul onayı alınmıştır.

*analysis results, it has been determined that technology orientation, market orientation, entrepreneurial orientation, and learning orientation affect organizational resilience significantly and positively. In addition, according to the results of the research, technology orientation is the strategic orientation that affects organizational resilience the most, while firms' having multiple strategic orientations will contribute positively to their organizational resilience. This research contributes to the relevant literature and practitioners with its perspective and findings.*

---

## 1. GİRİŞ

İş dünyası Covid-19 pandemisi ile gelişen süreçte bazı zorluklarla yüzleşmekte ve bu yüzleşme bir taraftan da yeni kazanımlara kapı aralamaktadır. Süreçteki zorluklar her firma için geçerli olurken, kazanımlar noktasında bazı farklılıklar bulunmaktadır. Firmalar pandemi gibi yaşanan bir olumsuzluk durumunda benzer koşullarda hayatta kalabilme becerileri konusunda farklılık göstermektedir (Fiksel vd., 2015; Gittel vd., 2006). Benzer şekilde kazanımlar noktasında da kimi firmalar sahip oldukları özellikler sayesinde bu tip olumsuz durumlardan dahi bir anlamda güçlenerek çıkabilmektedir (Vogus ve Sutcliffe, 2007: 3418). Literatürde örgütsel dayanıklılık olarak ifade edilen bu özellikler yakın zamanda yaşanan Covid-19 pandemisi ile önemini daha da arttırmıştır.

Örgütsel dayanıklılık, pandeminin patlak vermesi ile gelişen süreçte firmalar için aranan özellik olmuştur. Bazı firmalar sürecin getirdiği zorluklara karşı dayanamamış ve faaliyetlerini sonlandırmak durumunda kalmıştır. Bu durum nedeniyle, örgütsel dayanıklılığın arkasında yatan özellikler ilgi çeken bir araştırma konusu olarak güncelliğini korumaktadır. Dayanıklılık özelliği olumsuz durumlar karşısında işleyişi sürdürmek, bu durumlara hazırlıklı olmak ve etkisinden kurtulmak (Sutcliffe ve Vogus, 2003: 96) gibi nitelikleri nedeniyle firmaların içsel dinamikleri ile bağlantılıdır. Bu anlamda örgütsel dayanıklılığın arkasında yatan özelliklerin, firmaların stratejilerinin, stratejik karar süreçlerinin arkasında yatan ve gene bir içsel dinamik olan stratejik yönelimlerde (Escriba-Esteve vd., 2009: 583) aranması makul bir yaklaşımdır. Buradan hareketle araştırmamız kapsamında girişimsel yönelim, pazar yönelimi, öğrenme yönelimi ve teknoloji yöneliminin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkileri ele alınmaktadır.

Stratejik yönelimler, işletme ve yönetim bilimleri literatürünün çeşitli disiplinlerinde çeşitli yönelim türleri olarak kavramsal olarak tanımlanmakta ve ampirik olarak incelenmektedir. Literatürde yer alan çeşitli stratejik yönelimler içerisinde araştırmacılar tarafından yüksek ilgi gören girişimsel yönelim, pazar yönelimi, öğrenme yönelimi ve teknoloji yönelimi Bulut (2007) ve Hakala (2011) gibi bazı araştırmacılar tarafından alt boyutlarıyla birlikte temel stratejik yönelimler olarak ifade edilmektedir. Stratejik yönelimler üzerine literatürde yer alan çalışmalar çoğunlukla stratejik yönelimleri tekil çerçevede ya da çeşitli yönelim kombinasyonlarının çeşitli değişkenler üzerine etkileri bağlamında incelemektedir. Araştırmamızda da girişimsel yönelim, pazar yönelimi, öğrenme yönelimi ve teknoloji yönelimi ele alınarak, örgütsel dayanıklılık üzerine etkileri incelenmektedir. Buradan hareketle hangi stratejik yönelim veya yönelimlerin örgütsel dayanıklılığı arttırdığının tespit edilmesi amaçlanmaktadır.

Stratejik yönelimlere ilişkin geniş bir literatür bulunmaktadır. Bu literatür içerisinde birden fazla stratejik yönelimi ele alan önceki çalışmalarda çeşitli stratejik yönelimler; büyük veri yeteneği (*big data capability*) (Lin ve Kunnathur, 2019), firma performansı (Lonial ve Carter, 2015), firmanın pazar proaktifliği ve pazar performansı (Gotteland, Shock ve Sarin, 2020), yeni ürün geliştirme performansı ve firma performansı (Aloulou, 2019), yeşil tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının uygulanması (Habib vd., 2021), yeni teknoloji girişimciliği

girişimleri (Urbano vd., 2019), çok yönlülükten (*ambidexterity*) yararlanmak (Ramachandran vd., 2019), firmanın yenilikçilik başarısı (Eggers vd., 2020), firma marka değeri (Anees-ur-Rehman ve Johnston, 2019) ile ilişkileri bakımından incelemiştir. Bu anlamda literatürde zenginlik ve çeşitlilikten söz etmek mümkündür.

İşletme ve yönetim bilimleri literatüründe gelişmekte olan bir kavram olan örgütsel dayanıklılık çeşitli araştırmalara çeşitli yönleri ile konu olmaktadır. Bunlardan, Barasa vd. (2018); Duchek (2020); Duchek vd. (2020); Hillmann ve Guenther (2021) çalışmaları kavramsal niteliktedir. Andersson vd. (2019) dengeli örgütlenme ve örgüt yapıları kurulmasının örgütsel dayanıklılık elde edilmesi üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Herbane (2019) sosyal sermayenin, Pathak ve Joshi (2021) ise psikolojik sermayenin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkilerini incelemiştir. Prayag vd. (2019) örgütsel dayanıklılık ile finansal performans arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Türkiye’de yapılan çalışmalardan Çoban Kumbalı (2018) yürüttükleri araştırmada bilgi yönetimi süreci ile örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişkiye odaklanmışlardır. Olcay (2022) inovasyon ve örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişkilere odaklanırken, Onan vd. (2021) psikolojik ve çalışan dayanıklılığı kavramları ile örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişkileri inceleyerek bunların çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisini araştırmıştır. Demirbağ vd. (2022) ise beşeri ve sosyal sermayenin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinde finansal sermayenin aracılık rolünü incelemiştir.

Literatürde çeşitli stratejik yönelimler ile örgütsel dayanıklılığı birbirine bağlayan araştırma alanı henüz olgunlaşma aşamasındadır. Bu alandaki araştırmalardan Al-Hakimi ve Borade (2020), girişimsel yönelimin tedarik zinciri dayanıklılığı üzerinde yenilikçilik, risk alma eğilimi ve proaktiflik alt boyutları ile pozitif etkiye sahip olduğu, özerklik alt boyutunun olumsuz etkisi ve rekabetçi agresifliğin anlamlı etkisi olmadığı sonuçlarını elde etmişlerdir. Martinelli ve Tagliazzucchi (2019) perakende sektöründe yaptıkları araştırma ile pazar yöneliminin küçük perakendecilerin dayanıklılık kapasitesi üzerinde önemli ve olumlu bir etki yaptığı sonucunu elde etmişlerdir. Robertson vd. (2022) teknoloji yönelimi ve örgütsel dayanıklılık ilişkisine yönelik yürüttükleri araştırmada, dijital olgunluğun örgütsel dayanıklılığı arttırdığı sonuçlarını elde etmişlerdir. Zhang vd. (2021) firmaların dijital dönüşümlerinin örgütsel dayanıklılıklarını arttırdığı sonuçlarına ulaşmışlardır. Ivanov (2021) da teknoloji yöneliminin örgütsel dayanıklılığı olumlu yönde etkilediğini gösteren araştırmacılar arasındadır. Yine Dovbischuk’un (2022) çalışmasında ise önemli bir stratejik yönelim olan yenilik oryantasyonunun örgütsel dayanıklılık üzerindeki pozitif etkisi ispatlanmıştır. Mai vd. (2022) ve Sgro vd. (2021) yaptıkları ampirik çalışma ise girişimsel yönelimin örgütlerin dayanıklılığı üzerindeki pozitif yöndeki etkisini ispat etme noktasında önem arz etmektedir.

Stratejik yönelimler ile örgütsel dayanıklılığın ilişkisine yönelik araştırma alanında Mandal ve Saravanan (2019), araştırma modelimizde yer alan stratejik yönelimleri de kapsayan bir dizi değişkenin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisini incelemiştir. Yazarlar öğrenme yöneliminin örgütsel dayanıklılığı pozitif yönde etkilediği, girişimsel yönelim ve teknoloji yöneliminin pozitif yol katsayılarına rağmen anlamlı bir etkisi olmadığı, pazar yöneliminin ise örgütsel dayanıklılık üzerinde güçlü bir negatif etkiye sahip olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Türkiye’de yapılan bir çalışmada ise Yılmaz ve Karakaya (2019), girişimsel yönelim, pazar yönelimi, öğrenme yönelimi ve teknoloji yönelimi ile firmaların iş sürekliliği yönetimleri arasında pozitif olmakla birlikte çok zayıf bir ilişki keşfetmişlerdir.

Araştırma bağlamında, mali güçlerinin düşük olması, kaynak temin etme ve bütçe dengesi sorunları, eksik kurumsallaşma gibi çeşitli zaafı (Baykal, 2022; Zhong, 2021) nedeniyle Covid-19 pandemisi döneminde gelişen süreçte en olumsuz etkilenen gruplardan olan

KOBİ'lere odaklanılmaktadır. Bu durum nedeniyle Uluslararası Çalışma Örgütü de (ILO) pandemi sürecinde devletlere KOBİ'ler için teşvikler, destekler sunmaları ve tedbirler almaları yönünde tavsiyelerde bulunmuştur (ILO, 2020: 20). Türkiye ekonomisinde girişimlerin %99,8'i, istihdamın %72'si (TÜİK, 2020a) KOBİ'lere bağlı olup, bir anlamda ekonominin yükünü çekmektedirler. KOBİ'lerin ayakta kalabilmeleri ülke ekonomisinin ayakta kalabilmesinin ön koşulu olmaktadır. Ayrıca toplam girişimler içerisinde %43,2'lik paya sahip olan hizmet sektörü (TÜİK, 2020b) araştırmanın bu alanda yürütülmesine neden olmuştur.

Araştırmamız Covid-19 pandemisi sürecinde KOBİ'lere odaklanılmaktadır. KOBİ'lerin dayanıklı olmaları ve her türlü olumsuz koşulda dahi iş sürdürülebilirliğini sağlayabilmeleri adına literatürden de hareketle en çok ihtiyaç duyacaklarına kanaat getirilen stratejik yönelimler araştırmaya dahil edilmiştir. Bu yönelimlerden teknoloji yönelimi, dijitalleşmenin, beklenmedik olaylar meydana geldiğinde önemli iş süreçlerinin çalışır durumda tutulmasını ve bu sayede en az ekonomik zarar ile sürecin atlatılmasını sağlaması (Ashrafi vd., 2019; Ungerman vd., 2018) nedeni ile araştırmaya dahil edilmiştir. Pazar yönelimi, KOBİ yoğun sektörlerde yaşanan yüksek rekabetin iş devamlılığını etkilemesi ve firmaların iş devamlılığı ile sürdürülebilirliği için önemi (Syahrial ve Nofriza, 2022) nedeniyle araştırmaya dahil edilmiştir. Girişimsel yönelim, firmaların bir kriz durumundan kaçınmalarına ve refah durumlarını teşvik etmeye yol açması, bir anlamda firmaların sağlık durumunun göstergesi olması nedeniyle (Sgro vd., 2021) araştırmaya dahil edilmiştir. Öğrenme yönelimi ise, gerek kurumsal hafıza yoluyla firmaların kritik bilgileri muhafaza edebilmelerinin (Coraiola ve Murcia, 2020) firmalar için önemi, gerekse bunu yaparken bilgi teknolojilerinin kullanımı (Barros vd., 2015) yoluyla ve dijitalleşme ile bağlantısı dolayısıyla teknoloji yönelimi ile ilişkileri nedeniyle araştırmaya dahil edilmiştir.

## 2. LİTERATÜR ÖZETİ VE HİPOTEZ GELİŞTİRİLMESİ

### 2.1. Örgütsel Dayanıklılık

Örgütsel dayanıklılığın kökenlerinin 1960'lı yıllarda psikoloji alanındaki araştırmalara (Coutu, 2002: 3) ve ekoloji ve çevre alanında 1970'lerde yapılan araştırmalara dayandığı (Annarelli ve Nonino, 2016: 2) gibi muhtelif görüşler nedeni ile kavramın kökenlerinin tam olarak ortaya konulmasında bir uzlaşıdan söz etmek mümkün değildir. Hatta, bu alanların yanısıra mühendislik (Patriarca vd., 2018), tedarik zinciri yönetimi (Ponomarov ve Holcomb, 2009) gibi çeşitli disiplinler perspektifinden de örgütsel dayanıklılık ile ilgili araştırmalar yürütülmektedir.

