



T.C.

ALANYA ALAADDİN KEKUBAT ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI

**ÖĞRENEN ÖRGÜTLERİN KURUMSALLAŞMA ARACILIĞI İLE ÖRGÜTSEL
DAYANIKLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ALANYA'DA KONAKLAMA
İŞLETMELERİ YÖNETİCİLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

Doktora Tezi

Yaşar Yiğit KAÇMAZ

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Aydın ÇEVİRGEN

Alanya

2021

T.C.
ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

ÖĞRENEN ÖRGÜTLERİN KURUMSALLAŞMA ARACILIĞI İLE
ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
ALANYA'DA KONAKLAMA İŞLETMELERİ YÖNETİCİLERİ
ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Doktora Tezi

Yaşar Yiğit KAÇMAZ

Ana Bilim Dalı: Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik

Program Adı: Doktora Programı

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Aydın ÇEVİRGEN

Alanya

2021

JÜRİ VE ENTİTÜSÜ ONAYI

Yaşar Yiğit KAÇMAZ'ın “Öğrenen Örgütlerin Kurumsallaşma Aracılığı ile Örgütsel Dayanıklılık Üzerindeki Etkisi: Alanya’da Konaklama İşletmeleri Yöneticileri Üzerine Bir Uygulama” başlıklı tezi 05/02/2021 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından değerlendirilerek “Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği”nin ilgili maddeleri uyarınca, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalında Doktora tezi olarak oy birliği/oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

	Unvanı-Adı Soyadı	İmza
Üye (Tez Danışmanı)	:
Üye	:
Üye	:
Üye	:
Üye	:

.....
Enstitü Müdürü

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilemeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmamın Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

.....
Yaşar Yiğit KAÇMAZ

ÖNSÖZ

Yaptığım bu çalışma boyunca bilgi ve desteğini benden esirgemeyen tez danışmanım Dr. Öğr. Üye. Aydın ÇEVİRGEN'e, tez izleme jüri üyelerim Doç. Dr. Kemal VATANSEVER ve Dr. Öğr. Üye. Serpil KOCAMAN'a, akademik anlamda desteğini esirgemeyen Dr. Öğr. Üye. Engin ÜNGÜREN'e ve desteklerini her zaman hissettiğim aileme teşekkür ederim.

Yaşar Yiğit KAÇMAZ

Antalya, 2021

ÖZET

ÖĞRENEN ÖRGÜTLERİN KURUMSALLAŞMA ARACILIĞI İLE ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ALANYA'DA KONAKLAMA İŞLETMELERİ YÖNETİCİLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Yaşar Yiğit KAÇMAZ

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı

Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Şubat, 2021 (196 sayfa)

Bu çalışmanın temel amacı, öğrenen örgütlerin kurumsallaşma aracılığı ile örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Çalışmanın alanı turizm endüstrisinde faaliyet gösteren konaklama işletmeleridir. Bu alanın seçilme nedeni çalışmanın bu alanda uygulanması ile literatüre özgün katkı sağlamasıdır. Çalışmanın diğer amaçları ise şu şekilde sıralanabilir; konaklama işletmeleri yöneticilerinin işletme özellikleri ve mesleki özelliklerine göre değişkenleri algılama düzeylerinin ve algılama farklılıklarının belirlenmesidir. Araştırma nicel araştırma yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma evrenini Alanya'da faaliyet gösteren beş ve dört yıldızlı konaklama işletmeleri yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmanın uygulaması kapsamında ilk olarak pilot uygulamalar gerçekleştirilmiştir. Pilot uygulamada elde edilen verilerin güvenilirliklerinin yeterli olmasına bağlı olarak Eylül 2020 tarihinde araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma 43 adeti beş yıldızlı ve 11 adet dört yıldızlı olmak üzere toplam 54 işletmede gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında 392 adet sağlıklı anket toplanmıştır. Elde edilen verilere faktör analizi, korelasyon, hiyerarşik regresyon ve farklılık analizleri uygulanmıştır.

Faktör analizlerine yönelik bulgular incelendiğinde örgütsel dayanıklılığın örgütsel dayanıklılık olarak isimlendirilen tek faktörden, kurumsallaşmanın profesyonelleşme-tutarlılık, sosyal sorumluluk ve formalleşme olarak isimlendirilen üç faktörden ve öğrenen örgütün bireysel ve örgütsel öğrenme olarak isimlendirilen iki faktörden oluştuğu saptanmıştır. Korelasyon analizleri örgütsel dayanıklılık faktörü, kurumsallaşma faktörleri ve öğrenen örgüt faktörleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Gerçekleştirilen hiyerarşik regresyon analizi bulguları

incelendiğinde, öğrenen organizasyon faktörlerinin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinde üç kurumsallaşma faktörünün (profesyonelleşme-tutarlılık, sosyal sorumluluk ve formalleşme) tam aracı rolü olduğu belirlenmiştir. Araştırma kapsamında son olarak katılımcıların faktörleri algılamalarında farklılık olup olmadığının belirlenmesi amacı ile farklılık analizleri gerçekleştirilmiştir. Farklılık analizleri incelendiğinde farklılıkların genel olarak işletmenin çalışma durumu, sektörde çalışma ve yöneticilik süresi ve işletmede yöneticilik süresi gibi zamana bağlı değişkenlere bağlı olarak gerçekleştiği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Dayanıklılık, Örgütsel Dayanıklılık, Kurumsallaşma, Öğrenen Örgüt*



ABSTRACT

THE EFFECT OF LEARNING ORGANIZATIONS ON ORGANIZATIONAL RESILIENCE THROUGH INSTITUTIONALIZATION: A STUDY ON HOSPITALITY MANAGERS IN ALANYA

Yaşar Yiğit KAÇMAZ

Department of Tourism and Hotel Management

Alanya Alaaddin Keykubat University, Graduate Education Institute

February, 2021 (196 pages)

The main purpose of this study is to determine the effect of learning organizations on organizational resilience through institutionalization. The field of study is accommodation businesses operating in the tourism industry. The reason for choosing this field is that the study made an original contribution to the literature with its application in this field. Other purposes of the study can be listed as determining the perception levels and differences of the variables according to the business characteristics and professional characteristics of the hospitality managers. The research was carried out using quantitative research method. The research area consists of the managers of five and four-star accommodation establishments operating in Alanya. Within the scope of the application of the research, pilot applications were carried out first. The research was conducted in September 2020, depending on the reliability of the data obtained in the pilot application. The research was carried out in 54 enterprises, 43 of which are five-star and 11 of which are four-star. 392 reliable questionnaires were collected within the scope of the research. Factor analysis, correlation, hierarchical regression and difference analysis were applied to the data obtained.

When the findings regarding the factor analysis are examined, it is determined that organizational resilience consists of a single factor named as organizational resilience, institutionalization consists of three factors named as professionalization-consistency, social responsibility and formalization, and the learning organization consists of two factors named individual and organizational learning. Correlation analysis shows that there is a positive and significant relationship between organizational resilience factor,

institutionalization factors and learning organization factors. When the findings of the hierarchical regression analysis were examined, it was determined that three institutionalization factors- professionalization-consistency, social responsibility and formalization had a full mediating role on the affect of learning organization factors on the organizational resilience. Finally, within the scope of the research, analysis of differences was carried out in order to determine whether there was a difference in the perceptions of the factors of the participants. When the diversity analyses are examined, it is determined that the differences generally occur depending on the time-dependent variables such as the working status of the establishments, the duration of work and management in the sector and the duration of the management in the company.

Key Words: *Resilience, Organizational Resilience, Institutionalization, Learning Organization*

İÇİNDEKİLER

İÇ KAPAK SAYFASI

JÜRİ VE ENTİTÜSÜ ONAYI	i
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ	ii
ÖNSÖZ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
TABLolar LİSTESİ.....	xiv
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ	xvi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

1.1.Öğrenme.....	2
1.1.1.Öğrenme Kavramı ve Tanımı.....	2
1.1.2.Öğrenme Kuramları	3
1.1.3.Öğrenme Modelleri	4
1.1.3.1. Jarvis, Holford ve Griffin'in öğrenme modeli.....	4
1.1.3.2. Noe'nin öğrenme modeli	5
1.1.4.Öğrenme Düzeyleri	5
1.1.4.1.Bireysel öğrenme	6
1.1.4.2.Grup halinde öğrenme	6
1.1.4.3.Örgüt halinde öğrenme	7
1.2.Örgütsel Öğrenme.....	7
1.2.1.Örgütsel Öğrenme Kavramı ve Tanımı.....	8
1.2.1.1.Deneyim odaklı örgütsel öğrenme yaklaşımı	9
1.2.1.2.Yorum odaklı örgütsel öğrenme yaklaşımı	10
1.2.1.3.Bilgi odaklı örgütsel öğrenme yaklaşımı.....	10
1.2.1.4.Enformasyon odaklı örgütsel öğrenme yaklaşımı	11
1.2.1.5. Örgütsel öğrenmeye ilişkin karma yaklaşımlar	11
1.2.2.Örgütsel Öğrenmenin Etkileri	12
1.2.3.Örgütsel Öğrenme Modelleri	13
1.2.3.1. Argyris ve Schön'ün döngülü örgütsel öğrenme modeli.....	13

1.2.3.2. Daft ve Weick'in örgütsel öğrenme modeli	13
1.2.3.3. Fiol ve Lyles'in örgütsel öğrenme modeli.....	14
1.2.3.4. Huber'in örgütsel öğrenme modeli.....	14
1.2.3.5. Dixon'in örgütsel öğrenme modeli.....	15
1.2.3.6. Robinson, Clemson ve Keating'in örgütsel öğrenme modeli.....	15
1.2.3.7. Crossan, Lane ve White'in örgütsel öğrenme modeli	16
1.3.Öğrenen Örgüt	17
1.3.1.Öğrenen Örgüt Kavramı ve Tanımı	17
1.3.1.1.Örgüt kültürü odaklı öğrenen örgüt yaklaşımı	18
1.3.1.2.Süreç iyileştirme odaklı öğrenen örgüt yaklaşımı	19
1.3.2.Öğrenen Örgütün Temel Özellikleri	19
1.3.3.Öğrenen Örgüt Modelleri	22
1.3.3.1. Senge'nin beş disiplinli öğrenen örgüt modeli.....	23
1.3.3.2. McGill ve Slocum'un öğrenen örgüt süreci modeli	23
1.3.3.3.Öğrenen örgüt DNA modeli	25
1.3.3.4.Öğrenen örgüt bileşenleri modeli	25
1.3.3.5.Öğrenen örgüt boyutları modeli.....	26
1.4.Öğrenen örgüt ve örgütsel öğrenme arasındaki farklar	27
1.5.Turizm'de Öğrenen Örgütler	28
1.6. Öğrenen Örgütlere Yönelik Gerçekleştirilen Çalışmalar.....	29

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSALLAŞMA

2.1. Kurumsallaşma Kavramı	36
2.1.1.Kurum Kavramı ve Tanımı	36
2.1.2.Kurumsallaşma Kavramı ve Tanımı	38
2.2. Kurumsallaşmanın Tarihi Gelişimi.....	39
2.2.1.Klasik Kurumsal Teori.....	40
2.2.2.Kurumsallaşmanın Örgütlerde Uygulanmaya Başladığı Dönem.....	41
2.2.3.Neo-Kurumsal Teori	42
2.2.4.Yeni Kurumsal Teori.....	43
2.3. Kurumsallaşma Yaklaşımları.....	43
2.3.1. Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı	44
2.3.2. Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı	44
2.4. Kurumsallaşma Düzeyleri ve Süreçleri	45
2.4.1. Geleneksel Kurumsallaşma Süreci.....	45

2.4.2. Kurumsallaşma Bileşenleri Süreci	47
2.4.3 Kurumsallaşma Düzeyleri ve Süreçlerine İlişkin Diğer Çalışmalar	49
2.5. Kurumsallaşmanın Unsurları	53
2.5.1. Formalleşme	53
2.5.2. Profesyonelleşme	53
2.5.3. Örgüt Kültürü	54
2.5.4. Kendine Özgülük	55
2.5.5. Şeffaflık	55
2.5.6. Sosyal Sorumluluk	56
2.5.7. Tutarlılık	57
2.6. Kurumsallaşmanın Önündeki Engeller	57
2.7. Kurumsallaşmanın Olumlu ve Olumsuz Etkileri	58
2.8. Turizmde Kurumsallaşma	59
2.9. Kurumsallaşmaya Yönelik Gerçekleştirilen Çalışmalar	60

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK

3.1. Dayanıklılık Kavramı	65
3.1.1. “Resilience” Kavramı	65
3.1.2. “Resilience” Kavramının Türkçeleştirilmesi	66
3.1.3. Dayanıklılık Kavramının Tarihi Gelişimi	66
3.1.3.1. Açıklayıcı konsept	66
3.1.3.1.1. Ekoloji biliminde dayanıklılık kavramı	67
3.1.3.1.2. Sosyal bilimlerinde dayanıklılık kavramı	69
3.1.3.2. Hibrit konsept	69
3.1.3.2.1. Ekosistem hizmetleri kapsamında dayanıklılığın kavramlaştırılması ..	70
3.1.3.2.2. Sosyo-ekolojik kapsamında dayanıklılığın kavramlaştırılması	70
3.1.3.3. Normatif konsept	71
3.1.3.3.1. Metaforik kapsamda dayanıklılığın kavramlaştırılması	71
3.1.3.3.2. Sürdürülebilirlik kapsamında dayanıklılığın kavramsallaştırılması	71
3.2. Örgütsel Dayanıklılık	71
3.2.1. Örgütsel Dayanıklılık Kavramı	72
3.2.2. Örgütsel Dayanıklılık Kavramının Benzer Kavramlardan Ayırımı	73
3.2.2.1. Örgütsel dayanıklılık ve esneklik	73
3.2.2.2. Örgütsel dayanıklılık ve çeviklik	74
3.2.2.3. Örgütsel dayanıklılık ve adaptasyon	75

3.2.2.4.Örgütsel dayanıklılık ve kriz yönetimi	76
3.2.2.5.Örgütsel dayanıklılık ve risk yönetimi	77
3.2.3.Örgütsel Dayanıklılık Kavramına İlişkin Yaklaşımlar	78
3.2.3.1.Davranışsal yaklaşım.....	79
3.2.3.2.Sezgisel yaklaşım	81
3.2.3.3.Yenilenme süreci yaklaşımı	81
3.2.3.4.Risk yönetimi yaklaşımı	82
3.2.3.5.Sistem yaklaşımı.....	83
3.2.4.Örgütsel Dayanıklılığının Önemi	84
3.2.5.Örgütsel Dayanıklılığı Etkileyen Unsurlar.....	85
3.2.6.Örgütsel Dayanıklılığı Sağlayan Nitelikler	86
3.2.7.Örgütsel Dayanıklılığının Boyutları.....	89
3.3. Turizm’de Dayanıklılık ve Örgütsel Dayanıklılık	96
3.4. Örgütsel Dayanıklılığa Yönelik Gerçekleştirilen Çalışmalar	96

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖĞRENEN ÖRGÜTLERİN KURUMSALLAŞMA ARACILIĞI İLE ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ALANYA’DA KONAKLAMA İŞLETMELERİ YÖNETİCİLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

4.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi	102
4.2.Araştırmanın Tasarımı	104
4.2.1.Araştırmanın Soruları ve Modeli	106
4.2.2.Araştırma Ölçeklerinin Oluşturulması.....	108
4.2.2.1.Örgütsel dayanıklılık ölçeğinin hazırlanması	109
4.2.2.2.Kurumsallaşma ölçeğinin hazırlanması.....	110
4.2.2.3.Öğrenen örgüt ölçeğinin hazırlanması.....	114
4.2.3.Araştırmanın Evren ve Örneklemi	115
4.3.Pilot Uygulama	116
4.4.Verilerin Toplanması	117
4.5.Araştırma Bulguları	117
4.5.1.Güvenilirlik Analizleri	118
4.5.2.Normallik Dağılım Analizleri	118
4.5.3.Demografik Değişkenler	121
4.5.4.İş Özellikleri Değişkenleri	121
4.5.5.Frekans Dağılımları.....	123
4.5.6.Faktör Analizleri	127

4.5.6.1.Açıklayıcı faktör analizi	127
4.5.6.2.Doğrulayıcı faktör analizi.....	134
4.5.7.Korelasyon Analizleri	140
4.5.8.Aracılık Analizleri.....	142
4.5.9.Farklılık Analizleri	147
SONUÇ.....	154
KAYNAKÇA.....	162
EKLER:	188
EK-1: Anket Formu	188
ÖZGEÇMİŞ	194



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Örgütsel öğrenme modeli döngüsü.....	15
Şekil 1.2 Öğrenen örgüt bileşenleri	26
Şekil 2.1 Geleneksel kurumsallaşma eğrisi	46
Şekil 2.2 Kurumsallaşma bileşenleri süreçleri	47
Şekil 3.1 Holling'in Adaptif Döngüsü.....	67
Şekil 3.2 Örgütsel dayanıklılığın boyutları.....	95
Şekil 4.1 Araştırma modeli	108
Şekil 4.2 Örgütsel dayanıklılık açıklayıcı faktör analizi modeli	135
Şekil 4.3 Kurumsallaşma açıklayıcı faktör analizi modeli	137
Şekil 4.4 Öğrenen örgüt açıklayıcı faktör analizi modeli	139

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1 Öğrenen örgütlerin 11 temel özelliği	20
Tablo 1.2 Öğrenen örgüt ve örgütsel öğrenme arasındaki farklar	28
Tablo 2.1 Kurumsallaşma düzeylerinin boyutlara göre karşılaştırılması.....	48
Tablo 2.2 Kurumsallaşmanın olumlu ve olumsuz etkileri	59
Tablo 3.1 McManus'un örgütsel dayanıklılık boyutları	91
Tablo 3.2 Örgütsel dayanıklılık boyutları	93
Tablo 3.3 Yeni örgütsel dayanıklılık boyutları	93
Tablo 4.1 Örgütsel dayanıklılık normallik dağılım analizi	119
Tablo 4.2 Kurumsallaşma normallik dağılım analizi	119
Tablo 4.3 Öğrenen örgüt normallik dağılım analizi.....	120
Tablo 4.4 Demografik değişkenler	121
Tablo 4.5 İşletmelere ilişkin değişkenler	121
Tablo 4.6 Çalışma sürelerine ilişkin değişkenler	122
Tablo 4.7 Departman ve pozisyona ilişkin değişkenler	122
Tablo 4.8 Örgütsel dayanıklılık frekans dağılımları	123
Tablo 4.9 Kurumsallaşma frekans dağılımları	124
Tablo 4.10 Öğrenen örgüt frekans dağılımları	125
Tablo 4.11 Örgütsel dayanıklılık faktör analizi	128
Tablo 4.12 Kurumsallaşma faktör analizi	128
Tablo 4.13 Öğrenen örgüt faktör analizi	133
Tablo 4.14 Örgütsel dayanıklılık doğrulayıcı faktör analizi	136
Tablo 4.15 Örgütsel dayanıklılık doğrulayıcı faktör analizi model sonuçları	136
Tablo 4.16 Kurumsallaşma doğrulayıcı faktör analizi	138
Tablo 4.17 Kurumsallaşma doğrulayıcı faktör analizi model sonuçları	138
Tablo 4.18 Öğrenen örgüt doğrulayıcı faktör analizi.....	139
Tablo 4.19 Öğrenen örgüt doğrulayıcı faktör analizi model sonuçları	140
Tablo 4.20 Örgütsel dayanıklılık-kurumsallaşma korelasyon analizi.....	141
Tablo 4.21 Örgütsel dayanıklılık-öğrenen örgüt korelasyon analizi.....	141
Tablo 4.22 Öğrenen örgüt-kurumsallaşma korelasyon analizi	142
Tablo 4.23 Öğrenen örgüt-örgütsel dayanıklılık regresyon analizi	143
Tablo 4.24 Öğrenen örgüt-profesyonelleşme-tutarlılık regresyon analizi	144
Tablo 4.25 Öğrenen örgüt-sosyal sorumluluk regresyon analizi	144
Tablo 4.26 Öğrenen örgüt-formalleşme regresyon analizi	144
Tablo 4.27 Kurumsallaşma-örgütsel dayanıklılık regresyon analizi.....	145

Tablo 4.28 Öğrenen örgütün kurumsallaşma aracılığı ile örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisine ilişkin hiyerarşik regresyon analizi.....	145
Tablo 4.29 Cinsiyet-kurumsallaşma t-testi analizi.....	148
Tablo 4.30 İşletme türü-kurumsallaşma t-testi analizi.....	148
Tablo 4.31 İşletme çalışma durumu-örgütsel dayanıklılık t-testi analizi.....	149
Tablo 4.32 İşletme çalışma durumu-kurumsallaşma t-testi analizi.....	149
Tablo 4.33 İşletme çalışma durumu-öğrenen örgüt t-testi analizi.....	150
Tablo 4.34 Örgütsel dayanıklılık anova analizleri	150
Tablo 4.35 Kurumsallaşma anova analizleri.....	152



SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

Simgeler

df	Serbestlik Derecesi
n	Gözlenen Sayı
\bar{x}	Ortalama
$\Delta\chi^2$	Ki-kare Uyum Testi
%	Yüzde

Kısaltmalar

AİRMİC Commerce	Association of Insurance and Risk Managers in Industry and
ALARM	The Public Risk Management Association
AMOS	Analysis of Moment Structures
CFI	Comparative Fit Index
FY	Faktör Yüğü
GFI	Goodness of Fit Index
IFI	Incremental Fit Index
IRM	Institute of Risk Management
ISO	İstanbul Sanayi Odası
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
ÖD	Özdeğer
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation
SPSS	Statistical Package for The Social Sciences
UNIDO	Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma Örgütü
VYO	Varyansı Açıklama Oranı

GİRİŞ

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmek için değişen çevre koşullarına uyum sağlamak, rakipleri karşısında rekabet güçlerini artırmak ve özellikle karşılaşılan kriz durumları ile başa çıkabilmek için öğrenen örgüt yaklaşımını kurum kültürlerinin bir parçası haline getirmeleri, kurumsal yapılarını geliştirmeleri ve ayrıca örgütsel dayanıklılıklarını güçlendirmeleri gerekmektedir. Örgütsel dayanıklılık bağlamında konu ele alındığında öncelikle kriz konusu işletmelerin gündeminde öne çıkmaktadır. Günümüzde birçok işletme küreselleşmenin etkisi ile çevresel, finansal, ekonomik ve politik değişimlere bağlı olarak krizler yaşamaktadır. Bahsi geçen krizler birçok olay ile örneklendirilebilir. Büyük Buhran dönemi, Çernobil ve Three Mile Adası nükleer patlamaları, 11 Eylül terör saldırısı, WorldCom ve Enron skandalları, British Petroleum petrol rafinerisi patlaması, General Motor ve Toyota şirketlerinin hatalı araçları geri çağırması gibi hadiseler işletmeleri etkileyen kriz niteliğindeki olaylara örnek olarak gösterilebilir (Seeger, Sellnow ve Ulmer, 1998: 231; Probst ve Raisch, 2005: 90; Sommer, Howell ve Hadley, 2016: 173). Kriz örnekleri arttırılabilir. Yaşanan bu krizlerden işletmeler ciddi şekilde etkilenebilmektedir. Krizlerin işletmeler üzerindeki etkilerine yönelik de birçok örnek mevcuttur. 1929 yılında başlayan Büyük Buhran döneminin başında Amerika Birleşik Devletleri'nde 24 bin bankacılık ve finans kurumu faaliyet gösterirken, krizin sonlandığı 1933 yılına gelindiğinde bu kurumlardan sadece 14 bininin faaliyetlerine devam edebildiği görülmektedir (Richardson, 2007: 588). Konovalchuk (2006) gerçekleştirmiş olduğu doktora tez çalışmasında Çerbonil nükleer patlamasının Ukrayna ekonomisi üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Çalışmada patlama sonrasında ülkede doğum oranının ciddi şekilde düştüğü ve bu durumun işgücünde azalmalara neden olarak ekonomiyi ciddi şekilde etkilediğini vurgulanmaktadır. Bir diğer örneğe göre, 1998-2003 yılları arasında yaşanan ekonomik krizlerden borsaya bağlı altı önemli uluslararası işletme etkilenmiş ve değerlerinin yarısından fazlasını yani 500 milyar doların üzerinde değer kaybetmişlerdir (Probst ve Raisch, 2005: 90). Gittell, Cameron, Lim ve Rivas (2006) ise 11 Eylül 2001'de yaşanan terör saldırısı sonrasında Amerika Birleşik Devletleri havayolu endüstrisinde yıkıcı kayıplar yaşandığını belirtmektedir. 11 Eylül sonrasında Amerika Birleşik Devletleri'nde yaşanan en büyük krizlerden bir tanesi Enron skandalı olarak gösterilmektedir. Yaşanan kriz sonrasında ülke genelinde 300 hileli işlemin gerçekleştirildiği ve bu durumun toplamda 120 milyar dolarlık bir maliyete neden

olduğu belirtilmektedir (Dinç ve Cengiz, 2014: 222). Kriz örneklerinde olduğu gibi krizin etkilerine yönelik örnekler de arttırılabilir.

Verilen örneklerden de anlaşılabilceği gibi yaşanan krizlerden birçok işletme ve işletmelerin bağlı olduğu endüstri etkilenmektedir. Bahsi geçen krizlerden dünya ekonomisinde büyük bir paya sahip olan turizm endüstrisi de payını almaktadır. Turizm endüstrisinde yaşanan krizler ve krizlerin etkileri diğer endüstrilerde olduğu gibi örneklendirilebilir. 1980'lerde terör olaylarının artması ve 1991'de yaşanan Körfez Savaşı dönemlerinde turist hareketliliğinde yüksek oranda düşüş yaşandığı, turistlerin genellikle güvenli bölgelere seyahatleri gerçekleştirmeyi tercih ettikleri veya seyahatlerini tamamen erteledikleri bilinmektedir (Sönmez, Apostolopoulos ve Tarlow, 1999: 13). Mısır'da 1992-1995 yılları arasında gerçekleştirilen terör saldırıları sonucunda Mısır'da uluslararası turist sayının %22 düştüğü bu durumun turizm gelirinde %43'e varan kayıplara neden olduğu görülmektedir (Sönmez, 1998: 422). Radic, Dragicevic ve Sotosek (2018: 238) ise çalışmalarında turizm bölgelerine yönelik gerçekleştirilen terör eylemlerini örneklendirmiş, 1997 yılında Mısır'ın Luxor şehrinde gerçekleştirilen terör saldırısında 58, Bali'de bir gece klübüne düzenlenen saldırıda 200'e yakın, Kenya'da bir otele düzenlenen saldırıda 88 ve Ürdün'de üç otele yönelik düzenlenen bombalı saldırıda 60 turistin yaşamını yitirdiğini belirtmektedir. Bir diğer örneğe göre, Katrina Kasırgası Amerika Birleşik Devletleri New Orleans eyaletini vurduğunda 1409 turizm ve konaklama işletmesinin faaliyetlerini durdurduğu, 33 bine yakın işgörenin bu durumdan etkilendiği ve bu durumun ekonomiyi günlük ortalama 15.2 milyon dolar zarara uğrattığı ölçümlenmiştir (Pearlman ve Melnik, 2008: 59). Lamanna, Williams ve Childers (2012) çalışmalarında Amerika Birleşik Devletleri New Orleans eyaletinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin Gustav Kasırgasından ne şekilde etkilendiklerini incelemişlerdir. Çalışmada işletmelerin %88'inin kasırgadan ortalama 4 gün önce faaliyetlerini durduğu, %13'ünün elektrik sistemlerini, %17'sinin telefon sistemlerini ve %42'sinin faaliyetlerini sürdürecektir yeterli sayıda işgörenlerini kayb ettikleri belirtilmektedir. Bir diğer örneğe göre ise, 2003 yılında yaşanan akut solunum sendromu salgınında Japonya'da turist sayısında bir ayda %55'e yakın düşüş yaşandığı görülmektedir (Cooper, 2005: 124). Thompson, Muriel, Russell, Osborne, Bromley, Rowland ve Creigh-Tyte ve Brown (2002) çalışmalarında 2001 yılında Birleşik Krallıkta yaşanan ayak ve ağız hastalıkları salgınının etkilerini incelemişlerdir. Salgının turizm sektöründeki etkileri incelendiğinde %25'e yakın seyahat iptalinden kaynaklı turizm

işletmelerinin 2.7 ila 3.2 milyar pound arası bir kayıp yaşadığı belirlenmiştir. Günümüzde yaşanan Covid-19 pandemi sürecine yönelik bulgular incelendiğinde ise Dünya Sağlık Örgütü'nün (2020) verilerine göre 100 milyon turizm çalışanının krizden doğrudan etkilendiği ve 910 milyar \$ ile 1.2 trilyon \$ arasında bir gelir kaybı beklendiği belirtilmektedir. Diğer endüstrilerde olduğu gibi turizm endüstrisinde krizin etkilerine yönelik örnekler de arttırılabilir.

Yukarıda da örneklerle belirtildiği gibi günümüzde birçok işletme küreselleşmenin etkisi ile finansal, ekonomik ve politik krizler, küresel anlamda yaşanan çevresel değişimler gibi birçok nedenden krizler yaşanmaktadır. Bu krizlerden dünya ekonomisinde büyük bir paya sahip olan turizm endüstrisi de etkilenmektedir. Özellikle turizm endüstrisinin gelişmesi ve turist hareketliliğinin artması ile krizlerde artış olduğu gözlenmektedir. Krizlerin bu kadar yoğun yaşandığı ortamda turizm işletmelerinin faaliyetlerini devam ettirmeleri ve sürdürülebilirliklerini sağlayabilmeleri için gerekli önlemleri almaları gerekmektedir. Bu noktada karşımıza örgütsel dayanıklılık kavramı çıkmaktadır.

Örgütsel dayanıklılık kavramı çeşitli çalışmalarda farklı şekillerde açıklanmaktadır. Temelde konu örgütün bekleyen kriz durumlarını absorbe etmesi ve yaşamını devam ettirmesi temelli ve kriz nedeniyle değişen çevre koşullarına ayak uydurabilmesi temelli olmak üzere iki farklı bakış açısıyla ele alınmaktadır (Lengnick-Hall, Beck & Lengnick-Hall, 2011; Mallak, 1998_a; Horne III ve Orr, 1998; Gittel vd., 2006; Kobasa, Maddi & Kahn, 1982; Kumbalı, 2018; Vogus ve Sutcliffe, 2007). Konu hangi bakış açısıyla ele alınırsa alınsın örgütlerin dayanıklılığı krizlerin absorbe edilmesi, sürdürülebilirliğin sağlanması ve değişen çevre koşullarına ayak uydurulabilmesine ek olarak rekabet üstünlüğünün sağlanması, turizm endüstrisinin ekonomik büyüklüğüne bağlı olarak oluşturduğu istihdam, toplumsal dayanıklılığı arttırması gibi birçok konu bakımından önem arz etmektedir.

Literatür incelendiğinde örgütlerin krizlerin üstünden gelebilmeleri ve değişen çevre koşullarında faaliyetlerini devam ettirebilmeleri için belirli yapı ve özelliklerde yönetim yapısına ve yönetim anlayışına sahip olmaları gerektiği öngörülmektedir. Örgütlerin bahsi geçen yapı ve özelliklere sahip olmaları için kurumsallaşmaları ve öğrenen örgüt haline gelmeleri gerektiği düşünülmektedir. Bu bağlamda karşımıza kurumsallaşma ve öğrenen örgüt kavramları çıkmaktadır.

Kurumsallaşma, bir örgütün belirli amaçlar ve hedefler doğrultusunda, belirli ilke ve değerler kapsamında yönetilmesi olarak tanımlanmaktadır (Bilge, 2010: 21; Freitas ve Guimaaes, 2007: 155). Literatürde kurumsallaşma ile ilgili farklı tanımlamalar mevcuttur. Tanımlamaların temelinde düzensiz örgüt yapısının düzenli ve sistemli hale getirilmesi, faaliyetlerin sistemli ve rutin hale getirilmesi, hangi pozisyonda olursa olsun işgörenlerin benzer anlayışa sahip olmaları ve örgütün değişen çevre koşullarına ayak uydurması yatmaktadır. Özellikle örgütlerin kurumsallaşarak değişen çevre koşullarına ayak uydurabilme yeteneği kazanmalarının kriz durumlarında ve sonrasında örgütün krizlerin üstünden gelebilme ve değişen çevre koşullarında faaliyetlerini devam ettirebilmeleri açısından önem arz ettiği söylenebilir. Örgütlerin kurumsallaşarak değişen çevre koşullarına ayak uydurabilme yeteneği kazanabilmeleri çevreyi gözlemlemesi ve çevrede gerçekleşen değişimleri öğrenmeleri ile mümkündür. Bu noktada, karşımıza öğrenen örgütler çıkmaktadır.

Günümüzde işletmeler küreselleşmenin etkisi ile değişen çevre koşullarına ayak uydurmak, değişen çevre koşullarına hızlı tepki vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla örgüt yapılarını yeniden yapılandırmaya yönelmektedir. Bu noktada, değişen çevre koşullarına ayak uydurma ve rekabet üstünlüğü sağlamak için en ideal yaklaşım öğrenen örgüt olarak görülmektedir (Atak, 2009: 23,52; Ulrich, Jick ve Von Glinow, 1993:54). Öğrenen örgüt kavramı çeşitli çalışmalarda farklı şekillerde açıklanmaktadır. Temelde konu örgüt kültürünün başarı ile değiştirilmesi temelli ve süreç iyileştirme temelli olmak üzere iki farklı bakış açısıyla ele alınmaktadır. Kavram hangi temelde ele alınırsa alınsın yukarıda belirtildiği üzere örgütler öğrenen örgütlere küreselleşmenin etkisi ile değişen çevre koşullarına ayak uydurmak, değişen çevre koşullarına hızlı tepki vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla ihtiyaç duymaktadır. Örgütlerin öğrenen örgüt yapısını sağlamaları ile kriz durumlarında ve sonrasında örgütün krizlerin üstünden gelebilecekleri ve değişen çevre koşullarında faaliyetlerini devam ettirebilecekleri öngörülmektedir.

Yukarıda yer alan kavramlardan da anlaşılacağı gibi günümüzde örgütler küreselleşmenin etkisi ile birçok krize maruz kalmaktadır. Örgütlerin bu krizleri absorbe etmeleri ve değişen çevre koşullarına ayak uydurabilmeleri örgütsel dayanıklılıklarını geliştirmeleri ile mümkündür. Örgütsel dayanıklılığın geliştirilebilmesi için kriz durumlarında ihtiyaç duyulan örgüt yapılarına ve yönetim anlayışlarına sahip olmaları gerekmektedir. Örgütlerin bahsi geçen örgüt yapılarına ve yönetim anlayışına sahip

olmaları için kurumsallaşmaları ve öğrenen örgüt yapılarına sahip olmaları gerektiği öngörülmektedir. Bu tez çalışması dört ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde öğrenen örgüt, ikinci bölümde kurumsallaşma ve üçüncü bölümde örgütsel dayanıklılık değişkenleri incelenmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümünde ise araştırma amacına uygun olarak uygulamaya yer verilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

ÖĞRENEN ÖRGÜT

İşletmelerin rekabet avantajı sağlayıp, değişen çevre koşullarında başarı elde edebilmeleri için sürekli öğrenen ve değişime ayak uydurabilme yeteneğine sahip bir örgütsel yapıda olmaları gerekmektedir. Bu nedenle işletmeler için öğrenen örgüt kavramı son yıllarda giderek daha önemli bir hale gelmektedir. Çalışmanın bu bölümünde ilk olarak öğrenme kavramı ele alınmış olup, akabinde örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt kavramları incelenmiş olup son olarak turizmde öğrenen örgütler ve konu hakkında daha önce gerçekleştirilen çalışmalara yer verilmiştir.

1.1.Öğrenme

Öğrenme gerçekte insanı ilgilendiren bir kavramdır. Her canlının biyolojik özellikleri arasında öğrenme yeteneği mevcut olsa da insanlar öğrenme yolu ile edindikleri bilgiyi kullanma şekli nedeniyle diğer canlılardan ayrılmaktadır (Avcı, 2005: 26; Biçkes, 2011: 5; Voss, 1996: 17). İnsanlar yaşamlarını devam ettirebilmek için ihtiyaç duydukları bilgi, yetenek, tutum ve davranışları öğrenme yolu ile elde etmektedir (Kaçmaz, 2015: 34).

Öğrenme antik çağlardan bugüne araştırmacıların ilgilendiği bir konudur (Şekerli, 2014: 5). Bununla birlikte, öğrenme insanı ilgilendiren bir kavram olması nedeniyle literatürde ilk olarak psikoloji dalında incelenmeye başlamıştır (Rebelo ve Gomes, 1998: 296). Daha sonraki süreçte işletmelerin ve işletmeleri oluşturan örgütlerin canlı bir organizma gibi algılanmasından kaynaklı olarak işletmeler ve örgütlerle ilişkilendirilmiştir (Akpınar, 2007: 5; Moilanen, 2001: 6-7; Yazıcı, 2001: 63). Bu ilişkilendirme nedeniyle örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt kavramlarının daha iyi anlaşılabilmesi için ilk olarak öğrenme kavramının ele alınması gerekmektedir.