İşletme ve yönetim bilimleri alanında ise kavramın araştırılmasının durağan seyri henüz oluşmamıştır ve de özellikle pandemi ile gelişen süreçte dayanıklılık çalışmalarında artış hız kazanmıştır (Rodriguez-Sanchez vd., 2021: 442). Linnenluecke (2017) yaptığı çalışma ile 1970'lerden günümüze kadar olan süreçte örgütsel dayanıklılık kavramının işletme ve yönetim bilimleri alanında beş farklı araştırma akışı içerisinde ele alındığını tespit etmiştir. Bunlar; örgütlerin dış tehditlere karşı verdikleri tepkilerin araştırılması, yüksek güvenilirlikli örgütler, örgüt üyelerinin güçlü yönleri, uyarlanabilir iş modelleri ve tedarik zinciri yönetimi akışlarıdır.

Örgütsel dayanıklılığın kavramsallaştırılmasında Ruiz-Martin vd. (2018) ise üç ana akım tespit etmiştir. Bunlar dayanıklılığı örgütün bir özelliği olarak ele alan, örgütün faaliyetlerinin sonucu olarak ele alan ve örgütün tahammül edebileceği olumsuzlukların bir ölçüsü olarak ele alan yaklaşımlardır. Örgütsel dayanıklılığı bir özellik olarak ele alan yaklaşıma göre örgütsel dayanıklılık, örgütün örgüt içi ya da dışı değişikliklere, risklere ve türlü dalgalanmalara karşı durabilme yeteneğidir (Ates ve Bititci, 2011; Lengnick-Hall vd., 2011). Bir diğer deyişle bu yetenek örgütün türlü olumsuzluklar karşısında dik durabilme yeteneği, bir anlamda

karakteridir. Örgütsel dayanıklılığı örgütün faaliyetlerinin sonucu olarak ele alan yaklaşıma göre, örgütsel dayanıklılık örgütün her türlü duruma uyum sağlamayı sürdürerek zorlu ve olumsuz koşullardan bile daha güçlü ve yeni yetenekler elde ederek çıkabilmesidir (Sutcliffe ve Vogus, 2003; Vogus ve Sutcliffe, 2007). Bu görüş örgütsel dayanıklılığı örgütün her türlü koşula uyum sağlamayı sürdürmesi ile ulaşılan bir sonuç olarak ele almıştır. Dayanıklılığı örgütün tahammül edebileceği olumsuzlukların ölçüsü olarak ele alan yaklaşıma göre örgütsel dayanıklılık örgütün varlığını ve faaliyetlerini sürdürmeye devam edebileceği çevredeki normal dışılık düzeyidir (Linnenluecke ve Griffiths, 2010; Mamouni Limnios vd., 2014).

Örgütsel dayanıklılık kimi yazarlarca beklenmeyen olaylar karşısında başa çıkma ve ilk duruma dönebilme bağlamında tanımlanırken, beklenmeyen olaylar sonrasında uyum sağlama bağlamında ya da beklenmeyen olayların öncesinde önseziler bağlamında ele alan ve tanımlayan yazarlar da mevcuttur (Duchek, 2020: 218). Bir diğer deyişle literatürde örgütsel dayanıklılık, beklenmeyen olayların öncesinde, sırasında ya da sonrasındaki aşama bağlamında ele alınmaktadır. Bu konudaki en yaygın yaklaşım örgütsel dayanıklılığı beklenmeyen olaylar karşısında başa çıkma, ilk durumuna dönebilme ve oluşan yeni çevrelere uyum sağlama bağlamında değerlendiren yaklaşımdır (Demirbağ vd., 2022). Bu yaklaşıma göre örgütsel dayanıklılık örgütün ani, yıkıcı ve olumsuz gelişmeler meydana geldiğinde bu durumu sistem içerisinde eriterek örgütün işleyişini sürdürmesi ve olumsuzluk öncesi durumuna dönebilmesidir (Sutcliffe ve Vogus 2003: 96). Dayanıklı örgütler herhangi bir olumsuz olay meydana geldiğinde hızlı bir şekilde durum tespiti yaparak mücadele için aksiyonlar geliştirir (Acquaah vd., 2011; Hillmann ve Guenther, 2021) ve olumsuzluk öncesi durumuna geri dönerek önceki fonksiyonlarını muhafaza ederler (Lampel vd., 2014: 67) ve böylece örgütsel dayanıklılıklarını sağlamış olurlar.

Bu tanımları daha ileriye taşıyan diğer yaklaşım örgütsel dayanıklılığı beklenmeyen olaylar sonrasında uyum sağlama sürecini kapsayacak şekilde ele alan yaklaşımdır. Örgütleri etkileyen durumların her zaman olumsuz durumlar değildir. Beklenmedik olumlu gelişmeler de hazırlıksız yakalanılması halinde örgütlerin işleyişini olumsuz etkileyebilmektedir (Baykal, 2020). Bu nedenle dayanıklı örgütler doğru adaptasyon mekanizmalarına sahip olan örgütlerdir (Clement ve Rivera 2017: 360). Her türlü beklenmedik durumdan güçlenerek çıkmanın yolu pozitif adaptasyondan geçmektedir (Vogus ve Sutcliffe, 2007: 3418). Örgüt beklenmeyen her türlü duruma hızlı uyum sağlayabilmelidir (Demirbağ vd., 2022). Bu sayede yaşanan beklenmedik olay olumlu ya da olumsuz olsun, örgüt için bir deneyim, gelişim, yeni bir öğrenme ve yeni yetenekler elde edip mevcut durumun üzerine koymak ve bu sayede yeni fırsatlara kapı aralamak anlamına gelecektir (Lengnick-Hall vd., 2011: 244).

Beklenmedik olayların öncesinde tahmin edilerek hazır olunmasını içeren son görüş sezgilerle ilgilidir. Bu görüşe göre dayanıklı örgütler beklenmedik olaylar yaşanmadan önce sinyalleri alarak bunlara karşı hazırlık yapar ve faaliyetlerini de bu doğrultuda düzenlerler (Duchek vd., 2020: 390). Aksaklıkları ve kesintileri önleyen kararlar alınması ve gelecekte arzu edilen sonuçların teşvik edilmesi adına şimdiki zamanda eylemlerde bulunmak için çevrenin geçireceği değişimin tahmin edilmesi olan sezgi, örgütler için bir yetenektir (Madni ve Jackson, 2009). Örgütsel dayanıklılık iyi bir gözlem, önsezi ve hazırlık süreçlerinin bileşkesi neticesinde sağlanmaktadır (Duchek, 2020: 225).

Wicker vd. (2013) örgütsel dayanıklılığı sağlamlık, yedekleme, beceri ve atiklikten oluşan çok boyutlu bir yapı olarak ele almaktadır. Sağlamlık, değişime direnmekle nitelenen (Wieland ve Wallenburg, 2012: 890), maslahatı bozma potansiyeli olan her türlü durum karşısında faaliyetlerini sürdürebilme yeteneğidir (Brandon-Jones vd., 2014: 58). Yedekleme, ani gelişen

olaylar neticesinde yaşanabilecek kesintiler karşısında örgütün ne derece yedek kaynak bulundurduğu ya da faaliyetlerini sürdürmek için gerekli kaynaklara ulaşabildiğidir (Bruneau vd., 2003: 737). Beceri, örgütün süreçlerini esnek bir şekilde yapılandırarak kriz zamanında kriz noktalarına hızlı müdahale edebilmesidir (Burnard vd., 2018: 358). Atıklık ise zamanlama ile ilgili olup kriz zamanlarındaki bu faaliyetlerin hızlı bir şekilde yerine getirilmesidir (Jung, 2017: 8).

Bu araştırma kapsamında örgütsel dayanıklılık beklenmedik olayların öncesi, beklenmedik olay esnası ve sonrasındaki süreci kapsayacak şekilde ele alınmaktadır. Wicker vd. (2013) tarafından tanımlanan sağlamlık, yedekleme, beceri ve atıklık boyutlarını kabul etmekte ve örgütsel dayanıklılığı bütünsel bir yaklaşımla ele almaktayız (Darkow, 2019: 146). Kabul ettiğimiz görüşe göre örgütsel dayanıklılığı yaşanan her türlü beklenmedik olayın etkileri ile başa çıkabilmek ve gerektiğinde olay öncesi duruma dönebilmek, yaşanan olay sonrasında uyum sağlayarak gelişim sağlamak, öğrenmek ve yeni fırsatlara kapı aralamak, bunlar haricinde de her zaman doğru önseziler ile iç ve dış çevreden gelen sinyalleri doğru okuyarak yaşanabilecek durumlara hazırlıklı olmak olarak tanımlamaktayız.

## 2.2. Stratejik Yönelimler

Stratejik yönelimler firmaların pazarda başarılı olmak, rekabette üstünlük sağlamak için oluşturdukları stratejilerinin arkasında yer alan ve bu stratejilere kaynak olan ilkeler ve yönelimlerdir (Escriva-Esteve vd., 2009: 583). Stratejik yönelimler için firmanın iş çevrelerine bakışı ve felsefesi de denebilir (Zhou vd., 2005: 44). Genellikle üst yönetimin alanına giren stratejik yönelimler firmaların stratejilerine yön veren görüşler, yönelimler, inanışlar bütünüdür. Buradan hareketle firmalar stratejilerini oluştururlar.

Literatürde tanımlanan çeşitli stratejik yönelimler vardır. Temel stratejik yönelimler bu çalışma kapsamında da kabul ettiğimiz girişimsel yönelim, pazar yönelimi, öğrenme yönelimi ve teknoloji yönelimidir (Hakala, 2011). Kabul ettiğimiz görüş kapsamında firmalar birden fazla stratejik yönelime sahip olabilirler ve içerisinde buldukları koşullara göre zamanla yönelimlerini değiştirebilirler (Lonial ve Carter, 2015; Quinton vd., 2018).

Stratejik yönelimler literatüründeki genel eğilim stratejik yönelimler ve örgütsel performans arasındaki ilişkiye yöneliktir (Dionysus ve Arifin 2020; Beliaeva vd., 2020; Shim vd., 2021). Günümüz iş çevresi koşullarında ise özellikle pandemi ile gelişen süreçle birlikte firmaların maruz kaldıkları zorluklar ve riskler bakımından dayanıklı olmaları gerekliliğinin önemi had safhadadır. Performans çıktıları dışsal sonuçlarken dayanıklılık gibi özellikler içsel dinamiklere bağlıdır. Buradan hareketle de bu çalışma kapsamında örgütsel dayanıklılığa etki eden faktörler yine içsel bir dinamik olan stratejik yönelimlerde aranmaktadır. Bu bağlamda girişimsel yönelim, pazar yönelimi, öğrenme yönelimi ve teknoloji yöneliminin örgütsel dayanıklılık üzerinde etkileri araştırılmaktadır.

### 2.2.1. Girişimsel Yönelim

Kişilere atfedilen bir özellik olan girişimciliğin örgütsel düzeyde ele alınmaya başlanması ile girişimsel yönelim kavramı gelişmeye başlamıştır (Anderson vd., 2015; Wales vd., 2020). Girişimsel yönelim literatüründe girişimciliğin stratejik bir yönelim olan hangi özelliklere bağlı olarak var olduğu tartışılmaktadır (Anderson vd., 2015: 1579). Bir diğer deyişle örgütleri girişimci yapanın ne olduğu, girişimci olan ile olmayanın nasıl ayırt edileceği üzerine yoğunlaşmaktadır.

Girişimcilik firmaların çevreyi şekillendirebilme yeteneği ile ilgilidir (Hakala, 2011: 202). Firmalardaki girişimci yaklaşım, bakış açısı ve eğilimlerin süreklilik arz ettiği durumlarda girişimsel yönelimden bahsedilebilir. Bir firmanın girişimsel yönelime sahip olabilmesi için tek bir eylem yeterli olmayıp, bunun felsefe olarak kabul edilmiş ve süreklilik arz eder durumda olması gerekmektedir (Covin ve Lumpkin, 2011: 858).

Girişimsel yönelimin varlığı, firmaların yenilikçilik, risk alma, proaktiflik ve rekabetçi agresiflik özelliklerinin her birine belirli oranlarda sahip olması ile oluşmaktadır (Covin ve Lumpkin, 2011). Risk alma eğilimleri girişimciliğin dolayısıyla da girişimsel yönelimin merkezinde yer almaktadır. Firmalar adına stratejilerin üst yönetimler tarafından belirlenmesi nedeni ile üst yönetimlerin risk alma eğilimleri firmaların risk alma eğilimlerini gösterir (Wales vd., 2020: 640). Risk alma eğilimi firmalar için mali başarısızlık yaşanması olasılığı bulunan eylemlerde, girişimlerde bulunulması olarak ifade edilebilir. Girişimsel yönelimli firmalarda üst yönetimin risk alma iştahı her türlü çevresel koşulda geçerlidir (Yoo ve Kim, 2020: 3).

Girişimsel yönelime sahip olan firmalar yenilikçilik eğilimlidir. Yenilikçilik eğilimi yeni fikirler, süreçler, ürünlerin çeşitli türlerdeki bileşkesi ile ilgilidir ve üstün müşteri değeri oluşturulmasına yardımcı olur (Cho ve Lee, 2018: 126). Yenilikçilik eğilimi kapsadığı boyutlar bakımından, ürün ile ilgili, davranış ile ilgili ve teknoloji ile ilgili olmak üzere üç ayak üzerine oturmaktadır (Salavou, 2004: 35). Girişimsel yönelimin bir diğer bileşeni proaktifliktir. Bu özellik firmaların çevresel koşulları kendi menfaatine göre biçimlendirebilmesini sağlar (Al Mamun ve Fazal, 2018: 383). Yeni fırsatları öngörmek, rakiplerden önce harekete geçmek proaktiflik göstergesidir (Cho ve Lee 2018: 126). Rekabetçi agresiflik ise proaktifliğe benzer şekilde tepkileri içermekte olup, gerektiğinde yüksek karlılıktan bile vazgeçmeyi kapsayan kıyasıya bir rekabet anlayışı içerisinde olmayı ifade eder (Mostafiz vd., 2021: 429).

Literatürde girişimsel yönelimin örgütsel dayanıklılık üzerine etkilerini araştıran ampirik çalışmalarda çoğunlukla girişimsel yönelimin örgütsel dayanıklılığı pozitif etkilediği sonuçlarına ulaşılmıştır. Goail ve Al-Hakimi (2021) ve Al-Hakimi ve Borade (2020) Yemen’de, Eshhegeri ve Korgba da (2017) Nijerya’da yürüttükleri araştırmalarda girişimsel yönelimin örgütsel dayanıklılığı pozitif etkilediği sonuçlarını elde etmişlerdir. Bu araştırmalar bizim araştırmamızdan farklı olarak imalat ve ticaret sektöründe faaliyet gösteren firmalar üzerinde yürütülmüştür. Zighan vd. (2021) Ürdün’de yürüttükleri nitel araştırma ile girişimsel yönelimin Covid-19 sonrası gelişen süreçte firmaları koruyan yeni yetenekler geliştirmelerinde destek olduğu sonuçlarını elde etmişlerdir. Mandal ve Saravanan (2019) ise araştırması sonucunda girişimsel yönelim ile örgütsel dayanıklılık arasında anlamlı pozitif ilişki bulguları elde edememişlerdir. Araştırmalar göstermektedir ki her ne kadar çoğunlukla girişimsel yönelimin örgütsel dayanıklılığı arttırdığı sonuçları elde edilse de, bağlam ya da sektör farklılaştığında farklı sonuçlar da elde edilebilmektedir. Buradan hareketle Türkiye bağlamında girişimsel yönelimin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkilerinin araştırılması ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.

Literatürdeki bu çalışmalardan hareketle, araştırmamızın ilk hipotezi geliştirilmiştir:

H1: Girişimsel yönelim örgütsel dayanıklılık üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

### 2.2.2. Pazar Yönelimi

Literatürde her ne kadar pazarlamanın şemsiyesi altında gelişen bir alan olsa da pazar yöneliminin kökenleri görece yakın tarih olan 1990’lı yıllara dayanmaktadır. Bu dönemde Narver ve Slater (1990: 22) pazar yönelimini, firmaların uzun dönem karlılığa ulaşmak için rakip odaklı ve müşteri odaklı olmaları ve bunlar için de departmanlar arası eşgüdümlemeyi

sağlamaları boyutlarından oluşan bir süreç olarak tanımlamışlardır. Üstün performans ve uzun dönem karlılığı firmaların pazarın ihtiyaç ve gerekliliklerine doğru yanıtları ürettiği durumda ortaya çıkmaktadır (Udriyah vd., 2019: 1420). Pazar yönelimi firmanın rakipleri ve müşterilerini de kapsayan çevresine ilişkin pazar bilgisinin üretilerek tüm firma genelinde paylaşılması ve buna uygun stratejik hamleler oluşturulmasını içerir (Kohli ve Jaworski, 1990: 3).

Müşteri odaklı firmalar müşterilerinin çıkarlarını gözetererek faaliyetlerini planlarlar. Müşterilerin ihtiyaçlarını sistematik bir şekilde tespit eder, analiz eder ve sınıflandırarak bu ihtiyaçlara yönelik tatmin edici faaliyetler planlarlar (Sun ve Zhang, 2021). Günümüzde teknolojik gelişmelerin ulaştığı yer itibariyle hem müşteri ihtiyaçları tarafında hem de firmaların bu ihtiyaçların yönetiminde alacağı pozisyonlarda gelişmeler yaşanmaktadır. Yeni nesil bilgi teknolojisi ve bulut veri tabanı gibi teknolojik araçlar sayesinde dijital müşteri odaklılıktan bahsedilebilir (Sun ve Zhang, 2021: 555). Bu teknolojiler sayesinde bilgi dolaşım hızının artmasıyla müşteri ihtiyaçlarının ne olduğu bilgisine kolayca ulaşılabilmekte ve yine bu teknolojiler bu ihtiyaçların sistematik analizinde kullanılabilir.

Rakip odaklı olmak firmanın pazardaki rakiplerini güçlü ve zayıf yönleri, hamleleri ve becerileri yönünden analiz ederek faaliyetlerin bunlar göz önünde bulundurularak planlanması demektir (Narver ve Slater, 1990: 22). Firmanın sadece rakip odaklı hareket etmesi beklemediği karlılık seviyelerine ulaşamamasına neden olabilir (Bendle ve Vandebosch, 2014: 2). Pazarda avantaj elde etmek ve uzun dönemli karlılığı sağlayabilmek için müşteri odaklılık ve rakip odaklılığın her ikisine birden sahip olmak gerekmektedir (O'Dwyer ve Gilmore, 2019: 23). Firmanın tek başına rakip odaklı ya da müşteri odaklı olması bazı yönlerin eksik kalmasına ve avantaj kaybına neden olacaktır.

Odağına hem müşteri taleplerini hem de rakiplerinin hamlelerini alan bir firmanın tüm bu faktörlere uygun hamleler geliştirebilmek için ikilik yaşamaması, departmanları arası birliği sağlaması gerekmektedir. Firma içi bilgi aktarımının sağlanması, koordineli ve ortak çalışmalar geliştirilmesi departmanlar arası koordinasyon sağlanmasının temel şartlarından (Babu, 2018: 708). Bu temel şartların sağlanması için de dijitalleşme ve bilgi teknolojilerinin kullanılması firmalar için çok güçlü bir vasıta (Ruiz-Alba vd., 2020: 413).

Literatürde pazar yöneliminin örgütsel dayanıklılık üzerine etkilerini araştıran ampirik çalışmalarda muhtelif sonuçlara ulaşılmıştır. Pazar yöneliminin örgütsel dayanıklılık üzerinde negatif etkisi olduğu sonucuna ulaşan tek çalışma Mandal ve Saravanan (2019) tarafından yapılan araştırmadır. Araştırmayı turizm sektöründe gerçekleştiren yazarlar, pazar yöneliminin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisini güçlü negatif bulmuşlardır. Huang ve Farboudi Jahromi (2021), hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmalar üzerine yaptıkları çalışmada pazar yöneliminin dayanıklılık oluşturmak için beş ana stratejiden birisi olduğu sonuçlarını elde etmişlerdir.

Okello ve Luttah (2022) Kenya'da tarım sektöründe yaptıkları araştırmada pazar yöneliminin alt boyutları olan rakip odaklılık ve departmanlar arası koordinasyonun firma performansı ile anlamlı ilişkisini keşfetmişlerdir. Yazarlar bir diğer alt boyut müşteri odaklılığın ise firma performansı ile arasında anlamlı bir ilişki bulunamamasını Kenya'da tarım sektöründe yapılan diğer çalışmalar ile çelişmesi bakımından ise sürpriz olarak nitelemektedirler. Araştırma sonuçlarında rakip odaklılık firma performansını olumlu yönde etkilerken, departmanlar arası koordinasyonun ise negatif etkisi keşfedilmiştir. Araştırmada ayrıca pazar yöneliminin alt boyutları olan rakip odaklılık, müşteri odaklılık ve departmanlar arası koordinasyonun, çiftçi dayanıklılığının öncülleri olduğu sonuçlarını elde etmişlerdir.



Martinelli ve Tagliazzucchi (2019) İtalya’da perakende sektöründe yaptıkları araştırma ile satış yetenekleri, pazar yönelimi, küçük perakendecilerin bireysel yaklaşımı ve sosyal sermayeyi kapsayan bir dizi değişkenin örgütsel dayanıklılık üzerine etkilerini incelemiş, tüm değişkenlerin pozitif ilişki içermekle birlikte en yüksek etkinin pazar yönelimi tarafından oluşturulduğunu keşfetmişlerdir. Literatürde yer alan çalışmalar bağlam koşullarına göre çeşitli sonuçlar elde etmişlerdir.

Literatürdeki bu çalışmalardan hareketle pazar yöneliminin örgütsel dayanıklılık üzerinde bir etkisi olduğu kanaati ile araştırmanın Türkiye bağlamında da yürütülmesi ihtiyacı doğmaktadır. Buna uygun olarak da çalışmamızın bir diğer hipotezi geliştirilmiştir:

H2: Pazar yönelimi örgütsel dayanıklılık üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

### 2.2.3. Öğrenme Yönelimi

Öğrenme yönelimi firmalarda bilgiye ulaşma, bilgiyi oluşturma ve örgütsel öğrenmeye ulaştırıcı yoldur (Basten ve Haamann, 2018: 2). Bu sayede firmanın performansı artırılabilir, rekabette avantaj elde edilebilir (Martinez vd., 2020: 397). Öğrenme yönelimi firmanın öğrenmeye, bilgiyi oluşturma ve kullanmaya yönelik karakteristik özellikleridir. Firmaların öğrenme ile ilişkisi, hatalarından ya da başarısız uygulamalarından ders çıkartıp faaliyetlerini başarılı olacak şekilde tekrar dizayn etmelerinin arkasındaki faktördür (Covin vd., 2006: 59).

Öğrenme yönelimli firmalar gerek iç gerek dış çevre unsurlarına karşılık öğrenme mekanizmaları sayesinde doğru tepkiler geliştirebilirler. Öğrenme yönelimi sayesinde firma içerisinde üyeler arasında çeşitlilikler azaltılarak denge sağlanabilir ve bu sayede de işbirliği geliştirilebilir (Mehta vd., 2006: 1095). Ayrıca çeşitliliğin azaltılması, denge ve öğrenme mekanizmaları sayesinde de her türlü krize müdahale konusunda firmanın eli güçlenir (Broekema vd., 2019: 200).

Literatürde öğrenme yöneliminin bileşenleri olarak en sık vurgulanan özellikler, firma vizyonunun paylaşılması, firmanın sistem mantığı ile ele alınarak yönetsel faaliyetlerin yürütülmesi, öğrenmeye olan bağlılık ve kurumsal hafızadır. Firma genelinde ortak bir vizyonun paylaşılması üyelerin tamamının (Ejdys ve Gedvilaite, 2017: 56) ortak bir hedefe yönlendirilmesi, bilgi akışının ve iletişimin artırılmasına önyak olur (Strese vd., 2018: 436).

Sistem yönelimi mühendislik temelli bir yaklaşımdır. Firmanın açık sistem olarak ele alınarak tüm bilgi akışı süreçlerinin bu yönde tasarlanmasını gerektirir (Lai ve Huili Lin, 2017: 5). Bu özellik de öğrenme süreçlerinin tüm firma genelinde aktif hale gelmesini sağlayacaktır. Oluşturulan bilgi organizasyon boyunca aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya aktarılabilir. Öğrenmeye bağlılık, dış ve iç tüm çevreden alınan sinyallerin bilgiye dönüştürülerek bu bilginin rekabet avantajı oluşturmaya yönelik öğrenme sürecine dönüştürülmesidir (Dukeov vd., 2020: 556). Kurumsal hafıza ise kurumun edindiği tüm tecrübelerin depolanmış olmasıdır. Bu tecrübeler firma amaçları için ulaşılabilir ve tekrar kullanılabilir şekilde muhafaza edildiği takdirde kurumsal hafızadan bahsedilebilir (Coraiola ve Murcia, 2020: 228). Bunun için de günümüzde bilgi teknoloji araçlarından faydalanılması eskiye nazaran firmalara kurumsal hafıza oluşturulması konusunda avantaj oluşturmaktadır.