1.1.1.Öğrenme Kavramı ve Tanımı

Kavram ile ilgili literatür incelendiğinde bazı çalışmalarda konunun öğretme, yetiştirme veya bilgi sunmayı takip eden arz yönlü bir kavram olarak ele alındığı görülmektedir. Buna karşın, öğrenmenin talep yönlü bir kavram olduğu anlaşılmaktadır. Bahsi geçen talep yönlülük öğrenmenin bireyin ihtiyaç duyduğu gereksinime cevap arama özelliğinden kaynaklanmaktadır (Biçkes, 2011: 6).

Öğrenme en genel anlamıyla, bireyin yaşantısı yoluyla davranışlarında değişiklik meydana getirme süreci olarak tanımlanmaktadır (Binbaşıoğlu, 1991: 2). Rowley (2000: 8) öğrenmeyi, deneyim veya öğretimin bir sonucu olarak bireyin bir konu ya da beceri hakkında bilgi edinmesi olarak açıklamaktadır (Rowley, 2000: 8). Bununla birlikte, Senge (2018: 22) öğrenme kavramını gündelik hayatta kullanılan bilgi edinme kavramından ayrı ele alarak kavramı, bireyi bugüne kadar gerçekleştirmediği bir şeyi gerçekleştirmeyi başarır duruma getiren davranış ve düşünce değişimlerinin bütünü olarak tanımlamaktadır. Argyris ve Schön (1978: 4) ise, öğrenmenin yalnız yeni elde edilen bilginin yeni bir davranış şekline dönüştürülmesi ile gerçekleşeceğini, aksi durumda öğrenmenin işlevsel olmayacağını savunmaktadır.

Öğrenme bireyin davranış, sosyalleşme ve kişisel özelliklerinin değişim ve gelişim sürecinde sürükleyici bir güç olma özelliğine sahiptir (Biçkes, 2011: 5-6). Bir başka tanıma göre öğrenme, elde edilen tecrübenin bilgi, yetenek ve tutuma dönüştürülmesi ve bu dönüşümün davranışlarda değişime neden olarak çevre ile uyum sağlama yeteneğidir (Özgen, Kılıç ve Karademir, 2004: 178). Bireyler öğrenme aracılığı ile geçmişte yaşadığı deneyimleri anımsamakta ve geleceğe yönelik planlarında bu deneyimlerinden faydalanmaktadır (Biçer, 2017: 39). Öğrenmenin temelinde bireyin kendini değiştirerek, değişim durumlarıyla başa çıkma yeteneği yatmaktadır (Yücel, 2007: 5). Değişim kavramı akıllarda ilk olarak olumlu bir durum algısı yaratmaktadır. Buna karşın, değişimin bozulma, gerileme ve durgunluk gibi olumlu olmayan durumları da ifade ettiği unutulmamalıdır (Argyris ve Schön, 1978: 9).

1.1.2.Öğrenme Kuramları

Öğrenme kuramları, bireyin bulunduğu çevre ile etkileşimi neticesinde kendini ve bulunduğu çevreyi geliştirecek yetenekler edinimini sistematik olarak incelemektedir (Çelen, 1999: 16). Bahsi geçen kuramlar öğrenmenin hangi koşullar altında meydana gelebileceğini veya gelemeyeceğini açıklamaktadır (Avcı, 2005: 30). Literatür incelendiğinde öğrenme kuramlarının farklı araştırmacılar tarafından farklı bakış açıları ile ele alındığı görülmektedir. Senemoğlu'na (2018: 99-100) göre bazı araştırmacılar öğrenme kuramlarını davranışçı ve bilişsel olmak üzere iki ana grupta incelenirken, bazı araştırmacılar bahsi geçen iki gruba ek olarak duyuşsal ve beyin temelli öğrenme olmak üzere dört ana grupta incelenmektedir.

Schein (1992: 2-9) bilgi edinme ve anlama, davranış alışkanlığının ve beceri kavramının oluşturulması ve duygusal koşullanma olmak üzere üç çeşit öğrenme kuramı olduğunu öngörmektedir. Bilgi edinme ve anlama en yaygın olarak kullanılan öğrenme kuramıdır. Bu öğrenme kuramında bilgi edinme, okuma veya ezberleme gibi hızlı bir şekilde gerçekleşmeyen bir kavram olarak kaşımıza çıkarken, anlama cevabın bir anda olduğu, yeni bir anlayış düzeyi ve yeni bir yön duygusu veren bir kavram olarak açıklanmaktadır. İkinci öğrenme kuramı olan davranış alışkanlığının ve beceri kavramının oluşturulması incelendiğinde bu kuramın davranış yaklaşımı ile ele alındığı, davranışsal alışkanlıkların ve becerilerin edinilmesi olarak tanımlandığı görülmektedir (Schein, 1992: 2-9). Bu kuramın temelleri Skinner'e dayandırılmaktadır. Skinner becerinin oluşturulmasını davranış-sonuç ilişkisine bağlamaktadır. Skinner'e göre birey davranışının sonucundan memnun kalırsa davranışını tekrarlamakta ve bu tekrarlar sonucunda beceri oluşmaktadır (Avcı, 2005: 32). Schein'e (1992: 2-9) göre son öğrenme kuramı olan duygusal koşullanma incelendiğinde ise bu öğrenme kuramının gerçekleşmesi en zor olan öğrenme çeşidi olduğu görülmektedir. Bu öğrenme kuramının temelleri Pavlov'a ve Watson ve Thurndike'ye dayandırılmaktadır. Pavlov'un deneylerinde olduğu gibi canlılar bir koşula bağlı olarak uyarı almakta ve bu uyarıya reaksiyon vererek davranışlarını geliştirmekte ve bu gelişim sayesinde öğrenme gerçekleşmektedir (Avcı, 2005: 31; Schein, 1992: 2-9; Yılmaz, 2008: 55). Weick (1991: 116) ise ek olarak uyarıcıda bir değişim yaşanmamasına rağmen, performansta bir artış olması durumunda öğrenmenin olabileceğini savunmaktadır.

1.1.3.Öğrenme Modelleri

Öğrenmenin gerçekleşebilmesi için çeşitli süreçlerden geçilmesi gerekmektedir. Literatür incelendiğinde farklı yazarların bahsi geçen süreçleri farklı modeller aracılığı ile açıkladıkları görülmektedir.

1.1.3.1.Jarvis, Holford ve Griffin'in öğrenme modeli

Jarvis, Holford ve Griffin (2003: 4) öğrenme modelinin bireylerin kendi bilgilerini, becerilerini, tutumlarını, değerlerini, inançlarını, duygularını ve duyularını edinme süreçlerinden oluştuğunu belirtmektedir. Bahsi geçen süreçler deneyimlere dönüşerek insan özelliklerine dönüşmekte veya bu süreçler öğrenmenin sonucu olarak davranışlara dönüşmektedir. Yazarlara göre iki görüşte günümüzde hala kabul görmektedir. Bununla birlikte, yakın zamanda süreçlerle ilgili çeşitli anlamsal

değişimlerde yaşanmıştır. Bu değişimler incelendiğinde öğrenmenin toplumu, örgütleri ve bireyleri yaşam boyu etkileyen sosyal bir kuramsal anlam kazandığı görülmektedir.

1.1.3.2.Noe'nin öğrenme modeli

Noe (1999: 102-104) öğrenme modelini basamaklandırmış ve konuyu sekiz basamakta incelemiştir. Bu basamaklar beklenti, algılama, aktif depolama, anlamsal şifreleme, uzun vadeli depolama, hatırlama, genelleştirme ve memnuniyettir. Beklenti, bireyin öğrenme süreci hakkında geliştirdiği düşünceler olarak açıklanmaktadır. Bu basamakta birey öğreneceği şeyin amacını bilmektedir. Algılama, dış çevreden edinilen bilginin anlamlandırılmasıdır. Aktif depolama ve anlamsal şifreleme kısa vadeli hafıza ile ilişkilendirilmektedir. Aktif depolama, öğrenme yolu ile elde edilen bilginin provasının yapılması, bilginin hafıza için kodlanmasını sağlamaktadır. Anlamsal şifreleme ise, elde edilen bilginin uzun vadeli hafızada depolanması amacıyla hazır hale getirilmesidir. Bu basamağın ardından uzun vadeli depolama gerçekleşmektedir. Uzun vadede kullanılmak üzere depolanan bilgi bir diğer basamak olan hatırlama ile bilgiye ihtiyaç duyulduğunda bilginin kullanılmasını sağlamaktadır. Öğrenme sürecinin bir diğer basamağı olan genelleme, öğrenme sürecinin benzer durumlarda duruma adaptasyonu ile ilgilidir. Son basamak olan memnuniyet ise, bireyin bilgiyi kullanmasının sonucu olarak aldığı geri bildirimler olarak açıklanmaktadır.

1.1.4.Öğrenme Düzeyleri

Öğrenme daha çok bireysel bir kavram olarak algılansa da yukarıda da belirtildiği üzere işletmelerin ve işletmeleri oluşturan örgütlerin canlı bir organizma gibi algılanmasından kaynaklı işletmeler ve örgütlerle ilişkilendirilmektedir (Akpınar, 2007: 5; Moilanen, 2001: 6-7; Yazıcı, 2001: 63). Bu ilişkilendirmeden de anlaşılacağı üzere öğrenme örgütlerde bireyselden başlayıp örgütün tamamını kapsayan çeşitli düzeylerde gerçekleşebilmektedir. Literatür incelendiğinde öğrenmenin çalışma konusu olan örgütlerde genel olarak bireysel, grup halinde öğrenme ve örgüt halinde öğrenme olmak üzere üç düzeyde gerçekleştiği görülmektedir (Crossan, Lane ve White, 1999: 525; Lawrence, Mauws ve Dyck, 2005: 180; Teare, 1998: 97; Weerd-Nederhof, Pacitti, Gomes ve Pearson, 2002: 321).

1.1.4.1.Bireysel öğrenme

Örgütlerde bilgiyi ortaya çıkaran, ortaya çıkan bilgiyi depolayan ve kullanan temel birimler bireylerdir (Le ve Kwok, 2000: 386). Bununla birlikte, örgütü oluşturan bireylerin öğrenmesi yani bireysel öğrenme, örgüt halinde öğrenmeye ulaşmanın ilk basamağı olarak görülmektedir (Ürü, 2009: 31-32). Bu nedenle örgütlerde bireysel öğrenme önem arz etmekte ve örgütlerde öğrenmenin anlaşılabilmesi için bireysel öğrenmenin iyi açıklanması gerekmektedir.

Örgütlerde bireysel öğrenmenin temel amacı, bireyin ve örgütün ihtiyaçlarını eşzamanlı olarak karşılamaktır. Örgüt içerisinde bireyler kariyerlerini geliştirebilmek için sahip olmaları gereken tecrübeleri öğrenme yolu ile edinirken, örgütler misyonlarına uygun şekilde belirledikleri hedeflerine ulaşabilmek için örgütü oluşturan bireylerin öğrenmesine ihtiyaç duymaktadır (Teare, 1998: 97; Wilkinson ve Kleiner, 1993: 17). Fiol ve Lyles (1985: 804) bireysel öğrenmenin örgütün hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırdığı, örgütün bütün halinde gelişmesine katkı sağladığı görüşündedir. Bununla birlikte, bireysel öğrenme, örgütlerin değişen çevre koşullarına ayak uydurabilmesinde ve değişen çevre koşullarında hedeflerine ulaşabilmelerinde anahtar noktadadır. Bireyler, örgütlerin çevre ile arasında bağ oluşturan bir aracı rolündedir (Molina ve Callahan, 2009: 392). Özetle, örgütlerin öğrenebilmeleri için örgütü oluşturan bireylerin öğrenmesi gerekmektedir. Bu nedenle, örgütlerin öğrenmesini anlayabilmemiz ve analiz edebilmemiz için örgütü oluşturan bireylerin bireysel öğrenme düzeylerinin incelenmesi gerekmektedir (Chonko, Dubinsky, Jones ve Roberts, 2003: 936; Kim, 1998: 42; Özgen vd., 2004: 178; Weerd-Nederhof vd., 2002: 321).

1.1.4.2.Grup halinde öğrenme

Örgütün öğrenebilmesi sadece örgütte yer alan bireylerin öğrenmeleri ile sağlanmamakta, bireysel öğrenme kendiliğinden örgütün öğrenmesine dönüşmemektedir (Garavan, 1997: 19, Özgen vd., 2004: 179). Bireysel öğrenmenin örgüt halinde öğrenmeye dönüşebilmesi için örgütün geneline yayılması ve bireyler arası iletişime ihtiyaç duyulmaktadır (Özgen vd., 2004: 179). Jerez-Gomez, Cespedes-Lorente ve Valle-Cabrera (2005: 280) ise örgüt halinde öğrenmenin gerçekleşebilmesi için bireyden gruba, gruptan da örgüte aktarılan bir bilgi aktarım sisteminin kurulması gerektiği görüşündedir. Bu nedenle, örgütlerde öğrenmenin anlaşılabilmesi için bireysel öğrenmenin ardından grup halinde öğrenmenin de iyi şekilde açıklanması gerekmektedir.

Grup, bir amaç için bir araya gelmiş, iki veya daha fazla bireyden oluşan, grubu oluşturan bireylerin birbirlerini etkilediği ve birbirlerinin işlerini kontrol ettiği bir birim olarak tanımlanmaktadır (Larson ve LaFasto, 1989'den akt. Daft, 2008: 594). Koçel'e (2013: 599) göre ise grup, iki veya daha fazla bireyin bir fonksiyonu yerine getirmek amacı ile karşılıklı bağ oluşturarak bir araya gelmesi, bahsi geçen bağ kapsamında bireylerin belirli roller üstlenmesi ve bu rollere bağlı olarak belirli normlar geliştirmesi olarak açıklanmaktadır. Tanımlardan da anlaşılacağı gibi grubun oluşması için grubu oluşturan bireyler arasında iletişimin sağlanması gerekmektedir. Bu kapsamda, grup halinde öğrenmenin ana unsuru iletişim olarak kabul edilmektedir. İletişimin örgütü oluşturan bireyleri hep beraber düşünmeye teşvik ettiği ve bu iletişimin öğrenmeyi bireyselden örgütsel düzeye taşımada rol oynadığı görülmektedir (Romme ve Dillen, 1997: 69). Bununla birlikte, grup halinde öğrenme örgütte yer alan bireyin geliştirdiği bilginin etki alanını arttırmakta ve önce grubu oluşturan bireyler arasında, daha sonra da örgütü oluşturan gruplar arasında yayılmasını ve benimsenmesini sağlamaktadır (Mulholland, Zdrahal, Domigue ve Hatala, 2001: 341). Teare de (1998: 97) benzer bir görüşle, grupların örgütün faydası için diğer grupların veya bireylerin bilgi ve yeteneklerinden faydalandıkları görüşündedir.

1.1.4.3.Örgüt halinde öğrenme

Örgüt halinde öğrenme, bireysel öğrenme ve grup halinde öğrenme düzeylerinin gerçekleşmesi ve bireylerin ve grupların öğrendiklerini faaliyet gösterdikleri alanlara aktarması sonucunda ortaya çıkmaktadır (Avcı, 2005: 47). Örgüt halinde öğrenme; örgütün faaliyet süreçlerini, bilgi düzeylerini ve yeteneklerini geliştirme veya iyileştirme süreçlerini veya grup düzeyinde meydana getirilen ortak anlayış ve değerleri örgütün bütününe kapsayan sistem, yöntem, prosedür, davranış kalıpları ve ulaşılabilir veri tabanına dönüştürülmesi olarak açıklanmaktadır (Karadağ, 2018: 25). Özetle, örgüt halinde öğrenme, bireysel öğrenmede elde edilen bilginin ve kazanılan tecrübenin iş ortamına aktarılması ile grup halinde öğrenmenin gerçekleştirilmesi ve akabinde bahsi geçen bilgi ve tecrübenin örgüte kazandırılmasıdır (Aksu ve Özdemir, 2005: 429).

1.2.Örgütsel Öğrenme

Günümüzde işletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirdikleri ekonomik, sosyo-kültürel, politik ve teknolojik çevreler sürekli değişim göstermekte ve bu değişim çevrenin karmaşık ve belirsiz hale gelmesine neden olmaktadır (Argyris ve Schön, 1978:

9; Yücel, 2007: 6). İşletmelerin bahsi geçen karmaşık ve belirsiz çevrede yaşayabilmeleri, rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri ve amaç ve hedeflerine ulaşabilmeleri değişen çevreye ayak uydurmalarına bağlıdır (Montes, Moreno ve Morales, 2005: 1160). Bununla birlikte, değişen çevreye ayak uydurma örgütü oluşturan bireylerin ve örgütün değişim ile başa çıkabilme ve yeni davranışlar edinebilme yeteneği ile ilişkilendirilmektedir (De Geus, 1999: 39). Bahsi geçen değişim ve yeni davranışlar edinebilme yeteneği ise ancak örgütün öğrenme yeteneği ile ilgili kapasiteyle sağlanabilir (Edmondson ve Moingeon, 2004: 21). Ayrıca örgütün bu öğrenme yeteneği ile ilgili kapasite örgütü oluşturan bireylerin ve örgütün etkinliğinin, rekabet üstünlüğü sağlayabilmesinin, inovasyon yeteneği ve gelişim kapasitesinin anahtarı olarak da görülmektedir (Bhatnagar ve Sharma, 2005: 1713; Jerez-Gomez vd., 2005: 279). Bu bulgular ışığında işletmelerin değişen çevreye ayak uydurmaları ve değişim ve yeni davranışlar edinebilme yeteneğini sağlayabilmeleri için öğrenme yeteneğini kazanması ve geliştirmesi gerektiği öngörülmektedir. Bu nedenle, bir işletmenin öğrenme yeteneğini kazanması ve geliştirmesi gerektiğini savunan örgütsel öğrenme kavramı hayati önem arz etmektedir (Senge, 1990: 7).

Senge (1994: 17-19) işletmelerin üç nedenden dolayı örgütsel öğrenme konusu ile ilgilendiklerini belirtmektedir. Bunlardan ilki, işletmelerin örgütlerinin değişimlere adapte olmalarını istemesidir. İkincisi işletmelerin stratejik planlama ve yönetimi geliştirme çabalarında başarısız olduğu dönemlerde örgütsel öğrenmeden faydalanmak istemeleridir. Sonuncu neden ise, örgütleri etkileyen paradigma körlüğünü azaltmak ya da tamamen ortadan kaldırmaktır. Yukarıda yer alan bilgiler çerçevesinde bir işletme için hayati öneme sahip örgütsel öğrenmenin iyi bir şekilde açıklanması gerekmektedir.

1.2.1.Örgütsel Öğrenme Kavramı ve Tanımı

Literatür incelendiğinde örgütsel öğrenme kavramının ilk olarak March ve Simon (1958), Cyert ve March (1963) ve Simon (1969) tarafından ele alındığı görülmektedir (Fiol ve Lyles, 1985: 803; Uğurlu, 2011: 7). Bununla birlikte, bahsi geçen çalışmalarda örgütsel öğrenme kavramı kısıtlı olarak ele alınmış olup, konu ile ilgili ilk kapsamlı incelemeler March ve Olsen (1975) ile Argyris (1977_a; 1977_b) tarafından 1970'lerin ikinci yarısında yayınlanan makalelerde ve 1978 yılında Argyris ve Schön tarafından yayınlanan "*organizational learning: a theory of action perspective*" isimli kitapta gerçekleştirilmiştir. Argyris (1977_a: 116; 1977_b: 113) çalışmalarında örgütsel öğrenme

kavramını bir işletmenin hatalarını tespit etme ve düzeltme yeteneğini öğrenmesi olarak tanımlamaktadır. Tanımda bahsi geçen hata, bir işletmenin amaçları ve hedeflerine ulaşmasını sağlayacak öğrenmeyi engelleyen herhangi bir bilgi veya bilme özelliği olarak açıklanmaktadır (Argyris, 1977_a: 116). Argyris'in konuyla ilgili ilk çalışmalarının ardından konu farklı araştırmacılar tarafından ele alınsa da 1990'lara kadar konunun önemi tam olarak anlaşılammıştır. Konu 1990'lar itibari ile popüler hale gelmiştir (Rebelo ve Gomes, 1998: 294). Bununla birlikte, Argyris'in çalışmalarının ardından gerçekleştirilen, farklı alanlarda ve çalışmalarda örgütsel öğrenme kavramının farklı yaklaşımlar ile tanımlandığı görülmektedir. Bu yaklaşımlar genel olarak; deneyim odaklı, yorum odaklı, bilgi odaklı ve enformasyon odaklı olarak sınıflandırılmaktadır (Avcı, 2005: 63-64). Bu yaklaşımlar aracılığı ile kavramın tanımlanmasına ek olarak örgütsel öğrenmenin kronolojik gelişimi de ortaya konulmaktadır. Bununla birlikte, konunun birden fazla yaklaşımla ele alındığı çalışmalarda mevcuttur.

1.2.1.1. Deneyim odaklı örgütsel öğrenme yaklaşımı

Deneyim odaklı örgütsel öğrenme yaklaşımı, Cyert ve March'ın 1963 yılında yayınladıkları "*a behavioral theory of the firm*" isimli eserlerine dayandırılmaktadır. Yaklaşım genel olarak davranış odaklıdır. Bu yaklaşıma göre, örgütler sadece karar alıcı pozisyonunda değerlendirilmekte ve aldıkları kararlarda deneyimlerin önemli rol oynadığı belirtilmektedir (Avcı, 2005: 64). Örgütsel öğrenmeyi deneyim odaklı ele alan çalışmalar incelendiğinde, tanımlamaların yaygın biçimde daha önce belirtildiği gibi davranış değişikliği odaklı olduğu görülmektedir (Özdemir, 2006: 10). Lukas, Hult ve Ferrell (1996: 234) örgütsel öğrenmeyi deneyimlerden yola çıkarak bilginin elde edilmesi ve deneyimlerden elde edilen bilgi ile yeni bakış açıları ve anlayış kazanılması olarak tanımlamaktadır. Levitt ve March (1988: 319) örgütsel öğrenmenin deneyime bağlı, rutin ve hedef odaklı olduğunu ifade etmektedir. Yazarlara göre bir işletme deneyimlerine bağlı geliştirdikleri davranışları öğrenerek rutine bağlamakta ve bu rutinler örgütlerin hedeflerine ulaşmalarını sağlamaktadır. McGill ve Slocum (1993: 67) ise benzer bir şekilde örgütsel öğrenmeyi deneyimlerden yola çıkarak yeni bir bakış açısı ve anlayış kazanma olarak yorumlarken, buna ek olarak geçmiş dönemde yaptığı hataları ve kazandığı başarıları değerlendirme isteği olarak açıklamaktadır.

1.2.1.2.Yorum odaklı örgütsel öğrenme yaklaşımı

Yorum odaklı örgütsel öğrenme yaklaşımı, kronoloji olarak ikinci yaklaşım olarak ele alınmaktadır. Yaklaşımın temelleri, 1978 yılında Argyris ve Schön tarafından yayınlanan “*organizational learning: a theory of action perspective*” isimli çalışmaya dayandırılmaktadır. Bu yaklaşıma göre, örgütsel öğrenme deneyim odaklı olmaktan ziyade örgütün bulunduğu çevreyi nasıl algıladığı ve yorumladığı, algı ve yorum sonucunda hatalarını nasıl düzelttiği ile ilgilenmektedir. Bu noktada yaklaşımın çevre ve sistem ilişkisi odaklı olduğu görülmektedir (Avcı, 2005: 64). Örgütsel öğrenmeyi yorum odaklı ele alan çalışmalar incelendiğinde, Fiol ve Lyles (1985: 803) örgütsel öğrenmeyi yeni anlayışlar ve bilgi edinmek amacıyla gerçekleştirilen yeni yapıların, sistemlerin veya eylemlerin gerçekleştirilmesi veya bunların aynı anda gerçekleştirildiği bir kombinasyonlar süreci olarak açıklamaktadır. Dodgson (1993: 377) ise benzer bir şekilde örgütsel öğrenmeyi işletmelerin faaliyetleri ve kültürü hakkında bilgi ve rutinleri oluşturması, destekleme, düzenleme ve işgücünün geliştirilerek örgütsel verimliliğin geliştirilmesi olarak tanımlamıştır.

1.2.1.3.Bilgi odaklı örgütsel öğrenme yaklaşımı

Deneyim odaklı ve yorum odaklı örgütsel öğrenme yaklaşımlarının ortaya çıkmasından kısa bir süre sonra bilgi odaklı örgütsel öğrenme yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımın temelleri Duncan ve Weis tarafından 1979 yılında yayınlanan “*organizational learning: Implications for organisational design*” isimli çalışmaya dayandırılmaktadır. Bu yaklaşımda örgütler sosyal bir sistem olarak ele alınmakta ve örgütün bilgi düzeyinin sürekli büyümesi aracılığı ile örgütü oluşturan bireylerin örgütün faaliyetleri üzerindeki etkisi artmaktadır (Avcı, 2005: 65). Örgütsel öğrenmeyi bilgi odaklı ele alan çalışmalar incelendiğinde, örgütsel öğrenme en genel anlamıyla, örgütün ihtiyaç duyduğu bilgiyi edindiği bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Farr, 2000: 14). Huber (1991: 89) bir örgütün öğrenebilmesi için bilgi süreçlerini meydana getirip kullanarak, mevcut davranış kalıplarını değiştirmesi gerektiği görüşündedir. Bununla birlikte, örgütsel öğrenme bilginin sadece deneyim yolu ile elde edilmesi değil, aynı zamanda bilginin işletme tarafından oluşturulmasını da kapsayan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Panayides, 2007: 68; Perez-Lopez, Peon ve Ordas, 2005: 227).

1.2.1.4. Enformasyon odaklı örgütsel öğrenme yaklaşımı

Enformasyon odaklı örgütsel öğrenme yaklaşımı, konuyu en yeni perspektifle ele alan yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Yaklaşım ilk olarak, Daft ve Huber'in 1986 yılında yayınlamış oldukları "*how organization learn – a communication framework*" isimli çalışmasında ele alınmıştır. Bu yaklaşıma göre, örgütler enformasyon dağıtan sistemlerdir. Dağıtılan enformasyonlar, üzerinde uzlaşmış konular kapsamında bilişsel yapının oluşmasına yardımcı olur özelliğindedir (Avcı, 2005: 66). Daft ve Huber (1986: 10) bu yaklaşıma göre örgütsel öğrenmenin örgütlerde iki sorunu çözmeye odaklandığını belirtmektedir. Bu sorunlardan ilki, enformasyon dağıtımını ve enformasyonun paylaşılması ile ilgili sorundur. İkincisi ise, sorunlara ortak bir bakış açısı ve yorumlama getirmeye yönelik ihtiyaçtır. Literatür incelendiğinde bu yaklaşıma ilişkin çalışmaların diğer yaklaşımlara ilişkin çalışmalara nazaran çok daha kısıtlı olduğu görülmektedir.

1.2.1.5. Örgütsel öğrenmeye ilişkin karma yaklaşımlar

Yukarıda yer alan yaklaşımlar dışında konuyu birden fazla yaklaşım ile ele alan çalışmalarda mevcuttur. Shrivastava (1983: 9-18) çalışmasında örgütsel öğrenme kavramının adaptasyon, varsayım paylaşımı, eylem-sonuç bilgisi geliştiren ilişkiler ve kurumsallaşmış deneyim olmak üzere dört konuya odaklandığını belirtmektedir. Bahsi geçen odaklardan adaptasyon, işletmelerin amaçlarını, dikkat kurallarını ve arama kurallarını yeniden ayarlayarak çevredeki değişimlere uyum sağlaması olarak açıklanmaktadır. Varsayım paylaşımı incelendiğinde kullanımdaki örgütsel teorilerin ortak varsayımlardan kaynaklandığı görülmektedir. Örgütsel öğrenme bu teorilerdeki değişimleri kapsamaktadır. Bir diğer odak olan eylem-sonuç bilgisi geliştiren ilişkiler eylem-sonuç ilişkileri hakkında bilginin geliştirilmesi süreci ile ilgilidir. Son olarak kurumsallaşmış deneyim öğrenmenin yönetsel olarak karar verme süreçlerine yayılması olarak açıklanmaktadır. Edmondson ve Moingeon de (1996: 18) benzer bir şekilde örgütsel öğrenme kavramının birden fazla konuya odaklandığını belirtmektedir. Bu konular; işletme için faydalı bilgilerin edinilmesi, örgüt rutinlerinin oluşturulması veya mevcudun değiştirilmesi, üretim amaçlı kapasitenin artırılması, yorumlama ve anlam verme yeteneğinin geliştirilmesi, eylem-sonuç ilişkileri hakkında bilgi geliştirilmesi ve hataların tespiti ve düzeltilme yeteneğinin geliştirilmesidir.

1.2.2.Örgütsel Öğrenmenin Etkileri

Örgütsel öğrenme ile ilgili gerçekleştirilen çalışmalar örgütsel öğrenmenin bilgi kazanma ve davranış değişikliği, verimlilik ve performans geliştirme ve rekabet üstünlüğü sağlama üzerindeki etkileri üzerinde durmaktadır.

Fiol ve Lyles (1985: 803) çalışmalarında öğrenme ve davranış arasındaki ilişkiye vurgu yaparak örgütsel öğrenmeyi faaliyetlerin daha iyi bilgi ve anlama ile geliştirilmesi olarak açıklamaktadır. Örgütsel öğrenme örgütün davranışını etkilemektedir. Anlama ise işlevler arası koordinasyon, yaratıcılık ve problem çözme kapasitesini arttırmaktadır (Panayides, 2007: 68; Slater ve Narver, 1995: 63). Garavan'a (1997: 23) göre örgütsel öğrenme davranışı etkileme potansiyeline sahip, yeni bilgilerin ve anlama kabiliyetinin geliştirilmesidir. Vera ve Crossan (2004: 224-225) göre ise örgütsel öğrenme örgütün içinde bulunduğu durumun sorgulanmasını, değerlendirilmesini ve yeni fikirlere açık olunmasını sağlamaktadır. Bununla birlikte, yukarıda da belirtildiği üzere örgütsel öğrenme davranış değişikliğine neden olmaktadır. Bu değişiklik örgüt tarafından algılandığı düzeyde örgütsel öğrenme gelişmektedir.

Dibella, Nevis ve Gould (1996: 363) örgütsel öğrenmenin örgütün performansını geliştirmesinde etkili olduğunu, buna ek olarak performansın korunması üzerinde de ayrıca bir etkisi olduğunu vurgulamaktadır. Ghoshal (1987: 427) konuyu farklı bir bakış açısı ile ele alarak bir işletmenin faaliyetlerinde verimliliğini arttırabilmesini, bu faaliyetlerde karşılaşılabileceği riskleri yönetmesi ve yaşanan değişime adapte olabilmesi amacıyla öğrenme yeteneklerini geliştirmesine bağlamaktadır. Salner (1999: 489) ise konuyu yine farklı bir açıdan ele alarak örgütsel öğrenmenin vazgeçilmezinin örgütü oluşturan bireylerin takım çalışması olduğunu vurgulamaktadır. Bu bağlamda, örgütü oluşturan bireylerin takım çalışması yapma konusunda göstermiş olduğu yaklaşım ve örgütün amaçlarına ulaşması noktasında sağladığı katkı örgütsel öğrenme üzerinde etkilidir.

Örgütsel öğrenmenin örgütün performansını geliştirmesinde etkili olduğu ve bu etkinin örgüte rekabet üstünlüğü sağladığı konu ile ilgili gerçekleştirilen çalışmalarda belirtilmektedir (Baker ve Sinkula, 1999: 411; Hult, Hurley, Giunipero ve Nichols, 2000a: 294; Hult, Nichols, Giunipero ve Hurley 2000b: 61; Hult, Ferrell ve Hurley, 2002: 378; Kogut ve Zander, 1993: 636; Kotabe ve Murray, 1990: 389; Lukas vd., 1996:234; Slater ve Narver, 1995: 63). Lynn, Reilly ve Akgün (2000: 211) benzer bir şekilde örgütsel

öğrenmenin işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayacağı aksi durumunda işletmenin rakipleri karşısında güç kaybedeceğini vurgulamaktadır.

1.2.3.Örgütsel Öğrenme Modelleri

Örgütsel öğrenme modelleri literatürde farklı yazarlar tarafından farklı şekillerde açıklanmıştır. Çalışmanın bu bölümünde örgütsel öğrenme modellerini farklı açılardan inceleyen çalışmalar yer almaktadır (Arygyris ve Schön, 1978; Crossan vd., 1999; Daft ve Weick, 1984; Dixon, 1992; Huber, 1991; Robinson, Clemson ve Keating, 1997).

1.2.3.1. Arygyris ve Schön'ün döngülü örgütsel öğrenme modeli

Örgütsel öğrenme modelleri ile ilgili literatür incelendiğinde karşımıza çıkan ilk çalışma Arygyris ve Schön'ün 1978 yılında gerçekleştirdiği çalışmadır. Yazarlar, örgütsel öğrenme ile ilgili kurmuş oldukları modelde örgütsel öğrenmenin tek döngülü, çift döngülü ve çok döngülü olmak üzere üç seviyede gerçekleştiğini belirtmektedir. Tek döngülü öğrenme; fikir yürütme veya analiz yeteneğine ihtiyaç duyulmayan, örgütün sürekliliğinin sağlanması amacıyla hedeflerin gerçekleşmesine odaklanmış, yanlışların belirlenmesi ve düzeltilmesiyle gerçekleşmektedir. Bir başka deyişle, tek döngülü öğrenme değişen çevre ile uyum sağlandığında veya uyumsuzluklar değiştirilen faaliyetler aracılığı ile düzeltildiği takdirde meydana gelmektedir. Çift döngülü öğrenme, ilk aşamada hataların ve uyumsuzlukların düzeltilmesi akabinde örgütün amaçları, normları ve faaliyetleri değiştirilmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu öğrenmede hataların ve uyumsuzlukların düzeltilmesinin ardından elde edilen bilgiler ile örgütün amaçları, normları ve politikalarının değiştirilmesine odaklanmaktadır. Çok döngülü öğrenme ise, örgütün nasıl öğrendiği, öğrenme kapasitesi ve öğrenme sürecini sürdürebilme yeteneği ile ilgilenmektedir. Bu öğrenme sürecinde, örgütü oluşturan bireyler öğrenmeyi kolaylaştıran ve engelleyen durumları belirleyerek, örgütün stratejilerini yeni bakış açısıyla değerlendirmek ve geliştirmektedir (Argyris ve Schön, 1978: 18-28).

1.2.3.2. Daft ve Weick'in örgütsel öğrenme modeli

Daft ve Weick (1984: 286) örgütsel öğrenme modelini tarama, anlamlandırma ve öğrenme olmak üzere üç süreçte ele almıştır. Yazarlara göre örgütsel öğrenmenin ilk süreci taramadır. Tarama veri toplama ile ilgilidir. Tarama süreci, çevrenin izlenmesi ve yöneticilere çevresel veriler sağlanması olarak açıklanmaktadır. Örgütler bahsi geçen verileri kendi kurdukları sistemler ile veya bireysel temaslar aracılığı ile elde edebilir.

Tarama sürecinin ardından anlamlandırma sürecine geçilmektedir. Bu süreçte tarama sürecinde elde edilen veriler anlamlandırılmaktadır. Anlamlandırma sürecinde anlamlandırılan veriler yöneticiler arasında paylaşmakta ve kavramsal şemalar geliştirilmektedir. Anlamlandırmanın ardından öğrenme sürecine geçilmektedir. Öğrenme süreci, anlamlandırmaya dayalı yeni cevapların geliştirilmesi ve eyleme geçilmesi olarak açıklanmaktadır. Bununla birlikte bu süreç, örgüt ve çevre arasındaki eylem-sonuç ilişkisi hakkında bilginin geliştirilmesidir.

1.2.3.3. Fiol ve Lyles'in örgütsel öğrenme modeli

Fiol ve Lyles (1985: 807-808) örgütsel öğrenmenin düşük düzeyli ve yüksek düzeyli olarak isimlendirilen iki düzeyde gerçekleştiği görüşündedir. Yazarlara göre, düşük düzeyli öğrenme örgütün kalıplaşmış eski davranışlarını tekrarlamaması olarak açıklanmaktadır. Bu düzeyde genellikle kısa vadeli, yüzeysel ve geçici çözümler üretilmektedir. Literatür incelendiğinde düşük düzeyli öğrenmenin Arygyris ve Schön'ün (1978) tek döngülü öğrenme ile benzerlik gösterdiği görülmektedir. Yüksek düzeyli öğrenme incelendiğinde ise, öğrenme düzeyinin Arygyris ve Schön'ün (1978) çift döngülü ve çok döngülü öğrenme seviyeleri ile benzerlik gösterdiği, hataların ve uyumsuzlukların örgütün amaçları, normları ve politikalarının değiştirilmesi ile düzeltilebileceği öngörülmektedir.