Literatürde yer alan araştırmalar öğrenme yönelimi ile örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişkiye ilişkin ampirik kanıtlar sunmaktadır. Chowdhury ve Quaddus (2016) Bangladeş'teki hazır giyim endüstrisinde tedarik zincirleri üzerine yürüttükleri çalışmada öğrenmedeki artışların dayanıklılığı artırdığı sonuçlarını elde etmişlerdir. Bununla birlikte dayanıklılığı arttıran diğer özellikler ise tedarik zinciri oryantasyonu ve tedarik zinciri risk yönetim kültürleridir.

Çalışmada ayrıca tedarik zinciri risk yönetiminin, tedarik zinciri oryantasyonu ve tedarik zinciri dayanıklılığı arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini keşfedilmiştir.

Mandal ve Saravanan (2019) turizm sektöründe yürüttükleri araştırma ile öğrenme yöneliminin örgütsel dayanıklılığı pozitif etkilediğini keşfetmiştir. Brykman ve King (2021) ise Kanada’da teknoloji start-up firmaları üzerine yaptıkları araştırma ile dayanıklılık kapasitesi ve öğrenme davranışları arasında pozitif ilişki olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Örgüt iklimi ve liderlik ise araştırmada örgütsel dayanıklılığı etkileyen diğer değişkenler olarak bulunmuştur.

Türkiye’de yapılan bir araştırmada Eryarsoy vd. (2022) Türkiye’de üretim sektöründe faaliyet gösteren 180 firma ile tedarik zincirleri üzerine yürüttükleri çalışmada örgütsel öğrenme ile dayanıklılık arasında ve pozitif yönlü ilişki bulmuşlardır. Ayrıca örgütsel yenilikçilik ve örgütsel çevikliğin ise bu ilişki üzerinde güçlü bir aracı etkiye sahip olduğunu keşfetmişlerdir. Özetle bu araştırmada, örgütsel çeviklik ve örgütsel yenilikçiliğin aracılık ettiği örgütsel öğrenme yeteneğinin, tedarik zinciri dayanıklılığını arttırdığı sonucunu elde etmişlerdir.

Literatürde öğrenme yönelimine ilişkin sonuçlar öğrenme yöneliminin örgütsel dayanıklılık ile ilişkisine işaret etmektedir. Literatürdeki bu çalışmalardan hareketle araştırmamızın bir diğer hipotezi geliştirilmiştir:

H3: Öğrenme yönelimi örgütsel dayanıklılık üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

#### 2.2.4. Teknoloji Yönelimi

Literatürdeki ilk çalışmalarda bir firma için teknoloji yönelimli olmak, günün teknolojik şartlarına uygun teknolojik altyapıya sahip olmak ve bu altyapıyı da müşteri taleplerini karşılanması yolunda değerlendirebilmek anlamına gelmektedir (Gatignon ve Xuereb, 1997: 78). Günümüzde ise kavram genişletilerek Ar-Ge odaklı olmak, yenilikçilik eğilimleri, dijitalleşme eğilimleri ve dijital yenilikler gibi özelliklerin teknoloji yönelimi tarafından kapsandığı bir yapıya kavuşmuştur (Kindermann vd., 2021; Kohli ve Melville, 2019). Bu özelliklerin de üst yönetim bünyesinde olgunlaşmaları nedeni ile teknoloji yönelimi de stratejik bir seçim özelliği kazanmaktadır (Kindermann vd., 2021: 645). Bir başka deyişle teknoloji yönelimli olmak üst yönetimin tasarrufu ile artış ya da azalış gösteren bir stratejik yönelimdir.

Quinton vd. (2018) teknoloji yönelimini diğer stratejik yönelimleri içine alacak şekilde ele almışlardır. Yazarlara göre teknoloji yönelimi diğer yönelimlerin bileşkesinden oluşur ve yenilikçilik ile yüksek derecede ilişkilidir (Quinton vd., 2018: 434). Bu firmalarda yenilikçilik teşvik edilir ve yenilikçi fikirler, buluşlar ayrıca ödüllendirilir. Bu fikirlerin desteklenmesi firma değeri olarak kabul görmektedir (Zhou vd., 2005: 46). Teknoloji yönelimli firmalar yenilikçiliğe giden yoldaki bu faaliyetleri süreç olarak belirlemişlerdir (Masa’deh vd., 2018: 3122).

Teknoloji yönelimi ve örgütsel dayanıklılık ilişkisine yönelik araştırmalarda, Robertson vd. (2022) Güney Afrika’daki 79 KOBİ’yi dahil ettikleri ve karma yöntem kullandıkları araştırmada dijital olgunluğun örgütsel dayanıklılığı arttırdığı sonuçlarını elde etmişlerdir. Zhang vd. (2021) Çin’de 339 firma ile yürüttükleri araştırmada firmaların dijital dönüşümlerinin örgütsel dayanıklılıklarını arttırdığı sonuçlarına ulaşmışlardır.

Marcucci vd. (2022) tarafından İtalya’da endüstri alanında faaliyet gösteren 160 firma üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre bilgi teknolojileri ile ilişkili endüstri 4.0 kilit teknolojilerinin kullanılması örgütsel dayanıklılığı arttırmaktadır. Firmaların temel bilgi teknolojileri uygulama düzeyleri kesintilere dayanma ve genel olarak beklenmeyen senaryolara uyum sağlama becerilerini geliştirmektedir (Marcucci vd., 2022). Ayrıca temel bilgi

teknolojileri uygulama düzeyleri ne kadar yüksek olursa, firmanın sipariş yerine getirme ve müşteri memnuniyet algısı o kadar iyi olmaktadır (Marcucci vd., 2022).

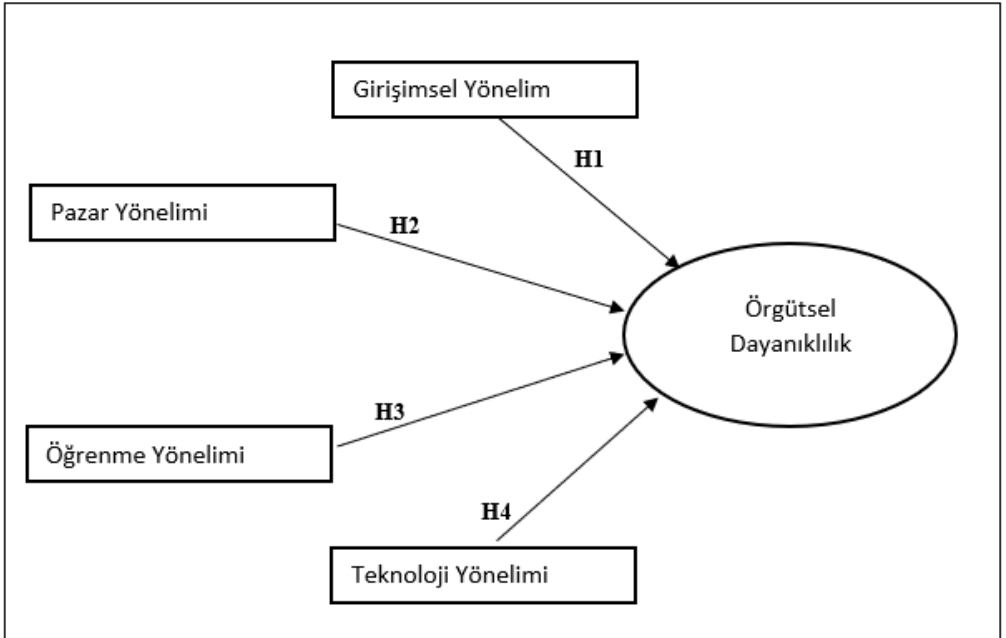
Benzer konuda Miceli vd. (2021), yaptıkları çalışmada diğer araştırmalardan farklı çıkarımlarda bulunmuşlardır. Yazarlar yapay zeka, endüstri 4.0 ve veri kullanımını kapsayan dijitalleşmenin firmaların absorbe etme/uyum sağlama, esneklik ve kısa vadeli öngörülerinden oluşan stratejik dayanıklılıklarına olumsuz etkisi de olabileceği önermesinde bulunmuşlardır. Aldianto ve diğerlerinin (2021) bulgularına göre ise teknoloji yeteneği firmaların iş dayanıklılığını yüksek bir şekilde yürütebilmelerine yardımcı olmaktadır.

Bazı çalışmalarda ise teknoloji yöneliminin aracı değişken olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Hussain ve Malik, (2022) Birleşik Arap Emirlikleri'nde 268 otel işletmesi ile yürüttükleri çalışmada teknoloji yöneliminin, dayanıklılık ve çeviklik arasında aracı rolü olduğu; Mandal (2017) sağlık sektöründeki araştırmasında örgüt kültürünün dayanıklılık üzerindeki etkisini arttırdığı; Mandal (2020) dayanıklılık ve performans arasındaki ilişkiye aracılık ettiği; Mandal (2019) bilgi teknolojileri kapasitelerinin dayanıklılık üzerindeki etkisini arttırdığı sonuçlarına ulaşmışlardır.

Literatürde yer alan araştırma çeşitliliği teknoloji yöneliminin örgütsel dayanıklılık üzerine etkisi olduğu kanaatinin edinilmesine neden olarak, ilişkiye yönelik araştırmanın Türkiye bağlamında da gerçekleştirilmesi ihtiyacını doğurmaktadır. Buradan hareketle de araştırmamızın son hipotezi geliştirilmiştir:

H4: Teknoloji yönelimi örgütsel dayanıklılık üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Oluşturulan hipotezlere ilişkin araştırma modeli Şekil 1'de sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırma modeli

### 3. METODOLOJİ VE UYGULAMA

#### 3.1. Örneklem ve Ölçekler

Bu araştırma İstanbul Ticaret Odası'na kayıtlı olup hizmet sektöründe faaliyet gösteren, KOBİ statüsündeki işletmeler üzerinde yürütülmüştür. KOBİ seçiminin nedenleri ise mali güçlerinin düşük olması, kaynak temin etme ve bütçe dengesi sorunları, eksik kurumsallaşma gibi çeşitli zaafı (Baykal, 2022; Zhong, 2021) nedeniyle Covid-19 pandemisi döneminde gelişen süreçte en olumsuz etkilenen gruplardan olmaları ve bununla birlikte Türkiye ekonomisinde girişimlerin %99,8'i, istihdamın %72'sini (TÜİK, 2020a) oluşturup, bir anlamda ekonominin yükünü çekmeleridir. Veriler yüz yüze anket yöntemi ile toplanmıştır. Anketler firmaların stratejik karar alma mekanizmalarına yakın kritik üyeleri olan sahipleri, ortakları veya stratejik karar alma mekanizması içerisinde bulunan üst düzey yöneticilerine uygulanmıştır. İstanbul'un seçilmesinin nedeni, bu şehrin Türkiye'nin ana iş merkezi olması ve ülke genelinde barındırdığı nüfus yoğunluğundan daha yüksek bir ticari yoğunluğa sahip olmasıdır.

Araştırmamızda girişimsel yönelim, pazar yönelimi, öğrenme yönelimi, teknoloji yönelimi ve örgütsel dayanıklılık değişkenlerinin her birisini ölçmek için çok boyutlu birden fazla ölçek kullanılmıştır. Ölçeklerin ana dilinde kullanılmaması nedeni ile girişimsel yönelim ölçeği, pazar yönelimi ölçeği, öğrenme yönelimi ölçeği ve teknoloji yönelimi ölçeği için Bulut'un (2007) uyarlaması, örgütsel dayanıklılık ölçeği için ise Çoban Kumbalı'nın (2018) uyarlaması kullanılmıştır.

Bulut (2007) teknoloji yönelimi ve pazar yönelimi ölçeklerini hazır ölçeklerden uyarlamıştır. Teknoloji yönelimi ölçeği Zhou vd. (2005), pazar yönelimi ölçeği Narver ve Slater (1990) tarafından geliştirilmiştir. Girişimsel yönelim ölçeği ve öğrenme yönelimi ölçeğini ise literatürde yer alan ölçekleri birleştirerek ya da bazı ifadelerini alarak oluşturmuş ve uyarlamıştır. Örgütsel dayanıklılık için ise Wicker vd. (2013) tarafından geliştirilen Çoban Kumbalı (2018) tarafından uyarlanan ölçek kullanılmıştır.

Ölçeklere ilişkin geniş bir kaynak yelpazesi mevcut olup, uyarlama yapan kaynaklar da dahil edilerek Tablo 1'de sunulmuştur. Analiz aşamasında girişimsel yönelim, pazar yönelimi, öğrenme yönelimi, teknoloji yönelimi ve örgütsel dayanıklılık ölçekleri birer kavram olarak ele alınmıştır. Analizler ikincil düzeye indirgenmemiştir.

**Tablo 1. Kullanılan Ölçekler ve Kaynakları**

Ölçek	Alt boyut	Ölçek Kaynakları	Ölçekteki İfade Adedi
Girişimsel Yönelim Ölçeği	Risk Alma Eğilimi	Barringer ve Bluedorn (1999); Dess, Lumpkin ve Covin (1997); Liu, Luo ve Shi (2002); Naman ve Slevin (1993); Bulut (2007)	7
	Yenilikçilik Eğilimi	Calantone, Çavuşgil ve Zhao (2002); Antoncic ve Hisrich (2001); Bulut (2007)	5
	Proaktiflik Eğilimi	Miller (1983); Naman ve Slevin (1993); Bulut (2007)	5

	Rekabetçi Agresiflik Eğilimi	Lumpkin ve Dess (2001); Bulut (2007)	2
<b>Girişimsel Yönelim Ölçeği Toplam İfade Sayısı</b>			<b>19</b>
Pazar Yönelimi Ölçeği	Müşteri Odaklılık	Narver ve Slater (1990); Bulut (2007)	6
	Rakip Odaklılık		4
	Departmanlar Arası Koordinasyon		5
<b>Pazar Yönelimi Ölçeği Toplam İfade Sayısı</b>			<b>15</b>
Öğrenme Yönelimi Ölçeği	Paylaşılan Vizyon	Calantone, Çavuşgil ve Zhao (2002); Denison (2000); Hult, Ketchen ve Reus (2001); Bulut (2007)	5
	Sistem Yönelimi		5
	Öğrenmeye Bağlılık		6
	Organizasyonel Hafıza Eğilimi		7
<b>Öğrenme Yönelimi Ölçeği Toplam İfade Sayısı</b>			<b>23</b>
Teknoloji Yönelimi Ölçeği	-	Zhou, Yim ve Tse (2005); Bulut (2007)	5
<b>Teknoloji Yönelimi Ölçeği Toplam İfade Sayısı</b>			<b>5</b>
Örgütsel Dayanıklılık Ölçeği	Sağlamlık	Wicker, Filo ve Cuskelly (2013); Çoban Kumbalı (2018)	5
	Yedekleme		5
	Beceri		6
	Atıklık		5
<b>Örgütsel Dayanıklılık Ölçeği Toplam İfade Sayısı</b>			<b>21</b>

**Kaynak:** Bulut (2007), Çoban Kumbalı (2018) ve Hakala (2011) çalışmalarından hareketle oluşturulmuştur.

Nicel veri toplama araçlarının tamamında 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. İfadeye katılma derecesi (1:en düşük - 5:en yüksek) şeklinde düzenlenmiştir. Ayrıca 10 soruluk sosyo-demografik bilgi formu ile tanımlayıcı bilgilere ulaşılması hedeflenmiştir.

Bu bağlamda 500 geçerli anket toplanmış olup veriler AMOS-24 programı ile Yapısal Eşitlik Modellemesi yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir.

### 3.2. Ölçek Geçerlilik ve Güvenilirliği

Ölçek geçerlilik ve güvenilirliğini ölçümlemek için yapılan analizlere Doğrulamalı Faktör Analizleri (DFA) ile başlanmıştır. Bu analiz ile değişkenlerin teorik anlamda birlikte yüklenip yüklenmediği, yapı, yakınsak ve ayırt edici geçerlilik değerleri ölçümlenmiştir. Bu analizler ile elde edilen boyutların güvenilirliği için Cronbach's Alfa ve Composite Reliability (CR) değerleri dikkate alınmıştır. Analiz sonuçları Tablo 2 ve Tablo 3'te sunulmuştur.

**Tablo 2. Faktör Analiz Değerleri**

Yapı	Madde	Faktör Yükü	Yapı	Madde	Faktör Yükü
		DFA			DFA
Pazar Yönelimi	1	0,677	Öğrenme Yönelimi	1	0,783
	2	0,773		2	0,699
	3	0,794		3	0,798
	4	0,678		4	0,764
	5	0,7		5	0,76
	6	0,668		8	0,755
	7	0,619		9	0,811
	8	0,876		10	0,647
	9	0,85		11	0,687
	10	0,754		12	0,787
	11	0,687		13	0,812
	12	0,758		14	0,735
	13	0,717		15	0,789
	14	0,671		16	0,735
	15	0,702		18	0,73
Teknoloji Yönelimi	1	0,459	19	0,616	
	2	0,844	20	0,758	
	3	0,89	21	0,741	
	4	0,723	22	0,659	
	5	0,785	23	0,583	
Yapı	Madde	Faktör Yükü	Yapı	Madde	Faktör Yükü
Örgütsel Dayanıklılık	1	0,829	Girişimsel Yönelim	1	0,828
	2	0,746		2	0,888
	3	0,879		3	0,862
	4	0,79		4	0,747
	6	0,769		5	0,778
	7	0,751		6	0,805
	9	0,838		8	0,769
	10	0,802		9	0,789

12	0,663	10	0,837
13	0,859	11	0,796
14	0,837	12	0,762
19	0,829	13	0,831
20	0,836	14	0,841
21	0,867	15	0,844
		16	0,836
		17	0,831
		18	0,884
		19	0,765

Yapılan analizde faktör yükleri değerleri alt sınırı 0,4 olarak kabul edilmiştir (Hair vd., 2014: 104). Tablo 2’de sunulan veriler incelendiğinde faktör yükleri kabul edilebilir sınırlar içerisinde. Bu sınırlar dışarısında kalan da teorik olarak öngörülen faktör yapısına yüklenmeyen değişkenler faktör yapısını bozmayacak şekilde ölçek dışına çıkarılmıştır.

**Tablo 3. Güvenilirlik Değerleri**

Yapı / Güvenilirlik	Cronbach $\alpha$	CR	AVE	KMO	Toplam Varyans
<b>Örgütsel Dayanıklılık</b>	0,942	0,931	0,772	0,946	%75,791
<b>Girişimsel Yönelim</b>	0,944	0,88	0,647	0,941	%75,449
<b>Pazar Yönelimi</b>	0,889	0,762	0,518	0,900	%62,793
<b>Öğrenme Yönelimi</b>	0,919	0,837	0,563	0,913	%64,343
<b>Teknoloji Yönelimi</b>	0,852	0,865	0,571	0,810	%64,152
<b>Notlar</b>	Tüm DFA yolları $p < 0,05$ durumunda istatistiksel olarak anlamlıdır.				
<b>Model Uyum Değerleri</b>	$X^2/df = 2,494$ ; RMSEA = 0,055; CFI=0,851; IFI= 0,852				

DFA’da boyutların güvenilirliği için CR değerlerine bakılmış ve hepsinin 0,6’nın üzerinde olduğu görülmüştür (Hair vd., 2014: 107). Ek olarak oluşturulan boyutların güvenilirliği için Cronbach’s Alfa değeri kontrol edilmiş ve boyut değerleri 0,6’nın üzerinde olduğu için güvenilir kabul edilmiştir (Alpar, 2017). DFA modelinin model uyum iyilik değerleri incelenmiştir. Bu doğrultuda  $X^2/df$  değeri: 2,494, RMSEA değeri: 0,055, CFI değeri: 0,851 ve IFI değeri: 0,852 bulunmuştur. Bu sonuçlara göre modelin uyumunun iyi olduğu görülmüştür (Hu ve Bentler 1999; Schumacker ve Lomax, 2012). Sonuç olarak veriler incelendiğinde, araştırmada değerlendirilecek ölçeklerin güvenilir ve geçerli olduğu istatistiksel olarak açıklanmıştır.

### 3.3. Bulgular

Tablo 4’te sunulan korelasyon matrisi boyutlar arasındaki ilişki analiz değerlerini içermektedir. Değerler, tüm boyutların birbirleri ile pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir.

**Tablo 4. Korelasyon Matrisi**

Yapı	TY	ÖY	PY	GY	ÖD
<b>Teknoloji Yönelimi (TY)</b>	<b>0,756</b>	0,505***	0,46***	0,751***	0,698***

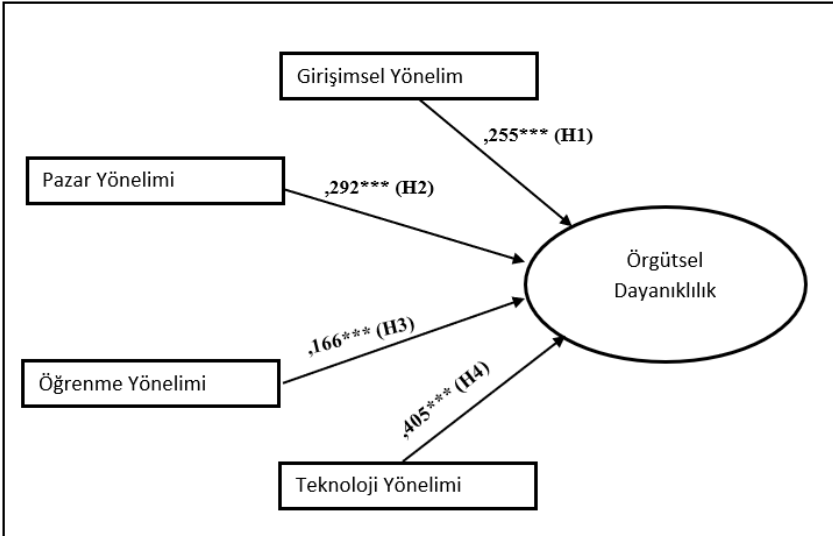
Öğrenme Yönelimi (ÖY)		0,75	0,888***	0,64***	0,595***
Pazar Yönelimi (PY)			0,72	0,742***	0,62***
Girişimsel Yönelim (GY)				0,805	0,729***
Örgütsel Dayanıklılık (ÖD)					0,879
*** $p < 0,01$ Tüm korelasyonlar $p < 0,01$ durumunda istatistiksel olarak anlamlıdır. AVE değerlerinin karekökü, Ayırt Edici Geçerlilik için köşegenlerde temsil edilir ve köşegen değerleri olarak tabloda belirtilmiştir.					

Hipotezleri test etmek için kullanılan Yapısal Eşitlik Modellemesi analiz sonuçları Tablo 5'te sunulmuştur. Analiz sonucunda tüm hipotezler kabul edilmiştir. Girişimsel yönelim, pazar yönelimi, öğrenme yönelimi ve teknoloji yönelimi örgütsel dayanıklılığı anlamlı ve pozitif etkilemektedir.

**Tablo 5. Hipotez testleri**

Hipotezler		$\beta$	S.E.	C.R.	P	
Örgütsel Dayanıklılık	<---	Girişimsel Yönelim	0,255	0,035	7,261	<0,05
	<---	Pazar Yönelimi	0,292	0,067	4,341	<0,05
	<---	Öğrenme Yönelimi	0,166	0,045	3,715	<0,05
	<---	Teknoloji Yönelimi	0,405	0,056	7,19	<0,05

Sonuç modeli Şekil 2'de sunulmuştur. Analiz sonuçlarına göre H4 hipotezinde yer alan teknoloji yönelimi en yüksek katsayıya sahip olup ( $\beta=0,405$ ) örgütsel dayanıklılığı pozitif anlamda en yüksek derecede etkileyen değişkendir. H3 hipotezinde yer alan öğrenme yönelimi ise pozitif etkilemekle beraber diğer değişkenlere kıyasla en düşük katsayıya sahiptir ( $\beta=0,166$ ). H1 hipotezinde yer alan girişimsel yönelim ve H2 hipotezinde yer alan pazar yönelimlerinin etki katsayıları diğer hipotezlere oranla ortalama değerlere sahiptir.



**Şekil 2. Sonuç modeli**



#### 4. SONUÇLAR

Araştırmada girişimsel yönelim, pazar yönelimi, öğrenme yönelimi ve teknoloji yöneliminin örgütsel dayanıklılığı etkilediğine ilişkin hipotezler test edilmiş ve bu stratejik yönelimlerin kendi aralarındaki korelasyonlar araştırılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre girişimsel yönelimin örgütsel dayanıklılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır. Bu sonuç göstermektedir ki, literatürden hareketle yenilikçilik, proaktiflik eğilimi, rekabetçi agresiflik ve risk alma eğilimlerini içeren girişimsel yönelimler, buna sahip olan firmalar için örgütsel dayanıklılık sağlanması konusunda sahip oldukları bir değeri temsil etmektedir. Pazar yöneliminin örgütsel dayanıklılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır. Bu sonuç göstermektedir ki, literatürden hareketle müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve departmanlar arası koordinasyonu içeren pazar yönelimleri, firmaların örgütsel dayanıklılıklarını arttırmaktadır. Öğrenme yöneliminin örgütsel dayanıklılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır. Bu sonuç göstermektedir ki, literatürden hareketle, paylaşılan vizyon, sistem oryantasyonu, öğrenmeye bağlılık ve organizasyonel hafıza eğilimini içeren öğrenme yönelimlerinin benimsenmesi örgütsel dayanıklılık sağlanması hususunda firmalara avantaj sağlamaktadır. Teknoloji yöneliminin örgütsel dayanıklılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır. Bu etki diğer stratejik yönelimlere kıyasla en güçlü etkidir. Sonuçlar örgütsel dayanıklılığı yüksek olan firmaların diğer yönelimlere nazaran yüksek oranda teknoloji yönelimine sahip olduğunu göstermektedir.