1.2.3.4. Huber'in örgütsel öğrenme modeli

Huber (1991: 90-107) örgütsel öğrenmeyi bilginin kazanılması, bilginin dağıtımı, bilginin anlamlandırılması ve örgütsel bellek olmak üzere dört basamakta sınıflandırmıştır. Örgütsel öğrenmenin ilk basamağı bilginin kazanılmasıdır. Yazara göre, birçok formel ve formel olmayan organizasyona yönelik faaliyetler ve davranışlar bilginin kazanılması amaçlı gerçekleştirilmektedir. Örgütler bilginin kazanılmasını beş türde sağlamaktadır. Bunlar; doğuştan öğrenme, deneyimsel öğrenme, dolaylı öğrenme, aşılama ve araştırmadır. Örgütsel öğrenmenin ikinci basamağı bilginin dağıtımıdır. Bilginin dağıtımı, örgütsel öğrenmenin hem oluşumunda hem de yayılmasında belirleyicidir. Bilgi dağıtımı aracılığı ile bilgi örgüt içerisinde daha geniş kesimlere ulaşmaktadır. Örgütsel öğrenmenin üçüncü basamağı bilginin anlamlandırılmasıdır. Bilginin anlamlandırılması, örgütün kazandığı ve örgüt içinde dağıttığı bilginin tercüme edilmesi ve bu tercümeden elde edilen çıktıların anlayışlar ve kavramsal şemalar haline dönüştürülmesi süreci olarak açıklanmaktadır. Örgütsel öğrenmenin son basamağı

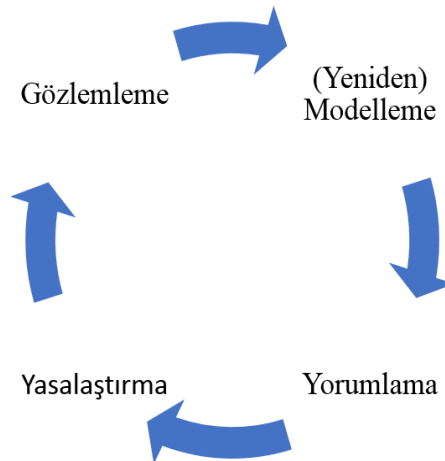
örgütsel bellektir. Örgütsel bellek, gelecekte gerçekleştirilecek faaliyetlerde ihtiyaç duyulan bilginin depolanmasıdır.

1.2.3.5. Dixon'ın örgütsel öğrenme modeli

Dixon (1992: 32-47) Huber'in (1991) çalışmasında yer alan örgütsel öğrenme modelini geliştirmiştir. Dixon'a göre örgütsel öğrenme; bilginin kazanılması, bilginin dağıtımı, bilginin anlamlandırılması, örgütsel bellek ve bilgi alımı olmak üzere beş süreçten oluşmaktadır. Yazarın belirttiği örgütsel öğrenme süreçleri incelendiğinde ilk dört sürecin Huber'in (1991) örgütsel öğrenme süreçleri ile aynı olduğu, bununla birlikte yazarın bu süreçlere bilgi alımı sürecini eklediği görülmektedir. Bilgi alımı incelendiğinde ise örgütü oluşturan bireylerin ve örgütün faaliyetlerini gerçekleştirebilmeleri için bilgiyi kazanmalarına ek olarak birtakım bilgileri çevreden almaları da gerekmektedir.

1.2.3.6. Robinson, Clemson ve Keating'in örgütsel öğrenme modeli

Robinson ve arkadaşları (1997: 229-230) örgütsel öğrenmeyi dört süreçte modellemişlerdir. Bahsi geçen dört süreç; gözlemlenme, (yeniden) modelleme, yorumlama ve yasalaştırma olarak isimlendirilmiştir. Yazarlara göre örgütsel öğrenme modelini oluşturan dört süreç bir döngü halindedir. Döngü ilk olarak gözlemlenme sürecinden başlamaktadır. Bu süreç, örgütün bir yönü veya çevre ile olan ilişkisi ile ilgili sorgulamaya dayanmaktadır. Örgüt bu süreçte ilk olarak iç çevreyi sorgulamaya başlamalı, akabinde dış çevreyi sorgulayarak devam etmelidir.



Şekil 1.1 Örgütsel öğrenme modeli döngüsü
Kaynak: Robinson vd., 1997:229

Döngünün ikinci süreci (yeniden) modelleme olarak isimlendirilmektedir. Bu süreçte örgüt gözlemlene esnasında elde ettiği bilgi aracılığı ile faaliyetleri ile ilgili model oluşturmaktadır. Şayet daha önce oluşturulan bir model varsa, elde edilen bilgiler aracılığı ile model yeniden düzenlenmekte ve geliştirilmektedir. Örgütsel öğrenme modeli döngüsünün üçüncü süreci yorumlamadır. Yorumlama oluşturulan veya yeniden düzenlenen ve geliştirilen modelin somut stratejilere, yapılara ve süreçlere dönüştürülmesidir. Döngünün son süreci ise yasalaştırma olarak isimlendirilmektedir. Bu süreçte, ilk üç aşamada gerçekleştirilen eylemler bir sistem haline getirilerek, yenilenebilir hale getirilmektedir.

1.2.3.7. Crossan, Lane ve White'ın örgütsel öğrenme modeli

Crossan ve arkadaşları (1999: 525) örgütsel öğrenmeyi örgütü oluşturan bireyin öğrenmesinden örgütsel öğrenmeye başlayan dört süreçte açıklamıştır. Bu süreçler; sezgi, yorumlama, bütünleştirme ve kurumsallaşmadır. Bu süreçlerden ilki sezgidir. Sezgi tamamen bireyi ilgilendiren bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir kalıbın veya olasılığın tanınması olarak tanımlanan sezgi, bireyden kaynaklı bir nitelik olarak ortaya çıkmaktadır. Bir diğer görüşe göre ise sezgi, bireylerin deneyimlerine ve bu deneyimlerin altında yatan veya olası kalıpları tanıma yeteneklerine dayanarak yeni anlamlar geliştirilmesidir. Daha sonra, yeni anlamlardan yola çıkarak elde ettikleri bilgi iletişim olanakları sağlayan metaforlara dönüştürülmektedir (Lawrence vd., 2005: 181). Bahsi geçen süreçlerden ikincisi hem bireysel öğrenme hem de grup halinde öğrenme ile ilgili olan yorumlamadır. Yorumlama sezgisel anlama yeteneğinin geliştirilmesi ile ilgilidir (Crossan vd., 1999: 525). Yorumlama ilk olarak bireysel düzeyde başlamaktadır. Daha sonraki aşamada bireyin diğer bireylerle iletişim yoluyla gelişmektedir (Lawrence vd., 2005: 181; Teare, 1998: 97). Yorumlama fikirlerin açık hale getirilmesini, isimlendirilmesini ve yeni bilgilerin başka bireylerin bilgileri ve çevre ile ilişkilendirilmesini sağlamaktadır (Lawrence vd., 2005: 181). Yukarıda yer alan bilgilerden de anlaşılacağı gibi örgütlerde yer alan bireylerin öğrenmeleri örgütün öğrenmesinin temelini oluşturmaktadır. Buna karşın, örgütün öğrenebilmesi için sadece örgütten yer alan bireylerin öğrenmeleri yeterli olmamaktadır (Garavan, 1997: 19). Bireysel öğrenmeyi örgütsel öğrenmeye bağlayan dört süreçlerden daha önce bahsedilen yorumlama ve bütünleştirme süreçleri grup halinde öğrenme ile ilgilidir. Örgütlerde faaliyetler grup üyelerinin aracılığı ile gerçekleştirilmekte ve bu noktada yorumlama süreci bütünleştirme süreci ile kesişmektedir. Bütünleştirme, grup içerisinde ortak

anlayışın geliştirilmesi ve grup üyeleri tarafından koordineli bir şekilde öğrenme eyleminin gerçekleştirilmesi olarak açıklanmaktadır. Bütünleşme sürecinde ilk olarak grup örgütün faaliyetlerinde etkili olduğunu öngördüğü eylemleri tekrarlamaktadır. Başlangıçta hangi eylemin faaliyetlerde etkili olduğu gayri resmi olarak grup üyeleri tarafından belirlenmektedir. Daha sonra bahsi geçen ve uygulamada etkili olan eylemler resmi kurallara ve prosedürlere dökülerek rutin hale getirilmektedir. Bireysel öğrenmeyi örgütsel öğrenmeye bağlayan dördüncü süreç doğrudan örgüt ile ilgili olan kurumsallaşma sürecidir. Örgüt halinde öğrenmeyi etkileyen kurumsallaşma süreci bütünleştirme sürecinde ortaya çıkan resmi kurallar ve prosedürlerin herhangi bir bireye yada gruba bağlı olmadan örgüt sistemi içerisinde kalıcı hale getirilmesi olarak açıklanmaktadır (Crossan vd., 1999: 525). Bu süreç örgüt halinde öğrenmeyi bireysel öğrenme ve grup halinde öğrenmeden ayırmaktadır (Lawrence vd., 2005: 181).

1.3.Öğrenen Örgüt

Günümüzde işletmeler küreselleşmenin etkisi ile değişen çevre koşullarına ayak uydurmak, değişen çevre koşullarına hızlı tepki vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla örgüt yapılarını yeniden yapılandırmaya yönelmektedir. İşletmeler 1980'lerde örgüt yapılarını yeniden yapılandırmak amacıyla toplam kalite yönetimine yönelirken, 1990'lara gelindiğinde işletmelerin öğrenen örgüt yaklaşımına yöneldiği çeşitli çalışmalarda belirtilmektedir. Bu noktada, değişen çevre koşullarına ayak uydurma ve rekabet üstünlüğü sağlamak için en ideal yaklaşım öğrenen örgüt olarak görülmektedir. Bu nedenle, öğrenen örgütler işletmelerin ilgisini çekmektedir (Atak, 2009: 23,52; Ulrich, Jick ve Von Glinow, 1993:54).

1.3.1.Öğrenen Örgüt Kavramı ve Tanımı

Öğrenen örgüt kavramının ilk olarak kim tarafından kullanıldığı tam olarak bilinmemekle birlikte, çeşitli çalışmalarda konu ile ilgili farklı görüşler olduğu görülmektedir. Ulrich ve arkadaşları (1993: 53) öğrenen örgütlerin temellerini Frederick Taylor'ın 1900'lerde yaptığı çalışmalara ve sonrasında Arygris ve Schön'ün 1970'lerin sonu itibari ile başlayan çalışmalarına dayandırmaktadır. Smith'e (1997: 721) göre öğrenen örgüt kavramı ilk kez Reg Revans tarafından 1945 yılında ele alınmıştır. Örténblad (2004: 129) göre ise öğrenen örgüt kavramının ilk kez 1988 yılında Garratt tarafından kullanıldığını savunmaktadır. Kavramın ilk kez kimin tarafından kullanıldığı

tam olarak bilinmemesine karşın öğrenen örgütlerin uzun süredir çalışıldığı görülmektedir. Hitt (1995: 18) 1900'lar itibari ile örgütlerin Weber'in kuramcısı olduğu bürokratik örgüt yapısında olduğunu, 1950'lere gelindiğinde Peter Drucker'ın kuramcısı olduğu performansa dayalı örgüt yapısına geçiş yaptığını ve 1990 yılında Senge tarafından yayınlanan "beşinci disiplin" isimli çalışma ile örgütlerin öğrenen örgüt yapısına geçtiğini savunmaktadır. Bununla birlikte, kavramın ortaya çıkışı ile ilgili tartışmalar sürerken öğrenen örgüt kavramlarına yönelik uzun zamandır çalışmalar gerçekleştirilmesine karşın, kavramların üzerinde uzlaşılan net bir tanımın bulunmadığı görülmektedir (Garvin, 1993: 3; Ürü, 2009: 64). Öğrenen örgütlerle ilgili tanımlar incelendiğinde bazı çalışmalarda kavramın örgüt kültürünün başarı ile değiştirilmesi üzerine odaklandığı, bazı çalışmaların ise kavramı bir süreç iyileştirme programı olarak ele aldığı görülmektedir. Kavramın farklı yaklaşımlar ile ele alınması kavramın tanımlanmasını güçleştirmektedir (Ulrich vd. 1993: 58). Bu nedenle öğrenen örgüt kavramının farklı yaklaşımlarının incelenmesi gerekmektedir.

1.3.1.1.Örgüt kültürü odaklı öğrenen örgüt yaklaşımı

Öğrenen örgüt; bilgiyi ortaya çıkarma, bilgiyi edinme ve bilgiyi aktarmayı sağlayan, elde ettiği bilgiyi yansıtacak şekilde davranışını değiştirme yeteneğine sahip örgüt yapıları olarak tanımlanmaktadır (Garvin, 1993: 3). Bir diğer tanıma göre öğrenen örgütler; değişen çevreye koşullarına uyum sağlayabilen, geçmiş deneyimlerden ders çıkartarak öğrenen, örgütün ihtiyaç duyduğu bilgiyi araştıran ve çalışanların örgüte katkısını en üst seviyeye çıkartan yapılardır (Clarke, 2001'den akt. Wilkinson, Rushmer ve Davies, 2004: 108). Senge (2018: 21) örgütsel öğrenmeyi örgütü oluşturan bireylerin arzu ettikleri sonuçlara ulaşmak amacıyla kapasitelerini sürekli geliştiren, yeni düşünce tarzlarının, yeni fikir ve düşüncelerin desteklendiği, ortak taleplerin rahat bir şekilde tartışıldığı ve bireylerin sürekli olarak ne şekilde öğreneceklerini toplu halde öğrendikleri örgüt yapıları olarak açıklamaktadır. Özetle, öğrenen örgüt sürekli öğrenmenin teşvik edildiği, örgütü oluşturan bireylerin gelişimine önem verilen ve açık bir iletişim ortamının sağlandığı örgütlerdir. Öğrenen örgütlerin en önemli özelliği öğrenme sürecinin örgüt kültürüne yerleştirilmesi ve öğrenmenin planlı şekilde gerçekleştirilmesidir (Seymen ve Bolat, 2002: 108).

1.3.1.2.Süreç iyileştirme odaklı öğrenen örgüt yaklaşımı

Öğrenen örgütlerin temel felsefesi, örgütün değişen çevreye ayak uydurmasında sürekli öğrenmenin etkili olduğuna dayandırılmaktadır. Bahsi geçen öğrenme ise bir süreç olup deneyimlerin çözümlenmesi, örgütü oluşturan bireylerin yeni fikirler geliştirmesi ve yaşanan sorunlara çözüm üretme kapasitelerinin artırılması olarak açıklanmaktadır (Taşkın, 1993: 22'den akt. Ürü, 2009: 65). Cohen (1991: 136) öğrenen örgütleri örgüt yapısının tasarlanması ile ilişkilendirerek, bir örgütün öğrenen örgüt olabilmesi için örgüt yapısındaki tasarlamanın bilginin en hızlı ve güvenilir şekilde sağlanacak şekilde yapılması gerektiğini belirtmektedir. Burunasin de (2001: 52-53'den akt. Özdemir, 2006: 13) benzer bir şekilde öğrenen örgütlerde süreçlerin bireyin bilgiye ulaşmasını kolaylaştıran, daha etkili şekilde karar almalarını sağlayan ve yeni fikirlerin ortaya çıkmasına imkan veren şekilde olması gerektiğini savunmaktadır.

1.3.2.Öğrenen Örgütün Temel Özellikleri

Bir örgütün öğrenen örgüt olabilmesi için çeşitli özelliklere sahip olması gerekmektedir. Literatür incelendiğinde farklı araştırmacıların öğrenen örgütlerin farklı temel özellikleri üzerinde durdukları görülmektedir.

Garvin (1993: 4-11) çalışmasında öğrenen örgütlerin beş temel özelliği olduğunu belirtmektedir. Bunlar; sistematik problem çözme, deneyleme, geçmiş deneyimler aracılığı ile öğrenme, başkalarından öğrenme ve bilginin transfer edilmesidir. İlk temel özellik olan sistematik problem çözme ağırlıklı olarak kalite hareketinin felsefesine ve yöntemlerine dayandırılmaktadır. Bir örgütün sistematik problem çözme özelliğine sahip olabilmesi için üç alt özelliğe sahip olması gerekmektedir. Bunlardan ilki, sorunları teşhis etmek için tahminler yerine bilimsel yöntemlere güvenilmesidir. İkincisi, karar vermede varsayımlar yerine verilere başvurulmasıdır. Üçüncüsü ise, verilerin düzenlenmesi ve çıkarımların yapılması için istatistiksel yöntemlerin kullanılmasıdır. Öğrenen örgütlerin ikinci temel özelliği deneyleme olarak isimlendirilmiştir. Deneyleme, yeni bilgilerin sistematik olarak aranması ve test edilmesi olarak açıklanmaktadır. Deneylemede de sistematik problem çözüme kullanılması öngörülen bilimsel metotlar tercih edilmelidir. Temel özelliklerden üçüncüsü geçmiş deneyimler aracılığı ile öğrenmedir. Bu özellik, örgütlerin başarılarını ve başarısızlıklarını gözden geçirmeleri, sistematik olarak değerlendirmeleri ve örgütü oluşturan bireylerin erişebileceği şekilde kaydetmesi beklenmektedir. Öğrenen örgütlerin dördüncü özelliği başkalarından öğrenme olarak

isimlendirilmiştir. Bütün bilgilerin örgüt tarafından geliştirilemeyeceği bir gerçektir. Öğrenen örgütlerden çevrelerini gözlemlemeleri ve farklı perspektife sahip örgütleri dikkate almaları beklenmektedir. Garvin'e göre öğrenen örgütlerin son özelliği ise bilginin transfer edilmesidir. Bu özelliğe göre, öğrenmenin yerel bir ilişkiden daha fazlası olabilmesi için, bilgi örgütler arasında hızlı ve verimli bir şekilde yayılmalıdır.

Pedler ve Aspinwall (1999: 147-148) çalışmalarında Pedler ve diğerlerinin 1997 yılında gerçekleştirdikleri çalışmalarında yer alan öğrenen örgütlerin on bir temel özelliğini geliştirerek açıklamışlardır. Yazarlar öğrenen örgütlerin on bir temel özelliğini strateji oluşumunda öğrenme yaklaşımı, katılımcı politikanın oluşturulması, bilgilendirme, biçimlendirici muhasebe ve kontrol, iç değişim, ödül esnekliği, yapıların etkinleştirilmesi, çevresel tarayıcı olarak sınır çalışanları, örgütler arası öğrenme, öğrenme iklimi ve herkes için kişisel gelişim fırsatı olarak isimlendirmiştir. Yazarlara göre bir örgütte bu temel özelliklerin olması durumunda örgüt öğrenen örgüt olarak tanımlanmaktadır. Öğrenen örgütlerin on bir temel özelliği ve özellikleri açıklamaları Tablo 1.1'de yer almaktadır.

Tablo 1.1 Öğrenen örgütlerin 11 temel özelliği

Temel Özellikler	Açıklama
Strateji oluşumunda öğrenme yaklaşımı	Politika ve strateji oluşumunun öğrenme amaçları için bilinçli bir şekilde yapılandırılması
Katılımcı politikanın oluşturulması	Örgütün bütün üyelerinin tamamının veya büyük çoğunluğunun politika oluşturmaya katılım sağlayabilme şansının verilmesi
Bilgilendirme	Örgütü oluşturan bireylerin kendi inisiyatifleriyle hareket etmeleri konusunda cesaretlendirmek ve güçlendirmek amacıyla faaliyetler hakkında bilgilendirme yapılması
Biçimlendirici muhasebe ve kontrol	Muhasebenin örgütün oluşturan bireylerin örgütün para akışı hakkında bilgi edinmesini sağlayıcı şekilde biçimlendirilmesi
İç değişim	Örgütü oluşturan gruplar arasında iç ve dış çevre hakkında bilginin değişimini sağlayan ortamın sağlanması
Ödül esnekliği	Örgütü oluşturan bireylerin performansına bağlı olarak maddi ve manevi ödül esnekliği
Yapıların etkinleştirilmesi	Örgütün iç ve dış çevrenin gereksinimlerine göre yapılarını değiştirebilmesi veya etkinleştirebilmesi
Çevresel tarayıcı olarak sınır çalışanları	Çevresel taramanın dış çevre ile iletişim kuran bireyler tarafından gerçekleştirilmesi
Örgütler arası öğrenme	Örgütün diğer örgütlerle kıyaslanması, ortak girişimler ve ittifaklar aracılığı ile karşılıklı değişim ve öğrenmenin sağlanması
Öğrenme iklimi	Liderlerin ve yöneticilerin sorgulama, geri bildirim ve destekleme yoluyla kendi ve diğer bireylerin deneyimlerinden faydalanarak öğrendikleri ortamın sağlanması
Herkes için kişisel gelişim fırsatı	Kişisel gelişim için örgütün bütün imkanlarının örgütü oluşturan bireylerin kullanımına sunulması

Kaynak: Pedler ve Aspinwall, 1999: 147-148

Phillips (2003: 99-100) çalışmasında bir örgütün ideal öğrenen örgüt olabilmesi için on temel özelliğe sahip olması gerektiğini belirtmektedir. Bu özellikler; istem, liderlik, stratejik düşünme ve vizyon, iletişim, öğrenme ve gelişim, inovasyon ve karar verme, değişim yönetimi, entelektüel birikim ve bilgi yönetimi, ölçüm ve değerlendirme ve son olarak ödül ve tanınmadır. Bahsi geçen özellikler aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır:

- İstem, örgütün tamamının sürekli öğrenme aracılığı ile sürekli gelişime tutkulu, hevesli olması olarak açıklanmaktadır.
- Liderlik, örgütte yer alan liderlerin vizyonun her düzeyde anlaşılmasını sağlaması, bireysel gelişimi kolaylaştırması ve destekleyici olması ve sistematik düşünerek uygun örgütlenmeyi sağlamasıdır.
- Stratejik düşünme ve vizyon, stratejik liderlikle ilgilidir. Öğrenen örgütlerde stratejik liderlik, stratejik vizyonu koruyarak ve rekabetçi koşulları dikkate alarak gerçekçi hedefleri belirlemektedir. Bununla birlikte, işgörenlerin sistem düşünürü olmalarını teşvik ederken, performans ve çalışma koşullarını iyileştirmeye çalışmaktadır.
- İletişim, örgütlerde özgür ve açık iletişimin önündeki engellerin kaldırılması olarak açıklanmaktadır. İletişim aracılığı ile örgütü oluşturan bireylerin açık şekilde bilgiyi paylaşmaları teşvik edilmektedir.
- Öğrenme ve gelişim, örgütü oluşturan bireylerin ve grupların sürekli öğrenmesinin teşvik edilmesi, bu öğrenmeye değer verilmesi ve öğrenmenin sağlanacağı ortamın sağlanması ile ilgilidir.
- İnovasyon ve karar verme, örgütü oluşturan bireylerin kendi kararlarını kendi verdikleri ve bu sayede güvenli bir ortamda çalışarak inovasyona yönelmeleri olarak açıklanmaktadır. Bu özellikte sorunlar ve hatalar öğrenme için bir fırsat olarak algılanmakta ve iyileştirmelerde kullanılmaktadır. Bu sayede yeni teknolojilerden ve yöntemlerden korkmayan bir ortam sağlanmaktadır.
- Değişim yönetimi, mücadele ve değişimin kabul edilmesi ile ilgilidir. Bu öğeler yaşanan sorunlara cevap verme aracı olarak kullanılmaktadır.
- Entelektüel birikim ve bilgi yönetimi, örgütü oluşturan bireylerin entelektüel birikimin gelişiminde sorumluluk alması ile ilgilidir. Yeni gelen bilgiler ile sürekli değişimler ve düzenlemeler yapılması sağlanır, bilginin yayılması ve bu bilginin bilgi sistemine eklenmesi sağlanır.

- Ölçme ve değerlendirme, davranış ve performanstaki sürekli iyileştirmelere bağlı değişimlerin takibi, ölçümü ve değerlendirilmesine ilişkin göstergelerdir. Örgütler bu göstergeleri süreçlerin, prosedürlerin ve performansın analizinde kullanmaktadır.
- Ödül ve tanınma, öğrenme ve gelişimin teşvik edilerek performansın ve motivasyonun sağlanmasıdır.

Davies ve Nutley 2000 yılında gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında öğrenen örgütlerin sekiz karakteristik özelliği olduğunu belirtmektedir. Bu özellikler; başarının kutlanması, memnuniyet yokluğu, hataların toleransı, insan potansiyeline inanç, gizli bilgilerin tanınması, açıklık, güven ve dış görünümümlü olmaktır. Yazarlara göre öğrenen örgütlerde bireylerin, grupların ve örgütün başarıları değerlidir ve kutlanmalıdır. Bununla birlikte, öğrenen örgütlerde başarı memnuniyet yaratmamalı, sürekli iyileştirmeden vazgeçilmemelidir. Öğrenen örgütlerde başarıya ek olarak başarısızlıklar da dikkate alınmalıdır. Hatalara tolerans gösterilmemeli, hatalardan ve başarısızlıklardan ders çıkartılarak öğrenme aracı olarak kullanılmalıdır. Öğrenen örgütlerde başarı ve başarısızlıklara ek olarak insan potansiyeli önemli bir kavram olarak dikkate alınmalıdır. Yaratıcılık ve yenilikler teşvik edilmelidir. Bununla birlikte, öğrenen örgütler örgütü oluşturan insanların en iyi bilgiye sahip olduğunu kabul eden yapıya sahiptir. Öğrenen örgütlerde insanların içindeki gizli bilginin ortaya çıkartılmasına yönelik faaliyetler gerçekleştirilmelidir. Öğrenen örgütler örgütü oluşturan bireylere odaklandığı kadar bireyler ve gruplar arasındaki iletişime önem vermeli, bilginin açık ve güvenilir şekilde yayılmasını sağlamalıdır. Son olarak öğrenen örgütler sadece örgütün içine odaklanmamalı, içinde bulunduğu çevreyi de dikkate alarak faaliyetlerini düzenlemelidir (Wilkinson vd. 2004: 108).

1.3.3.Öğrenen Örgüt Modelleri

Öğrenen örgüt, örgütsel öğrenmede olduğu gibi belirli bir süreç sonunda ulaşılan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Birçok araştırmacı, öğrenen örgütleri zamanla ortaya çıkan ve bunun bilgi edinme ve iyileştirilmiş performansla ilişkilendiren bir süreç olduğu görüşündedir (Garvin, 1993: 3). Öğrenen örgüt süreçleri literatürde farklı yazarlar tarafından farklı modellerle açıklanmıştır. Çalışmanın bu bölümünde örgütsel öğrenme süreçlerini farklı açılardan modellendiren çalışmalar yer alacaktır (Atak, 2009; McGill ve Slocum, 1993; Senge, 1994).

1.3.3.1. Senge'nin beş disiplinli öğrenen örgüt modeli

Senge ilk kez 1990 yılında yayınlamış olduğu kitabında öğrenen örgüt modelinin beş disiplinden oluştuğunu belirtmiştir. Bu disiplinler; kişisel hakimiyet, mental modeller, vizyonun paylaşılması, grup halinde öğrenme ve sistem düşüncesidir. Kişisel ustalık, örgütü oluşturan bireyin ulaşmak istediği hedefler için bireysel kapasitesini geliştirmeyi öğrenmesi ve örgütün tüm bireyleri kapsayacak şekilde öğrenme için gerekli ortamı oluşturması olarak açıklanmaktadır. Zihinsel modeller, bireyin ve örgütün öğrenmesini engelleyen kalıplaşmış davranış ve düşüncelerin ortadan kaldırılarak öğrenmenin benimsenmesidir. Vizyonun paylaşılması, örgütü oluşturan bireylerin tek bir amaç için bir araya gelerek çalışmalarını sağlayan bir disiplin olarak karşımıza çıkmaktadır. Yazar vizyonun paylaşılmaması ve bireylerin tek bir örgütsel amaç etrafında toplanmalarını durumda örgütte öğrenmenin gerçekleşmeyeceği görüşündedir. Öğrenen örgütün dördüncü disiplini grup halinde öğrenmedir. Grup halinde öğrenme, ortak iletişim ve düşünme yeteneklerinin geliştirilmesi aracılığı ile örgütü oluşturan bireylerin bireysel öğrenmelerinden daha yüksek değerde bir öğrenmenin geliştirilmesidir. Yazara göre öğrenen örgütü oluşturan son disiplin sistem düşüncesidir. Sistem düşüncesinde örgüt ilk olarak iç çevreye odaklanmakta, hataları ve uyumsuzlukları kendi sistemi içerisinde çözmeye çalışarak elde ettiği bilgiler doğrultusunda öğrenmektedir. Buna ek olarak, sistem düşüncesi aracılığı ile örgüt hataların ve uyumsuzlukların dış çevre ile olan bağlantılarını da dikkate almaktadır. Yazar bu disiplinler aracılığı ile bir örgütün sürekli öğrenen, çevreye uyum sağlayan ve büyümeyi teşvik eden bir yapıya sahip olabileceğini öne sürmektedir (Senge, 1994: 6-7).

1.3.3.2. McGill ve Slocum'un öğrenen örgüt süreci modeli

McGill ve Slocum (1993: 67-75) öğrenen örgütlere; bilen örgüt, anlayan örgüt, düşünen örgüt ve öğrenen örgüt süreçleri sonucunda ulaşıldığını belirtmektedir. Yazarların belirttikleri öğrenen örgüt süreçlerinin daha iyi anlaşılabilmesi için örgüt felsefesi, yönetim uygulamaları, çalışanlar, müşteriler ve değişim açısından incelenmesi gerekmektedir. Bilen örgüt, en eski örgüt yapısı olarak ifade edilmekte ve temelleri Fayol, Taylor ve Weber gibi Klasik örgüt kuramcılarının çalışmalarına dayandırılmaktadır (Atak, 2009: 54). Bilen örgütte temel felsefe; örgütün öngörülebilir, kontrollü ve verimli şekilde çalışmasıdır. Örgütün bahsedilen felsefede çalışması için ise tek bir doğru yolun olduğu kabul edilerek, kontrol kuralları ve prosedürlere uygun hareket edilmesine yönelik yönetim uygulamalarının geliştirilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte, geliştirilen

uygulamaların çalışanlar tarafından kabul edilmesi ve sorgulanmaması gerekmektedir. Örgütün bahsedilen felsefede çalışması durumunda ise müşteriler örgütün en doğruyu bilerek çalıştığını kabullenmelidir. Bu aşamaların sonucunda örgütte değişimin en doğru ve hızlı bir şekilde gerçekleşeceği öngörülmektedir (McGill ve Slocum, 1993: 75).

Anlayan örgüt, bilen örgüt sürecinin ardından gelişen süreçtir. Anlayan örgüt, bilen örgütün aksine tek bir doğruya odaklanmamakta, örgütün içinde bulunduğu çevre, bireysel bakış açısı ve değerlere bağlı olarak birden çok doğru olabileceği yapıdadır (Koçel, 2003: 439). Anlayan örgütün temelleri incelendiğinde anlayan örgütün temellerinin bilen örgütte olduğu gibi klasik örgüt kuramlarına dayanmadığı, neoklasik örgüt kuramlarında olduğu gibi insan odaklı olduğu görülmektedir (Naktiyok, 2004: 204'den akt., Atak, 2009: 54). Anlayan örgütler, örgüt stratejisi ve faaliyetlerinin yönlendirilmesi amacıyla kültürel değerlerin geliştirilmesi gerektiği görüşünü savunan bir felsefe ile hareket etmektedir. Bu felsefeye dayanarak anlayan örgütlerin, örgüt kültürünün geliştirilmesi, güçlü kılınması ve bu doğrultuda iletişim gerçekleştirilmesine yönelik yönetim uygulamaları gerçekleştirmesi gerekmektedir. Bununla birlikte, geliştirilen uygulamalar çerçevesinde çalışanlar geliştirilen örgüt kültürü ve değerler kapsamında davranış sergilemektedir. Örgütün bahsedilen felsefede çalışması durumunda ise müşterilerin örgüt kültürü ve değerler için pozitif yönlü katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu aşamaların sonucunda örgütte değişim sadece var olan çevre sınırlarında gerçekleşmektedir (McGill ve Slocum, 1993: 75).

Düşünen örgüt, örgütün bugün ve ileride karşılaşılabileceği sorunları belirlemeye odaklanan ve karşılaşılan sorunlara yönelik çözümler üretmeye çalışan örgüt yapısı olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte, bu örgüt yapılarında yaşanan sorunların nedenleri belirlenmeye çalışılmamaktadır. Sorunların nedenlerinin belirlenmemesi örgütün benzer sorunlarla sürekli karşılaşmasına neden olmaktadır (Yazıcı, 2001: 150). Düşünen örgütler, örgütü sorunlar içerisinde yaşayan bir varlık olarak algılayan ve yaşanan sorunların çözülmesi gerektiği görüşünü savunan bir felsefe ile hareket etmektedir. Bu felsefeye dayanarak düşünen örgütlerin sorunların belirlenmesi ve çözümüne, sorunlarla ilgili verilerin toplanmasına yönelik yönetim uygulamaları gerçekleştirmesi gerekmektedir. Bununla birlikte, geliştirilen uygulamalar çerçevesinde çalışanlar önceden örgüt tarafından belirlenmiş çözümleri uygulamaktadır. Örgütün bahsedilen felsefede çalışması durumunda ise müşterilerin çözümlenmesi gereken bir sorun olarak

görülmektedir. Bu aşamaların sonucunda örgütte değişim sorun çözme yöntemleri ile gerçekleşmektedir (McGill ve Slocum, 1993: 75).

Öğrenen örgüt, yaşadığı sorunlardan sonuç çıkarma yeteneğine sahip, çıkardığı sonuçlardan yola çıkarak değişen çevreye uyum sağlayabilen, örgütsel öğrenme ve örgüt belleğinin örgütün değişim ve gelişimi için benimsendiği örgüt yapılarıdır (Atak, 2009: 55). Öğrenen örgütler, araştırma ve inceleme yolu ile örgütün tüm deneyimlerini geliştirmesi gerektiği görüşünü savunan bir felsefe ile hareket etmektedir. Bu felsefeye dayanarak öğrenen örgütlerin deneyim kazanmanın teşvik edilmesi, öğrenmenin modellenmesi ve sorunların çıkış noktalarının benimsenmesine yönelik yönetim uygulamaları gerçekleştirmesi gerekmektedir. Bununla birlikte, geliştirilen uygulamalar çerçevesinde çalışanlar bilgi toplamakta ve geliştirilen öğrenme süreçlerini kullanmaktadır. Örgütün bahsedilen felsefede çalışması durumunda ise müşterilerle düzgün şekilde iletişim kurulmasının öğrenme sürecinin önemli bir parçası olduğu görülmektedir. Bu aşamaların sonucunda örgütte değişim deneyim kazanılması, inceleme ve deneme yolları ile gerçekleşmektedir (McGill ve Slocum, 1993: 75).

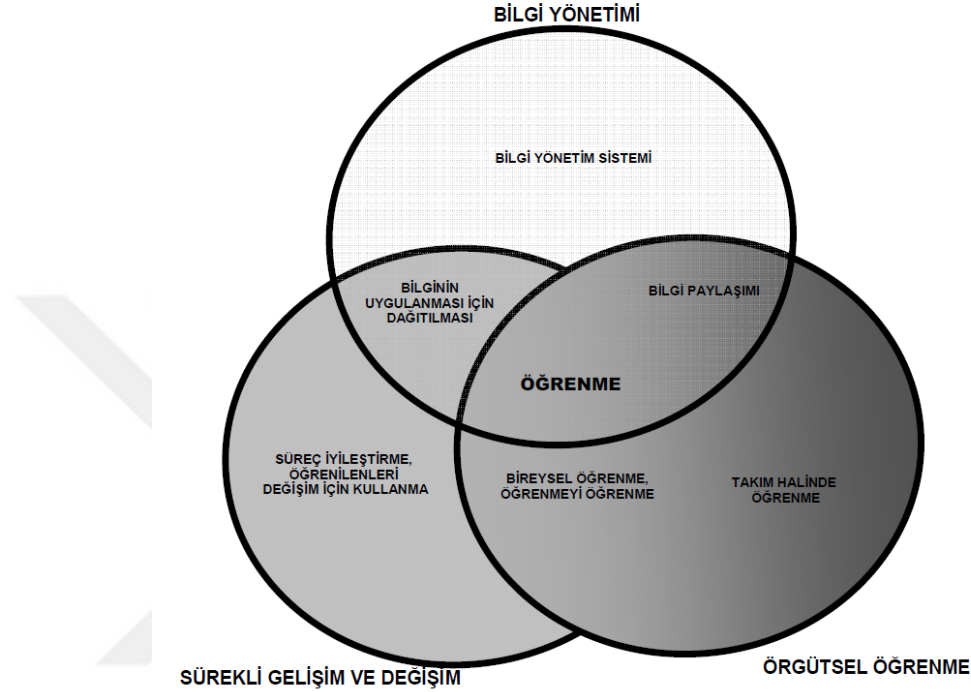
1.3.3.3.Öğrenen örgüt DNA modeli

James (2003: 52-59) çalışmasında öğrenen örgütlerin anlaşılabilmesi için dört unsurdan oluşan DNA modelini önermiştir. Bu dört unsur inanış, denge, davranış ve sınırsızlık olarak isimlendirilmiştir. İnanış, öğrenen örgütlerde her bireyin bir bilgi üreticisi olduğu, her bilgi üreten bireyin değer göreceği ve her bireyin hem öğretici hem de öğrenen olması gerektiği temeline dayandırılmaktadır. Denge, öğrenen örgütlerde ortak şekilde öğrenmenin gerçekleşebilmesi için gruplar içerisinde ve gruplar arasında öğrenmenin dengelenmesi gerektiğini ifade etmektedir. Davranış, örgüt yöneticilerine öğrenmeyi kolaylaştırıcı rol yüklerken, bilgi üreticisi bireylere örgütü sürekli iyileştirme ve yetenekleri geliştirme sorumluluğu vermektedir. Son olarak sınırsızlık ise, örgütü oluşturan gruplar arasında ve örgütün dış çevre ile açık şekilde bağlantı kurması gerekliliğini açıklamaktadır. Yazara göre bu dört unsurun verimli ve etkin şekilde yönetilebilmesi örgütün öğrenen örgüt olmasını sağlamaktadır.