Araştırmada girişimsel yönelim, pazar yönelimi, öğrenme yönelimi ve teknoloji yöneliminin aralarındaki ilişkilere yönelik sonuçlar da elde edilmiştir. Bu stratejik yönelimler arasında orta ve yüksek düzeylerde korelasyonlar keşfedilmiştir. Stratejik yönelimlerin tamamı birbirleri ile pozitif korelasyona sahiptir. Elde edilen sonuçlara göre en yüksek korelasyon pazar yönelimi ve öğrenme yönelimi arasındadır. Bununla birlikte pazar yönelimi ile girişimsel yönelim ve teknoloji yönelimi ile girişimsel yönelimler arasında yüksek düzeyde korelasyon bulunmaktadır.

Bu araştırmanın sonuçları literatürde tek bir stratejik yönelime sahip olunmasının ya da odaklanılmasının bazı dezavantajlar oluşturabileceği (Lonial ve Carter, 2015; Quinton vd., 2018) görüşünü destekler niteliktedir. Bu görüş ampirik çalışmalarla da desteklenmektedir. Örneğin, sadece pazar yönelimine odaklanan bir firma girişimcilikle bağlantılı olan pazardaki fırsatları kaçırabilir ya da pazar odaklı olmayan bir girişimsel yönelim tezat oluşturmaktadır ve bu nedenle her ikisine birlikte sahip olunması gerekmektedir (Matsuno, Mentzer ve Özsoyer 2002). Sadece pazar yönelimine sahip olmak pazar tabanlı yenilikçiliği (inovasyon) engellemektedir ya da sadece teknoloji yönelimine sahip olmak pazar tabanlı yenilikçiliğe (inovasyon) daha az ilgi duyulmasını sağlamaktadır ve bu nedenlerle bu yönelimlerle eş zamanlı olarak girişimsel yönelime sahip olmak da önemlidir (Zhou vd., 2005). Literatürdeki görüşlere paralel olarak araştırmanın sonuçları ile de desteklendiği üzere firmalar çeşitli stratejik yönelimlere sahip olmalıdırlar. Özellikle günümüz iş koşullarındaki türbülanslar, teknolojiye yüksek gelişim hızı gibi etkenler bir arada değerlendirildiğinde tek bir stratejik yönelime sahip olmak bazı alanların eksik kalmasına, bazı fırsatların kaçırılmasına ve araştırmanın temel konusu olan dayanıklılık konusunda zayıf kalınmasına sebep teşkil etmektedir.

Stratejik yönelimler firma stratejilerinin bir anlamda ana hatlarını tanımlamaktadır. Firmaların strateji içerikleri ya da uygulamaları bu araştırma konusunun dışında farklı süreç olarak değerlendirilmelidir. Firmalar karşı karşıya oldukları çeşitli iç ve dış koşullara göre eş zamanlı olarak çeşitli stratejik yönelimlere sahip olabilirler (Slater, Olson ve Hult, 2006). Bu sayede

çeşitli koşullara uygun stratejiler geliştirebilir ve uygulayabilirler. Bir başka deyişle firmalar içerisinde buldukları pazarların özelliklerine göre davranışlar, stratejiler geliştirmelidirler (Theodosiou, Kehagias ve Katsikea, 2012). Araştırmamızın sonuçları da bu görüşü desteklemektedir.

Bu bağlamda firmalar teknoloji yönelimli olup yeni teknolojilere yatırım yapmalı, bu sayede hem uzaktan çalışma gibi beceriler için teknolojik donanıma sahip olmalı hem de yeni ürün ve hizmetler geliştirme yönünde adımlar atabilmelidirler. Firmalar pazar yönelimine sahip olup departmanlar arası eşgüdümü sağlayarak müşteri talepleri ve rakip hamlelerine karşı duyarlı ve aktif yanıt verebilir pozisyonda olmalıdırlar. Firmalar girişimsel yönelim ile rekabetçi bir yaklaşım sergilemeli, piyasada oluşacak fırsatları değerlendirme yönünde risk anlayışı geliştirmeli ve yenilikçilik odaklı olmalıdırlar. Firmalar öğrenme yönelimli olup öğrenme yoluyla elde edilen bilgiyi, yenilikçilik, rekabet, teknoloji gibi tüm diğer süreçleri destekleyecek şekilde kullanılmalıdırlar. Özet deyişle örgütsel dayanıklılıklarını arttırmak için firmalar tüm bunları ortak potada eritip kendi bağlamlarına uygun olacak oranlarda stratejik yönelim karmasına sahip olmalıdırlar.

Bu çalışmanın ampirik araştırmasına ilişkin veriler sınırlı bir coğrafi alanda toplanmıştır. Araştırmada İstanbul'daki firmalarla iletişime geçilmiştir. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmaların bu bölgede yoğunlaşması, bu firmalara daha kolay ulaşılabilmesini ve dolayısıyla saha çalışmasının odağının bu coğrafi alanda yoğunlaşmasına neden olmuştur. Bu nedenle verilerin temsil edilebilirliği İstanbul'da bulunan şirketlerin doğası ile sınırlıdır. Ayrıca araştırma hizmet sektöründeki KOBİ'ler üzerinde yürütülmüştür. Hizmet sektörü geniş bir yelpazedir ve birçok alt sektörü bünyesinde barındırmaktadır. Sonraki araştırmalarda araştırma örnekleminin sektör bazlı daraltılması konunun daha açıklayıcı olarak ele alınmasını, farklı sektörler arasında yapılacak araştırmalarla da kıyaslama yapılabilmesine olanak sağlayacaktır. Ayrıca sonraki araştırmalarda ikincil düzey ilişkilerin analiz edilmesi önerilmektedir. Hem girişimsel yönelim, pazar yönelimi, öğrenme yönelimi ve teknoloji yönelimi, hem de örgütsel dayanıklılık kavramları alt boyutları düzeyinde ele alınarak araştırma alanına ilişkin derinlemesine kavrayış geliştirilebilir.

#### 4.1. Tartışma

Bu araştırma girişimsel yönelim, pazar yönelimi, öğrenme yönelimi ve teknoloji yöneliminin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisini ampirik yöntemlerle test etmektedir. Çalışmanın yol analizi, çeşitli stratejik yönelimlerin örgütsel dayanıklılığı nasıl etkilediğini anlamaya çalışırken oldukça açıklayıcıdır. Mevcut literatürde, çeşitli stratejik yönelimlerin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkilerini inceleyen ve bu çalışmanın bulguları doğrultusunda sonuçlar elde eden çalışmalar bulunmaktadır (Abbas ve Hassan, 2016; Caniels ve Baaten, 2019; Coleman ve Adim, 2019; Tortorella vd., 2022). Bu çalışmalar gerek bağlamları gerekse odaklandıkları örneklemeler bakımından çeşitlilik göstermektedir.

Mandal ve Saravanan (2019) araştırmamız kapsamında ele alınan stratejik yönelimleri de kapsayan bir dizi değişkenin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisini incelemiştir. Mandal ve Saravanan (2019) yürüttükleri araştırmada öğrenme yöneliminin örgütsel dayanıklılık üzerinde anlamlı pozitif etkisi olduğu ve pazar yöneliminin ise örgütsel dayanıklılığı güçlü bir şekilde negatif etkilediği sonuçlarını elde etmişlerdir. Aynı araştırmada girişimsel yönelim ve teknoloji yöneliminin örgütsel dayanıklılık üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonuçlarına da ulaşılmıştır. Bu sonuçlar araştırmamız sonuçlarından öğrenme yönelimi haricinde farklılaşmaktadır. Bunun nedenleri olarak Mandal ve Saravanan (2019) tarafından yürütülen araştırmanın turizm sektöründe yapılması ve bununla birlikte bölgesel etkiler gösterilebilir.

Literatürde stratejik yönelimler ve örgütsel dayanıklılık literatürlerini birleştiren araştırmalarda girişimsel yönelimin örgütsel dayanıklılığı pozitif etkilediği sonuçları; Al-Hakimi ve Borade (2020), Eshegheri ve Korgba (2017), Goail ve Al-Hakimi (2021), Zighan vd. (2021) tarafından yürütülen araştırmalarda elde edilmiştir. Pazar yöneliminin örgütsel dayanıklılığı pozitif etkilediği sonuçları Huang ve Farboudi Jahromi (2021), Martinelli ve Tagliazzucchi (2019), Okello ve Lutah (2022) tarafından yürütülen araştırmalarda elde edilmiştir. Öğrenme yöneliminin örgütsel dayanıklılığı pozitif etkilediği sonuçları Eryarsoy vd. (2022), Brykman ve King (2021), Chowdhury ve Quaddus (2016) tarafından yürütülen araştırmalarda elde edilmiştir. Teknoloji yöneliminin örgütsel dayanıklılığı pozitif etkilediği sonuçları Robertson vd. (2022), Zhang vd. (2021), Marcucci vd. (2022), Aldianto vd. (2021) ve Mandal (2019) tarafından yürütülen çalışmalarda elde edilmiştir. Bu sonuçların tamamı araştırma sonuçlarımız tarafından desteklenmektedir.

Ayrıca teknoloji yöneliminin aracı değişken olduğu sonuçlarını elde eden Hussain ve Malik, (2022), Mandal (2017) ve Mandal (2020) araştırmaları örgütsel dayanıklılığın artırılmasına yönelik sundukları pozitif katkı yönünden araştırma sonuçlarımız tarafından desteklenir niteliktedir. Araştırma sonuçlarımızdan ayrılan bir sonuç elde eden Miceli vd. (2021) dijitalleşmenin yapay zeka, endüstri 4.0 ve büyük veri kullanımı yoluyla türbülans oluşturabileceği ve firmaların stratejik dayanıklılıklarına olumsuz etkisi de olabileceği önermesinde bulunmuşlardır. Bu ayrışmanın sebebi olarak Miceli vd. (2021) çalışması kavramsal bir çalışma olup, sunduğu önermeler ampirik olarak test edilmeye muhtaçtır. Ampirik kanıtlara dayanan araştırma sonuçlarımızda ise teknoloji yönelimi örgütsel dayanıklılığı güçlü bir şekilde pozitif yönlü etkilemektedir. Bu konuda derinlemesine kavrayış için sonraki çalışmalarda firmaların dijitalleşme seviyelerinin ölçümlenerek dayanıklılık üzerine etkileri incelenmelidir.

Ayrıca, bu çalışmada stratejik yönelimler arasında güçlü ilişkiler bulunmuştur. Bu bulgular, literatürdeki çalışmalarda stratejik yönelimler arasında bulunan yüksek korelasyon sonuçlarını doğrulamaktadır (Grinstein, 2008; Hakala, 2011). Buna dayanarak, duruma göre şirketlerin birden fazla stratejik yönelim kombinasyonu benimsemesi durumunda yüksek performans olasılığının artacağı görüşüne de (Laukkanen, 2013; Masa'deh vd., 2018; Sahi vd., 2020) paralellik göstermektedir.

## KAYNAKÇA

- ABBAS, M. W., & HASSAN, M. (2016). Impact of learning & market orientation on business performance & innovation: The mediating role of business resilience & CRM effectiveness. *European Journal of Business and Management* 8(22): 75-84.
- ACQUAAH, M., AMOAKO-GYAMPAH, K., & JAYARAM, J. (2011). Resilience in family and nonfamily firms: An examination of the relationships between manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5527-5544.
- AL MAMUN, A., & FAZAL, S. A. (2018). Effect of entrepreneurial orientation on competency and micro-enterprise performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(3), 379-398.
- AL-HAKIMI, M. A., & BORADE, D. B. (2020). The impact of entrepreneurial orientation on the supply chain resilience. *Cogent Business & Management* 7(1): 1-18.

- ALDIANTO, L., ANGGADWITA, G., PERMATASARI, A., MIRZANTI, I. R., & WILLIAMSON, I. O. (2021). Toward a business resilience framework for startups. *Sustainability*, 13(6), 3132.
- ALOULO, W. J. (2019). Impacts of strategic orientations on new product development and firm performances: Insights from Saudi industrial firms. *European Journal of Innovation Management*, 22(2), 257-280.
- ALPAR, R. (2017). *Uygulamalı çok değişkenli istatistiksel yöntemler*. Ankara: Detay Yayıncılık
- ANTONCIC, B., & HISRICH, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495–527.
- ANDERSON, B. S., KREISER, P. M., KURATKO, D. F., HORNSBY, J. S., & ESHIMA, Y. (2015). Reconceptualizing entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal*, 36(10), 1579–1596.
- ANDERSSON, T., CAKER, M., TENGBLAD, S., & WICKELGREN, M. (2019). Building traits for organizational resilience through balancing organizational structures. *Scandinavian Journal of Management*, 35(1), 36-45.
- ANEES-UR-REHMAN, M., & JOHNSTON, W. J. (2019). How multiple strategic orientations impact brand equity of B2B SMEs. *Journal of Strategic Marketing*, 27(8), 730-750.
- ANNARELLI, A., & NONINO, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega*, 62, 1-18.
- ASHRAFI, A., RAVASAN, A. Z., TRKMAN, P., & AFSHARI, S. (2019). The role of business analytics capabilities in bolstering firms' agility and performance. *International Journal of Information Management*, 47, 1-15.
- ATES, A., & BITITCI, U. (2011). Change process: A key enabler for building resilient SMEs. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5601-5618.
- BABU, M. M. (2018). Impact of firm's customer orientation on performance: the moderating role of interfunctional coordination and employee commitment. *Journal of Strategic Marketing*, 26(8), 702-722
- BARASA, E., MBAU, R., & GILSON, L. (2018). What is resilience and how can it be nurtured? A systematic review of empirical literature on organizational resilience. *International journal of health policy and management*, 7(6), 491.
- BARRINGER, B. R., & BLUEDORN, A. C. (1999). The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. *Strategic Management Journal*, 20(5), 421-444.
- BARROS, V. F. D. A., RAMOS, I., & PEREZ, G. (2015). Information systems and organizational memory: a literature review. *JISTEM-Journal of information systems and technology management*, 12, 45-63.
- BASTEN, D., & HAAMANN, T. (2018). Approaches for organizational learning: A literature review. *Sage Open*, 8(3).

- BAYKAL, E. (2020). Effects of Resilience on Life Satisfaction Among Employees During COVID-19 Pandemic. *Journal of Cyprus Studies*, 21(46).
- BAYKAL, E. (2022). Succession in Family Business Through Authentic Leadership. *Research Anthology on Strategies for Maintaining Successful Family Firms* (s. 488-503) içinde. IGI Global.
- BELIAEVA, T., SHIROKOVA, G., WALES, W., & GAFFOROVA, E. (2020). Benefiting from economic crisis? Strategic orientation effects, trade-offs, and configurations with resource availability on SME performance. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(1), 165-194.
- BENDLE, N., & VANDENBOSCH, M. (2014). Competitor orientation and the evolution of business markets. *Marketing Science*, 33(6), 781-795.
- BRANDON-JONES, E., SQUIRE, B., AUTRY, C. W., & PETERSEN, K. J. (2014). A contingent resource-based perspective of supply chain resilience and robustness. *Journal of Supply Chain Management*, 50(3), 55-73.
- BROEKEMA, W., PORTH, J., STEEN, T., & TORENVLIED, R. (2019). Public leaders' organizational learning orientations in the wake of a crisis and the role of public service motivation. *Safety science*, 113, 200-209.
- BRUNEAU, M., CHANG, S. E., EGUCHI, R. T., LEE, G. C., O'ROURKE, T. D., REINHORN, A. M., & VON WINTERFELDT, D. (2003). A framework to quantitatively assess and enhance the seismic resilience of communities. *Earthquake Spectra*, 19(4), 733-752.
- BRYKMAN, K. M., & KING, D. D. (2021). A resource model of team resilience capacity and learning. *Group & Organization Management* 46(4): 737-772.
- BULUT, Ç. (2007). Stratejik oryantasyonlar ve firma performansı (Yayınlanmamış doktora tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- BURNARD, K., BHAMRA, R., & TSINOPOULOS, C. (2018). Building organizational resilience: Four configurations. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 65(3), 351-362.
- CALANTONE, R. J., CAVUSGIL, S. T., & ZHAO, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.
- CANIELS, M. C., & BAATEN, S. M. (2019). How a learning-oriented organizational climate is linked to different proactive behaviors: The role of employee resilience. *Social Indicators Research* 143(2): 561-577.
- CHO, Y. H., & LEE, J. (2018). Entrepreneurial orientation, entrepreneurial education and performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(2), 124-134.
- CHOWDHURY, M. M. H., & QUADDUS, M. (2016). Supply chain readiness, response and recovery for resilience. *Supply Chain Management: An International Journal* 21(6): 709-731.

- CLEMENT, V., & RIVERA, J. (2017). From adaptation to transformation: An extended research agenda for organizational resilience to adversity in the natural environment. *Organization & Environment*, 30(4), 346-365.
- COLEMAN, R. O., & ADIM, C. V. (2019). Entrepreneurial proactiveness and organizational resilience in mobile telecommunication firms in Rivers State, Nigeria. *The Strategic Journal of Business & Change Management* 6(3): 454-465.
- CORAIOLA, D. M., & MURCIA, M. J. (2020). From organizational learning to organizational mnemonics: Redrawing the boundaries of the field. *Management Learning*, 51(2), 227-240.
- COUTU, D. L. (2002). "How resilience works". *Harvard Business Review*, May, 1-8.
- COVIN, J. G., GREEN, K. M., & SLEVIN, D. P. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial orientationsales growth rate relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 57-81.
- COVIN, J. G., & LUMPKIN, G. (2011). Entrepreneurial orientation theory and research: reflections on a needed construct. *Entrepreneurial Theory & Practice*, 35(5), 855- 872.
- ÇOBAN KUMBALI, H. (2018). Örgüt yapısına göre bilgi yönetimi ve örgütsel dayanıklılık ilişkisi (Yayınlanmamış doktora tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- DARKOW, P. M. (2019). Beyond "bouncing back": Towards an integral, capability-based understanding of organizational resilience. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 27(2), 145-156.
- DEMİRBAĞ, O., MUMCU, A. Y., & ÇAKAREL, T. Y. (2022). Beşeri ve sosyal sermayenin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinde finansal sermayenin aracılık rolünün incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (49), 1-21.
- DENISON, D. R. (2000). Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change. *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*, 18(4), 347-372
- DESS G. G., LUMPKIN, G. T., & COVIN, J. G. (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal*, 18(9), 677-695.
- DIONYSUS, R., & ARIFIN, A. Z. (2020). Strategic orientation on performance: The Resource based view theory approach. *Jurnal Akuntansi* 24(1): 136-153.
- DOVBISCHUK, I. (2022). Innovation-oriented dynamic capabilities of logistics service providers, dynamic resilience and firm performance during the COVID-19 pandemic. *The International Journal of Logistics Management*.
- DUCHEK, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215-246.
- DUCHEK, S., RAETZE, S., & SCHEUCH, I. (2020). The role of diversity in organizational resilience: A theoretical framework. *Business Research*, 13(2), 387-423.
- DUKEOV, I., BERGMAN, J., HEILMANN, P., & NASLEDOV, A. (2020). Impact of a firm's commitment to learning and open-mindedness on its organizational innovation among Russian manufacturing firms. *Baltic Journal of Management*, 15(4), 551- 569.

- EGGERS, F., NIEMAND, T., FILSER, M., KRAUS, S., & BERCHTOLD, J. (2020). To network or not to network—Is that really the question? The impact of networking intensity and strategic orientations on innovation success. *Technological Forecasting and Social Change*, 155, 119448.
- EJDYS, J., & GEDVILAITE, D. (2017). Learning orientation in nursing homes in Poland. *Engineering Management in Production and Services*, 9(3).
- ERYARSOY, E., ÖZER TORGALÖZ, A., ACAR, M. F., & ZAİM, S. (2022). A resource-based perspective of the interplay between organizational learning and supply chain resilience. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- ESCRIBA-ESTEVE, A., SANCHEZ-PEINADO, L., & SANCHEZ-PEINADO, E. (2009). The influence of top management teams in the strategic orientation and performance of small and medium-sized enterprises. *British Journal of Management*, 20(4), 581-597.
- ESHEGHERI, A. E., & KORGBA, F. (2017). Entrepreneurial orientation and resilience of medium scale businesses in Nigeria. *European Journal of Business and Management* 9(35): 7-12.
- FIKSEL, J., POLYVIU, M., CROXTON, K.L., & PETTIT, T.J. (2015). From risk to resilience: Learning to deal with disruption. *MIT Sloan Management Review*, 56(2), 79–86.
- GATIGNON, H., & XUERE, J. M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 77–90
- GITTELL, 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.
- GOAILL, M. M., & AL-HAKIMI, M. A. (2021). Does absorptive capacity moderate the relationship between entrepreneurial orientation and supply chain resilience?. *Cogent Business & Management*, 8(1): 1-19.
- GOTTELAND, D., SHOCK, J., & SARIN, S. (2020). Strategic orientations, marketing proactivity and firm market performance. *Industrial Marketing Management*, 91, 610-620.
- GRINSTEIN A. (2008). The relationships between market orientation and alternative strategic orientations. *European Journal of Marketing* 42(1/2), 115–134.
- HABIB, M. A., BAO, Y., NABI, N., DULAL, M., ASHA, A. A., & ISLAM, M. (2021). Impact of strategic orientations on the implementation of green supply chain management practices and sustainable firm performance. *Sustainability*, 13(1), 340.
- HAIR, J. F., HULT, G. T. M., RINGLE, C. M., & SARSTEDT, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. California, CA, USA: Sage Publications.
- HAKALA, H. (2011). Strategic orientations in management literature: Three approaches to understanding the interaction between market, technology, entrepreneurial and learning orientations. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 199-217.

- HERBANE, B. (2019). Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5-6), 476-495.
- HILLMANN, J., & GUENTHER, E. (2021). Organizational resilience: A valuable construct for management research?. *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 7-44.
- HU, L. T., & BENTLER, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- HUANG, A., & FARBOUDI JAHROMI, M. (2021). Resilience building in service firms during and post COVID-19. *The Service Industries Journal* 41(1-2): 138-167.
- HULT, G. T. M., KETCHEN JR, D. J., & REUS, T. H. (2001). Organizational learning capacity and internal customer orientation within strategic sourcing units. *Journal of Quality Management*, 6(2), 173-192.
- HUSSAIN, M., & MALIK, M. (2022). How do dynamic capabilities enable hotels to be agile and resilient? A mediation and moderation analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 106, 103266.
- INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (2020). ILO Monitor: COVID-19 and the world of work, third edition. Updated estimates and analysis. Erişim adresi: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefingnote/wcms\\_743146.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefingnote/wcms_743146.pdf) Erişim tarihi: 18.07.2022
- IVANOV, D. (2021). Digital supply chain management and technology to enhance resilience by building and using end-to-end visibility during the COVID-19 pandemic. *IEEE Transactions on Engineering Management*.
- JUNG, K. (2017). Sources of organizational resilience for sustainable communities: An institutional collective action perspective. *Sustainability*, 9(7), 1141.
- KINDERMANN, B., BEUTEL, S., DE LOMANA, G. G., STRESE, S., BENDIG, D., & BRETTEL, M. (2021). Digital orientation: Conceptualization and operationalization of a new strategic orientation. *European Management Journal*, 39(5), 645-657.
- KOHLI, A. A., & JAWORSKI, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- KOHLI, R., & MELVILLE, N. P. (2019). Digital innovation: A review and synthesis. *Information Systems Journal*, 29(1), 200-223.
- LAI, C. H., & HUILI LIN, S. (2017). Systems theory. *The international encyclopedia of organizational communication*, 1-18.
- LAMPEL, J., BHALLA, A., & JHA, P. P. (2014). Does governance confer organisational resilience?. Evidence from UK employee owned businesses. *European Management Journal*, 32(1), 66-72.
- LAUKKANEN, T., NAGY, G., HIRVONEN, S., REIJONEN, H., & PASANEN, M. (2013). The effect of strategic orientations on business performance in SMEs: A multigroup analysis comparing Hungary and Finland. *International Marketing Review* 30(6): 510-535.