1.3.3.4.Öğrenen örgüt bileşenleri modeli

Atak (2009: 87-58) öğrenen örgütlerin bilgi yönetimi, sürekli gelişim ve değişim, örgütsel öğrenme olmak üzere üç bileşenden oluşan bir modelden oluştuğunu belirtmektedir. Atak'ın (2009) öğrenen örgüt modeline göre bilgi yönetimi bileşeni ile

ihtiyaç duyulan bilgi elde edilmekte ve ihtiyacı olan kimselere aktarılmaktadır. Bir diğer bileşen olan örgütsel öğrenme ile aktarılan bilgiler herkes tarafından kabul edilen davranış, değer ve normlara dönüştürülmektedir. Bu dönüşüm ise sürekli gelişim ve değişimi tetiklemektedir. Bu bileşenlerin bir araya gelmesi durumunda da öğrenen örgüt meydana gelmektedir.



Şekil 1.2 Öğrenen örgüt bileşenleri

Kaynak: Atak, 2009: 57-58

1.3.3.5. Öğrenen örgüt boyuları modeli

Marsick ve Watkins 1997 yılında gerçekleştirmiş oldukları “*lessons from informal and incidental learning*” isimli çalışmalarında ilk kez modellemiş oldukları öğrenen örgüt bileşenleri modelini 2003 yılında gerçekleştirmiş oldukları “*demonstrating the value of an organization’s learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire*” isimli çalışmalarında ölçümlemişlerdir. Marsick ve Watkins’e (2003:139) göre öğrenen örgüt boyutları modeli sürekli öğrenme, diyalog ve sorgulama, takım halinde öğrenme, güçlenme, sistem bağlantısı, yerleşik sistem ve liderliğin sağlanması olmak üzere yedi boyuttan oluşmaktadır. Boyutlar incelendiğinde sürekli öğrenme, işin öğrenmeye göre planlanması böylece işgörenlerin işte öğrenebilir, sürekli eğitim ve gelişim için fırsat bulmaları anlamına gelmektedir. Diyalog ve sorgulama, işgörenlerin başkalarının görüşlerini dinlemesi ve kendi görüşlerini sorgulama becerisini ifade etmektedir. Takım halinde öğrenme, işgörenlerin ve grupların birlikte öğrenme

yetenekleri ile ilgilidir. Güçlenme, işgörenlerin bir vizyon oluşturma, vizyona sahip olma ve uygulama süreçlerinde yer alması, sorumlulukların karar verme süreçlerine yakın bir şekilde dağıtılmasıdır. Böylece işgörenlerin sorumlu oldukları şeyleri öğrenmeleri konusunda motivasyonları sağlanır. Sistem bağlantısı, öğrenmeyi desteklemek için sistemlerin oluşturulması ve faaliyetlere entegre edilmesi ve bu sistemlerin korunmasıdır. Yerleşik sistem, örgütün bağlantılı olduğu bütün paydaşlarla bağlantılarını ifade etmektedir. Son olarak liderliğin sağlanması, liderlerin modellemeyi, savunmayı ve desteklemeyi öğrenmeleri, öğrenmeyi iş süreçlerinde stratejik olarak kullanmaları anlamına gelmektedir.

1.4.Öğrenen örgüt ve örgütsel öğrenme arasındaki farklar

Öğrenen örgüt kavramı ortaya çıkmadan önce öğrenen örgüt kavramının örgütsel öğrenme ile aynı anlamda kullanıldığı görülmektedir. Bu fark dil çeşitliliğinden kaynaklanmaktadır (Bil, 2018: 30). Öğrenen örgüt kavramının ortaya çıkmasının ardından iki kavram arasında anlam kargaşası çıkmış ve bu kargaşanın ortadan kaldırılmasına yönelik çeşitli çalışmalarda öğrenen örgüt ile örgütsel öğrenme arasındaki farklılıklar ele alınmıştır.

Hernandez (2000: 255) Ulrich ve arkadaşlarına (1993) atıf yaparak öğrenen örgüt kavramının örgütsel öğrenme kavramından doğduğunu belirtmektedir. Çeşitli çalışmalarda örgütsel öğrenmenin örgütte gerçekleştirilen süreçleri tanımlamakta kullanıldığı, öğrenen örgütlerin ise belirli bir örgüt yapısını incelediği belirtilmektedir. Bir başka ifade ile örgütsel öğrenme bir örgütün öğrenmeyi gerçekleştirmek için ihtiyaç duyduğu süreçlerin, öğrenen örgüt ise bir örgütün öğrenmesi için gerekli örgüt yapısının üzerinde durmaktadır (Easterby-Smith, 1997: 1085-1086; Seymen ve Bolat, 2002: 125). Sun (2003: 156) benzer bir şekilde öğrenen örgütlerin örgüt yapısı ile, örgütsel öğrenmenin ise süreçlerle ilgili olduğunu belirtmektedir. Öğrenen örgütlerde nasıl bir örgüt yapısı sorusuna cevap aranırken, örgütsel öğrenmede nasıl bir öğrenme sorusuna cevap aranmaktadır.

Tablo 1.2 Öğrenen örgüt ve örgütsel öğrenme arasındaki farklar

Konular	Öğrenen Örgüt	Örgütsel Öğrenme
Anahtar Soru	Bir örgüt nasıl öğrenmeli?	Bir örgüt nasıl öğrenir?
Hedef Kitle	Uygulamacılar	Akademisyenler
Amaç	Örgütsel performansın geliştirilmesi	Teori inşa edilmesi
Bilginin Kaynağı	Danışmanlık deneyimi	Sistematiik şekilde veri toplanması
Metodoloji	Vaka incelemesi ve eylem araştırmaları	Dikkatli şekilde araştırma metotlarının kullanımı
Genelleme	Bir teoriyi bütün örgüte genelleme eğilimi	Araştırmanın sonuçlarının genelleştirilebileceğini sınırlayan faktörlerin farkında olmak
Öğrenmenin Sonucu	Gerçek davranış değişikliği	Olası davranış değişikliği
Öğrenme ve Performans Arasındaki İlişki	Olumlu olması beklenir	Olumlu ya da olumsuz olabilir

Kaynak: Tsang, 1997: 85

Tsang (1997: 85) çalışmasında iki kavram arasındaki farkları daha boyutlu inceleyerek öğrenen örgütler ile örgütsel öğrenme arasında farkları sekiz farklı başlıkta incelemiştir. Yazara göre iki kavram arasındaki farklar Tablo 1.2.'de yer almaktadır. Örténblad (2001: 126) çalışmasında ise öğrenen örgüt ve örgütsel öğrenme arasında üç temel fark olduğunu belirtmektedir. Bunlardan ilki öğrenen örgütlerin örgütün yapısı, örgütsel öğrenmenin ise süreçlerle ilgili olduğudur. İkincisi, bir örgütün öğrenen örgüt olmasında bir çabaya ihtiyaç duyulurken, örgütsel öğrenmede bu ihtiyacın olmayışıdır. Üçüncüsü ise, her iki kavramın farklı tanımlamalarının oluşudur.

1.5.Turizm'de Öğrenen Örgütler

Turizm endüstrisinde yer alan işletmeler hızlı şekilde değişim gösteren, rekabetin yoğun yaşandığı, ekonomik ve politik belirsizliklerin her geçen gün arttığı bir çevrede faaliyet göstermektedir. Bahsi geçen işletmeler turizmin diğer endüstrilerden ayrılan özellikleri nedeniyle başarı elde etmek ve uzun vadede yaşamlarını sürdürebilmeleri için sürekli değişim gösteren çevreye ayak uydurmak zorundadır. Günümüzde çoğu zaman ayak uydurmak yetmemekte, ayak uydurmanın ötesine geçilerek farklı eylemlerde bulunulması gerekmektedir. Bu nedenle turizm endüstrisinde yer alan işletmelerin yolu öğrenen örgüt kavramı ile kesişmektedir. Bu işletmelerin rekabet avantajı sağlayıp, değişen çevre koşullarında başarı elde edebilmeleri için sürekli öğrenen ve değişime ayak uyduran yetenekte bir yapıda olmaları gerekmektedir (Akova, Yıldırım ve Bayram, 2018: 80-81; Avcı ve Küçükusta, 2009: 33; Doyle, Findlay ve Young, 2012: 260; Saldamlı, 2014: 192).

Turizm endüstrisinde yer alan işletmelerde rekabet avantajı sağlamanın anahtarı işgörenlerden geçmektedir. Rekabet avantajının sağlanabilmesi için de işgörenlerin geçmişin koşullarına göre değil, geleceğin ihtiyaçlarına göre yönlendirilmesi gerekmektedir (Avcı ve Küçükusta, 2009: 33-34). Bu yönlendirme işgörenin gelişiminin doğru şekilde gerçekleştirilmesi ile mümkündür. İşgören gelişiminin doğru şekilde gerçekleştirilebilmesi için işgörenlerin yeni bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesine ve öğrenmesine odaklanılması gerekmektedir (Doyle vd., 2012: 259; Poell, Van Dam ve Van Den Berg, 2004: 529). Bununla birlikte, Gjelsvik (2002: 47) konaklama işletmelerinin yüksek işgören devir hızı nedeniyle işgören gelişimine önem vermediklerini savunmaktadır.

Turizm endüstrisinde işgörenlerin öğrenmesi kadar örgütlerin öğrenmesi de işletmelerin gelişimi açısından günümüzde önem arz etmektedir (Avcı ve Küçükusta, 2009: 34; Saldamlı, 2014: 192). Örgütlerin öğrenmeleri ve öğrenen örgüt yapısını geliştirmeleri işgörenlerin davranışlarında etkilidir. İşgörenlerin davranışlarının öğrenme aracılığı ile gelişmesinin örgütün performansında olumlu yönde değişimlere neden olacağı öngörülmektedir (Kraleva, 2011: 77-78). Bununla birlikte, turizm endüstrisinde yer alan işletmelerin örgütsel öğrenmesine dayalı ayırt edici yeterliliklerinin işletmenin performansı üzerinde doğrudan etkili olduğu söylenmektedir (Palacios-Marques, Ribeiro-Soriano ve Gil-Pechuan, 2011: 108). Kim (2006: 87) benzer bir şekilde işletmelerde öğrenen örgütlerin geliştirilmesinin işgücü çeşitliliğini arttıracaklarını, bu durumun da işletmenin performansını olumlu yönde etkileyeceğini belirtmektedir.

1.6. Öğrenen Örgütlere Yönelik Gerçekleştirilen Çalışmalar

Çalışma alanı olan konaklama işletmelerinde öğrenen örgütlere yönelik gerçekleştirilen çalışmalar incelendiğinde gerçekleştirilen çalışmaların kısıtlı olduğu görülmektedir. Bu çalışmaların bir bölümü doğrudan konaklama işletmelerinde öğrenen örgütlere yönelik gerçekleştirilirken, bir bölümünün ise dolaylı olarak öğrenen örgütler ile ilişkilendirilebilecek şekilde konuyu incelediği görülmektedir. Çalışmanın bu bölümünde bahsi geçen çalışmalara yer verilmiştir. Bununla birlikte, daha önce belirtildiği gibi konaklama işletmelerinde öğrenen örgütlere ilişkin çalışmaların kısıtlı olması nedeniyle diğer alanlarda gerçekleştirilen çalışmalara da çalışma kapsamında yer verilmiştir.

Gjelsvik (2002) gerçekleştirmiş olduğu çalışmasında konaklama işletmeleri müdürlerinin nasıl uygun bir öğrenme ortamı oluşturabileceklerini incelemiştir. Norveç'te faaliyet gösteren konaklama işletmeleri üzerinde gerçekleştirilen çalışma kapsamında 38 genel müdür ve 683 işgörene anket uygulanmıştır. Bulgular incelendiğinde işgörenler için iç terfi sistemlerinin kurulması, kıdem temelli ücret artış sistemi ve pazara oranla yüksek ücretin öğrenme ortamının sağlanmasına katkı sağladığı belirlenmiştir. Bununla birlikte, konaklama işletmelerde işgörenlerin sürekli çalışmasının işletmelerde öğrenme ortamının sağlanmasında etkili olduğu saptanmıştır.

Bayraktaroğlu ve Kutanis (2003) gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında konaklama işletmelerinin öğrenen örgüte dönüşüm süreçlerini incelemiştir. Çalışma kapsamında İstanbul ilinde faaliyet gösteren bir konaklama işletmesinde vaka incelemesi gerçekleştirilmiştir. Bulgular incelendiğinde konaklama işletmelerinin öğrenen örgüt yapısında olmalarının küreselleşmenin hakim olduğu pazarda rekabet üstünlüğü sağlayacağı belirlenmiştir.

Yang (2004) gerçekleştirmiş olduğu çalışmasında konaklama işletmelerinde müşteri memnuniyetinin sağlanması amacıyla bilginin elde edilmesi uygulamalarının ve örgütsel öğrenmenin ne ölçüde kullanıldığını incelemiştir. Çalışma kapsamında Taiwan'da faaliyet gösteren iki konaklama işletmesinde vaka incelemesi gerçekleştirilmiştir. Bulgular incelendiğinde işletme yönetimlerinin örgütsel öğrenmeye önem vermesi gerektiği ve örgütsel öğrenmenin müşteri memnuniyetinin sağlanmasında etkili olduğu belirlenmiştir.

Aksu ve Özdemir (2005) gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında konaklama işletmelerinde öğrenen örgütlerde bireysel öğrenme ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde gerçekleştirilen çalışma kapsamında 129 katılımcıya anket uygulanmıştır. Bulgular incelendiğinde konaklama işletmelerinde öğrenen örgütlerde bireysel öğrenmenin ve örgüt kültürünün gelişiminde üst düzey yöneticilerin etkili olduğu saptanmıştır.

Avcı (2005) gerçekleştirmiş olduğu doktora tez çalışmasında konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmeleri ve birinci sınıf tatil köylerinde çalışan yöneticiler ve işgörenler üzerinde gerçekleştirilen çalışma kapsamında

117 katılımcıya anket uygulanmıştır. Bulgular incelendiğinde işletmelerin tutumlarının, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin ve açık fikirliliğin örgütsel öğrenme için önem arz ettiği belirlenmiştir. Bununla birlikte, örgütsel öğrenme ile finansal olmayan performans arasında ilişki olduğu saptanmıştır.

Özdemir (2006) gerçekleştirmiş olduğu doktora tez çalışmasında konaklama işletmeleri yöneticilerinin algılamaları üzerinden örgütsel öğrenme, çevre ve örgütsel performans ilişkisini incelemiştir. Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan yöneticiler üzerinde gerçekleştirilen çalışma kapsamında 106 katılımcıya anket uygulanmıştır. Bulgular incelendiğinde bulguların Avcı'nın (2005) çalışması ile paralellik gösterdiği, örgütsel öğrenmenin tetikleyici bir değişken olarak görüldüğü ve örgütsel öğrenmenin yüksek olduğu örgütlerde performansın da yükseldiği saptanmıştır.

Türkay (2007) gerçekleştirmiş olduğu doktora tez çalışmasında konaklama işletmelerinde pazara dayalı örgütsel öğrenmeyi belirleyen değişkenlerin pazarlama performansı üzerindeki etkilerini incelemiştir. Türkiye genelinde faaliyet gösteren üç, dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri ile özel belgeli konaklama işletmelerinde pazarlama ile ilgili çalışan yöneticiler üzerinde gerçekleştirilen çalışma kapsamında 208 katılımcıya anket uygulanmıştır. Bulgular incelendiğinde, hizmet farklılaştırma stratejilerinin bilgi elde etme davranışı üzerinde ve örgüt belleğinin bilginin yorumlanması üzerinde yüksek düzeyde etkili olduğu belirlenmiştir.

Pimapunsi (2008) gerçekleştirmiş olduğu çalışmasında konaklama işletmelerinde öğrenen örgüt kültürünü ve yöneticilerin liderlik tarzlarını etkileyen faktörleri incelemiştir. Tayland'da faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde gerçekleştirilen çalışma kapsamında 360 işgörene anket uygulanmıştır. Bulgular incelendiğinde konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin öğrenen örgüt kültürü algılarının yaş ve cinsiyete göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

Atak (2009) gerçekleştirmiş olduğu doktora tez çalışmasında öğrenen örgüt ile örgütsel bağlılık ilişkisini incelemiştir. Ege Bölgesi Sanayi Odası üyesi işletmeler üzerinde gerçekleştirilen çalışma kapsamında 199 işletmeye anket uygulanmıştır. Bulgular incelendiğinde duygusal bağlılığın bütün öğrenen örgüt faktörlerini olumlu düzeyde etkilediği saptanmıştır.

Avcı ve Küçükusta (2009) gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. İzmir ili Çeşme ilçesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde gerçekleştirilen çalışma kapsamında 250 işgörene anket uygulanmıştır. Bulgular incelendiğinde, örgütsel öğrenme ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve örgütsel öğrenme ile işten ayrılma eğilimi arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu saptanmıştır.

Tajeddini (2009) gerçekleştirmiş olduğu çalışmasında konaklama işletmelerinde öğrenme yönelimlerinin yeni hizmet geliştirme ve işletme performansı üzerindeki etkilerini incelemiştir. İran'da faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışan üst düzey yöneticiler ve işletme sahipleri üzerinde gerçekleştirilen çalışma kapsamında 129 katılımcıya anket uygulanmıştır. Bulgular incelendiğinde konaklama işletmelerinde öğrenme yönelimlerinin yeni hizmet geliştirme üzerinde etkili olduğu, yeni hizmetlerin geliştirilmesinin de işletme performansını arttırdığı saptanmıştır.

Avcı, Kılınç ve Okumuş (2010) gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında konaklama işletmelerinde bireysel öğrenme ve grup halinde öğrenme ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Muğla ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde gerçekleştirilen çalışma kapsamında 799 katılımcıya anket uygulanmıştır. Bulgular incelendiğinde bireysel öğrenme ve grup halinde öğrenme ile örgütsel öğrenme arasında bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Pelit, Keleş ve Çakır (2010) gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında yerli ve yabancı zincir konaklama işletmelerinde öğrenen örgüt gelişim aşamalarını incelemişlerdir. Ankara ve İstanbul illerinde faaliyet gösteren yerli ve yabancı zincir konaklama işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde gerçekleştirilen çalışma kapsamında 512 katılımcıya anket uygulanmıştır. Bulgular incelendiğinde çalışmaya katılan konaklama işletmelerinin öğrenen örgüt aşamasında oldukları saptanmıştır.

Palacios-Marques ve arkadaşları (2011) gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında konaklama işletmelerinde öğrenmeye dayalı belirleyici yeterliliklerin işletme performansı üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. İspanya'da faaliyet gösteren konaklama işletmeleri üzerinde gerçekleştirilen çalışma kapsamında 193 müdüre anket uygulanmıştır. Bulgular incelendiğinde öğrenme kapsamında bilgi yönetimi ve

uygulamalarının tanıtılmasının işletme performansı üzerinde olumlu ve pozitif yönlü etki ettiği saptanmıştır.

Suveatwatanakul (2013) gerçekleştirmiş olduğu çalışmada turizm endüstrisinde ve konaklama işletmelerinde bilgi paylaşım faktörlerinin öğrenen örgüt üzerindeki etkisini incelemiştir. Tayland'da faaliyet gösteren turizm işletmelerinde çalışan müdürler ve işgörenler üzerinde gerçekleştirilen çalışma kapsamında 302 katılımcıya anket uygulanmıştır. Bulgular incelendiğinde bilgi paylaşımı faktörlerinden liderlik ve örgüt iklimi faktörlerinin öğrenen örgüt üzerinde etkili olduğu saptanmıştır.

Saldamlı (2014) gerçekleştirmiş olduğu çalışmada konaklama işletmelerinde öğrenen örgüt yapısının iş verimliliği üzerindeki katkısını ve doğrudan etkilerini incelemiştir. İstanbul ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde gerçekleştirilen çalışma kapsamında 203 katılımcıya anket uygulanmıştır. Bulgular incelendiğinde öğrenen örgüt yapısının iş verimliliği üzerinde etkili olduğu saptanmıştır. Bu etki, örgütün öğrenme düzeyi ve öğrenmeyi örgüt içinde yaşatmasıyla ilişkilendirilmiştir.

Fraj, Matute ve Melero (2015) gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında konaklama işletmelerinde proaktif çevresel stratejiler, örgütsel yetenekler ve rekabet gücü arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. İspanya'da faaliyet gösteren yıldızlı konaklama işletmeleri üzerinde gerçekleştirilen çalışma kapsamında 232 katılımcıya anket uygulanmıştır. Bulgular incelendiğinde konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme ve örgütün öğrenme eğiliminin proaktif çevresel stratejilerin geliştirilmesi ve performans iyileştirmesi üzerinde etkili olduğu saptanmıştır.

Kanten, Kanten ve Gürlek (2015) gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında konaklama işletmelerinde örgüt yapısının ve öğrenen örgütün işe gömülmürlük ve bireysel uyarlanabilir performans üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Ankara ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde gerçekleştirilen çalışma kapsamında 216 katılımcıya anket uygulanmıştır. Bulgular incelendiğinde öğrenen örgütün işe gömülmürlük ve bireysel uyarlanabilir performans üzerinde pozitif yönlü etkili olduğu saptanmıştır.

Nergiz (2015) gerçekleştirmiş olduğu çalışmada konaklama işletmelerinde hata yönetiminin psikolojik güven, örgütsel performans ve örgütsel öğrenme üzerindeki etkisini incelemiştir. Kocaeli ili ve Sakarya iline bağlı Sapanca ilçesinde faaliyet gösteren

dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde gerçekleştirilen çalışma kapsamında 114 katılımcıya anket uygulanmıştır. Bulgular incelendiğinde hata yönetiminin örgütsel performans ve örgütsel öğrenme üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Liu (2017) gerçekleştirmiş olduğu çalışmada konaklama işletmelerinde rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla örgütsel öğrenme, yenilikçi davranış ve entelektüel sermaye arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çin’de faaliyet gösteren yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan otel müdürleri üzerinde gerçekleştirilen çalışma kapsamında 595 katılımcıya anket uygulanmıştır. Bulgular incelendiğinde konaklama işletmelerinin öğrenme konusunda açık fikirli oldukları ve rekabet üstünlüğü sağlamak için yenilikçi davranış ve entelektüel sermayeye artan şekilde ihtiyaç duydukları belirlenmiştir.

Akova, Yıldırım ve Bayram (2018) gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin öğrenen örgüt algılarını belirlemeye çalışmışlardır. İstanbul ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde gerçekleştirilen çalışma kapsamında 172 katılımcıya anket uygulanmıştır. Bulgular incelendiğinde çalışmaya katılan konaklama işletmelerinin öğrenen örgüt aşamasında oldukları saptanmıştır.

Bil (2018) gerçekleştirmiş olduğu doktora tez çalışmasında ortaöğretim okullarında öğrenen örgüt, örgütsel güven ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Ankara’da faaliyet gösteren özel ve kamu okullarda çalışan öğretmenler üzerinde gerçekleştirilen çalışma kapsamında 408 öğretmene anket uygulanmıştır. Bulgular incelendiğinde öğrenen örgüt ve örgütsel güven arasında yüksek düzeyde, öğrenen örgüt ve iş doyumunu arasında da orta düzeyde ilişki belirlenmiştir.

Tuna, Çelen ve Gök (2019) gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında konaklama işletmelerinde örgütsel sessizliğin örgütsel öğrenme üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Antalya ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde gerçekleştirilen çalışma kapsamında 390 katılımcıya anket uygulamışlardır. Bulgular incelendiğinde konaklama işletmelerinde örgütsel sessizlik ile örgütsel öğrenme arasında zayıf da olsa pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Yıldırım (2020) gerçekleştirmiş olduğu çalışmada konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenmenin işe yabancılaşma üzerindeki etkisini incelemiştir. Erzurum ili Palandöken turizm merkezinde çalışan işgörenler üzerinde gerçekleştirilen çalışma

kapsamında 363 katılımcıya anket uygulanmıştır. Bulgular incelendiğinde örgütsel öğrenmenin alt boyutları olan öğrenmeye bağlılık, paylaşılan vizyon ve açık görüşlülük faktörlerinin işe yabancılaşmayı anlamlı ve olumsuz yönde etkilediği saptanmıştır.



İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSALLAŞMA

Kurumsallaşma genel olarak örgütün yapısı ve belirli ilkeler ve değerlere dayalı olarak işleyişi ile ilgili bir kavramdır. Bu çerçevede çalışmanın bu bölümünde ilk olarak kurumsallaşma kavramı ele alınmış olup, akabinde kurumsallaşmanın tarihi gelişimi, kurumsallaşma yaklaşımları ve kurumsallaşma unsurları incelenmiş olup son olarak turizmde kurumsallaşma ve konu hakkında daha önce gerçekleştirilen çalışmalara yer verilmiştir.

2.1. Kurumsallaşma Kavramı

Daha öncede belirtildiği üzere günümüzde işletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirdikleri ekonomik, sosyo-kültürel, politik ve teknolojik çevreler sürekli değişim göstermekte ve bu değişim çevrenin karmaşık ve belirsiz hale gelmesine neden olmaktadır. İşletmelerin bahsi geçen karmaşık ve belirsiz çevrede yaşayabilmeleri, rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri ve amaç ve hedeflerine ulaşabilmeleri değişen çevreye ayak uydurmalarına bağlıdır (Argyris ve Schön, 1978: 9; Karpuzoğlu, 2000: 54; Montes, Moreno ve Morales, 2005: 1160; Yücel, 2007: 6). Söz konusu ayak uydurmanın gerçekleşebilmesi çeşitli çalışmalarda konu öğrenen örgütlere ek olarak kurumsallaşma ile ilişkilendirilmekte ve örgütün kurumsallaşma düzeyi ile doğru orantılı olarak örgütün çevreye ayak uydurmasının gerçekleşeceği belirtilmektedir (Baran, 2001: 1; Karpuzoğlu, 2000: 54). Bu ilişkilendirme nedeniyle kurumsallaşmanın daha iyi anlaşılabilmesi için kurumsallaşma sözcüğünün kökenini oluşturan kurum ve kurumsallaşma kavramlarının ele alınması gerekmektedir.

2.1.1. Kurum Kavramı ve Tanımı

Kurumsallaşma kavramı incelenmeden önce kavramın daha iyi anlaşılabilmesi için kurumsallaşma sözcüğünün kökenini oluşturan kurum kavramının incelenmesi gerekmektedir. Kurum, Türk Dil Kurumu Güncel Sözlüğüne (2019) göre evlilik, aile, ortaklık, mülkiyet gibi köklü bir yapıyı içeren, genellikle devletle ilişkilendirilen yapı ya da birlik olarak tanımlanmaktadır. Tanım incelendiğinde bu tanımlamanın kavramı tam olarak açıklamadığı, literatür incelendiğinde kavramının genellikle davranışsal ve sosyolojik açıdan tanımlandığı görülmektedir.

Kurum, bireylerin etkileşimlerini yöneten ve şekillendiren, kısmen diğer bireylerin ne yapacaklarını ve beklentilerini planlamasına yardımcı olan davranış kurallarıdır (Lin ve Nugent, 1995: 2306-2307). Kurumlar resmi ve resmi olmayan kurumlar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Resmi kurumlar, devlet tarafından yayınlanan, uyulması zorunlu yasalar ve düzenlemeler olarak açıklanmaktadır. Resmi olmayan kurumlar ise bireyleri başka bireylerle ilişkilendiren, beklentilerinin oluşmasına yardımcı olan gayri resmi davranış kurallarıdır (Garcia-Murillo, 2004: 203; Lin ve Nugent, 1995: 2307). Hodgson (1988) kurumu, devam etmekte olan faaliyetleri sürekli rasyonel değerlendirmeden kurtarmak amacıyla geliştirilen mekanizmaların alışkanlıklara dönüştürülmesi olarak yorumlamaktadır (Garcia-Murillo, 2004: 204). Baran'a (2001: 1) göre ise kurum, çevre ile uyumlu halde olan, biçimsel yapıya sahip, kurallarla düzenlenen, sürekliliğin sağlandığı ve yapısı yerleşmiş birimlerdir. Kurumlar, kuralların yerleşmesi için gerekli olan çatıyı oluşturmaktadır (Dağlar, 2014: 130).

Kurumlar, ilişkili faaliyetler ve kaynaklar ile birlikte sosyal hayata istikrar ve anlam kazandıran düzenleyici, normatif ve kültürel-bilişsel unsurları içermektedir (Scott, 2014: 56). Kurum, toplumda ihtiyaç duyulan değer, norm, statü ve rollerin karşılanması amacıyla ortaya çıkan sosyal ilişkiler olarak açıklanmaktadır (Tischler, 2006: 123). Kurumlar bireysel ve kolektif çıkarları uyumlaştırmaya yardımcı olan, bu çıkarları düzenleyen bir anlaşma olarak yorumlanabilir (Holm, 1995: 399). Ozankaya'ya (1991: 181) göre ise kurum, kendine özgü sosyal öğelere sahip, örgütlenmiş, koordineli şekilde çalışan ve süreklilik arz eden bir bütündür. Aydın da (1997: 13-14) benzer bir şekilde kurumu bireyin temel ihtiyaçlarını karşılamak için oluşan, süreklilik arz eden ve koordineli şekilde örgütlenmiş sosyal yapılar, roller ve ilişkiler şeklinde tanımlamaktadır. Yazara göre kurum sosyolojik açıdan incelendiğinde ne bir birey, ne bir grup ne de bir fiziksel yapıdır. Kurum kültürün bir parçası olarak kabul edilmelidir.

Selznick (1996: 271) kurum, grup ve örgüt kavramları arasında ayrım olduğunu belirtmektedir. Aydın (1997: 15) bu ayrıma çalışmasında yer vermiştir. Yazar grubu belli bir amaç doğrultusunda bir araya gelmiş, grubu oluşturan bireyler arasında karşılıklı iletişim sonucunda meydana gelen, çok işlevli, somut bir sosyal olgu olarak tanımlamaktadır. Örgüt ise bir grubun belli bir kategoriyle ilgili rollerin bir maddi dayanağa (yönetmelik, tesis, teknik vb.) bağlı olarak düzenlenmesidir. Bununla birlikte kurum, bir sosyal grup içerisinde belli temel işlevleri karşılayan, süreklilik arz eden, ilişki ve davranış sistemleridir. Bu tanımdan da anlaşılabilceği gibi kurumu insanlar değil,

davranış sistemleri oluşturmaktadır. Bu bağlamda kurum, grup ve örgüt kavramları arasında ayırım olduğu görülmektedir.

2.1.2.Kurumsallaşma Kavramı ve Tanımı

Kurumsallaşma kavramı, 1970'lerin ortasında gelişmeye başlayan açık sistem doğal örgüt modelleridir (Keskin, Akgün ve Koçoğlu, 2016: 313). Kavram 1970'lerin ortasında gelişmeye başlasa da kavramın ilk olarak kim tarafından kullanıldığı tam olarak bilinmemekle birlikte, çeşitli çalışmalarda konu ile ilgili farklı görüşler olduğu görülmektedir. Kimi yazarlar kavramın kuramcısı olarak Philips Selznick'i göstermekte ve 1949 yılında yazarın yayınlamış olduğu "*Tennessee valley authority and the grass roots*" isimli çalışmaya atıf yapmaktadır. Kimi yazarlara göre ise kavramın temelleri Robert K. Merton'un 1968 yılında yayınlamış olduğu "*Social theory and social structure*" isimli çalışmasına dayandırılmaktadır. March ve Simon (1958), Berger ve Luckman (1967), Geertz (1973), Meyer ve Rowan, (1977), Meyer ve Scott (1983) ve DiMaggio ve Powell'ın (1983) çalışmaları öncü çalışmalar olarak kabul edilmektedir (Keskin vd., 2016: 313-314; Scott, 2002: 119).

Kurumsallaşma kavramı incelendiğinde kavramın kurum kavramından türemiş fakat kurum kavramından farklı özelliklere sahip olduğu görülmektedir. Meyer ve Rowan (1977: 340-341) kurumsallaşmanın kurum kurallarının örgüt yapılarına yansıtılması sonucunda ortaya çıktığı görüşündedir. Bu bağlamda, kurum kavramının genel olarak örgütün oluşturduğu bir davranış veya sosyal bir düzeni, kurumsallaşmanın ise bu davranış veya sosyal düzenin oluşmasını sağlayan süreçleri ifade ettiği söylenebilir (Bilge, 2010: 22).

Kurumsallaşma örgütlerde ekonomik, sosyo-kültürel, politik ve teknolojik olayların incelenmesinde faydalanılan bir kavramdır. Örgütlerin nasıl meydana geldiği, nasıl işlediği ve geliştiği, iç ve dış çevre ile ilişkilerinin ne şekilde olduğu, örgütün yapısı ve işleyişi kurumsallaşmanın ana konularını oluşturmaktadır (Güney, 2017: 252). Bu nedenle kavramın farklı bakış açılarıyla ele alındığı görülmektedir.

En genel tanımıyla kurumsallaşma, bir örgütün belirli amaçlar ve hedefler doğrultusunda, belirli ilke ve değerler kapsamında yönetilmesi olarak tanımlanmaktadır (Bilge, 2010: 21; Freitas ve Guimaaes, 2007: 155). Kurumsallaşma; örgütsel anlamda istikrar, meşruluk, tahmin edilebilirlik ve çevreye uyum amacıyla kararlı olmayan, düzensiz ve dar faaliyetler alanlarında bulunan örgüt yapılarının kararlı, düzenli ve geniş

faaliyetlerde alanlarında bulunan örgüt yapılarına dönüştürülmesi, işgörenlerin ve yöneticilerin benzer seviyelerde algılama düzeylerine ulaşarak, değişim durumlarında örgüt yapısına bağlı kalarak rutin davranışlar sergilemeleridir (Apaydın, 2008: 122). Bir başka tanıma göre kurumsallaşma, sosyal olarak organize olmuş, rutinlerin oluşturulduğu program ve kural sistemleri olarak açıklanmaktadır (Jepperson, 1991: 149'den akt. Holm, 1995:398). Berger ve Luckmann (1967: 70) kurumsallaşmayı kalıcı sosyal grupların yaratılmasında ve sürdürülmesinde temel bir süreç olarak tanımlamaktadır. Kurumsallaşma sosyal süreçlerin, sorumlulukların ve sorgulanamayacak nitelikteki olayların sosyal yapıda kural niteliği kazandığı süreçlerdir.

Kurumsallaşma ile ilgili tanımlar incelendiğinde kurumsallaşmanın sosyal bir olgu ile ele alındığı ve bu bağlamda çevre etkisinin tanımlarda yer aldığı görülmektedir (Bilge, 2010: 24). Greening ve Gray'e (1994: 467-468) göre işletmelerin içerisinde buldukları çevrede yaşanan baskılar işletmeleri kurumsallaşarak çevreye uyumlu hale gelmeye zorlamaktadır. Çevre etkisi dikkate alınarak kurumsallaşma kavramı incelendiğinde, kavramın çevresel değişim ile birlikte örgütün değişim göstermesi ve bu değişim aracılığı ile örgütte standartlaşmanın sağlanması olarak açıklandığı görülmektedir (March, 1996: 278-279). Karpuzoğlu da (2000: 54-55) benzer bir şekilde kurumsallaşmış örgütlerde çevresel değişim ile birlikte yapının değiştiğini, yapının öğrenen hale geldiğini ve değişim sonrası yeni koşullara uygun standartların geliştirildiğini belirtmektedir. Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan örgütlerde, değişen çevreye uyum sağlanmasının ardından örgüt yapısının sabitlenmesi ve sabitlenen yapının her türlü fayda sağlamayan koşuldan korunması beklenmektedir. Van De Ven'e (1993: 150) göre bir örgütte ihtiyaçlar doğrultusunda değerlerin oluşturulması ve örgütün çevreye uyumlu bir organizma olarak ele alınması ile kurumsallaşmadan bahsedilebilir.

2.2. Kurumsallaşmanın Tarihi Gelişimi

Kurumsallaşmanın tarihi gelişimi incelendiğinde kavramın tarihsel süreç içerisinde genellikle klasik kurumsal teori ve yeni kurumsal teori başlıkları altında toplandığı görülmektedir (Çakır, 2011). Gürol (2011) ise kurumsallaşmanın tarihi gelişimini klasik kurumsal teori, kurumsallaşmanın örgütlerde uygulanmaya başladığı dönem, neo-kurumsal teori ve yeni kurumsal teori başlıklarında incelemiştir. Çalışmanın bu bölümünde kurumsallaşmanın tarihi gelişim süreci Gürol'un (2011) çalışmasında yer alan şekliyle incelenecektir.

2.2.1.Klasik Kurumsal Teori

Klasik kurumsal teori, 20. yüzyılın ortalarına kadar etkinliğini sürdüren bir teori olarak karşımıza çıkmaktadır. Klasik kurum teorisi ile ilgili literatür incelendiğinde iki konunun önem arz ettiği görülmektedir. Bunlarda ilki, teori kapsamında örgüte çok fazla önem verilmemesidir. İkincisi ise, örgüt ile kurum kavramlarının aynı anlamda kullanılmasıdır (Gürol, 2011: 49-50). Klasik kurumsal teori incelendiğinde teorinin ekonomi, siyaset ve sosyoloji alanlarında olmak üzere üç ayrı dönemde incelendiği görülmektedir (Gürol, 2011: 50).

Ekonomi alanında kurumsal hareketler incelendiğinde konu ile ilgili ilk çalışmaların 19. yüzyıl sonlarında Almanya ve Avusturya'da başladığı görülmektedir. Akabinde, Almanya'da eğitim görmüş Amerikalı kurumsal ekonomistlerden Thorstein Veblen, John Commons ve Westley Mitchell teorinin en önemli kuramcıları olarak gösterilmektedir. Teorinin kuramcılarının ortak özelliği genel olarak burjuvanın hakim olduğu ekonomik modele eleştirisel bakış açısı ile yaklaşmalarıdır. Veblen'e göre insan davranışları geleneklerle yönlendirilmekte ve kurumlar bu davranışların birleşmelerinden meydana gelmektedir. Commons ise insan davranışlarının geleneklerin aksine otorite tarafından belirlendiği görüşündedir. Yazar toplumu dışarıdan yönetilen bir organizma olarak değil, karmaşık bir sosyal mekanizmaya sahip olarak görmektedir. Bununla birlikte, bahsi geçen iki yazarda ekonominin değişen bir yapıda olduğunu ve bu değişime önem verilmesi gerektiğini savunmaktadır. Mitchell ise geleneksel ekonomileri oluşturan unsurların anlaşılmayı zorlaştırdığını savunarak, diğer yazarlar gibi değişim üzerine odaklanmıştır (Bolat ve Seymen, 2006: 229-230; Gürol, 2011: 50-51; Scott, 2014: 2-6; Tilman, 1985: 880-887; Van De Ven, 1993: 141).

Siyaset alanında kurumsal hareketler incelendiğinde konu ile ilgili ilk çalışmaların 19. Yüzyılın başlarında Almanya ve Amerika'da başladığı görülmektedir. Siyaset alanında kurumsal hareketlerin öncüleri olarak J. W. Burgess, Woodrow Wilson ve Willoughby gösterilmektedir. Teorinin kuramcılarının ortak özelliği çalışmalarında ağırlıklı olarak yapısal çatıyı ve devlet yapısını temsil eden yönetsel düzenlemeleri ele almalarıdır. Çalışmalar kurumsallaşma açısından incelendiğinde bahsi geçen çalışmaların bir bölümünde kurumsallaşmanın süreklilik ve değişmezlik boyutlarının ele alındığı görülmektedir. Çalışmaların diğer bölümlerinde ise düzeli olarak süre gelen prensipler üzerinde durulmuştur (Gürol, 2011: 52-53; Scott, 2014: 6-9).

Ekonomi ve siyaset alanlarında kurumsallaşmaya yönelik hareketlerin ardından bahsi geçen iki alanda ele alınmayan bazı konuların sosyoloji alanında gerçekleştirilen kurumsallaşmaya yönelik çalışmalarda ele alındığı görülmektedir. Sosyoloji alanında kurumsal hareketlerin öncüleri olarak Cooley ve Park, Freidson ve Abbott, Durkheim, Weber, Parsons, Di Maggio ve Powell gösterilmektedir. Sosyoloji alanında konu ile ilgili çalışmalar incelendiğinde bahsi geçen çalışmalarda kurumların sürekliliğine odaklanılmıştır. Kurum sürekliliği olan birimler olarak görülmektedir. Formal kuralların ve sürekliliğin kurumun en önemli öğeleri olduğu savunulmaktadır. Gerçekleştirilen çalışmalarda sürekliliğe ek olarak bireyler, kurumlar ve sosyal yapının özerkliği konularının da ele alındığı görülmektedir (Gürol, 2011: 54-57; Mizruchi ve Fein, 1999: 653-655; Scott, 2014: 10-18).

2.2.2. Kurumsallaşmanın Örgütlerde Uygulanmaya Başladığı Dönem

Kurumsallaşmanın örgüt teorilerinde yerini tam olarak alması 1970'lerin ortalarına rastlamaktadır. Bu tarihe kadar çeşitli sosyal bilim alanlarında kurumsallaşma konusunun ele alındığı buna karşın, örgütlerin ayrı kapsamda incelenmediği görülmektedir. Bununla birlikte, 1930'larda gerçekleştirilmeye başlayan çeşitli örgütsel çalışmaların kurumsallaşmanın temellerini oluşturduğu söylenebilir. Kurumsallaşma kavramının esas olarak örgütsel alanda incelenmeye başlaması 1940'ların sonlarında Weber'in bürokrasi ile ilgili çalışmasının Columbia Üniversitesi tarafından İngilizceye çevrilmesi ile başlamıştır. Merton önderliğinde gerçekleştirilen incelemelere Selznick'te katılmış ve akabinde kurumsallaşmanın örgütsel alanda uygulanmasına öncülük etmiştir (Bolat ve Seymen, 2006: 231; Gürol, 2011: 57-60; Scott, 2014: 21-23; Tolbert ve Zucker, 1996: 176).

Selznick 1957 yılında gerçekleştirmiş olduğu çalışmasında kurumsallaşmanın bir süreç olduğunu belirtmektedir. Bu süreç; örgüt içerisinde zamana bağlı olarak gerçekleşmekte, örgütün kendine ait hikayesini yansıtmakta, örgütü oluşturan bireyleri ve grupları belirtmekte ve örgütün çevreye adapte olma yollarını açıklamaktadır. Bu süreçlerin ardından prosedürler, politikalar ve rutinler oluşmakta ve örgüt için değer haline gelmektedir. Bahsi geçen değerler her örgütte kendine özgü şekilde gelişmektedir. Yazara göre örgütler bahsi geçen değerlere sahip olmaları durumunda kurumsallaşmış sayılmaktadır. Bununla birlikte yazar, kurumsallaşmanın örgütün misyon ve amaçlarına

ulaşmasında önemli rol oynadığını belirtmektedir (Gürol, 2011: 60-61; Scott, 2014: 24-26).

Selznick dışında kurumsallaşmanın örgütsel alanda uygulanmasına katkı sağlayan bir diğer araştırmacı Parson'dur. Parson 1960 yılında yayınlamış olduğu çalışmasında bir örgütün sonsuza kadar yaşaması için gerekli olan fonksiyonların yer aldığı bir modele yer vermiştir. Parson bahsi geçen fonksiyonları adaptasyon, amaca ulaşma, entegrasyon ve potansiyel olan, henüz gerçekleşmemiş olan şeklinde isimlendirmiştir. Adaptasyon; yeterli düzeyde kaynak sağlanması probleminin çözülmesi olarak açıklanmaktadır. Amaca ulaşma; örgütün amaçlarını belirlemesi ve uygulamasıdır. Entegrasyon; örgütü oluşturan birimler arasında birlik ve koordinasyonun sağlanmasıdır. Son olarak potansiyel olan, henüz gerçekleşmemiş olan ise; örgütün farklı kültürler ve değerler üretmesi, koruması ve iletmesi olarak açıklanmaktadır (Bolat ve Seymen, 2006: 231; Gürol, 2011: 65-66; Scott, 2014: 27-29). Gerek Parson'un çalışması gerekse Selznick'in çalışması incelendiğinde çalışmaların örgüt odaklı olmasına ek olarak örgüt ve çevre arasındaki ilişkiyi de incelediği görülmektedir.

2.2.3.Neo-Kurumsal Teori

Neo-kurumsal teori yeni kurumsal teorinin temellerinin atıldığı çalışmalardan oluşmaktadır. Neo-kurumsal teoride örgütlerin formal yapılarına ek olarak informal normların kurumsallaşma kapsamında incelendiği görülmektedir. Kurumsallaşma örgütlerde örgütün tamamını ilgilendiren bir süreç olarak ele alınmaktadır. Bu süreç içerisinde örgüt içerisinde gelişen informal normlar yer almaktadır (Gürol, 2011: 67-68).

Neo-kurumsal teori ekonomi, siyaset ve sosyoloji alanlarında etkili olmuştur. Ekonomi alanında neo-kurumsal teori ekonomik değişimleri düzenleyen kurallar ve yönetim sistemleri ile ilgilenmektedir. Siyaset alanında ise neo-kurumsal teori tarihsel ve mantıksal tercih olmak üzere iki farklı bakış açısıyla ele ele alınmıştır. Neo-kurumsal teoriyi tarihsel bakış açısı ile ele alan araştırmacılar yönetim ve rejim mekanizmaları ile ilgilenmişlerdir. Mantıksal bakış açısı ile ele alan araştırmacılar ise kurumları yönetim ve kurallar sistemleri olarak tanımlamışlar ve kurumların bireyler tarafından mantıksal olarak oluşturulduğu görüşünü benimsemişlerdir. Son olarak sosyoloji alanında neo-kurumsal teori incelendiğinde ise araştırmacıların kültürel inanç sistemleri ile ilgilendiği görülmektedir (Gürol, 2011: 68-70; Scott, 2014: 30-52).

2.2.4.Yeni Kurumsal Teori

Yeni kurumsal teori kaynak bağımlılığı ve popülasyon ekolojisi yaklaşımlarına alternatif olarak geliştirilmiştir. Teorinin başlangıcı Meyer ve Rowan'ın 1977 yılında yayınlamış oldukları “*institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony*” isimli çalışmaları ve Meyer'in 1977 yılında yayınlamış olduğu “*the effects of education as an institution*” isimli çalışma olarak kabul edilmektedir (DiMaggio ve Powell, 1991: 11'den akt. Aydınlı, 2007: 14).

Yeni kurumsal teori teknik çevreden ziyade kurumsal çevre ile ilgilenmektedir. Bahsi geçen kurumsal çevre örgütün sosyal kurallara uyum sağlaması ile ilgilidir. Teori, örgütte verimlilikten ziyade yasallığı önemsemektedir. Teoriye göre kurumsallaşma düzenli, normatif ve düşünsel yapıya sahip ve işgören davranışında homojenlik sağlamayı başarmış sistemler olarak açıklanmaktadır (Beckert, 1999: 777; Gürol, 2011: 70-71).

Yukarıda da bahsedildiği üzere bir örgütün kurumsallaşması için düzenli, normatif ve düşünsel yapıya sahip olması gerekmektedir. Bir örgütün düzenli yapıya sahip olması, örgütte gerçekleştirilen faaliyet ve uygulamaların düzenli olması şeklinde açıklanmaktadır. Kurumsallaşma yolu ile örgütlerde işgören davranışları otorite aracılığı ile düzenli hale getirilmektedir. Bir örgütün normatif yapıya sahip olması ise, örgüt içerisindeki kuralcılığı ve kaideciliği ifade etmektedir. Bu yapı örgütün sosyal hayatının zorunlu ve düzenli yönünü oluşturmaktadır. Değerler ve normlar bu yapının en önemli özelliğidir. Bu nedenle örgüt içerisinde kurumsallaşmanın sağlanabilmesi için değerlerin ve normların oluşturulması gerekmektedir. Son olarak bir örgütün düşünsel yapıya sahip olması ise; örgüt içerisinde insanla ilgilenme ve örgütün sosyal hayatının sembolik yönleri ile ilgilenmektedir. Örgütü oluşturan işgörenlerin kendi aralarında oluşturdukları kelimeler, işaretler, jestler gibi semboller kurumsallaşma için önem arz etmektedir (Gürol, 2011: 71-78; Scott, 2014: 59-70).

2.3. Kurumsallaşma Yaklaşımları

Kurumsallaşma kavramına yönelik tanımlamalar incelendiğinde kavramın yukarıda yer alan tanımlara ek olarak çeşitli yaklaşımlarla ele alındığı da görülmektedir. Bu yaklaşımlar incelendiğinde rasyonel kurumsallaşma ve kurumsallaşma analizi olarak iki ana başlıkta toplandığı görülmektedir (Bilge, 2010; Holm, 1995; Karpuzoğlu, 2000; Türkoğlu, 2016).

2.3.1. Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı

Bu yaklaşımın temelleri klasik örgüt kuramlarına dayandırılmakta, örgütler sosyal bir yapı olarak ele alınmamakta, insan faktörüne önem verilmemekte ve örgüt dış çevreden soyutlanmaktadır (Bilge, 2010: 29). Bir başka görüşe göre, bu yaklaşımda örgüt içi değişim ve nedenleri ele alınmakta, çevre sadece veri olarak kabul edilmekte ve gelecekte yaşanma ihtimali olan sorunlar göz ardı edilerek sadece teorik sorunlara odaklanılmaktadır (Çakır, 2011: 115-116; Türkoğlu, 2016: 8).

Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımının temelini kurallar, prosedürler ve standartlar oluşturmaktadır (Gürler, 2018: 72). Bu yaklaşıma göre, kurumsallaşma yasalara ve politikalara bağlı olarak gerçekleşmektedir. Bu yaklaşımda beşeri kaynaklara önem verilmediği gibi, örgüt mekanik bir sistem olarak görülmektedir (Ak, 2000: 69). Bir başka ifadeyle, bu yaklaşımı benimseyen araştırmacılar örgütün formel yapısına odaklanmakta, formel olmayan örgüt yapısını dikkate almamaktadır (Bilge, 2010: 29). Bu yaklaşımda kurumsallaşma kapsamında örgütlerden önceden tanımlanmış sorunlara etkin çözümler üretmesi beklenmektedir (Holm, 1995:398).

2.3.2. Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı

Kurumsallaşma analizi yaklaşımı, rasyonel kurumsallaşma yaklaşımının ele almadığı ve ihmal ettiği konular üzerine odaklanmaktadır (Çakır, 2011: 116). Kurumsallaşma analizi yaklaşımının temelini örgütün sosyal bir yapıda kabul edilmesi oluşturmaktadır. Bu yaklaşımı benimseyen araştırmacılar iç çevre kadar rasyonel kurumsallaşma yaklaşımının hiç ilgilenmediği dış çevreye de odaklanmaktadır (Bilge, 2010: 30; Gürler, 2018: 74). Bununla birlikte, yaklaşımın odaklandığı bir diğer nokta gelecekte yaşanma ihtimali olan sorunlardır (Çakır, 2011: 116).

Kurumsallaşma analizi yaklaşımına göre, kurumsallaşma sadece yasalara ve politikalara bağlı olarak gerçekleşmemekte, beşeri kaynaklara da önem verilmesi gerekmektedir (Ak, 2000: 70). Bu yaklaşıma yapılan en önemli eleştiri yaklaşımın normlara yönelik davranışları incelediği, kurumsallaşmanın oluşturulması ve süreçleri göz ardı etmesidir (Holm, 1995:398).

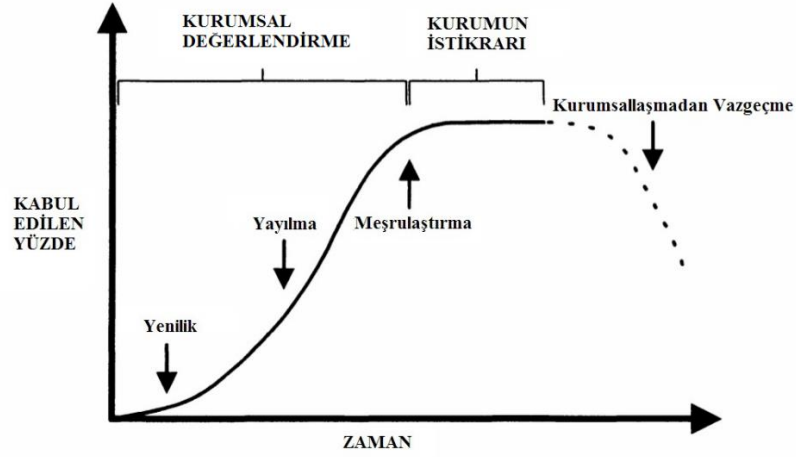
2.4. Kurumsallaşma Düzeyleri ve Süreçleri

Kurumsallaşma düzeyleri ve süreçleri incelendiğinde konu ile ilgili ilk tartışmaların sosyoloji ve örgüt teorisyenleri tarafından gerçekleştirildiği ve kavramın zamansal sınırlarının belirlenmesi üzerine olduğu görülmektedir (Hassard, 1990: 4; Lawrence, Winn ve Jennings, 2001: 625; Zaheer, Albert ve Zaheer, 1999: 739). Lawrence ve arkadaşları (2001: 626) sosyal bir olgunun açıklanmasında öncelikle olgunun tanınması ve zamansal sınırların belirlenmesinin faydalı olacağı görüşündedir. Kurumsallaşma düzeylerinin ve süreçlerin incelenmesi amacıyla belirlenmesi gereken zaman sınırları, gerçek anlamda ele alınan zaman kavramının doğrusal ve sürekli olarak inşa edilmesinin aksine işlemektedir. Her ne kadar doğrusal bir zaman kavramı örgüt teorilerine hükmetme eğiliminde olsada, olay odaklı ve operasyonel bir zaman kavramı, kurumsallaşma gibi değişim süreçlerinin dinamiklerini anlamamız açısından daha tutarlıdır (Bludorn ve Denhardt, 1988: 299-300; Gurvitch, 1994: 13; Lawrence vd., 2001: 626). Bu nedenle kurumsallaşma düzeyleri ve süreçleri incelenirken zaman bir saat veya takvime bağlı olarak değil, bir dizi olay ve tanımlanmış geçici sınırlar dikkate alınarak analizler gerçekleştirilmelidir (Lawrence vd., 2001: 626).

Kurumsallaşma düzeyleri ve süreçleri incelendiğinde zamansal sınırların belirlenmesinin ardından tartışmaların yaşandığı bir diğer konu süreçlerin işleyişi ve gerçekleşme düzeyleri hakkındadır. Literatür incelendiğinde bu konu ile ilgili farklı görüşlerin olduğu görülmektedir.

2.4.1. Geleneksel Kurumsallaşma Süreci

Lawrence ve arkadaşları (2001) çalışmasında kurumsallaşma düzeyleri ve süreçleri ile ilgili bir grafik yayınlamaya çalışmıştır. Yazarların geleneksel kurumsallaşma eğrisi adını verdikleri grafik Şekil 2.1'de yer almaktadır. Grafik, yenilik süreci ile başlayıp kurumsallaşmadan vazgeçme sürecine kadar devam etmektedir. Bununla birlikte, kurumsallaşma kurumsal değerlendirme ve kurumun istikrarı olmak üzere iki düzeyde gerçekleşmektedir. Grafik incelendiğinde grafiğin zaman ve kabul edilen yüzde eksenlerinden oluştuğu görülmektedir. Zaman kavramı yukarıda açıklanan şekliyle yani bir dizi olay ve tanımlanmış geçici sınırlar olarak açıklanmaktadır. Kabul edilen yüzde ise kurumsallaşmanın gerçekleşme yüzdesidir.

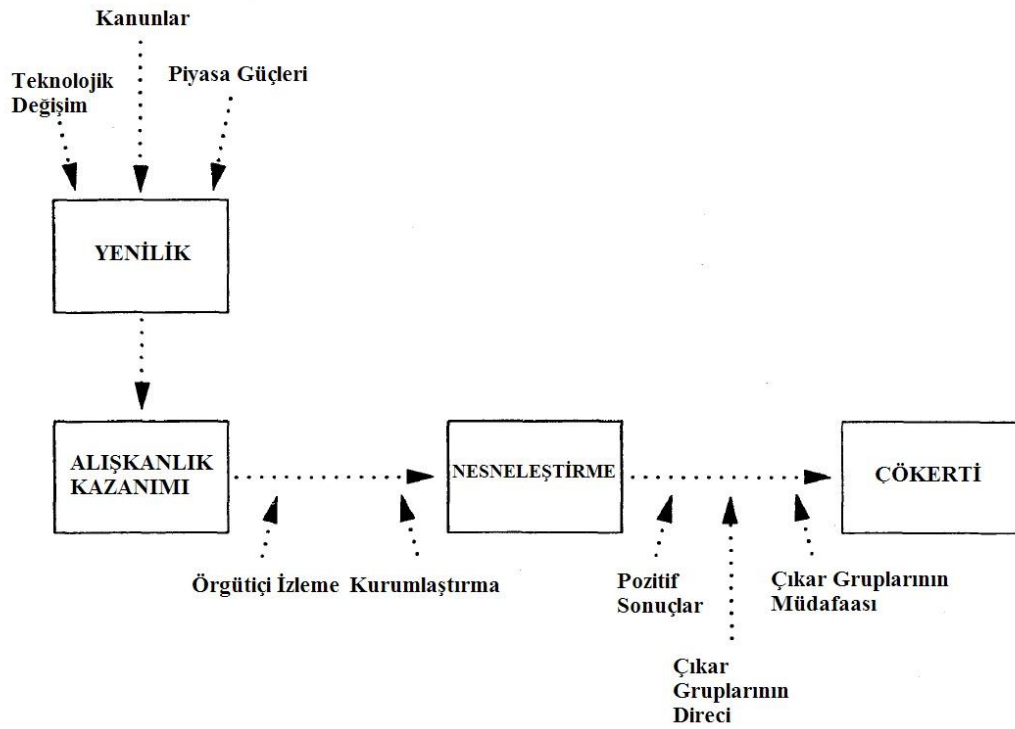


Şekil 2.1 Geleneksel kurumsallaşma eğrisi
Kaynak: Lawrence vd., 2001: 626

Kurumsallaşmanın ilk süreci yenilik olarak isimlendirilmektedir. Bu süreçte örgütler değişen çevre koşullarına ayak uydurmak, rekabet üstünlüğü sağlamak, teknolojik değişimler gibi nedenlerle yapılarında yenilik yapma ihtiyacı duymaktadır. Yenilik sürecinin gerçekleşebilmesi için gerçekleştirilmek istenilen yeniliğin örgüt ve örgütü oluşturan bireyler tarafından kabul edilmesi gerekmektedir. Yeniliğin kabul edilmesinin ardından ikinci süreç olan yayılma sürecine geçilmektedir. Yayılma, örgütün bir bölümünde başlayan yeniliğin diğer bölümlerce benimsenmesi olarak tanımlanabilir. Yayılma farklı örgütlerde farklı zaman aralıklarında gerçekleşebilmektedir. Yeniliğin yayılması ve bu yayılmanın tamamlanması ile birlikte kurumsal değerlendirme düzeyi tamamlanmaktadır. Bu düzeyin ardından bir diğer süreç olan meşrulaştırma sürecine geçilmektedir. Bu süreçte, yenilik örgüt tarafından meşrulaştırılmakta ve rutin haline getirilmektedir. Yeniliğin meşrulaştırılması ve rutin haline getirilmesi kurum istikrarının sağlanması düzeyine ulaşılmasını sağlamaktadır. Kurumsal istikrarın sağlanması düzeyi bir süre sonra sona erebilmektedir. Bu düzeyin sonlanması ile kurumsallaşmanın dördüncü süreci olan kurumsallaşmadan vazgeçme sürecine geçilmektedir. Kurumsallaşmadan vazgeçme daha önce kabul edilen, yayılan ve meşrulaştırılan yenilikten değişen çevre, rekabet üstünlüğü sağlamak, teknolojik değişimler gibi nedenlerle vazgeçilmesi ve yeni yeniliklerin aranmaya başlaması olarak açıklanmaktadır (Lawrence vd., 2001).

2.4.2. Kurumsallaşma Bileşenleri Süreci

Tolbert ve Zucker (1996: 180-184) çalışmasında kurumsallaşmanın yenilik ile ortaya çıkan alışkanlık kazanımı, nesneleştirme ve çökerti olmak üzere üç süreçli bileşenden oluştuğunu belirtmektedir. Bahsi geçen süreçler Şekil 2.2.'de yer almaktadır. Yazarlara göre bir örgütün kurumsallaşma sürecine başlayabilmesi için ilk olarak bir yeniliğin yaşanması gerekmektedir. Bahsi geçen yeniliğe teknolojik değişim, kanunlar ve piyasa güçlerinin baskısı sonucu ihtiyaç duyulmaktadır. Yeniliğin gerçekleştirilmesi ile örgütün kurumsallaşma süreci başlamaktadır. Kurumsallaşma süreçlerinden ilki alışkanlık kazanımı olarak isimlendirilmektedir. Bu süreç, belirli bir örgütsel soruna veya sorunlara cevap olarak yeniliklerin gerçekleştirilmesini ve yeniliklerin örgütün politika ve prosedürlerinde yer alması olarak açıklanmaktadır. Bu sürecin gerçekleştirilmesi örgütün kurumsallaşma öncesi düzeyde olduğunu göstermektedir.



Şekil 2.2 Kurumsallaşma bileşenleri süreçleri

Kaynak: Tolbert ve Zucker, 1996:182

Alışkanlık kazanımı sürecinin ardından bir diğer süreç olan nesneleştirme sürecine geçilmeden önce iki aşamadan geçilmektedir. Bunlardan ilki örgüt içi izlemedir. Örgüt içi izleme yeniliklerin alışkanlıklara dönüştürülüp dönüştürülmediğinin takibi olarak açıklanmaktadır. Şayet yenilikler alışkanlıklara dönüştürülmeye başlanmışsa kurumlaşma aşamasına geçilmektedir. Kurumlaşma, mevcut örgüt yapısının yeniliklere

ayak uyduracak şekilde düzenlenip düzenlenmemesi ile ilgilidir. Bu aşamanın ardından kurumsallaşmanın ikinci süreci olan nesneleştirme sürecine geçilmektedir. Nesneleştirme, örgütün yapısının alışkanlık kazandığı yeni değerlerine ilişkin örgütsel karar vericiler arasında sosyal fikir birliğinin gelişmesi ve yeni değerlerin artan şekilde benimsenmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu sürecin tamamlanması ile birlikte, örgüt yarı kurumsallaşma düzeyine ulaşmaktadır (Tolbert ve Zucker, 1996).

Nesneleştirme sürecinin ardından kurumsallaşmanın son süreci olan çökerti sürecine geçilmektedir. Bu sürece geçilmesi için üç aşamadan geçilmesi gerekmektedir. Bunlardan ilki pozitif sonuçlardır. Bu aşama örgütün alışkanlık kazanımı ve nesneleştirme süreçleri sonrasında geldiği düzeyden pozitif sonuçlar çıkarmasıdır. Bir diğer aşama çıkar gruplarının direncidir. Çıkar gruplarının yeniliklere bağlı gerçekleşen süreçleri benimsemeleri ve değişime ne düzeyde direnç gösterdiği ile ilgilidir. Son aşama ise çıkar gruplarının müdafaasıdır. Çıkar gruplarının gelinen noktada yaşanan değişimleri ne derece benimsediği ve kullanmak istedikleri kurumsallaşmanın son sürecine geçişte önem arz etmektedir. Bu aşamaların sağlanması durumunda kurumsallaşmanın son süreci olan çökerti sürecine geçilmektedir. Çökerti süreci, nesneleştirilen yeniliklerin uzun vadede örgüte yayılması ve yenilikler sonucunda yenilenen yapıların uzun süreli devam etmesi olarak açıklanmaktadır. Bu sürecin tamamlanması ile birlikte örgütün tam kurumsallaşma düzeyine ulaştığı belirtilmektedir (Tolbert ve Zucker, 1996).

Tolbert ve Zucker (1996: 185) çalışmasında kurumsallaşma süreçlerini açıkladığı Şekil 2.2.'de yer alan kurumsallaşma bileşen süreçlerine ek olarak bir tabloda kurumsallaşma düzeylerini farklı boyutlar altında değerlendirerek aralarındaki farklılıkları açıklamaya çalışmıştır. Yazarlara göre kurumsallaşma düzeyleri arasındaki farklılıklara ilişkin bulgular Tablo 2.1'de yer almaktadır.

Tablo 2.1 Kurumsallaşma düzeylerinin boyutlara göre karşılaştırılması

Boyutlar	Kurumsallaşma Öncesi	Yarı Kurumsallaşma	Tam Kurumsallaşma
Süreçler	Alışkanlık kazanma	Nesneleştirme	Çökerti
Benimseyenlerin Özellikleri	Homojen	Heterojen	Heterojen
Yayılmamanın gücü	Taklit	Taklit / normatif	Normatif
Kurumlaşma aktiviteleri	Yok	Yüksek	Düşük
Uygulamadaki varyans	Yüksek	Ortalama	Düşük
Yapısal başarısızlık oranı	Yüksek	Ortalama	Düşük

Kaynak: Tolbert ve Zucker, 1996:185

2.4.3 Kurumsallaşma Düzeyleri ve Süreçlerine İlişkin Diğer Çalışmalar

Kurumsallaşma düzeyleri ve süreçleri ile ilgili literatür incelendiğinde iki konuyu beraber ele alan çalışmalara ek olarak ayrı ayrı ele alan çalışmaların da olduğu görülmektedir. Yağcı (2014: 31-33) çalışmasında kurumsallaşma süreçlerini kurumsallaşma düzeylerinden bağımsız olarak ele almış ve çeşitli çalışmalara atıflar yaparak kurumsallaşma süreçlerini dört başlıkta incelemiştir. Yazara göre kurumsallaşma kanunen resmîlik kazanma, varlığın sürekli kılınması, bireysel-örgütsel amaç uyumu ve kurumsal kimlik kazanma olmak üzere dört süreçten oluşmaktadır. Kanunen resmîlik kazanma, bir örgütün yapısını kanunlara uygun hale getirmesi olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte, kanunen resmîlik kazanma bununla sınırlı kalmayıp örgütün kural ve prosedürlerini oluşturması ve herkes tarafından benimsenmesini sağlaması olarak açıklanmaktadır. Varlığın sürekli kılınması, en genel ifadeyle örgütün değişen çevreye karşı yapısını değiştirerek faaliyetlerine devam etmesidir. Bireysel-örgütsel amaç uyumu, örgütü oluşturan bireylerin kişisel çıkarları ile örgüt çıkarları arasında eşgüdümün sağlanması olarak açıklanmaktadır. Son olarak kurumsal kimlik kazanma ise, bütün bu süreçlerin ardından örgütün kurumsallaşmasını, örgütü oluşturan bireylerin ve örgütün hedeflerine ulaşmasını ve örgütün tek bir güç tarafından yönetilmesini sağlayan kurumsal yapının oluşturulması olarak tanımlanmaktadır.

Baran (2001) çalışmasında yönetimin beş temel fonksiyonu olan planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına atıf yaparak kurumsallaşma süreçlerini açıklamaya çalışmıştır. Baran'ın (2001) çalışmasında yer verdiği süreçlerin anlaşılabilirliği için yönetime ait planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarının ayrı ayrı incelenmesi gerekmektedir.

Planlama, genellikle karar vermek ile ilgili bir olgu olarak kabul edilmektedir (Bolat, Seymen, Bolat ve Erdem, 2009: 87). Plan en genel anlamıyla izlenecek yol ve bu yolda gerçekleşecek davranış biçimleri olarak açıklanmaktadır (Ertürk, 2000: 112). Örgütsel anlamda ise bir karar veya kararlar toplamını ifade etmektedir (Bolat vd., 2009:87; Koçel, 2013: 154). Bahsi geçen karar veya kararların ortak özelliği, gelecekte ulaşılacak veya gerçekleştirilmek istenen belli nokta veya durumları işaret ediyor nitelikte olmalıdır (Koçel, 2013: 154).

Planlama, işletmenin amaçlarının tespit edilmesi ve tespit edilen amaçlara ulaşmak için gerekli yol ve araçların belirlenmesi olarak tanımlanmaktadır (Bateman ve Snell, 2016: 5; Ülgen ve Mirze, 2013: 34). Planlama amaçların tespiti, strateji kurma ve faaliyetleri koordine etmek için alt planların hazırlanmasıdır (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2016: 8). Olalı ve Korzay (1989: 283) ise yukarıdaki tanıma ek olarak planlamanın hangi işlerin, hangi sıra ile, ne zaman, kimler tarafından yapılacağı ve bu işlerin ne kadara mal olacağını belirlenmesi ile de ilgili olduğunu belirtmektedir. Planlama ile ilgili tanımlar dikkate alındığında planlamanın çeşitli özelliklere sahip olduğu görülmektedir. Bu özellikler özetle aşağıdaki gibidir (Bolat vd., 2009: 88-89):

- Planlama bir seçim ve karar verme sürecidir.
- Planlama geleceğe dönüktür.
- Planlama; risk, amaç ve varsayımlarla ilişkilidir.
- Planlama esnek ve dinamiktir.

Planlama ile ilgili tanımlar incelendiğinde planlamanın bir süreç olduğu görülmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013: 34). Planlama süreci çeşitli unsurlardan oluşmaktadır. Bu unsurlar örgütsel amaç ve hedeflerin belirlenmesi, örgütsel amaç ve hedeflere ulaştıracak yolların belirlenmesi, bu yollar arasından seçim yapılması, planlama sürecinin gözden geçirilmesi, güncellenmesi ve yeniden planlamadır (Bolat vd., 2009: 94-103).

Örgütlenme, planlamanın ardından gerçekleşmesi gerektiği öngörülen faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. En genel anlamıyla örgütlenme, planlamada belirlenen amaçlara ve amaçlara ulaşmayı sağlamak amacıyla seçilen ve tespit edilen araçlara ve imkanlara uygun örgüt yapısının oluşturulması olarak açıklanmaktadır (Ertürk, 2000: 116). Örgüt yapısının oluşturulması ise, işlerin biçimsel olarak ne şekilde bölümlendirilmesi, sınıflandırılması ve koordine edilebilir hale getirilmesidir (Robbins ve Judge, 2015: 488). Bir diğer tanıma göre, örgütteki pozisyonların, pozisyonları arasındaki otorite ve sorumluluk ilişkilerinin düzenlenmesi olarak açıklanmaktadır (Riggio, 2016: 403).

Örgütlenme gerçekleştirilip, örgüt yapısı oluşturulurken altı temel unsura dikkat edilmelidir. Bahsi geçen altı temel unsur işin özelliği, bölümlendirme, emir-komuta zinciri, denetim alanı, merkezileşme ve biçimselleşmedir. İşin özelliği; örgüt içerisinde uzmanlaşılacak faaliyetlerin işin özelliğine göre belirlenmesi olarak açıklanmaktadır. Bölümlendirme; faaliyetlerin uzmanlaşma özelliklerinin belirlenmesinin ardından

koordine edilebilecek ortak görevler şeklinde bölünmesidir. Emir-komuta zinciri; örgütün en üst kademesinden en alt kademesine kadar kimin kime rapor vereceğinin belirlenmesi olarak açıklanmaktadır. Denetim alanı; örgütün kademe sayısı ve yönetici sayısının belirlenmesidir. Merkezileşme; karar gücünün örgütün hangi noktalarında yoğunlaşacağı ile ilgilidir. Karar gücü belirli bir noktada yoğunlaşmış ise merkezileşme, örgütün geneline yayılmış ise merkezileşmeme olarak açıklanmaktadır. Son olarak, biçimselleşme; örgüte ait faaliyetlerin standart hale getirilmesidir (McShane ve Von Glinow, 2016: 234-240; Riggio; 2016: 404-407; Robbins ve Judge, 2015: 488-493). Örgütlenme ve bahsi geçen temel unsurlara dikkat edilerek örgüt yapısının oluşturulması kurumsallaşmanın ihtiyaç duyduğu değişen çevre koşullarına ayak uydurabilen, esnek ve dinamik yapının sağlanması açısından önem arz etmektedir.

Yürütme, genel olarak planlama kapsamında oluşturulan örgüt yapısının faaliyete geçmesi olarak açıklanmaktadır (Ertürk, 2000: 142). Bir diğer ifade ile teoriden uygulamaya geçiştir (Çakır, 2011: 121). Yürütmede örgüt içinde faaliyet gösteren bireylerin etkin ve verimli şekilde çalışması amaçlanmaktadır (Bolat vd. 2009: 137). Diğer bir görüşe göre ise yürütme, yöneticilerin astlarına talimatlar vererek veya diğer yollara başvurarak ne yapmaları gerektiğini anlatmasıdır (Şener, 2010: 78). Bateman ve Snell (2016: 7) yürütmenin temel amacının işgörenlerin yüksek performans göstermesinin sağlanması olduğunu belirtmektedir. Yürütme kapsamında faaliyetlerin gerçekleştirilmesine ek olarak çalışanların motive edilmesi, birey ve gruplar arasında etkili iletişim kanallarının kurulması ve çatışmaları önleyici tedbirlerin alınması gerekmektedir (Bateman ve Snell, 2016: 7; Robbins, 2016: 9).

Örgütlerde planlamanın yapılması, örgütlemenin ve örgüt yapısının oluşturulması akabinde yürütmenin gerçekleştirilmesinin ardından örgütün ve örgütü oluşturan bireylerin işbirliği ve uyumlu şekilde çalışmasının sağlanması gerekmektedir. Bu gereksinimin sağlanması amacı ile gerçekleştirilen faaliyetler koordinasyon olarak tanımlanmaktadır (Bolat vd., 2009: 147). Malone ve Crowston (1990: 2) koordinasyonu, bir hedefe ulaşmak amacıyla gerçekleştirilecek faaliyetler arasındaki bağı yönetimi olarak açıklamaktadır. Koordinasyon, örgütün gerçekleştirdiği farklı faaliyetlerin belirli bir düzen içerisinde gerçekleştirilebilmesi açısından önem arz etmektedir (Çakır, 2011: 122).