- 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.
- LIMNIOS, E. A. M., MAZZAROL, T., GHADOUANI, A., & SCHILIZZI, S. G. (2014). The resilience architecture framework: Four organizational archetypes. *European Management Journal*, 32(1), 104-116.
- LIN, C., & KUNNATHUR, A. (2019). Strategic orientations, developmental culture, and big data capability. *Journal of Business Research*, 105, 49-60.
- 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.
- LINNENLUECKE, M. K., & GRIFFITHS, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of world business*, 45(4), 357-366.
- LIU, S. S., LUO, X., & SHI Y. (2002). Integrating customer orientation, corporate entrepreneurship, and learning orientation in organizations-in-transition: An empirical study. *International Journal of Research in Marketing*, 19(4), 367–382.
- LONIAL, S. C., & CARTER, R. E. (2015). The impact of organisational orientations on medium and small firm performance: A resource-based perspective. *Journal of Small Business Management*, 53, 94–113.
- LUMPKIN, G. T., & DESS, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429-451.
- MADNI, A. M., & JACKSON, S. (2009). Towards a conceptual framework for resilience engineering. *IEEE Systems Journal*, 3(2), 181-191.
- MAI, Y., WU, Y. J., & WANG, Y. M. (2022). How Does Entrepreneurial Team Relational Governance Promote Social Start-Ups' Organizational Resilience?. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(11), 6677.
- MANDAL, S. (2017). The Influence of organizational culture on healthcare supply chain resilience: Moderating role of technology orientation. *Journal of Business & Industrial Marketing* 32(8): 1021–1037.
- MANDAL, S. (2019). Exploring the influence of IT capabilities on agility and resilience in tourism: Moderating role of technology orientation. *Journal of Hospitality and Tourism Technology* 10: 401–414.
- MANDAL, S. (2020). Exploring the impact of healthcare agility and resilience on sustainable healthcare performance: Moderating role of technology orientation. *International Journal of Sustainable Strategic Management* 8(1): 3-23.
- MANDAL, S., & SARAVANAN, D. (2019). Exploring the influence of strategic orientations on tourism supply chain agility and resilience: An empirical investigation. *Tourism Planning & Development* 16(6): 612-636.

- MARCUCCI, G., AN TOMARIONI, S., CIARAPICA, F. E., & BEVILACQUA, M. (2022). The impact of operations and IT-related Industry 4.0 key technologies on organizational resilience. *Production Planning & Control*, 33(15), 1417-1431.
- MARTINELLI, E., & TAGLIAZZUCCHI, G. (2019). Entrepreneur's resilience to natural disasters: A Survey in the retail sector. *Sinergie Italian Journal of Management* 37(1): 43-62.
- MARTINEZ, J. E. V., SERNA, M. D. C. M., & MONTOYA, N. P. (2020). Dimensions of learning orientation and its impact on organizational performance and competitiveness in SMEs. *Journal of Business Economics and Management*, 21(2), 395-420.
- MASA'DEH, R., AL-HENZAB, J., TARHINI, A., & OBEIDAT, B. Y. (2018). The associations among market orientation, technology orientation, entrepreneurial orientation and organizational performance. *Benchmarking: An International Journal* 25(8): 3117-3142.
- MATSUNO, K., MENTZER, J. T., & RENTZ, J. O. (2005). A conceptual and empirical comparison of three market orientation scales. *Journal of Business Research*, 58(1), 1-8.
- MEHTA, R., POLSA, P., MAZUR, J., XIUCHENG, F., & DUBINSKY, A. J. (2006). Strategic alliances in international distribution channels. *Journal of Business Research*, 59(10-11), 1094-1104.
- MICELI, A., HAGEN, B., RICCARDI, M. P., SOTTI, F., & SETTEMBRE-BLUNDO, D. (2021). Thriving, not just surviving in changing times: How sustainability, agility and digitalization intertwine with organizational resilience. *Sustainability*, 13(4), 2052.
- MILLER, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791
- MOSTAFIZ, M. I., HUGHES, M., & SAMBASIVAN, M. (2021). Entrepreneurial orientation, competitive advantage and strategic knowledge management capability in Malaysian family firms. *Journal of Knowledge Management*, 26(2), 423-458.
- NAMAN, J. L., & SLEVIN, D. P. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, 14(2), 137-154.
- NARVER, J. C., & SLATER, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- O'DWYER, M., & GILMORE, A. (2019). Competitor orientation in successful SMEs: An exploration of the impact on innovation. *Journal of Strategic Marketing*, 27(1), 21-37.
- OKELLO, D. O., & LUTTAH, F. J. (2022). Effects of market orientation on farmer resilience and dairy farm performance in emerging economy. *Cogent Business & Management* 9(1): 1-15.
- OKUN, O. (2022). Örgütsel dayanıklılığın geliştirilmesi süreci ile inovasyona ilişkin değişkenlerin ilişkilendirilmesi. *Girişimcilik İnovasyon ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 6(11), 1-13.

- ONAN, G., TURHAN, M., & HELVACI, İ. (2021). Psikolojik dayanıklılık, çalışan dayanıklılığı, örgütsel dayanıklılık ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Hizmet sektörü üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(4), 3278-3292.
- PATHAK, D., & OSHI, G. (2021). Impact of psychological capital and life satisfaction on organizational resilience during COVID-19: Indian tourism insights. *Current Issues in Tourism*, 24(17), 2398-2415.
- PATRIARCA, R., DI GRAVIO, G., COSTANTINO, F., FALEGNAMI, A., & BILOTTA, F., (2018). An analytic framework to assess organizational resilience. *Safety and Health at Work* 9(3), 265–276.
- PONOMAROV, S. Y., & HOLCOMB, M. C. (2009). Understanding the concept of supply chain resilience. *International Journal of Logistics Management*, 20 (1), 124–143.
- PRAYAG, G., CHOWDHURY, M., SPECTOR, S., & ORCHISTON, C. (2018). Organizational resilience and financial performance. *Annals of Tourism Research*, 73(C), 193-196.
- QUINTON, S., CANHOTO, A., MOLINILLO, S., PERA, R., & BUDHATHOKI, T. (2018). Conceptualising a digital orientation: antecedents of supporting SME performance in the digital economy. *Journal of Strategic Marketing*, 26(5), 427-439.
- RAMACHANDRAN, I., LENGNICK-HALL, C. A., & BADRINARAYANAN, V. (2019). Enabling and leveraging ambidexterity: influence of strategic orientations and knowledge stock. *Journal of Knowledge Management*, 23(6), 1136-1156.
- ROBERTSON, J., BOTHA, E., WALKER, B., WORDSWORTH, R., & BALZAROVA, M. (2022). Fortune favours the digitally mature: the impact of digital maturity on the organisational resilience of SME retailers during COVID-19. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- RODRIGUEZ-SANCHEZ, A., GUINOT, J., CHIVA, R., & LOPEZ-CABRALES, A. (2021). How to emerge stronger: Antecedents and consequences of organizational resilience. *Journal of Management & Organization*, 27(3), 442-459.
- RUIZ-ALBA, J. L., GUESALAGA, R., AYESTARAN, R., & MORALES MEDIANO, J. (2020). Interfunctional coordination: the role of digitalization. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(3), 404-419.
- RUIZ-MARTIN, C., LOPEZ-PAREDES, A., & WAINER, G. (2018). What we know and do not know about organizational resilience. *International Journal of Production Management and Engineering*, 6(1), 11–28.
- SAHI, G. K., GUPTA, M. C., & CHENG, T. C. E. (2020). The effects of strategic orientation on operational ambidexterity: A study of indian SMEs in the industry 4.0 era. *International Journal of Production Economics* 220, 107395.
- SALAVOU, H. (2004). The concept of innovativeness: Should we need to focus? *European Journal of Innovation Management*, 7(1): 33-44.
- SCHUMACKER, R. E., & LOMAX, R. G. (2012). *A beginner's guide to structural equation modeling*. New York, NY, USA: Routledge

- SGRO, F., PALAZZI, F., & CIAMBOTTI, M. (2021). What leads to SMEs continuity?. Beyond the crisis: what is the future for small businesses?, 93.
- SHIM, Y., SEO, J., & PARK, E. (2021). A Study on the strategic orientation and the performance of IT startups: The Moderating effect of corporate social responsibility orientation. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship* 16(1): 127-138.
- SLATER, S. F., OLSON, E. M., & HULT, G. T. M. (2006). The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability–performance relationship. *Strategic Management Journal*, 27(12), 1221-1231.
- STRESE, S., KELLER, M., FLATTEN, T. C., & BRETTEL, M. (2018). CEOs' passion for inventing and radical innovations in SMEs: The moderating effect of shared vision. *Journal of Small Business Management*, 56(3), 435-452.
- SUN, X., & ZHANG, Q. (2021). Building digital incentives for digital customer orientation in platform ecosystems. *Journal of Business Research*, 137, 555-566.
- SUTCLIFFE, K. M., & VOGUS, T. (2003). Organizing for resilience. Cameron, K., Dutton, J. E. ve Quinn, R. (Ed.), *Positive Organizational Scholarship* (s.94-121) içerisinde. San Francisco, CA, USA: Berrett-Koehler.
- SYAHRIAL, H., & NOFRIZA, B. (2022). The Effect of Market Orientation and Product Innovation on Performance-Mediated Competitive Advantage Marketing (Case Study of MSME Boutiq Women in Medan Market Center). *International Journal of Applied Finance and Business Studies*, 10(1), 23-30.
- THEODOSIOU, M., KEHAGIAS, J., & KATSIKEA, E. (2012). Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: An empirical investigation in the context of frontline managers in service organisations. *Industrial Marketing Management*, 41, 1058–1070.
- TORTORELLA, G. L., FOGLIATTO, F. S., SAURIN, T. A., TONETTO, L. M., & MCFARLANE, D. (2022). Contributions of Healthcare 4.0 digital applications to the resilience of healthcare organizations during the COVID-19 outbreak. *Technovation* 111, 102379.
- TÜRKİYE İSTATİSTİK KURUMU. (2020a). Küçük ve orta büyüklükteki girişim istatistikleri, 2020. Erişim adresi: <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Kucuk-ve-Orta-Buyuklukteki-Girisim-Istatistikleri-2020-41129> Erişim tarihi: 22.08.2022
- TÜRKİYE İSTATİSTİK KURUMU. (2020b). Yıllık sanayi ve hizmet istatistikleri, 2020. Erişim adresi: <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Yillik-Sanayi-ve-Hizmet-Istatistikleri-2020-37190> Erişim tarihi: 22.08.2022
- UDRIYAH, U., THAM, J., & AZAM, S. (2019). The effects of market orientation and innovation on competitive advantage and business performance of textile SMEs. *Management Science Letters*, 9(9), 1419-1428.
- UNGERMAN, O., DEDKOVA, J., & GURINOVA, K. (2018). The impact of marketing innovation on the competitiveness of enterprises in the context of industry 4.0. *Journal of competitiveness*, 10(2), 132.

- URBANO, D., GUERRERO, M., FERREIRA, J. J., & FERNANDES, C. I. (2019). New technology entrepreneurship initiatives: Which strategic orientations and environmental conditions matter in the new socio-economic landscape?. *The Journal of Technology Transfer*, 44(5), 1577-1602.
- VOGUS, T. J., & SUTCLIFFE, K. M. (2007). Organizational resilience: Towards a theory and research agenda. 2007 IEEE international conference on systems, man and cybernetics (s. 3418-3422). IEEE.
- WALES, W. J., COVIN, J. G., & MONSEN, E. (2020). Entrepreneurial orientation: The necessity of a multilevel conceptualization. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 14(4), 639-660.
- WICKER, P., FILO, K., & CUSKELLY, G. (2013). Organizational resilience of community sport clubs impacted by natural disasters. *Journal of Sport Management*, 27(6), 510-525.
- WIELAND, A., & WALLENBURG, C. M. (2012). Dealing with supply chain risks: Linking risk management practices and strategies to performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 42(10), 887-905.
- YILMAZ, K., & KARAKAYA, A. (2019). İşletmelerin stratejik yönelimleri ve etkin iş sürekliliği yönetimi arasındaki ilişkiler: İstanbul Sanayi Odası (İSO) 2015 birinci 500 sanayi kuruluşu üzerinde yapılan araştırma. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 8 (4), 3230-3251.
- YOO, J., & KIM, J. (2019). The effects of entrepreneurial orientation and environmental uncertainty on Korean technology firms' R&D investment. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5(2), 29.
- ZHANG, J., LONG, J., & VON SCHAEWEN, A. M. E. (2021). How does digital transformation improve organizational resilience?— findings from PLS-SEM and fsQCA. *Sustainability*, 13(20), 11487.
- ZHONG, M. (2021). Research on the organizational resilience construction of SMEs under the background of VUCA. 2021 International Conference on Electronic Commerce, Engineering Management and Information Systems, (s. 438-443) içinde. UK: Francis Academic Press.
- ZHOU, K. Z., YIM, C. K., & TSE, D. K. (2005). The effects of strategic orientations on technology-and market-based breakthrough innovations. *Journal of marketing*, 69(2), 42-60.
- ZIGHAN, S., ABUALQUMBOZ, M., DWAIKAT, N., & ALKALHA, Z. (2021). The role of entrepreneurial orientation in developing SMEs resilience capabilities throughout COVID-19. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 1-13.