En genel anlamıyla kontrol, gerçekleşen faaliyetler ve sonuçları ile planlamanın karşılaştırılması ve farklılıkları tespit edildiği takdirde gerekli düzenlemelerin yapılması olarak açıklanmaktadır (Ertürk, 2000: 177; Şener, 2010: 80). Bir başka tanıma göre kontrol performans izlemesi, performansın hedeflerle kıyaslanması ve varsa önemli sapmaların düzeltilmesidir (Robbins vd., 2016: 9). Özetle, neyin amaçlandığı ve nereye geldiği sorularına cevap aranmaktadır (Bolat vd., 2009: 155). Kontrolün etkin şekilde sağlanabilmesi için çeşitli özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler özetle aşağıdaki gibidir (Bolat vd., 2009: 156-157):

- Kontrollerin ne amaçla gerçekleştirildiği uygulayıcı tarafından açık şekilde bilinmelidir.
- Kontroller örgüt yapısına uygun olmalıdır.
- Kontroller geleceğe yön verecek niteliğe sahip olmalıdır.
- Kontrol bütün örgütü kapsamalıdır.
- Kontrol uygulayıcılara geri bildirim olanağı sağlamalıdır.
- Kontrol sistemi biçimsel olmalıdır.
- Kontrol sistemi belirli ölçüde esnek olmalıdır.
- Kontrol için kritik noktalar belirlenmelidir.
- Tarafsız olmalıdır.
- Kontrol sisteminin maliyeti uygun olmalıdır.

Kontrol ile ilgili tanımlar incelendiğinde kontrolün bir süreç olduğu görülmektedir. Kontrol süreci çeşitli unsurlardan oluşmaktadır. Bu unsurlar standartların belirlenmesi, mevcut durumun ortaya konulması, standartların mevcut durumla kıyaslanması ve düzeltici önemlerin alınmasıdır. Standartların belirlenmesi; kontrol için gerekli kıyaslama ölçütlerinin oluşturulmasıdır. Mevcut durumun ortaya konulması; örgüt faaliyetlerinden elde edilen sonuçların belirlenmesidir. Standartların mevcut durumla kıyaslanması; kontrol için belirlenene kıyaslama ölçütleri ile mevcut durumun benzer olup olmadığının belirlenmesidir. Düzeltici önemlerin alınması ise; belirlenen kontrol standartları ile mevcut durum arasında farklar var ise standartlara ulaşmak amacıyla gerçekleştirilmesi gereken faaliyetlerin belirlenmesi olarak açıklanmaktadır (Bolat vd., 2009: 157-159).

2.5. Kurumsallaşmanın Unsurları

Örgütlerde kurumsallaşmanın sağlandığına dair göstergeler olarak kabul edilen çeşitli unsurlar mevcuttur. Bu unsurlar; formalleşme, profesyonelleşme, örgüt kültürü, kendine özgünlük, şeffaflık, sosyal sorumluluk ve tutarlılıktır (Gürler, 2018; Yağcı, 2014).

2.5.1. Formalleşme

Formalleşme; örgüte ilişkin yapının, faaliyetlerin ve ilişkilerin tanımlanması, faaliyetlerin kurallara, prosedürlere ve kontratlara bağlanması ve işgörenlerin görev, sorumluluk, yetki ve rollerinin belirlenerek yazılı hale getirilmesidir (Aylan, 2018: 16; Erdirençelebi, 2012: 200; Wallace, 1995: 241). Adler ve Borys (1996: 62-65) çalışmalarında Weber'in bürokrasi yaklaşımına atıf yaparak formalleşmeyi bir örgütte kuralların ve prosedürlerin yazılı hale getirilerek örgüt için en uygun yapının oluşturulması olarak tanımlamaktadır. Formalleşme, işletmelerde faaliyetlerin kontrol ve koordinasyonlarının nasıl yapıldığını göstermekte ve rasyonel bir yönetim ilişkisi setini içermektedir (Erdirençelebi, 2012: 201-202; Kieser, 1989: 540).

Formalleşme, bir örgütte kurumsallaşma sürecine girildiği andan itibaren uygulanmaya başlanmaktadır. Formalleşme aracılığı ile örgütlerde bireysel ve keyfi yönetim anlayışından vazgeçilmekte, yönetim belirli bir düzen içerisinde gerçekleştirilmeye başlamaktadır. Formalleşme, örgütün çevre ile uyumunu ve faaliyetlerini uzun süreli sürdürmesini sağlamaktadır (Staggenborg, 1988: 589; Yağcı, 2014: 28). Bununla birlikte, formalleşme aracılığı ile işletmenin eylemlerinin hedef merkezli olması ve daha düşük seviyedeki departman ve fonksiyonların daha yüksek olanların kontrolü ve gözetiminde olması sağlanır (Hartline, Maxham III ve McKee, 2000:36).

2.5.2. Profesyonelleşme

Profesyonelleşme; örgüt içerisinde bütün faaliyetlerin konunun uzmanları aracılığı ile yerine getirilmesi ve görev, yetki ve sorumluluk dengesinin uzmanlığa göre dağıtılması anlayışına dayanmaktadır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 500). Örgütlerin profesyonelleşmesi yönetim kademelerine profesyonellerin istihdam edilmesi, örgüt ikliminin profesyonellerin özelliklerine göre düzenlenmesi ve örgütün çevresinde yer alan diğer profesyoneller ve sektörde yer alan diğer örgütler ile ilişki içinde bulunması şeklinde açıklanabilir (Erdirençelebi, 2012: 204).

Profesyonelleşme, örgütlerin kurumsallaşmaya yönelik ilgilerinin artmasıyla gün geçtikçe önem kazanan bir konudur (Türkoğlu, 2016: 17). Wallace (1995: 228) formalleşen örgütlerin profesyonellerle çalışmak istediklerini belirtmektedir. Bununla birlikte, çeşitli çalışmalarda formalleşmenin sağlanamadığı ortamlarda profesyonellerin çalışması durumunda profesyonellerin iş tatminlerinin ve bağlılıklarının düştüğü belirtilmektedir (Brierley ve Cowton, 2000: 350; Cohen ve Kol, 2004: 388; Sorensen ve Sorensen, 1974: 103).

2.5.3.Örgüt Kültürü

Kendisinin bir üst kültürü olan toplumsal kültürün temel özelliklerini taşıyan örgütler, örgütte yer alan bireyler arasında bütünleşmeyi sağlamak için kendine özgü bir kültür oluşturmaktadırlar. Her örgütün farklı özelliklerde üyelere oluşturduğu dikkate alındığında örgütlerin kültürleri birbirinden farklı ve her örgütün kültürü tekdir (Baytok, 2006: 7). Bu farklılığın temel nedenleri davranışsal normlar, beklentiler, uygulama ve değerlerinin her örgütte farklı olmasıdır (Vandenberghe, 1999: 175). Bireyler bir organizasyona katıldıkları zaman daha önce öğrenmiş oldukları değerler ve inançları yanlarında getirmektedirler. Bununla birlikte, çoğu kez, bu değerler ve inançlar bireyin örgütte başarılı olması için yetersiz kalmaktadır. Birey başarılı olabilmek için örgütün işleri nasıl yaptığını öğrenmelidir (Luthans, 2015: 71). Bahsi geçen öğrenme sonucunda bireyin örgüt içerisinde geliştirdiği davranışlar örgüt kültürünü oluşturmaktadır.

Örgüt kültürünün bileşenleri hakkında genel bir fikir birliği olmasına karşın örgüt kültürünün tanımı konusunda ortak bir görüş mevcut değildir (Willcoxson ve Millett, 2000: 91). Örgüt kültürü en basit şekilde, bir örgütte paylaşılan değer ve varsayımlar bütünü olarak açıklanmaktadır (McShane ve Von Glinow, 2016: 252). Pettigrew (1979: 574) örgüt kültürünü işgörenlerin dahil olduğu bir grup içerisinde belirli bir zamanda onaylanan ve kabul edilen kavramlar sistemi olarak ifade etmektedir. Bahsi geçen sistemin koşulları, kuralları, kategorileri ve yansımaları kişilerin kendi durumlarına göre yorumlanmaktadır. Örgüt kültürü, işgörenlerin örgüt tarafından talep edilen tutum ve davranışları algılamalarını sağlayan ve bütün iş görenler tarafından kabul görmüş değer ve inançlar bütünüdür (Denison, 1984: 5). Schein'e (1984: 3) ise Denison'un tanımını geliştirerek örgüt kültürünü, örgütte yer alan işgörenlerin davranışlarını belirleyen, prosedür ve süreçler ile ilgili algılarını şekillendiren, belirsiz bir ortamda başarılı olmalarını temin eden değerler bütünü olarak tanımlamıştır. Mainiero'ya (1993: 84) göre

ise örgüt kültürü, bir organizasyonun üyelerinin ortak payı olan çalışmayla ilgili geliştirdikleri ve çalışmaya devam etme motivasyonu sağlayan inançlar, normlar, standartlar ve varsayımlardır.

Örgüt kültürünün kavramlaştırılmasıyla ilgili birtakım sorunlar ve anlaşmazlıklar olmasına rağmen, daha önceki tanımlar da dahil olmak üzere çoğu tanım, kurumsal katılımcıların davranışlarını yönlendiren paylaşılan normların ve değerlerin önemini kabul eder (Luthans, 2015: 72). Yaka (2018: 15) örgüt kültürüne sahip işletmelerin kurumsallaşma faaliyetlerini daha çabuk ve kolay benimseyeceğini öngörmektedir. Türkoğlu (2016: 19) ise örgüt kültürünün temelini kurumsallaşmanın sağladığı görüşündedir. Yazar görüşünü kurumsallaşmanın örgütün değişen çevre koşullarına ayak uydurulabilmesine, değişime uygun örgüt yapısı oluşturmaya ve bireylerden bağımsız olarak kurallar, standartlar ve prosedürler geliştirmesine dayandırmaktadır.

2.5.4.Kendine Özgülük

Kendine özgülük, bir örgütün kendi çıkar ve değerlerine ait özellikler ile birçok sosyal grubu temsil etmesine rağmen başka grup ve örgütlerden ayırt edilebilir olması, kendine özgü kimlik geliştirmesi anlamına gelmektedir (Sundu, 2013: 113; Yazar, 2008: 22). Kurumsallaşmış örgütlerin kendine özgü özelliklere sahip olması, diğer örgütlerden ayırt edici özelliklerinin olması beklenmektedir (Şanal, 2011: 44). Konu ile ilgili gerçekleştirilen çalışmalarda kendine özgü bir örgüt yapısına sahip, başka bir örgüte bağımlı olmayan örgütlerin kendine özgü bir yapıya sahip olmayan örgütlere nazaran daha fazla kurumsallaştığı belirtilmektedir (Huntington, 1965; Peters, 2000, Selznick, 1996). Kendine özgü yapıya sahip örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlayacağı aksi durumda rekabet üstünlüğünü kaybedeceği öngörülmektedir (Taşkın, 2014: 81).

2.5.5.Şeffaflık

Günümüzde bir işletmenin bulunduğu pazarda tutunabilmesi, rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi ve büyüebilmesi için kurumsal anlamda güvenilirliğini sağlaması gerekmektedir (Türkoğlu, 2016: 28). İşletmelerin kurumsal anlamda güvenilirliği sağlayabilmeleri için ekonomik kaygılara kapılmadan paydaşlarını önemsemesi, faaliyetlerinde paydaşları ile ortak faydayı gözetmesi ve ticari sırlar dışında bütün faaliyetleri ve mali bilgilerini herkesin ulaşabileceği şekilde ve zamanında kamuoyuyla paylaşması, bu bilgilerin eksiksiz ve doğru olması, şeffaflık ilkesine sadık olması gerektiği öngörülmektedir (Arsoy, 2008: 20; Ömür, 2010: 164; Pamukçu, 2011: 134).

İşletmelerin şeffaflık aracılığı ile bir yandan güven tahsis etmesi diğer yandan ise paydaşlar ile ilişki ağlarını göstererek sorumluluk alması, dayanışma göstermesi ve taahhütlerini yerine getirmesi beklenmektedir (Jahansoozi, 2006: 943).

2.5.6. Sosyal Sorumluluk

Kurumsal anlamda sosyal sorumluluk; işletmelerin sosyal ve çevresel kaygılarını iş faaliyetlerine entegre etmelerini ve paydaşlarıyla etkileşimini sağlayan bir yönetim konsepti olarak açıklamaktadır (UNIDO, 2019). Avrupa Birliği Komisyonu ise kurumsal anlamda sosyal sorumluluğu, işletmelerin toplum üzerindeki etkilerinin sorumluluğunu almaları şeklinde tanımlamaktadır (European Commission, 2019). Mohr, Webb ve Harris (2001: 47) çalışmalarında Petkus ve Woodruff'a (1992) atıf yaparak sosyal sorumluluğu, işletmelerin toplum üzerindeki her türlü olumsuz etkilerini asgari düzeye indireceğinin veya ortadan kaldıracığının veya olumlu etkileri azami düzeye çıkaracağını taahhüdü olarak açıklamaktadır. Bowen (1953'den akt. Huang, Yen ve Liu, 2014: 70) işletme faaliyetlerinin toplumla yakından ilişkili olduğunu ve işletmelerin toplumsal değerlere uymaları gerektiğini belirtmektedir. Huang ve arkadaşları (2014:70) ise Davis'e (1973: 312-313) atıf yaparak işletmelerin toplumun bir parçası olduğunu belirterek işletmelerin tek amacının kar elde etmek olmaması gerektiği ve toplumu dengelemek için daha fazla sorumluluk almaları gerektiği görüşündedir.

Carroll (1979: 499-500) çalışmasında kurumsal anlamda bir sosyal sorumluluğun gerçekleştirilebilmesi için ekonomik, yasal, etik ve isteğe bağlı sorumluluklar kategorilerini içermesi gerektiği görüşündedir. Bir işletmenin ilk ve en önemli sosyal sorumluluğu ekonomiktir. Yazara göre, işletmeler toplumun istediği ürün veya hizmeti üretmek ve onları kar elde edecek şekilde satmakla yükümlüdür. İşletmelerin bir diğer sorumluluğu yasal konularla ilgilidir. İşletmeler toplum tarafından kabul edilen, yazılı yasalara uymak mecburiyetindedir. Önceki kategori etik unsurları içerse de işletmelerin dikkate alması gereken bir diğer sorumluluk toplumun yazılı olmayan ve yasalarda yer almayan kurallara uymasıdır. Bir işletmeden beklenen son sosyal sorumluluk ise isteğe bağlı diye isimlendirilen sosyal sorumluluklardır. Bu sorumluluklar işletmenin mecbur olmadığı fakat toplum tarafından yapılması beklenen faaliyetler olarak açıklanmaktadır.

Sosyal sorumluluk kurumsallaşma açısından incelendiğinde birçok yönden kurumsallaşmayı etkilediği görülmektedir. Günümüzde tüketicilerin taleplerinde sadece ürün kalitesi ve fiyata dikkat etmedikleri, işletmelerin sosyal sorumluluklarını da dikkate

aldıkları bilinmektedir. Bununla birlikte, finans kuruluşlarının da işletmelerin sosyal sorumluluklarına dikkat ettikleri ve sosyal sorumluluğa önem veren işletmelerin finansal kaynak bulma ve borçlanma konularında avantaj sahibi oldukları belirtilmektedir (Türkoğlu, 2016: 24). Bu nedenle, kurumsallaşmış işletmelerin bu doğrultuda faaliyetlerini gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Sosyal sorumluluğun kurumsallaşma açısından bir diğer etkisi rekabet üstünlüğü sağlamasıdır. Sosyal sorumluluğun getireceği maliyet rekabet dezavantajı sağlıyor gibi gözükse de, işletmelerin toplum ve çalışanlar gözünde itibarını arttırmasından dolayı rekabet üstünlüğü sağlayacağı belirtilmektedir (Aktan ve Börü, 2007: 18). Özdemir (2009: 64) ise sosyal sorumluluğun işletmenin kurumsal marka değerini arttıracığı ve işletmenin bu sayede rekabet üstünlüğü sağlayabileceği görüşündedir.

2.5.7.Tutarlılık

Tutarlılık; bir örgütün misyon, vizyon, strateji ve eylem planlarının birbiri ile uyumlu olması, örgütün faaliyetleri ile örgüt yapısının uyumlu olması, işgören vasıflarının faaliyetlere uygun olması, örgüt içi ödüllendirme ve ceza sistemlerinin herkes için aynı olması ve örgüt dışında yer alan paydaşlara verilen sözlerin yerine getirilmesi gibi konuları kapsamaktadır (Çakır, 2011: 125-126). Tutarlılık, bir örgütün verdiği sözleri yerine getirmesi, misyon, vizyon, strateji ve eylemler arasında uyum olması ve aynı çevrede yer alan benzer örgütler ile benzer tepkiler vermesi olarak açıklanmaktadır (Erdirençelebi, 2012: 212).

Tutarlılık örgütlerde iki şekilde gerçekleşmektedir. Bunlardan ilki içsel tutarlılıktır. İçsel tutarlılık, örgütün faaliyetleri ile hedefleri arasında uyum olması ve değişen şartlar karşısında örgütün benzer tepkiler vermesi şeklinde açıklanmaktadır. Örgütlerde tutarlılığın bir diğer şekli dışsal tutarlılık olarak isimlendirilmektedir. Dışsal tutarlılık, örgütün faaliyetleri kapsamında vermiş olduğu sözleri yerine getirmesi ve aynı çevrede faaliyet gösteren benzer örgütler ile benzer tepkiler vermesi şeklinde açıklanmaktadır (Dando ve Swift, 2003: 196).

2.6. Kurumsallaşmanın Önündeki Engeller

Kurumsallaşma günümüzde birçok işletme tarafından ulaşılmak istenen bir düzey olsa da kurumsallaşma düzeyine ulaşılmasını engelleyen çeşitli nedenlerin olduğu görülmektedir. Bu nedenler çeşitli çalışmalarda farklı bakış açıları ile ele alınmaktadır.

Ulukan (2005: 36) çalışmasında kurumsallaşmanın önündeki engelleri aşağıdaki şekilde açıklamaktadır:

- İşgörenlere duyulan güvenin olması,
- Yöneticilerin eski yönetim tarzlarına bağlılıkları,
- İşletme sahiplerini kurumsallaşmaya ikna etmenin zorluğu,
- İşletme sahiplerinin örgütü sürekli kontrol etme ve denetleme istekleri,
- İşletme sahiplerinin yetki devrine sıcak bakmamaları,
- Kurumsallaşmanın gerçekleşebileceğine yönelik inancın olmaması,
- Kurumsallaşmanın yönetim tarafından benimsenmemesi,
- Kurumsallaşma sürecinde görev alan profesyonellere yukarıdan müdahale edilmesi,
- İşletme sahipleri ve yönetimin denetimin kontrolünü sağlayamamaya yönelik çekinceleri,
- İşletme sahipleri ve yönetimin kurumsallaşmaya ihtiyaç duymadan, kendilerini yönetim için yeterli görmeleri,
- Mevcut örgüt yapısında değişimin zaman istemesi,
- Kurumsallaşmanın maddi kaynak gerektirmesi,
- Kurumsallaşmaya uygun işgören bulma zorluğu,
- Kuşaklar arası çatışma,
- İşletmede aile ilişkilerinin baskın oluşu,
- Otokratik yönetim tarzının egemenliği,
- Yeniliklerden korkulmasıdır.

Bilge (2010: 40-54) çalışmasında sadece KOBİ'lere yönelik kurumsallaşma ile ilgili engelleri konu alarak engelleri dört başlık altında incelemiştir. Bunlar; amaç, misyon ve vizyonun belirgin olmaması veya benimsenmemesi, örgüt kültürünün örgütte tam olarak oluşmaması, aile işletmesi yönetiminin profesyonelleştirilememesi ve yenilikler konusunda etkin olunmamasıdır.

2.7. Kurumsallaşmanın Olumlu ve Olumsuz Etkileri

Kurumsallaşmaya her işletme belirli bir ölçüde de olsa ihtiyaç duymaktadır. İhtiyaç duyulan kurumsallaşma için işletmeler belirli bir maliyet göze almalıdır. Bu nedenle işletmelerin kurumsallaşma sürecine girmeden önce kurumsallaşmanın

sağlayacağı olumlu etkileri ve kurumsallaşmanın neden olacağı olumsuz etkileri önceden bilmesi gerekmektedir. Literatür incelendiğinde çeşitli çalışmalarda kurumsallaşmanın olumlu ve olumsuz etkilerine yer verilmektedir. Bu çalışmalar incelendiğinde bahsi geçen etkilerin benzerlik gösterdiği görülmektedir. Bu bağlamda, konuyu ele alan çalışmalardan yola çıkarak kurumsallaşmanın olumlu ve olumsuz etkilerine Tablo 2.2’de yer verilmiştir.

Tablo 2.2 Kurumsallaşmanın olumlu ve olumsuz etkileri

OLUMLU ETKİLER	OLUMSUZ ETKİLER
Yönetimsel kontrolün sağlanmasını kolaylaştırabilir.	Yönetimsel kontrol kaybolabilir.
İş bölümleri daha sağlıklı işleyebilir.	Koordinasyon sorunu yaşanabilir.
Örgütün daha sistemli ve düzenli çalışmasını sağlayabilir.	Sistemin işleyişi yavaşlayabilir.
İşletmenin büyümesini ve devamlılığını sağlayabilir.	Aşırı fonksiyonel bir yapı ortaya çıkabilir.
Doğru risk alabilmenin şartlarını belirler.	İşletmenin sürekliliğini azaltabilir.
İşletmenin hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırabilir.	Maliyetler artabilir.
Hata yapma oranını düşürebilir.	Tekrarlar artabilir.
İşleri liyakat sahibi kimseler yerine getirir.	İşletmenin ileriye görmesini engelleyebilir.
Yetki ve sorumluluk alanları daha açık ve denktir.	Çalışanlar hantallaşabilir.
İş planları daha açıktır.	Mototon bir iş ortamı oluşabilir.
Sağlıklı ve adil bir ücret politikası sağlar.	Karar alma süreçleri uzayabilir.
Kararlar daha kolay alınabilir.	Motivasyonu düşürebilir.
Örgütün başarı kazanması için farklı görüşler ortaya çıkabilir.	İşletmenin yanlış vadelerle borçlanmasına neden olabilir.
Kurumsallaşma doğru koşullarda sağlandığı zaman işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlayabilir.	Kurumsallaşma her işletmede aynı sürede gerçekleşmeyebilir.
İşletmenin rekabet koşullarına başarılı olmasına olanak verir.	Kurumsallaşma her işletmede aynı oranda gerçekleşmeyebilir.
Verimlilik ve etkinlik artabilir.	Verimliliği ve etkinliği düşürebilir.
İleriye dönük bütçelemelerin ileriye dönük, doğru ve gerçek yapılmasını sağlayabilir.	İşletmenin elindeki likidi kontrol edememesine neden olabilir.
Profesyonellerin dışarıdan hizmet vererek objektif değerlendirme yapmasına olanak verir.	İşletmenin yanlış yerlere yatırım yapmasına neden olabilir.
Denetim mekanizmalarının işlemlerini sağlar.	İşgörenler yalnızca kendi işlerine odaklanabilir
Finans kuruluşlarının işletmeyi doğru değerlendirmesine olanak verir.	İşletme sahipleri işletme ölçeğinde kapsamlı düşünmeyi bırakabilir.
İşletme sahipleri arasında kuşak çatışmasını engeller ve iletişimi sağlamaya yardımcı olabilir.	İşletme sahibi arasındaki sorunların işletmeye yansımalarına neden olabilir.

Kaynak: Fındıkçı, 2005: 81-88; Ulukan, 2005: 34-35

2.8. Turizmde Kurumsallaşma

Günümüzde turizm endüstrisi 2019 verilerine göre dünya genelinde gerçekleşen ihracatının %7'sini, hizmet ihracatının ise %28'inin oluşturmaktadır. Turizm 2019 yılında dünya genelinde 1,7 trilyon \$'lık bir ekonomik büyüklüğe sahiptir. (World Tourism Organization, 2020: 4). Dünya genelinde çalışan her on kişiden birisi turizm endüstrisinde

çalışmaktadır (World Travel & Tourism Council, 2019: 1). İstatistikler turizm endüstrisinin büyüklüğünü gözler önüne sermektedir. Bununla birlikte, turizm endüstrisinde yer alan işletmelerin faaliyet çeşitliliğinin (konaklama, seyahat, yeme-içme vb.) fazla olduğu bir gerçektir. Bu bilgiler ışığında, turizm endüstrisinde doğru yönetim hayati önem taşımaktadır.

Turizm endüstrisinde faaliyet gösteren işletmeler yönetsel anlamda benzersiz, çoğu zaman çok paydaşlı karmaşık ve pahalı bir süreçle yönetilmektedir (Hodari ve Samson, 2014: 97). Bahsi geçen işletmelerin karmaşık ve pahalı olan yönetim süreçlerini doğru şekilde gerçekleştirebilmelerinin temelinde kurumsallaşmanın yattığı söylenebilir. Bu nedenle turizm endüstrisinde faaliyet gösteren işletmelerde ve özellikle çalışma konusu olan konaklama işletmelerinde kurumsallaşmanın incelenmesi gerekmektedir.

2.9.Kurumsallaşmaya Yönelik Gerçekleştirilen Çalışmalar

Çalışma alanı olan konaklama işletmelerinde kurumsallaşmaya yönelik gerçekleştirilen çalışmalar incelendiğinde gerçekleştirilen çalışmaların kısıtlı olduğu görülmektedir. Bu çalışmaların bir bölümü doğrudan konaklama işletmelerinde kurumsallaşmaya yönelik gerçekleştirilirken, bir bölümünün ise dolaylı olarak kurumsallaşma ile ilişkilendirilebilecek şekilde konuyu incelediği görülmektedir. Çalışmanın bu bölümde bahsi geçen çalışmalara yer verilmiştir. Bununla birlikte, daha önce belirtildiği gibi konaklama işletmelerinde kurumsallaşmaya ilişkin çalışmaların kısıtlı olması nedeniyle diğer alanlarda gerçekleştirilen çalışmalara da çalışma kapsamında yer verilmiştir.

Karpuzoğlu gerçekleştirmiş olduğu doktora tez çalışmasında aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerini belirlemeye çalışmıştır. İstanbul'da faaliyet gösteren imalat işletmeleri üzerinde gerçekleştirilen çalışma kapsamında 210 işletmeye anket uygulanmıştır. Bulgular incelendiğinde genel olarak işletmelerin kurumsallaşmayı ve kurumsallaşmanın boyutlarını yeterince önemsemediği saptanmıştır.

Baran (2001) gerçekleştirmiş olduğu doktora tez çalışmasında ilaç üretimi gerçekleştiren işletmelerde kurumsallaşma ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi incelemiştir. İstanbul'da faaliyet gösteren ilaç üretimi gerçekleştirilen işletmeler üzerinde gerçekleştirilen çalışma kapsamında 104 işgörene anket uygulanmıştır. Bulgular

incelendiğinde yönetsel açıdan algılanan kurumsallaşma ve alt boyutları ile örgüt kültürü ve yapı boyutu hariç bütün alt boyutları arasında ilişki saptanmıştır.

Boselie, Paauwe ve Richardson (2003) gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında insan kaynakları yönetimi, kurumsallaşma ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi hastaneler, konaklama işletmeleri ve yerel yönetimlerde karşılaştırmalı olarak incelemişlerdir. Hollanda genelinde faaliyet gösteren hastane, konaklama işletmeleri ve yerel yönetimler çalışanı üzerinde gerçekleştirilen çalışma kapsamında 132 işletmeye anket uygulanmıştır. Katılımcıların 25'ini konaklama işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. Bulgular incelendiğinde kurumsallaşmanın insan kaynakları yönetimi ve örgütsel performans arasında arabulucu rolü üstlendiği belirlenmiştir. Çalışma kapsamında konaklama işletmeleri hastaneler ve yerel yönetimlere göre daha düşük düzeyde kurumsallaşmış olarak ele alınmıştır. Bununla birlikte, daha yüksek düzeyde kurumsallaşmış kabul edilen hastaneler ve yerel yönetimlerde daha düşük düzeyde kurumsallaşmış kabul edilen konaklama işletmelerine göre devamsızlığın daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Apaydın (2008) gerçekleştirmiş olduğu çalışmasında küçük ve orta ölçekli işletmelerde kurumsallaşmanın iş performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. İstanbul İkitelli Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmeler üzerinde gerçekleştirilen çalışma kapsamında 202 işletmeye anket uygulanmıştır. Bulgular incelendiğinde literatürün aksine kurumsallaşmanın iş performansını etkilemediği belirlenmiştir.

Yazıcıoğlu ve Koç (2009) gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerini belirlemeye çalışmışlardır. Ankara OSTİM organize sanayi bölgesinde faaliyet gösteren orta ölçekli işletmeler üzerinde gerçekleştirilen çalışma kapsamında 78 işletmeye anket uygulanmıştır. Bulgular incelendiğinde aile işletmeler ile diğer işletmeler arasında kurumsallaşma faktörünün algılanmasında farklılık olduğu saptanmıştır. Bu farklılaşmanın nedeni aile işletmelerinde işletmenin aile bireyleri tarafından yürütülmesi olarak belirlenmiştir.

Çalışkan ve Ünüsan (2011) gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında konaklama işletmelerinde kurumsal sosyal sorumluluk algısının iş tatmini ve işte kalma niyeti üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Antalya'da faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmeleri üzerinde gerçekleştirilen çalışma kapsamında 415 işgörene anket

uygulanmıştır. Bulgular incelendiğinde işgörenlerin kurumsal sosyal sorumluluğun ekonomik, yasal, etik ve gönüllülük faktörlerini algılamalarının olumlu olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte, kurumsal sosyal sorumluluğun etik ve yasal faktörlerinin iş tatmini ve işte kalma niyeti üzerinde anlamlı düzeyde etkili olduğu belirlenmiştir.

Şanal (2011) gerçekleştirmiş olduğu doktora tez çalışmasında aile işletmelerinde kurumsallaşmanın kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisini incelemiştir. Türkiye genelinde faaliyet gösteren sanayi alanında çalışan aile işletmeleri üzerinde gerçekleştirilen çalışma kapsamında 102 işletmeye anket uygulanmıştır. Bulgular incelendiğinde işletmelerin kurumsallaşmanın sosyal sorumluluk faktörü ile kurumsal girişimciliğin risk faktörü arasında negatif yönlü ve proaktiflik faktörü arasında pozitif yönlü, kurumsallaşmanın tutarlılık faktörü ile kurumsal girişimciliğin stratejik yenilenme faktörü arasında pozitif yönlü ve yenilikçilik faktörü arasında negatif yönlü, kurumsallaşmanın profesyonelleşme faktörü ile kurumsal girişimciliğin proaktiflik faktörü arasında pozitif yönlü, kurumsallaşmanın özerklik faktörü ile kurumsal girişimciliğin proaktiflik faktörü arasında pozitif yönlü ve son olarak kurumsallaşmanın şeffaflık faktörü ile yenilikçilik arasında pozitif yönlü ilişki olduğu saptanmıştır.

Tao ve Wang (2013) gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında konaklama işletmelerinde kurumsal yönetim ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çin’de faaliyet gösteren üç konaklama işletmesinde çalışan işgörenler üzerinde gerçekleştirilen çalışma kapsamında 314 katılımcıya anket uygulanmıştır. Bulgular incelendiğinde konaklama işletmelerinde kurumsallaşmış yönetim anlayışının standart hale getirilmesi ile kurum kültürünün oluşturulması ve iş tatmini arasında pozitif yönlü ve olumlu ilişki olduğu saptanmıştır.

Lee (2014) gerçekleştirmiş olduğu çalışmasında konaklama işletmelerinde profesyonelleşme ve hizmet kalitesi etkinliği arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Güney Kore’nin Seul şehrinde faaliyet gösteren konaklama işletmeleri çalışanları üzerinde gerçekleştirilen çalışma kapsamında 357 katılımcıya anket uygulanmıştır. Bulgular incelendiğinde bilgi takibinin etkileşimli hizmet kalitesi üzerinde olumlu etkisinin olduğu, ayrıca öz yönetim oryantasyonu ile fonksiyonel hizmet kalitesi arasında olumlu ilişki olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte, çağrı yapma ve müşteri odaklılık duygusunun hem etkileşimli hem de fonksiyonel hizmet kalitesi üzerinde olumlu ve önemli düzeyde etkili olduğu belirlenmiştir.

Sanchez-Fernandez, Vargas-Sanches ve Remoaldo (2014) gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında konaklama işletmelerinde kurumsal bağlam ve kurumsal sosyal sorumluluk arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Kuzey Portekiz ve İspanya'nın Galicia bölgesinde faaliyet gösteren beş, dört ve üç yıldızlı konaklama işletmeleri genel müdürleri üzerinde gerçekleştirilen çalışma kapsamında 358 katılımcıya anket uygulanmıştır. Bulgular incelendiğinde kurumsallaşmanın sağladığı düzenleyici baskıların ve bu baskılar sayesinde oluşan değer ve normların kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının benimsenmesinde olumlu bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, kurumsallaşmada aranılan meşruiyet ile kurumsal sosyal sorumluluk arasında doğrudan ve olumlu bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Su, Huang, Van Der Veen ve Chen (2014) gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında konaklama işletmelerinde kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal itibar, müşteri duyguları ve davranışsal amaçlar arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çin'in Hunan bölgesinde faaliyet gösteren üç yıldızlı konaklama işletmelerinde konaklayan müşteriler üzerinde gerçekleştirilen çalışma kapsamında 451 katılımcıya anket uygulanmıştır. Bulgular incelendiğinde kurumsal sosyal sorumluluğun kurumsal itibar üzerinde önemli düzeyde etkili olduğu saptanmıştır.

Yağcı (2014) gerçekleştirmiş olduğu çalışmasında konaklama işletmelerinde kurumsallaşmanın iş yaşam dengesi aracılığıyla tükenmişlik düzeyi üzerindeki etkisini incelemiştir. Türkiye genelinde faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan genel müdürler üzerinde gerçekleştirilen çalışma kapsamında 214 katılımcıya anket uygulanmıştır. Bulgular incelendiğinde konaklama işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin iş yaşam dengesinin kısmi aracılığı ile genel müdürlerin tükenmişlik düzeylerini etkilediği saptanmıştır.

Türkoğlu (2016) gerçekleştirmiş olduğu çalışmasında konaklama işletmelerinde kurumsallaşma, entelektüel sermaye ve rekabet gücü arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Antalya ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan yöneticiler üzerinde gerçekleştirilen çalışma kapsamında 505 katılımcıya anket uygulanmıştır. Bulgular incelendiğinde değişkenler arasında ilişkinin var olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, kurumsallaşma boyutlarından sosyal sorumluluk boyutunun rekabet gücünün yordalanmasında en etkili unsur olduğu saptanmıştır.

Aylan (2018) gerçekleştirmiş olduğu çalışmasında konaklama işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerini ve işgörenlerin kurumsallaşma algılarını belirlemeye çalışmıştır. Türkiye'nin en çok turist çeken şehirleri olan İstanbul, Antalya, Muğla, Aydın, İzmir ve Ankara'da faaliyet gösteren konaklama işletmeleri üzerinde gerçekleştirilen çalışma kapsamında 1053 işgörene anket uygulanmıştır. Bulgular incelendiğinde zincir konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin kurumsallaşma algılarının zincir olmayan konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Çalışkan ve Ünüsan (2018) çalışmalarında kurumsal sosyal sorumluluk algılarının iş tatmini ve işte kalma niyeti üzerindeki etkilerini incelemiştir. Antalya ilinde faaliyet gösteren 21 beş yıldızlı konaklama işletmesinde çalışan çalışanlar üzerinde gerçekleştirilen çalışma kapsamında 415 katılımcıya anket uygulanmıştır. Bulgular incelendiğinde katılımcıların ekonomik, yasal, etik ve gönüllü kurumsal sosyal sorumluluk algılarının yüksek olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte, sadece etik ve yasal kurumsal sosyal sorumluluk faktörlerinin iş tatmini ve işte kalma niyeti üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir.

Tengilimoğlu ve Akgöz (2020) çalışmalarında konaklama işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin çeşitli işletme özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye çalışmışlardır. Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan 45 adet üst ve orta düzey yöneticiye anket uygulanmıştır. Bulgular incelendiğinde tam yıl faaliyet gösteren işletmelerin sezonluk faaliyet gösteren işletmelere göre daha yüksek düzeyde formelleştiği ve kültürel güç ortalamalarının daha yüksek olduğu saptanmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK

Çalışmanın bu bölümünde ilk olarak dayanıklılık kavramı ele alınmış olup, akabinde dayanıklılığın tarihi gelişimi, örgütsel dayanıklılık kavramı, örgütsel dayanıklılık yaklaşımları, örgütsel dayanıklılık unsurları ve örgütsel dayanıklılığın nitelikleri incelenmiş olup son olarak turizmde örgütsel dayanıklılık ve konu hakkında daha önce gerçekleştirilen çalışmalara yer verilmiştir.

3.1. Dayanıklılık Kavramı

Örgütsel dayanıklılık kavramının anlaşılabilmesi için ilk olarak dayanıklılık kavramının incelenmesi gerekmektedir. Dayanıklılık kavramı incelendiğinde kavram İngilizce literatürde “resilience” sözlüğü ile karşımıza çıkmaktadır. Kavramın daha iyi anlaşılabilmesi için kavramın gelişim kronolojisinin, Türkçeleştirme sürecinin ve tanımlamaların iyi anlaşılması gerekmektedir. Çalışma kapsamında ilk olarak dayanıklılık kavramı incelenecek olup, daha sonraki süreçte örgütsel dayanıklılık kavramı ele alınacaktır.

3.1.1. “Resilience” Kavramı

“Resilience” kavramı, ilk olarak ekoloji bilimlerinde ortaya çıkmıştır (Biggs, Hall ve Stoeckl, 2012: 646). Literatür incelendiğinde kavramın ilk kullanıldığı çalışmanın 1973 yılında Holling tarafından gerçekleştirilen “Resilience and Stability of Ecological Systems” isimli çalışma olduğu görülmektedir (Brand ve Jax, 2007; Eraydin ve Taşan-Kok, 2013: 5). “Resilience” kavramının kökeni ekoloji bilimine dayanmasına karşın kavram gün geçtikçe sosyo-ekolojik sistemler ile kurumsal ve örgütsel düzenlemeler arasındaki bağlantıları inceleme ve analiz etmek amacı ile doğa ve sosyal bilimciler arasında kullanılır hale gelmiştir (Brand ve Jax, 2007; Eraydin ve Taşan-Kok, 2013: 5). Bununla birlikte, literatür incelendiğinde “resilience” kavramının sosyal bilimlerde ilk kez Timmerman (1981: 20) tarafından kullanıldığı görülmektedir (Börekçi ve Gerçek, 2018: 42). Günümüzde “Resilience” kavramı ekoloji, sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik, çevre bilimleri, afet planlaması, ekosistem yönetimi ve hatta tedarik zinciri risk araştırmaları gibi çok geniş bir alanda kullanılmaktadır (Taşan-Kok, Stead ve Lu, 2013: 39).

3.1.2. “Resilience” Kavramının Türkçeleştirilmesi

Kavram Dünya genelinde birçok alanda kullanılmasına karşın Türkiye’de kullanımı kısıtlıdır. Buna karşın, kavramın Türkiye’de de akademik anlamda ilgi görmeye başlaması ve kullanım alanının birçok farklı disiplinde oluşu kavramın Türkçeleştirilmesi ile ilgili tartışmalara neden olmaktadır. Çalışmalarında kavramın Türkçeleştirilmesi ile ilgilenen Börekçi ve Gerçek (2018) kavramın 2000-2017 yılları arasında 145 akademik çalışmada kullanıldığını belirlemişlerdir. Çalışmada kavramın Türkçeleştirilmesinin dayanıklılık, dirençlilik, direniş, esneklik, kendini toparlama, sağlamlık ve yılmazlık sözlükleriyle ifade edildiği görülmektedir. Bu sözcüklerden en çok kullanılanları %47,6 ile dayanıklılık, %28,3 ile sağlamlık ve %13,8 ile yılmazlıktır (Börekçi ve Gerçek, 2018: 44-45). Bu bağlamda, çalışma dilinin Türkçe olması ve kavramın akademik anlamda ortak Türkçeleşmesine katkı sağlanması amacı ile bu çalışmada “resilience” kavramı dayanıklılık sözlüğü ile ifade edilecektir.

3.1.3. Dayanıklılık Kavramının Tarihi Gelişimi

Dayanıklılık kavramı ve tarihi gelişiminin daha iyi anlaşılabilmesi için farklı bilimlerde ve farklı konseptlerde kavramın tanımlamalarının ve ortaya çıkış süreçlerinin ayrı ayrı incelenmesi gerekmektedir. Brand ve Jax (2007) çalışmalarında dayanıklılık kavramını 3 farklı konsept altında 10 kategoride sınıflandırmışlardır. Bahsi geçen üç konsept açıklayıcı, hibrit ve normatif olarak isimlendirilmiştir. Her bir konsept kendi altında farklı kategorilere ayrılmaktadır. Bu konseptler dayanıklılık kavramının tarihi gelişimini açıklayıcı niteliktedir.

3.1.3.1. Açıklayıcı konsept

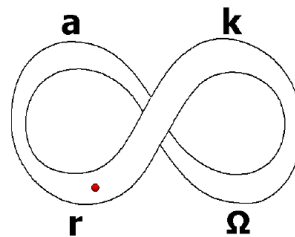
Bu bölümde, kavramın ilk kez kullanılmaya başladığı alanlar dikkate alınarak kavramın açıklanmasına ve kronolojik gelişimine yer verilmiştir. Dayanıklılık kavramı açıklayıcı konsept başlığı altında ekoloji biliminde ve sosyal bilimler alanlarında farklı kategorilerde kavramlaştırılmıştır. Ekoloji biliminde dayanıklılık kavramı dört farklı kategoride tanımlanırken, sosyal bilimler alanında iki farklı kategoride tanımlandığı görülmektedir.

3.1.3.1.1. Ekoloji biliminde dayanıklılık kavramı

Dayanıklılık kavramı ilk olarak ekoloji biliminde kullanılmış olup yukarıda da belirtildiği üzere ilk kez Holling (1973) tarafından kullanılmıştır. Kavramın literatüre ekoloji biliminden girmesine karşın ekoloji biliminde dahi kavramın tanımlanmasında farklılıklar olduğu gözlemlenmektedir (Brand ve Jax, 2007). Brand ve Jax (2007) çalışmasında ekoloji biliminde yer alan dayanıklılık kavramını dört farklı kategoride incelemiştir.

Bahsi geçen ilk kategori Holling'in (1973) kavramı ilk kez kullandığı çalışmaya dayandırılan ve orijinal ekolojik tanım olarak isimlendirilen kategoridir (Brand ve Jax, 2007). Holling (1973: 14) kavramı ekolojik sistemler bakımından inceleyerek, bir sistemin değişim ve rahatsızlık durumlarında durumu absorbe ederek, devamlılığını sürdürebilmesi olarak tanımlamıştır. Orijinal ekolojik tanımda kavram, ekosistemde yer alan nüfusun herhangi beklenmedik bir durumda kalıcılığını sağlayabilmesine odaklanmıştır (Brand ve Jax, 2007).

Genişletilmiş temel ekolojik tanım olarak isimlendirilen ikinci kategori 1980'lerin sonları itibari ile gerçekleştirilen çalışmalara dayandırılmaktadır. İlk olarak Holling (1992: 449) tarafından önerilen genişletilmiş temel ekolojik kavramına göre, ekosistemlerin hiyerarşik yapısı temel olarak her biri farklı ölçek aralıklarında çalışan küçük bitki, hayvan ve canlıların yaşamlarını sürdürebilecekleri süreç setleri tarafından düzenlenmektedir. Bu yaklaşıma göre, ekosistemdeki değişimler tek bir değişkene bakmak yerine birkaç değişken analiz edilerek belirlenebilir (Walker, Gunderson, Kinzig, Folke, Carpenter ve Schultz, 2006). Bu tanımda kavram, ekosistemin kritik yapı değişkenlerine ve süreçlere odaklanmıştır (Brand ve Jax, 2007). Tanıma göre dayanıklılık kavramı, bir ekosistemin değişkenlerin davranışlarını ve süreçleri değiştirerek sistemin yapısını değiştirmeden yaşanan değişim veya rahatsızlıkları absorbe edebilme yeteneğidir (Holling ve Gunderson, 2001: 26-27).



Şekil 3.1 Holling'in adaptif döngüsü
Kaynak: Cumming ve Collier, 2005

Ekoloji biliminde dayanıklılık kavramını açıklayan üçüncü tanım sistemik-sezgisel tanım olarak isimlendirilmiştir. Bu tanımı anlayabilmek için ilk olarak Holling'in (Holling, 1987; Holling, 2001) adaptif döngü teorisinin incelenmesi gerekmektedir. Adaptif döngü birbirini ardışık olarak takip eden süreçlerle açıklanmaktadır. Döngünün işleyişi Şekil 1'de yer almaktadır. Döngünün başlangıç noktası şekilde r harfinin üzerinde yer alan noktadır. R noktasından hareketle başlayan ilk süreç k noktasında sonlanmaktadır. Bu süreç kaynak birikimi olarak isimlendirilmektedir. Kaynak birikimi, bir sistemdeki aktörlerin ürettiklerinden daha fazlasını ürettikleri koşullarda gerçekleşmektedir. Kaynak birikimi sayesinde sistemde büyüme gerçekleşmektedir. Döngüde ikinci süreç, k noktasından omega noktasına süregelen süreçtir. Bu süreç, kaynakların serbest bırakılması olarak isimlendirilmiştir. Kaynakların serbest bırakılması yaşanan herhangi bir iç veya dış kaynaklı kriz nedeniyle tetiklenmektedir. Bu süreçte, başta kaynak birikimi ile elde edilen fazla üretim olmak üzere kaynakların belirli bir bölümünün yok olduğu görülmektedir. Bu sürecin ardından omega noktasından başlayıp a noktasına kadar devam eden sistemin yeniden düzenlenmesi ve yapılandırılması süreci başlamaktadır. Bu süreçte sistem kendini yeniden düzenlemekte ve kaynak kayıplarını göz önünde bulundurarak bazı özelliklerini değiştirmektedir. Döngünün son süreci ise a noktasından başlayıp döngünün başlangıç noktası olan r noktasına geline süreçtir. Bu süreçte sistem gerçekleştirmeye başladığı yeniden düzenlemeyi ve yapılandırmayı tamamlar ve döngü tamamlanır (Cumming ve Collier, 2005; Holling, 1987: 145; Holling, 2001: 394). Adaptif döngü bağlamında dayanıklılık tanımı incelendiğinde kavramın döngü boyunca değişen ve temel olarak bir sistemin hiyerarşisinin her seviyesinde yaşanan bir süreç olduğu görülmektedir (Brand ve Jax, 2007).

Ekoloji biliminde dayanıklılık kavramını açıklayan son tanım operasyonel tanım olarak isimlendirilmiştir. Operasyonel tanım dayanıklılık kavramını sistemin kimliğini içsel değişim ve dışsal kriz ile rahatsızlara karşı koruyabilmesi olarak açıklamaktadır (Cumming ve Collier, 2005). Operasyonel tanıma göre, dayanıklılık kavramının ampirik olaylara uygulanabilmesi için neyin neye direnç gösterdiğinin doğru şekilde belirlenmesi gerekmektedir (Carpenter, Walker, Anderies ve Abel, 2001: 767). Bu tanımlama ile dayanıklılık kavramını somutlaştırmanın ilk adımı atılmış olmaktadır (Brand ve Jax, 2007).

3.1.3.1.2. Sosyal bilimlerinde dayanıklılık kavramı

Literatür incelendiğinde ekoloji biliminin ardından kavramın sosyal bilimler alanlarında incelenmeye başladığı görülmektedir. Sosyal bilimler alanlarında dayanıklılık kavramı sosyolojik ve ekolojik-ekonomik tanımlarıyla açıklanmaya çalışılmıştır (Brand ve Jax, 2007). Sosyolojik tanım incelendiğinde araştırmacıların kavramı bir sosyal sistem içinde kabul ederek inceledikleri görülmektedir. Sosyolojik tanıma göre dayanıklılık, grupların veya toplulukların fonksiyonel özelliklerini ve tanımlanmış kimliklerini koruyarak sosyal, politik ve çevresel değişimlerin bir sonucu olarak dış baskı ve rahatsızlıklarla başa çıkma becerisi olarak açıklanmaktadır (Adger, 2000: 347). Bir diğer tanıma göre ise dayanıklılık bir sistemin kimliğini korurken herhangi bir rahatsızlık karşısında temel yapısını ve işlevini sürdürme ve uyarlama yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Biggs, vd., 2012: 646).

Sosyal bilimlerde dayanıklılık kavramı ile ilgili kullanılan ikinci tanımlama ise ekolojik-ekonomik tanım olarak isimlendirilmiştir. Ekolojik-ekonomik tanım incelendiğinde araştırmacıların kavramı bir ekonomik-çevresel sistem içinde inceledikleri görülmektedir (Brock, Maler ve Perrings, 2001; Perrings, 2006). Tanımlama iki temele dayandırılmaktadır. Bunlardan ilki bir sistemin kaynaklarını verimli bir şekilde kullanma kapasitesini kaybetmesi durumunda piyasaya ve çevresel şoklara dayanma kabiliyetidir (Perrings, 2006: 418). İkincisinde ise kavram daha makro ölçekte ele alınmıştır. Bu yaklaşıma göre, bir sistemin tüketim ve üretim faaliyetlerinde göstermiş olduğu dayanıklılık, bağlı olduğu üst sistemine ve üst sistemi oluşturan diğer sistemlerin dayanıklılık kabiliyetlerine de bağlıdır. Yani üst sistemde ve üst sistemi oluşturan diğer sistemlerde yaşanan krizler ve rahatsızlıklar sistemi etkileyebilmektedir (Brock vd., 2001: 273).

3.1.3.2.Hibrit konsept

Bu bölümde, dayanıklılık kavramı sistemler arası dinamikler dikkate alınarak tanımlanmaya çalışılmıştır. Dayanıklılık kavramı hibrit konsept başlığı altında ekosistem hizmetleri ve sosyo-ekolojik sistemler olarak isimlendirilen farklı kategorilerde kavramlaştırılmıştır.

3.1.3.2.1. Ekosistem hizmetleri kapsamında dayanıklılığın kavramlaştırılması

İnsanlığın yaşamını sürdürebilmesi sosyal, ekonomik ve ekolojik sistemlere bağlıdır. İnsanlar bahsi geçen sistemleri kullanarak temiz su, temiz hava, gıda üretimi, akaryakıt ve benzeri ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Ekosistemlerde sürdürülebilirliğin sağlanmaması durumunda insan yaşamının sürdürülemeyeceği açıktır. Bu bağlamda ekosistem hizmetlerinin sürdürülebilirliği ve güvenliği insanlığın yaşamını sürdürebilmesi açısından önem arz etmektedir (Folke, Carpenter, Elmqvist, Gunderson, Holling ve Wakler, 2002:4 37). Bu nedenle ekosistemlerin sürdürülebilirliği ve güvenliğinin sağlanması ekosistemlerin dayanıklılığı ile ilgilidir. Bu bilgiler ışığında ekosistem hizmetleri kapsamında dayanıklılık, insan kullanımı ve değişen koşullar karşısında ihtiyaç duyulan ekosistem hizmetlerini sürdürmek için bir ekosistemin kapasitesi olarak açıklanmaktadır (Brand ve Jax, 2007).

3.1.3.2.2. Sosyo-ekolojik kapsamında dayanıklılığın kavramlaştırılması

Dayanıklılık kavramı, sosyo-ekolojik sistemlerin dinamiklerini açıklayıcı bir yaklaşım olarak giderek daha fazla kullanılmaktadır (Folke, 2006: 253). Dayanıklılık ile gerçekleştirilen çalışmalar kapsamında bazı araştırmacılar insanlığın içinde bulunduğu sosyal yapı ile ekolojik sistemin ayrı ayrı ele alınmasının yanlış olacağı görüşündedir. Bu nedenle insanlar ve içinde buldukları sosyal yapı ekolojik sistemin bir parçası olarak kabul edilmelidir (Anderies, Walker ve Kinzig, 2006; Berkes, Colding ve Folke, 2003: 1; Folke vd., 2002: 438; Walker, Carpenter, Anderies, Abel, Cumming, Janssen, Lebel, Norberg, Peterson ve Pritchard, 2002).

Sosyo-ekolojik kapsamda dayanıklılık, insan varlığını da kapsayan bir sosyo-ekolojik sistemin temel yapısını, süreçlerini ve geribildirimlerini korumak amacıyla tekrarlanan sorunları absorbe etme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Adger, Hughes, Folke, Carpenter ve Rockström, 2005: 1036). Tanımda yer alan absorbe etme kapasitesine ek olarak sosyo-ekolojik kapsamda dayanıklılık kavramı, sistemin bir sorun sürecinde kendi kendine örgütlenme yeteneği ve sistemin öğrenme ve uyum için kapasitesini ne derecede geliştirebileceği ile ilgilidir. Bununla birlikte, bahsi geçen olguları gerçekleştirebilmek ve bir sorun karşısında dayanıklılığı arttırmak veya düşürmek yönetimin becerisi ile ilişkilendirilmektedir (Folke vd., 2002: 438).

3.1.3.3.Normatif konsept

Bu bölümde, dayanıklılık kavramı daha önceki tanımlamalardan yola çıkarak kavramı standartlaştırmaya çalışarak tanımlanmaya çalışılmıştır. Dayanıklılık kavramı normatif konsept başlığı altında metaforik ve sürdürülebilirlik olarak isimlendirilen farklı kategorilerde kavramlaştırılmıştır.

3.1.3.3.1.Metaforik kapsamda dayanıklılığın kavramlaştırılması

Metaforik kapsamda dayanıklılık kavramı, daha önce bahsi geçen kavramlaştırmaların uzun vadede ve çok yönlü ele alınması olarak açıklanmaktadır (Brand ve Jax, 2007). Açıklamadan da anlaşılacağı üzere metaforik kapsamda dayanıklılık kavramı açıklanırken dayanıklılığın hangi sistemleri etkilediği ve bu sistemleri hangi değişimlerin etkilediği üzerine odaklanılmaktadır (Carpenter vd., 2001: 765; Pickett, Cadenasso ve Grove, 2004: 369). Özetle, dayanıklılık metaforik kapsamda konunun çok yönlü ve uzun vadede ele alınmasıdır.

3.1.3.3.2.Sürdürülebilirlik kapsamında dayanıklılığın kavramsallaştırılması

Dayanıklılık kavramı, sürdürülebilirliği sağlama bağlamında en önemli araştırma konularından birisidir. İnsanlığın yaşamını sürdürmesi için kaynakları sağlayan ekosistemlerin korunması daha önce de bahsedildiği üzere önem arz etmektedir (Brand ve Jax, 2007). Ekosistemlerin korunması ve sürdürülebilirliğin sağlanması için gerekli olan ön koşullardan bir tanesi dayanıklılık olarak gösterilmektedir (Derissen, Quaas ve Baumgartner, 2011: 1121; Lebel, Anderies, Campbell, Folke ve Hatfield-Dodds, 2006: 2). Perrings (2006: 418) sürdürülebilir gelişimin dayanıklılık sağlamaması durumunda başarılı olamayacağını öne sürmektedir. Sürdürülebilirlik kapsamında dayanıklılık kavramı incelendiğinde kavramın çevrenin fiziksel, sosyal, ekonomik ve kültürel bileşenlerin korunmasına odaklandığı, bununla birlikte bu bileşenlerin bir değişim durumunda etkilenebileceği olumsuzluklardan ziyade kalıcı iyileştirmelere ve uygulamalara odaklandığı görülmektedir (Gaudreau ve Gibson, 2010: 234).

3.2.Örgütsel Dayanıklılık

İşletmeler sistem yaklaşımı kapsamında dış çevreleri ile sürekli etkileşim halindedir. Bu karşılıklı etkileşim işletmenin faaliyetlerini etkileyebileceği gibi aynı zamanda iç çevreyi oluşturan örgütü de etkileyebilmektedir. Bu bağlamda, günümüzde işletmeler gerek dış çevre gerekse iç çevre kaynaklı olmak üzere birçok tehditle karşı

karşıya kalmaktadır. İşletmeler doğal afetler, terör, sağlık problemleri, ekonomik krizler gibi dış çevrede oluşabilecek tehditlerden etkilenirken, ekipman ve malzeme sorunları ve insan hataları gibi iç çevrede oluşabilecek tehditlerden de etkilenebilmektedir (Sullivan-Taylor ve Branicki, 2011: 5566; Kumbalı, 2018: 58). Bahsi geçen tehditlerle sürekli karşı karşıya kalma riski taşıyan işletmelerin organizasyonlarını dinamik hale getirerek belirsiz ve tehditkar ortamlarda yaşamını sürdürmesinin yanında gelişimini devam ettirmesi gerekmektedir (Lengnick-Hall vd., 2011: 243). Bu nedenle, son zamanlarda yaşanan krizlerin de etkisiyle örgütsel dayanıklılık kavramı işletmeler ve araştırmacılar tarafından üzerinde önemle durulan bir kavram haline gelmiştir (Annarelli ve Nonino, 2016: 2).

3.2.1.Örgütsel Dayanıklılık Kavramı

Örgütsel dayanıklılık kavramı ile ilgili gerçekleştirilen çalışmalar incelendiğinde kavramın iki farklı bakış açısıyla ele alındığı görülmektedir (Lengnick-Hall vd., 2011: 244). Bu bakış açılarında ilki kavramı dayanıklılık kavramının ekoloji biliminde ele alındığı şeklin benzeri şekilde ele almaktadır. Bu görüşe göre örgütsel dayanıklılık kavramı, bir örgütün beklenmedik bir tehditle karşılaştığı durumlarda tehdidi absorbe etme ve ardından faaliyetlerine kaldığı yerden devam etme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre örgütsel dayanıklılık, tehdidin örgüt üzerinde ortaya çıkarttığı etkinin ardından örgütün kendini toparlaması ve tehditle başa çıkma stratejileri geliştirerek örgütten beklenen performansa hızlı bir şekilde geri dönmesi şeklinde açıklanmaktadır (Lengnick-Hall vd., 2011: 244). Mallak (1998a: 1) benzer bir bakış açısıyla örgütsel dayanıklılığa sahip işletmeleri her durumda yaşamlarını devam ettirebilmek amacıyla eylemler tasarlayıp uygulayan ve bu sayede hayatta kalabilme olasılıklarını arttıran işletmeler olarak tanımlamaktadır. Bu bakış açısına göre işletmeler bahsi geçen tehdit durumlarında ortaya çıkan yeni koşullara ayak uydurmaya çalışırken işlevsiz ve geçmişe yönelik faaliyetleri durdurmakta veya kısıtlamaktadır (Lengnick-Hall vd., 2011: 244). Horne III ve Orr (1998: 30) da benzer bir şekilde işletmelerin bir sorunla karşılaştığı durumlarda üretimi devam ettirmek ve kapasitesini arttırmak yerine, asgari düzeyde aksamayla yaşanan sorunu absorbe etmeye çalıştığını savunmaktadır. Gittel ve arkadaşları (2006: 303) örgütsel dayanıklılık kavramını yukarıda yer alan tanımların tamamını kapsayacak şekilde geliştirerek bir örgütün tehdit koşullarında yaşamını sürdürebilmek amacıyla faaliyetlerini düzenlemesi, tehdit durumundan kurtularak eski koşullara geri dönem kabiliyeti ve bahsi geçen durumlar altında faaliyetlerini sürdürme kapasitesi olarak açıklamaktadır. Bu bulgular ışığında, bu bakış açısına göre örgütsel

dayanıklılığın tehdidin ortaya çıkması ve işletmenin bir tehdit durumunda gelişen olaya göre durumunu uyarlayabilmesi odaklı tanımlandığı görülmektedir (Kobasa vd., 1982: 168; Kumbalı, 2018: 59).

Örgütsel dayanıklılık kavramı ile ilgili ikinci bakış açısı ise işletmenin yeni yetenekler geliştirmesi, ortaya çıkan yeni duruma ayak uydurması ve tehdit durumlarında yeni fırsatlar yaratmasına ilişkin geliştirebileceği yetenekler ile ilgilidir. Bu bakış açısına göre bir işletmenin beklenmeyen durumlardan ve değişimden faydalanma kabiliyeti nedeniyle örgütsel dayanıklılık kavramı ortaya çıkmaktadır (Lengnick-Hall vd., 2011: 244). Vogus ve Sutcliffe (2007: 3418) örgütsel dayanıklılığı bir işletmenin tehdit altında faaliyetlerini sürdürebilmesinin yanı sıra tehdidin ortadan kalmasının ardından işletmenin daha güçlü olması ve her türlü tehdidi absorbe etme yeteneğini kazanması olarak açıklamaktadır. Lengnick-Hall ve diğerleri (2011: 244) ise örgütsel dayanıklılık kavramını daha geniş bir açımla, bir işletmenin tehdidi etkin bir şekilde absorbe etme, tehdidin durumuna göre tepkiler geliştirme ve örgütün sürdürülebilirliğini tehlikeye sokan tehditlerden yararlanmak amacıyla dönüştürücü faaliyetlerde bulunma kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır. Bu bulgular ışığında, bu bakış açısına göre örgütsel dayanıklılığın gelişim ve ortaya çıkan tehdidi fırsata çevirmeye odaklı tanımlandığı görülmektedir (Lengnick-Hall vd., 2011: 244; Kumbalı, 2018: 59).

3.2.2.Örgütsel Dayanıklılık Kavramının Benzer Kavramlardan Ayrımı

Literatür incelendiğinde dayanıklılık ve örgütsel dayanıklılık kavramlarının çeşitli kavramlarla karıştırıldığı veya aynı anlamda kullanıldığı görülmektedir. Örgütsel dayanıklılık kavramının esneklik, çeviklik, adaptasyon, kriz yönetimi ve risk yönetimi kavramları ile ortak noktaları olsa da diğerlerinden ayırt edici unsurlara sahiptir (Lengnick-Hall vd., 2011: 244; Kumbalı, 2018: 61-67). Örgütsel dayanıklılık kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için bahsi geçen benzer kavramların ve örgütsel dayanıklılık kavramının bu kavramlardan ayırt edici özelliklerinin incelenmesi gerekmektedir.

3.2.2.1.Örgütsel dayanıklılık ve esneklik

Esneklik kavramının anlaşılabilmesi için ilk olarak sözcüğün ne anlama geldiğinin açıklanması gerekmektedir. Esneklik sözcüğü Türk Dil Kurumu Güncel Sözlüğüne (2019) göre esnek olma durumu olarak açıklanmaktadır. Bu açıklamadan yola çıkarak esnek sözcüğü incelendiğinde ise bir dış gücün etkisi altında değişim yaşadıkten sonra, etkinin kalması sonrası eski halini alabilme özelliği olarak açıklandığı görülmektedir.

Dunford, Cuganesan, Grant, Palmer, Beaumont ve Steele (2013: 84) göre esneklik, değişim gösteren çevre koşullarına uygun şekilde karşılık verebilme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır.

Esneklik kavramı örgütsel anlamda incelendiğinde bir işletmenin değişen çevre koşullarına cevap olarak iç yapılarını ve süreçlerini düzenleme kapasitesi olarak açıklanmaktadır (Reed ve Blunsdon, 1998: 457). Bir diğer görüşe göre örgütsel anlamda esneklik, işletmenin nispeten kısa sürede ve düşük maliyetle değişiklik yapma yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Ghemawat ve Sol, 1998: 28-29). Erol, Sauser ve Mansouri (2010: 116) benzer bir yaklaşımla kavramı bir işletmenin kısa süre ve çaba ile değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilme yeteneği olarak açıklarken, Ghemawat ve Sol'un (1998) tanımlamasına ek olarak değişen çevre koşullarında paydaşların beklentilerine cevap verebilme yeteneğini de kavramın tanımına eklemektedir.

Esneklik ve örgütsel dayanıklılık kavramları arasındaki farklar incelendiğinde esneklik kavramının, genellikle bir işletmenin devam eden faaliyetleri esnasında ihtiyaç duyduğu manevra kabiliyeti olarak yorumlandığı görülmektedir. Buna karşın, örgütsel dayanıklılık ise beklenmedik bir durumda ortaya çıkan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İki kavram arasındaki bir diğer fark ise esnekliğin uyum, örgütsel dayanıklılığın ise dönüşüm kapsamında değerlendirilmesidir. Esneklik, bir işletmenin değişen çevre şartlarına uyum sağlama ihtiyacı olarak yorumlanırken, örgütsel dayanıklılık yaşanan olumsuz durumun absorbe edilmesini ve dönüşüm sağlanarak yenilenme olarak yorumlanmaktadır (Lengnick-Hall vd., 2011: 244; Kumbalı, 2018: 61-67). Son olarak iki kavram arasında bir diğer fark ise kavramların boyutu ile ilgilidir. Örgütsel dayanıklılık kavramı çok boyutlu olarak ele alınan bir kavramken, esneklik kavramı örgütsel dayanıklılık kavramının bir boyutu olarak tek bir boyut kapsamında değerlendirilmektedir (Börekçi, Rofcanin ve Gürbüz, 2014: 3).

3.2.2.2.Örgütsel dayanıklılık ve çeviklik

Çeviklik kavramı incelendiğinde sözcüğün çevik sözcüğünden türediği görülmektedir. Türk Dil Kurumu Güncel Sözlüğüne (2019) göre çevik kolaylık ve çabuklukla davranan anlamına gelmektedir. Çeviklik ise bu davranış şekli olarak açıklanmaktadır. Çeviklik kavramı genellikle hız kavramı ile karıştırılmaktadır. Buna karşın, iki kavram aynı anlamlara gelmemektedir. Çeviklik hız kavramından öte yoğun

yapısal ve düzen değişikleri gerektiren bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Güzel, 2013: 184).

Çeviklik kavramı örgütsel anlamda incelendiğinde Kidd (1994) çevikliği, bir işletmenin beklenmedik ve öngörülmemiş değişimlere karşı hızlı ve proaktif bir şekilde gösterdiği uyum olarak açıklamaktadır (Sherehiy, Karwowski ve Layer 2007: 445). Kumbalı (2018: 66) ise örgütsel anlamda çevikliği, işletmelerin hızlı, kararlı ve verimli hareket edebilmelerini, ihtimal dahilindeki değişimleri öngörerek bu değişimlere uygun şartları sağlayarak değişimin avantajlarından faydalanabilmelerini sağlayan örgütsel bir nitelik olarak yorumlamaktadır.

Çeviklik ve örgütsel dayanıklılık kavramları arasındaki farklar incelendiğinde farkların literatürde esneklik ile örgütsel dayanıklılık kavramları arasındaki farklar ile aynı şekilde ele alındığı görülmektedir. Bu nedenle, konunun tekrarlanmaması amacı ile benzer söylemlere tekrar yer verilemeyecektir.

3.2.2.3.Örgütsel dayanıklılık ve adaptasyon

Adaptasyon Türk Dil Kurumu Güncel Sözlüğüne (2019) göre uyarılama anlamına gelmektedir. Adaptasyon biyoloji kökenli bir kavram olup sistemler arasında uyumun nasıl sağlandığına odaklanan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bununla birlikte kavram, insan ve kültür ile ilgili çalışmalarda sosyal birimler arasında yaşanan etkileşimin özellikleri açıklamak amacı ile kullanılmaktadır (Hallen, Johanson ve Seyed-Mohamed, 1991: 29-30). Adaptasyon kavramı en basit tanımıyla çevreye yeniden uyum sağlama yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Chakravarthy, 1982: 36). Umoh, Amah ve Wokocho (2014: 11) göre uyum, bir bireyin ya da örgütün değişim gösteren çevreye uygun biçimde davranabilme, değişen çevre karşısında tecrübeler geliştirerek bu tecrübeler ışığında davranış sergileyebilme yeteneği veya yatkınlığıdır.

Adaptasyon kavramı örgütsel anlamda incelendiğinde en basit tanımıyla bir işletmenin içinde yer aldığı çevrede varlığını sürdürülebilmesi olarak açıklanmaktadır (Tayauova, 2009: 71). Örgütsel anlamda adaptasyon, bir işletmenin bulunduğu çevrede daha iyi performans sergilemek amacıyla gerçekleştirmiş olduğu optimizasyon girişimleridir (Lewin, Weigelt ve Emery, 2014: 114). Kumbalı (2018: 64) göre ise örgütsel anlamda adaptasyon, işletmelerin bulunduğu çevrede gerçekleşen değişim ve dalgalanmalara ayak uydurabilmesi ve bu değişim ve dalgalanmalara karşılık verebilmesidir. Linnenluecke, Griffiths ve Winn (2012: 20) örgütsel anlamda

adaptasyonu bir işletmenin bulunduğu çevreden kaynaklı fiili veya beklenen bir değişime cevaben gerçekleştirdiği kademeli, uzun vadeli ve artımlı bir değişim süreci olarak tanımlanmaktadır.

Adaptasyon ile örgütsel dayanıklılık arasındaki farklar incelendiğinde adaptasyonun her işletme tarafından yavaş ve zorda olsa da gerçekleştirilen bir süreç olduğu, buna karşın örgütsel dayanıklılığın her işletme tarafından gerçekleştirilebilecek bir olgu olmadığı görülmektedir (Woods, 2006: 21). Linnenluecke ve arkadaşları (2012: 23) gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında adaptasyon ve örgütsel dayanıklılık kavramları arasındaki farkları incelemişlerdir. Çalışmaya göre adaptasyon kapsamında değişim kademeli olarak gerçekleşip, değişim belirli düzeyde tahmin edilebilirken, örgütsel dayanıklılık kapsamında değişim aniden gelişen ve beklenmeyen olaylar kapsamında gerçekleşmektedir. Bununla birlikte, adaptasyon kapsamında örgütün amacı değişen çevreye uyum sağlayarak performansını arttırmakken, örgütsel dayanıklılık kapsamında örgütün amacı yaşanan değişimi absorbe etmek ve yaşanan değişime karşın faaliyetlerini sürdürülebilme. Son olarak adaptasyon kapsamında gerçekleştirilen uygulama incelendiğinde işletmenin artımlı müdahale ile uyumu sağlamaya çalıştığı, örgütsel dayanıklılık kapsamında ise ani ve her zaman uygulanmayan müdahale şeklini uyguladığı görülmektedir.

3.2.2.4. Örgütsel dayanıklılık ve kriz yönetimi

Kriz yönetimi kavramının anlaşılabilmesi için ilk olarak kriz kavramının açıklanması gerekmektedir. Kriz Türk Dil Kurumu Güncel Sözlüğüne (2019) göre, bir ülkede veya ülkeler arasında, toplumun veya bir işletmenin yaşamında görülen güç dönem, bunalım veya buhran olarak açıklanmaktadır. Kriz, önceden beklenmeyen, öngörülme ve algılanmayan, işletmenin yaşanması durumunda ivedi şekilde yanıtlanması gereken, işletmenin tedbirlerini ve faaliyetlerini çalışmaz hale getiren ve mevcut yapısını tehdit eden bir durumdur (Tağraf ve Arslan, 2003: 150).

Kriz kavramının anlamından yola çıkarak kriz yönetimi kavramı incelendiğinde kriz yönetimi, işletmenin olası krizlere karşı krizleri önceden algılayarak değerlendirilmesi, işletmenin krizi en az zararla atlmasını sağlayıcı tedbirleri alması ve kriz durumunda bu tedbirleri uygulaması süreci olarak açıklanmaktadır (Demirtaş, 2000: 363). Pearson ve Clair (1998: 61) kriz yönetimini yaşanması öngörülen bir krizi engellemek, ortadan kaldırmak ve bu süreci etkin bir yönetimle geçirmek amacıyla

işletmenin ve işletmede çalışan bireylerin dış çevre ile birlikte gerçekleştirdikleri sistematik bir yaklaşım olarak tanımlamaktadır. Faulker (2001: 136-137) ise kriz yönetimini tanımlamakta en yaygın kullanılan tanımlardan birisi olarak kriz yönetimini bir işletmenin bir anda ortaya çıkan tehditlerle başa çıkma yeteneğini ölçen bir test olarak görmektedir.

Kriz yönetimi ile ilgili gerçekleştirilen çalışmalar incelendiğinde kriz yönetiminin yaşanan krizlerle ilgili genellikle kısa süreli çözüm önerileri geliştirdiği görülmektedir. Bu çözümler genellikle rutin faaliyetlerin dışında kalan, sadece kriz anında yaşanan sorunları çözmeye odaklanmaktadır (Kumbalı, 2018: 62). Bununla birlikte, literatür incelendiğinde geçmiş dönemlerde örgütsel dayanıklılık kavramının kriz yönetimi başlığı altında incelendiği görülmektedir. Bahsi geçen çalışmaların aksine bazı çalışmalar (Boin ve McConnell, 2007: 52-53; Linnenluecke vd., 2012: 21; Rosenthal ve Kouzmin, 1997: 291) ise kriz yönetiminin sadece kriz nedeniyle yaşanan kayıpları azaltıcı acil duruma odaklanmasından dolayı uzun vadede değişen çevreye uyum sağlama konusunu göz ardı ettiğini, bu nedenle kriz yönetiminin kapsamının genişletilerek örgütsel dayanıklılık kavramı ile birlikte ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır. Bununla birlikte, geçmiş dönemde gerçekleştirilen bu çalışmaların aksine günümüzde örgütsel dayanıklılık kavramı işletmenin uzun vadede kriz ve tehdit ortamlarında ayakta kalabilme ve yaşanan kriz ve tehdit ortamına karşın başarı ile faaliyetlerini sürdürebilmesi anlamına gelmektedir (Lee, Vargo ve Seville, 2013: 29).

3.2.2.5. Örgütsel dayanıklılık ve risk yönetimi

Risk yönetimi kavramının anlaşılabilmesi için ilk olarak risk kavramının açıklanması gerekmektedir. Türk Dil Kurumu Güncel Sözlüğüne (2019) göre risk, zarara uğrama tehlikesi olarak açıklanmaktadır. Risk kavramı ile ilgili en ünlü tanımlamalardan bir tanesi 1921 yılında Frank Knight tarafından yapılmıştır. Knight'a göre risk, istenmeyen bir şeyin ortaya çıkma ihtimali olarak tanımlanmıştır (Holton, 2004: 19). ISO Rehber 73'de yer alan tanıma göre ise risk, belirsizliklerin hedefler üzerindeki etkisidir (AİRMİC, ALARM ve İRM, 2010: 4). Risk işletme biliminde ise, bir işletmenin hedeflerine ulaşabilmesini engelleyen mali kayıplar, etik olmayan davranışlar ve yasal sorumlulukların meydana getirebileceği olumsuzluklar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Polat, 2018: 44).

En basit tanımıyla risk yönetimi, bir bireyin veya işletmenin gerçekleştirmiş olduğu faaliyetlerden kaynaklı riskleri değiştirme çabası ile gerçekleştirilen işlemler bütünüdür (Özçetin, 2017: 29). Risk yönetimi, Reding, Sobel, Anderson, Head, Ramamoorti, Salamasick ve Riddle' e (2009: 3-4) göre işletmenin hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek risklerin belirlenmesi, ortadan kaldırılması, asgari düzeye indirilmesi veya azaltılması ve hedeflere ulaşılmasını sağlayacak fırsatların ortaya çıkartılarak kullanılması sürecidir (Kızılboğa, 2012: 299). Risk yönetimi ile ilgili gerçekleştirilen tanımlamalar incelendiğinde risk yönetiminin genellikle bir bütün veya bir süreç olarak lanse edildiği görülmektedir. Bu durum, risk yönetiminin bir veya bir olaya bağlı olmaması yani süreklilik içeren bir konu olmasından kaynaklanmaktadır (Kumbalı, 2018: 63).

Örgütsel dayanıklılık ile risk yönetimi arasındaki farklar incelendiğinde örgütsel dayanıklılık kavramının daha kapsayıcı bir içeriğe sahip olduğu görülmektedir. Risk yönetimi genellikle finansman ile ilgili riskler, doğal afetler, fiziksel riskler ve yasal riskler gibi geleneksel konular ile ilgilenirken, örgütsel dayanıklılık kavramı bu risklere ek olarak inovasyon, fikri mülkiyet ve ortaklar ve şirket birleşmeleri gibi konulardan kaynaklı risklerle de ilgilenmektedir (Kumbalı, 2018: 63). Örgütsel dayanıklılık ile risk yönetimi arasındaki fark sadece ilgilendikleri risk konuları ile ilgili değildir. İki yaklaşım arasındaki bir diğer fark uygulama ile ilgilidir. Risk yönetimi riskin yaşanması durumunda mevcut durumun korunması ve dönüşümsel değişimlerden kaçınarak riskin ortaya çıkma ihtimalini asgari düzeyde tutmaya çalışmaktadır. Örgütsel dayanıklılık ise riskin ortaya çıkma ihtimalinden öte riskin yaşanması durumunda ortaya çıkacak sonuçları asgari düzeyde tutmaya odaklanmıştır (Park, Seager, Rao, Convertino ve Linkov, 2013: 360).

3.2.3.Örgütsel Dayanıklılık Kavramına İlişkin Yaklaşımlar

Literatür incelendiğinde örgütsel dayanıklılık kavramına ilişkin genel olarak beş farklı yaklaşımın olduğu görülmektedir. Chan (2011: 5547) çalışmasında bahsi geçen beş yaklaşımı davranışsal yaklaşım, sezgisel yaklaşım, yenilenme süreci yaklaşımı, risk yönetimi yaklaşımı ve sistem yaklaşımı olarak isimlendirmiştir.

3.2.3.1.Davranışsal yaklaşım

Davranışsal yaklaşıma göre örgütsel dayanıklılığa sahip bir örgüt, kabul edilmiş davranış kalıplarını uygulayabilen, çevrede yaşanan değişimleri öngörerek bu değişimlere uygun davranışları hemen gerçekleştirebilecek kapasiteye sahip örgüttür (Kumbalı, 2018: 67). Bu noktada davranışsal yaklaşıma göre örgütsel dayanıklılığın anlaşılabilmesi için bahsi geçen davranış kalıplarının, süreçlerinin ve ilkelerinin incelenmesi gerekmektedir. Literatür incelendiğinde Horne III ve Orr'un (1998) davranış kalıplarını yedi başlıkta, Weick, Sutcliffe ve Obstfeld'in (1999) davranış süreçlerini beş başlıkta ve Mallak'ın (1998_a) örgütsel dayanıklılık ile ilgili davranış ilkelerini yedi başlıkta incelendiği görülmektedir.

Horne III ve Orr (1998: 31-34) gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında bir işletmede örgütsel dayanıklılığın gelişimine katkıda bulunan yedi davranış kalıbı olduğunu belirtmişlerdir. Horne III ve Orr'a göre bu davranışlar bir işletme çevresinde önemli değişimler yaşandığında tüm sistemin yanıtını oluşturmak için iç içe ve beraber sergilenmektedir. Bahsi geçen davranış kalıplarından ilki yazarlar tarafından topluluk olarak isimlendirilen ve örgütü oluşturan topluluğun bilincine ilişkin kalıptır. Bu kalıp, örgütte yer alan bireylerin işletmenin misyon, vizyon ve işletme değerlerine sahip olmasını ve içselleştirmesini ifade etmektedir. Bununla birlikte bu kalıp örgütte yer alan bireylerin kişisel çıkarlarının işletmenin çıkarları ile örtüşme derecesini yansıtmaktadır. Bahsi geçen davranış kalıplarından ikincisi yeterlilik olarak isimlendirilmiştir. Bu kalıp bir işletmede yaşanan değişimler ve bu değişimlere bağlı yaşanan stres dönemlerinde çevrenin ihtiyaçlarını karşılayabilecek bilgi birikimi ve yetenekler ile örgütün ve örgütü oluşturan birey ve grupların etkinliklerinin uyuşması olarak açıklanmaktadır. Bağlantılar olarak isimlendirilen üçüncü davranış kalıbı, bir işletmeyi oluşturan örgütün ve örgütü oluşturan birey ve grupların değişen koşullar ve değişime bağlı baskı altında cevap verebilme kapasitesi ve dayanıklılığı oluşturan sistemler arasındaki ilişkilerin özelliklerini tanımlamaktadır. Bahsi geçen davranış kalıplarından dördüncüsü bağlılık olarak isimlendirilmiştir. Bu davranış kalıbı, bir işletmenin değişim ve belirsizlik dönemlerinde güven ve iyi niyetini sürdürebilme amacıyla birlikte çalışabilme yeteneğini ifade etmektedir. İletişim olarak isimlendirilen beşinci davranış kalıbı, bir işletmenin gerçekleştirdiği faaliyetleri nasıl paylaştığına ve işletmenin nereye gittiğine odaklanmaktadır. İletişim dayanıklılık anlamında işletme ile ilişkili sistemlerin bağlantısına aracı olan kilit işleve sahiptir. Örgütsel dayanıklılığın gelişimine katkıda

bulunan altıncı davranış kalıbı koordinasyon olarak isimlendirilmiştir. Koordinasyon, etkili sonuçlar elde edebilmek amacıyla çabaların birbirine bağlanması olarak açıklanmaktadır. Yani işletme içinde örgütsel anlamda uyumun sağlanması ve ortak bir amaç için örgütün birleşmesidir. Bahsi geçen davranış kalıplarından sonuncusu ise göz önünde tutma olarak isimlendirilmiştir. Bu davranış kalıbı, bir işletmenin örgütte yer alan bireyleri nasıl değerlendirdiği ile ilgilidir.

Weick ve arkadaşları (1999: 37) çalışmalarında örgütsel dayanıklılığı etkileyen davranış süreçlerini beş başlık altında incelemişlerdir. Weick ve arkadaşları bahsi geçen beş sürecin bir örgütün farkındalığının oluşmasına katkı sağladığı ve bu katkı ile örgütsel dayanıklılık gerektiren olaylar konusunda altyapı oluşturduğunu belirtmektedir. Bahsi geçen beş süreç sırası ile yaşanan değişim nedeniyle yaşanabilecek bozulmalara karşın psikolojik hazırlık, detayları kaçırmamak amacıyla önemli açıklamaları sadeleştirmekten kaçınma, bütün süreçlere hassasiyet gösterme, dayanıklılığa ilişkin sorumluluk alma ve yapıların eksikliklerinin belirlenmesi olarak isimlendirilmiştir.

Mallak (1998a: 3-4) çalışmasında bir işletmede örgütsel dayanıklılığın sağlanması için gerekli olan davranış ilkelerini yedi başlık altında incelemiştir. Mallak bahsi geçen ilkelerin bir işletmenin örgütsel dayanıklılığını geliştirme sürecinde somut adımlar atılmasına yardımcı olacağı görüşündedir. Bahsi geçen ilkeler incelendiğinde ilk ilkenin yapıcı deneyimlerin algılanması olarak isimlendirildiği görülmektedir. Bu ilke, bir işletmenin zorluğa neden olsa bile bir doğru deneyimi yaşamasını ve bu deneyim ışığında ileriye doğru ilerlenmesini ifade etmektedir. Olumlu uyarlanabilir davranışların gerçekleştirilmesi olarak isimlendirilen ikinci ilke, bir işletmenin yaşanan değişim esnasında programlanmış davranışlar sergilemesi yerine değişime uygun davranışlar sergilemesi olarak açıklanmaktadır. Bahsi geçen ilkeler incelendiğinde üçüncü ilkenin yeterli dış kaynağın sağlanması olarak isimlendirildiği görülmektedir. Bu ilke, bir işletmenin karşılaşılabileceği farklı değişimlere uygun yanıtı vermesi için yeterli dış kaynağın sağlanması olarak ifade edilmektedir. Karar verme sınırlarının genişletilmesi olarak isimlendirilen dördüncü ilke, bir işletmenin yaşadığı değişime karşılık verilmesi gereken yanıtı ve ihtiyaç duyulan kaynağın kullanımının sağlanması için ihtiyaç duyulan karar verme yetkisinin sağlanması olarak açıklanmaktadır. Örgütsel dayanıklılığın sağlanması için gerekli olan davranış ilkelerinin beşincisi farklı parçaları birleştirilip yeni bir şey meydana getirilme yeteneği olarak isimlendirilmiştir. Bu ilkeye göre, bir işletme eldeki olanakları kullanarak yaşanan değişimlere yönelik çözümler üretme yeteneğini

geliştirmelidir. Bahsi geçen ilkelerden altıncısı belirsizlik için tolerans geliştirilmesi olarak isimlendirilmiştir. Bu ilke, talep edilen bilgi miktarından daha azıyla karar verme yeteneğinin geliştirilmesi olarak açıklanmaktadır. Konuya ilişkin son ilke ise sanal rol sistemlerinin oluşturulması olarak isimlendirilmiştir. Bu ilke incelendiğinde, bir işletmede değişim yaşanması durumunda örgütü oluşturan bireylerin işletmenin misyonu çerçevesinde ihtiyaç duyulan her bölgeyi doldurabilmesi olarak açıklanmaktadır.

3.2.3.2.Sezgisel yaklaşım

Sezgisel yaklaşıma göre örgütsel dayanıklılığa sahip bir örgüt, yaşanabilecek değişim, sorun ve tehditleri önceden anlama yeteneğine sahip örgüt olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşımda önceden anlama yeteneği ve farkındalık yaklaşımın temelini oluşturmaktadır (Chan, 2011: 5547; Kumbalı, 2018: 69). Literatür incelendiğinde Weick'in (1993) ve Issel ve Narasimha'nın (2007) çalışmalarında örgütsel dayanıklılığın sezgisel yaklaşım kapsamında ele alındığı görülmektedir.

Weick (1993: 628) gerçekleştirmiş olduğu çalışmasında bir örgütte yaşanabilecek sezgilerin azalması, yitilmesi veya bozulması durumunda örgütün dayanıklılığının azalacağı ve beklenmeyen değişimler durumunda kırılabilirliğin artacağı görüşündedir. Bahsi geçen nedenlerden örgütsel dayanıklılığın azalması ve kırılabilirliğin atması durumunda örgütün olumsuz sonuçlarla karşı karşıya kalabileceği öngörülmektedir. Weick (1993: 638) çalışmasında farklı parçaları birleştirilip yeni bir şey meydana getirilme yeteneğinin, sanal rol sistemlerinin oluşturulmasının, dirayetli tutumunun ve saygılı etkileşimin örgütsel dayanıklılığı arttıracaklarını vurgulamaktadır.

Issel ve Narasimha'nın (2007: 166) gerçekleştirmiş oldukları çalışmaları incelendiğinde sezgisel yaklaşım kapsamında örgütsel dayanıklılığı örgütsel farkındalık ekseninde incelendiği görülmektedir. Çalışma kapsamında örgütsel dayanıklılığın sağlanabilmesi için örgütsel farkındalığın oluşması gerektiği vurgulanmaktadır. Beklenmeyen bir durum karşısında örgütsel farkındalığın oluşturulabilmesi için dayanıklılığa ilişkin sorumluluk alma, uyum gösterme ve hataları telafi etme yeteneklerinin geliştirilmesi gerekmektedir (Issel ve Naransimha, 2007: 169).

3.2.3.3.Yenilenme süreci yaklaşımı

Yenilenme süreci yaklaşıma göre örgütsel dayanıklılığa sahip bir örgüt, yaşanan değişim sonrası değişen çevreye uyum sürecinin etkinliğini sağlamak amacıyla kendini yenileyebilme yeteneğine sahip olan örgüttür. Bu yaklaşıma yönelik gerçekleştirilen

çalışmalarda, yenilenme sürecine engel oluşturabilecek erken uyarı sistemleri ve inovasyon üzerine odaklanılmaktadır (Kumbalı, 2018: 69; Valikangas, Hoegl ve Gibbert, 2009: 226). Literatür incelendiğinde Reinmoeller ve Van Baardwijk'in (2005) ve Cho, Mathiassen ve Robey'in (2007) gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarda örgütsel dayanıklılığı yenilenme süreci yaklaşımı kapsamında ele aldıkları görülmektedir.

Reinmoeller ve Van Baardwijk (2005: 62-65) gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında işletmelerin geliştirmiş oldukları inovasyon stratejilerinin örgütsel dayanıklılık üzerindeki katkılarını incelemişlerdir. Çalışma kapsamında örgütsel dayanıklılığa sahip örgütlerin hangi inovasyon stratejilerini tercih ettikleri ve bu stratejiler kapsamında ne tür inovasyonlar gerçekleştirdikleri ele alınmıştır. Çalışmada işletmelerin dört farklı inovasyon stratejisi tercih edebilecekleri, buna karşın tek bir stratejiye odaklanılmasının örgütsel dayanıklılık üzerinde etki oluşturmayacağı vurgulanmaktadır. İşletmelerin tek bir stratejiye odaklanmak yerine değişim durumlarında değişen çevre koşullarına uygun dört stratejiye ait uygulamaları denge içinde kullanmalarının örgütsel dayanıklılığı arttıracağı belirtilmektedir. Bununla birlikte, bahsi geçen stratejilere liderlerin odaklanabilmesinin de örgütsel dayanıklılığın geliştirilmesine katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

Cho ve arkadaşları (2007: 24-35) gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında bir işletmede gerçekleştirilen yeniliklere uyum süreci ile örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışmada işletmelerin belirgin bir şekilde örgütsel dayanıklılık geliştirmesine karşın yeniliklerin kırılgan bir yapıda kalmaya devam ettiği vurgulanmaktadır. Örgütsel dayanıklılık inovasyonların hızlı ve başarılı bir şekilde benimsenmesini sağlarken, aynı zamanda inovasyonun uzun vadede sürdürülebilirliğini tehlikeye sokabileceği öngörülmektedir.

3.2.3.4.Risk yönetimi yaklaşımı

Risk yönetimi yaklaşımı kapsamında örgütsel dayanıklılık, öngörülemeyen ve tahrip edici değişimlere karşın geliştirilen örgütsel kapasite olarak tanımlanmaktadır (Chan, 2011: 5547; Kumbalı, 2018: 70). Literatür incelendiğinde Comfort'un (1994) ve Sheridan'ın (2008) gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarda örgütsel dayanıklılığı risk yönetimi yaklaşımı kapsamında ele aldıkları görülmektedir.

Comfort (1994: 157) gerçekleştirmiş olduğu çalışmada riski azaltma aracı olarak kabul ettiği öngörü ve dayanıklılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Comfort çalışmasında risk yönetim planlarını ele almış ve bahsi geçen planların bir kriz anında kaos ve karmaşanın oluşmasını engelleyen en önemli faktörlerden birisi olduğunu belirtmiştir. Yazar çalışmada, bahsi geçen planların öngörü ve dayanıklılık kabiliyeti üzerinde etkili olduğunu ve bu sayede kaos ve karmaşanın azaldığını vurgulamaktadır. Bununla birlikte çalışmada, bahsi geçen sürecin gelişmesi için sürekli öğrenmenin geliştirilmesi gerektiği ifade edilmektedir.

Sheridan (2008: 418) gerçekleştirmiş olduğu çalışmada risk yönetimi ile ilgili analizlerin geçmişte yaşanan olaylar baz alınarak gerçekleştirildiğini ve bu analizler aracılığı ile risk yönteminin planlandığını belirtmektedir. Buna karşın yazara göre, analizlerin bu yöntemle yapılması bahsi geçen analizlerin geçerliliğinin sorgulanmasına neden olmaktadır. Çünkü analizlerde yaşanan insan hataları ve geçmişte yaşanan olaylardaki hataların mevcut olaydan farklı olabilme ihtimali mevcuttur. Bu nedenle, Sheridan (2008) çalışmasında Comfort'tan (1994) farklı görüş belirterek örgütsel dayanıklılık kavramını risk yönetiminin üzerinde bir kavram olarak ele almaktadır. Yazara göre, örgütsel dayanıklılık örgüt süreçleri ve gerçekleştirilen faaliyetlerle ilgili daha faydalı ve geçerli analizler sunarak riskin azaltılmasına katkı sağlamaktadır.

3.2.3.5.Sistem yaklaşımı

Sistem yaklaşımı kapsamında örgütsel dayanıklılık, bir işletmenin yaşayabilmesi için değişim anında gerekli potansiyelini belirleyerek değişim ve krizlere daha geniş bir bakış açısı ile bakan örgüt olarak tanımlanmıştır (Chan, 2011: 5547; Kumbalı, 2018: 70). Jackson (1991:57) bir işletmenin yaşayabilmesi için sistem yaklaşımını benimsemesi gerektiğini vurgulamaktadır. Literatür incelendiğinde Riolli ve Savicki'nin (2003), Helbing, Ammoser ve Kühnert'in (2006) ve Ignatiadis ve Nandhakumar'ın (2007) gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarda örgütsel dayanıklılığı sistem yaklaşımı kapsamında ele aldıkları görülmektedir.

Riolli ve Savicki (2003: 229) çalışmalarında örgütsel dayanıklılığın topluluk, kabiliyet, bağlantılar, sorumluluk, iletişim, koordinasyon ve göz önünde tutma faktörlerinden oluştuğunu belirtmektedir. Yazarlara göre bu faktörlerin örgütü oluşturan bireylerin çevre ile ilişkisinde etkili olduğu ve bu etkinin örgütsel dayanıklılığı oluşturduğu belirtilmektedir. Bununla birlikte, dış çevreye bağlı faktörler de bir

işletmenin örgütsel dayanıklılığının artmasında etkilidir. Buna karşın, örgütün süreçleri ve yapısı ile geliştirmiş olduğu kültürün örgütsel dayanıklılığın oluşturulmasında en önemli temel faktörler olduğu çalışmada belirtilmiştir.

Helbing ve arkadaşları (2006: 145-146) çalışmalarında bir işletmenin beklenmeyen değişimlerin üstünden gelebilmesi ve bu değişimlere yönelik örgütsel dayanıklılıklarını geliştirebilmesi için geniş bir şebeke sistemi oluşturması gerektiğini belirtmektedir. İşletmelerin bahsi geçen şebeke sistemleri ile değişim zamanlarında destek sağlayabileceği ve bu sayede zaman kazanarak değişimler nedeniyle yaşanan olumsuzluklarla üstünden gelebileceği savunulmaktadır.

Ignatiadis ve Nandhakumar (2007: 36) çalışmalarında bir işletmenin kurumsal sistemler geliştirmesinin örgüt bölümleri arasında sorunsuz entegrasyon ve veri alışverişinde kolaylık sağlayacağını belirtmektedir. İşletmenin kurumsal sistemleri geliştirebilmesi için verileri koruyan ve verilerin yetkisiz kullanımını engelleyen katı şekilde tanımlanmış kontrol mekanizmalarının mevcut olması gerekmektedir. Yazarlar bahsi geçen kurumsal sistemlerin geliştirilmesinin örgütsel dayanıklılığı arttıracığı, bununla birlikte bahsi geçen sistemlerin doğru geliştirilmemesinin örgütsel dayanıklılıkta düşüslere neden olacağını belirtmektedir.

3.2.4.Örgütsel Dayanıklılığının Önemi

Örgütsel dayanıklılığın bir işletme üzerinde farklı nedenlerden dolayı önem arz ettiği farklı çalışmalarda yer almaktadır. Kumbalı (2018: 71) çalışmasında örgütsel dayanıklılığın toplumsal dayanıklılık ile birbirine bağlı olması ve örgütsel dayanıklılığın işletmeye rekabet üstünlüğü sağlaması nedeniyle önem arz ettiğini belirtmektedir. McManus, Seville, Vargo ve Brunson da (2008: 81) çalışmalarında benzer bir görüş ile örgütsel dayanıklılığın toplumsal dayanıklılığın oluşturulmasında önem arz ettiğini vurgulamaktadır. Yazarlara göre toplumsal dayanıklılığın oluşturulmasında, toplum içinde ekonomik bir birim olan örgütlerin topluma hizmet, nakit akışı ve istihdam sağlaması nedeniyle yaşamını sürdürebilmesi önemlidir. Bir işletmenin örgütsel dayanıklılığa sahip olup beklenmeyen değişim dönemlerinde faaliyetlerini sürdürebilmesi, toplumun hızlı bir şekilde toparlanması ve toplum sağlığı açısından ayrıca önemlidir.

3.2.5.Örgütsel Dayanıklılığı Etkileyen Unsurlar

Örgütsel dayanıklılığın oluşmasında, gelişmesinde ve olumsuz etkilenmesinde etkili olan farklı unsurlar mevcuttur. Literatür incelendiğinde farklı çalışmalarda bahsi geçen unsurlara değinildiği görülmektedir. Bahsi geçen faktörler (1) psikolojik dayanıklılık, (2) örgütün boyutu, sistemi ve fonksiyonları, (3) yönetici davranışları ve liderlik ve (4) örgüt kültürü olarak temellendirilmektedir.

Örgütsel dayanıklılığı etkileyen unsurlardan bir tanesi örgütü oluşturan bireylerin psikolojik dayanıklılığıdır. Psikolojik dayanıklılık genel olarak bir başarı veya uyum sağlama süreci olarak ifade edilmektedir (Hunter, 2001: 173). Psikolojik dayanıklılık, zor koşullar altında bireyin kendini toparlayabilmesi veya değişimin altından kalkma yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Basım ve Çetin, 2011: 2). Mallak'a (1998a: 2) göre psikolojik dayanıklılığın oluşmasında örgütü oluşturan bireyin öz yeterliliği etkilidir. Öz yeterlilik, bir bireyin belirli bir durumda bir görevi yerine getirme kabiliyetine güvenmesi olarak açıklanmaktadır. Hellriegel ve Slocum (2010: 152) öz yeterliliği yüksek bireyleri gerekli yeterliliğe sahip, gereken çabayı gösteren ve dışarıdan gelen etkiler karşısında performansı düşmeyen birey olarak tanımlamaktadır. Kimhi ve Eshel de (2009: 71) benzer bir şekilde psikolojik dayanıklılığın oluşması için öz yeterliliğe vurgu yaparken, öz yeterliliğe ek olarak tahammül edebilme ve sağlamlık unsurlarının da psikolojik yeterlilik üzerindeki etkisini vurgulamışlardır. Psikolojik dayanıklılığın örgütsel dayanıklılığı etkileyen unsurlardan birisi olmasının altında yatan temel mantık bireylerin ortaklaşa örgütün kapasitesini oluşturmasından kaynaklanmaktadır. Bireyler ortaklaşa örgüt kapasitesini oluştururken sadece bireyin psikolojik dayanıklılığına odaklanılmamalıdır. Bireylerin kendi arasında gerçekleştirmiş olduğu etkileşim yeni yetenekler ortaya çıkartmakta ve bu yeni yetenekler de kapasitenin oluşmasına katkı sağlamaktadır (Kumbalı, 2018: 72). Horne III ve Orr (1998: 31) ise yukarıda yer alan görüşlerin aksine psikolojik dayanıklılığın örgütsel dayanıklılığın oluşmasını garanti etmeyeceği görüşündedir. Yazarlara göre bireylerin psikolojik dayanıklılığı yüksek olduğundan bireyler işletmenin vizyonu yerine kendi vizyonlarına odaklanabilmektedir.

Örgütsel dayanıklılığı etkileyen bir diğer unsur yönetici davranışları ve liderliktir. Örgütsel dayanıklılığın sağlanması amacıyla önceliklerin belirlenmesi, değişim durumlarında gerekli kaynağın temini ve değişimle başa çıkabilecek faaliyetlerin gerçekleştirilmesi işletme yöneticilerinin ve liderlerin sorumluluğundadır (Bell, 2002: 2).

Örgütsel dayanıklılığı etkileyen unsurlardan bir diğeri örgütün boyutu, sistemi ve fonksiyonlarıdır. Pal, Torstensson ve Matilla (2014: 410) çalışmalarında küçük ve orta ölçekli işletmelerin büyük işletmelere göre yaşanabilecek değişim durumlarında daha fazla etkilendiklerini belirtmektedir. Bell (2002: 3) örgütsel dayanıklılığın kurumsal bağlantı ve bilgi altyapısı üzerine kurulu olduğunu belirtmektedir. Bununla birlikte yazar, örgütsel dayanıklılığın sağlanması için iş yerinin fiziksel kullanımının doğru seçilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Örgütsel dayanıklılığı etkileyen son unsur ise örgüt kültürüdür. Örgüt kültürünün kurumsal güçlendirme, amaç, güven ve hesap verilebilirlik ilkeleri üzerinde kurulmasının örgütsel dayanıklılığı arttıracığı öngörülmektedir. Bununla birlikte, sorumluluk verilmiş çalışanların katılımının sağlandığı, öğrenme ve mentorluk sistemlerine önem verilen, örgütü oluşturan bireyler, yöneticiler ve dış paydaşlar arasında güvenin sağlandığı bir örgüt kültürü yapısının örgütsel dayanıklılığın oluşturulmasında etkili olacağı söylenmektedir (Bell, 2002: 2).

3.2.6.Örgütsel Dayanıklılığı Sağlayan Nitelikler

Bir işletmenin örgütsel dayanıklılığı sağlayabilmesi için çeşitli niteliklere sahip olması gerekmektedir. Literatür incelendiğinde gerçekleştirilen çalışmaların örgütsel dayanıklılığı sağlayan nitelikler ve sağlanmasını olumsuz yönde etkileyen nitelikler olarak ele alındığı görülmektedir.

Örgütsel dayanıklılığı sağlayan niteliklere ilişkin çalışmalar incelendiğinde, Mallak (1998: 3-7) çalışmasında bir işletmede örgütsel dayanıklılığın sağlanması için gerekli olan nitelikleri yedi başlık altında toplamıştır. Bahsi geçen nitelikler; yapıcı deneyimlerin algılanması, olumlu ve uyarlanabilir davranışların gerçekleştirilmesi, yeterli dış kaynağın sağlanması, karar verme sınırlarının genişletilmesi, farklı parçaları birleştirerek yeni çıktılar elde etme uygulamaları, belirsizlik için tolerans geliştirilmesi ve sanal rol sistemlerinin oluşturulmasıdır.

Rerup (2001: 27-28) çalışmasında bir işletmenin örgütsel dayanıklılığını sağlayabilmesi için iki niteliğinin olması gerektiği belirtmektedir. Bunlardan ilki öngörü yeteneğidir. Bu nitelik, bir işletmenin gelecekte yaşanabilecek olayları tahmin ederek önemler almasına olanak vermektedir. Bahsi geçen ikinci nitelik ise başa çıkabilme yeteneğidir. Bu yetenek, bir işletmenin yaşanabilecek olayları tahmin edemediği

durumlarda sorunların üstünden gelebilmesi ve değişen çevre koşullarına ayak uydurabilmesi olarak açıklanmaktadır.

Gittell ve arkadaşları (Wildavsky, 1988'den akt, 2006: 303) çalışmalarında ilişkişel ve finansal kaynaklar ile ilgili niteliklerin örgütsel dayanıklılığın sağlanması etkili olduğunu vurgulamaktadır. Bahsi geçen ilişkişel nitelik bir değişim anında değişimle başa çıkmak için örgütün örgütte yer alan bireylere sağladığı moral desteği olarak açıklanmaktadır. Finansal kaynaklar ile ilgili nitelikler ise bir değişim anında kullanılabilen finansman desteği olarak ifade edilmektedir.

McManus ve arkadaşları (2008: 84) çalışmalarında bir işletmenin örgütsel dayanıklılığa sahip olabilmesi için üç niteliğe sahip olması gerektiğini belirtmektedir. Bunlardan ilki, işletmenin hem gündelik hem de değişen koşullar altında kendisi, paydaşlar ve faaliyet gösterdiği çevre hakkında farkındalığa sahip olmasıdır. İkincisi bir değişime neden olabilecek olumlu ve olumsuz etkiler de dahil olmak üzere temel güvenlik açıklarını belirleyebilmesi ve yönetebilmesidir. Üçüncüsü ise yeni ve yenilikçi çözümlerle değişen durumlara uyum sağlama yeteneği ve öngörülemez durumlarla baş etmek için sahip olduğu araçları uyarlama özelliğine sahip olmasıdır.

Lengnick-Hall ve arkadaşları (2011: 244) çalışmalarında bir örgütün örgütsel dayanıklılığını sağlayabilmesi için iki niteliğe sahip olması gerektiğini belirtmektedir. Bunlardan ilki örgütü oluşturan bireyler ile ilgilidir. Örgütü oluşturan bireylerin bilgi düzeyi, yetenekleri ve liyakatının ihtiyaç duyulan nitelikte olmasının örgütsel dayanıklılığın sağlanmasına etki edeceği öngörülmektedir. İkinci nitelik ise örgütün değişen çevreye ayak uydurmasını kolaylaştıracak süreçlerdir. Bu süreçler bir değişim durumunda örgütün sorunlarla başa çıkmasına imkan sağlayacaktır.

Boin ve Van Eeten (2011: 432-433) gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında çeşitli kaynakları inceleyerek örgütsel dayanıklılığın sağlanmasını etkileyen unsurları belirlemişlerdir. Bu nitelikler:

- İşletme genelinde yüksek teknolojik yeterlilik,
- Yaşanmaması gereken olaylara ilişkin farkındalık,
- Yaşanması istenmeyen olaylara ilişkin geliştirilen ayrıntılı prosedür ve uygulamalar,
- Yaşanması istenmeyen olaylar karşısında geliştirilen takım tabanlı bir yaklaşımla dönüştürülebilir roller, sorumluluklar ve raporlamalara ilişkin resmi bir yapı,

- Güvenliğin sağlanması amacıyla geliştirilen bir güvenlik kültürü ve güvenliğin sağlanması için verilen bireysel sorumluluklardır.

Leflar ve Siegel (2013: 23-24) çalışmasında bir işletmenin örgütsel dayanıklılığını en güçlü hale getirebilmesi için gerekli olan nitelikleri listelemişlerdir. Bu nitelikler:

- Çapraz fonksiyonlu ve disiplinler arası iş birliğinin oluşturulması,
- Belirsizliklerin ve yaşanan değişimlerin örgütün güçlenmesi, değişen koşullara uyum ve inovasyon için fırsat olarak görülmesi,
- Değişimlerin önceden algılanması, değişim koşullarının öğrenilmesi ve olumsuzluklardan ders çıkartılması ve değişen çevreye uyum sağlanarak değişim kaynaklı olumsuzların azaltılması,
- Önleyici tedbirlerin belirlenmesi ve bu tedbirlerin değişim koşullarına bağlı olarak uyarlanabilirliği,
- İşletmenin hedeflerine ulaşmasına engel olacak koşulların öngörülmesi,
- Hedeflere ek olarak tedarik zincirini ve dış paydaşları etkileyebilecek koşulların belirlenmesi,
- Değer zincirinin iyi anlaşılması,
- Paydaşlarla etkili ilişkiler geliştirilerek değişim durumlarında bağımlılıklarının sağlanması,
- Değişim durumlarında örgüte destek sağlayacak kişilerin belirlenmesi,
- Değişime karşılık verecek örgüt içi takımların oluşturulması,
- Örgütün her durumda hedeflerine ulaşabilmesi için planlar yapılmasıdır.

Örgütsel dayanıklılığın sağlanmasını olumsuz yönde etkileyen niteliklere ilişkin çalışmalar incelendiğinde, Woods (2003: 3) NASA'da yaşanan kazaları incelediği çalışmasında bir örgütte örgütsel dayanıklılığın sağlanmasını olumsuz yönde etkileyen nitelikleri beş başlık altında toplamıştır. Bu niteliklerden ilki, savunma planlarının üretim baskısı altında kalmasıdır. Bu durumun savunma planlarını başarısızlığa sürüklediği belirtilmektedir. İkincisi örgütlerin başarısızlık ihtimalini değerlendirmek yerine başarıyı güven kaynağı olarak almalıdır. Bahsi geçen niteliklerden üçüncüsü, büyük resmin görülmesini engelleyen parçalanmış problem çözme süreçleridir. Örgütsel dayanıklılığın sağlanmasını olumsuz yönde etkileyen dördüncü nitelik, yaşanabilecek değişime yönelik yeni kanıtlar ortaya çıkmasına karşın bu kanıtların planlamalara dahil edilmemesidir.

Bahsi geçen nitelikleri sonuncusu ise, örgüt yapısının sınırlarında yaşanan bozulmalar nedeniyle iletişim ve koordinasyonun sağlanamamasıdır.

Hale ve Heijer (2006: 136-137) raylı sistemler üzerine gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında Woods'un (2003) öngördüğü örgütsel dayanıklılığın sağlanmasını olumsuz yönde etkileyen nitelikleri geliştirmişlerdir. Yazarlar, bir işletmenin bazı niteliklere sahip olmaması durumunda işletmenin örgütsel dayanıklılığı sağlayamayacağı görüşündedir. Örgütsel dayanıklılığın sağlanmasını olumsuz etkileyen nitelikler aşağıdaki gibidir:

- Herhangi bir değişim durumunda devreye girmesi amacıyla geliştirilen savunma planlarının üretim baskısı altında aşınması,
- İşletmenin geçmiş dönemdeki iyi performansının risk kontrolünde rahatlamaya neden olması,
- Savunma planlarının parçalar halinde geliştirilmesi nedeniyle büyük resmin gözden kaçırılması,
- Toplanan yeni kanıtların ardından savunma planlarının gözden geçirilmemesi,
- Örgüt yapısının sınırlarının tam belirlenmemesi nedeniyle iletişim ve koordinasyonun sağlanamaması,
- İşletmenin değişen taleplere esnek bir şekilde cevap verememesi,
- Örgütsel dayanıklılığın işletmenin diğer hedeflerinin yanında daha az göz önünde tutulması,
- Savunma planlarının işletmenin örgüt yapısı ve çalışma biçimine göre yapılmamasıdır.

3.2.7.Örgütsel Dayanıklılığının Boyutları

Örgütsel dayanıklılık, literatür incelendiğinde farklı çalışmalarda farklı boyutlarla açıklanmaktadır. Bu boyutlar, örgütsel dayanıklılığın ölçülebilmesi açısından önem arz etmektedir.

Mallak (1998b) gerçekleştirmiş olduğu çalışmasında sağlık hizmeti veren kuruluşlarda örgütsel dayanıklılığı etkileyen boyutları belirlemeye çalışmıştır. Amerika Birleşik Devletleri Michigan eyaletinde faaliyet gösteren hastaneler üzerinde gerçekleştirilen çalışma kapsamında 445 hemşireye anket uygulanmıştır. Bulgular incelendiğinde çalışma kapsamında örgütsel dayanıklılığın altı boyutta ele alındığı görülmektedir. Bu boyutlardan ilki hedefe yönelik çözüm arayışıdır. Bu boyut, hedeflere

olan ihtiyaç ve sorunlara çözüm arayan yaratıcı süreçleri yönlendirmek için bir vizyona sahip olunması olarak açıklanmaktadır. Bahsi geçen boyutlardan ikincisi kaçınma/şüphencilik olarak isimlendirilmiştir. Bu boyut işgörenlerin sorunlardan kaçınmaları ve kaotik durumlardan kaçınmaları gerektiği ile ilgilidir. Boyutlardan üçüncüsü kritik anlamadır. Bu boyut bilginin doğru kullanılması ile ilgilidir. İşgörenlerin yaşanan değişim durumlarında hangi bilgileri kullanacaklarını ve/veya paylaşacaklarını bilmeleri gerekmektedir. Bahsi geçen boyutlardan dördüncüsü rol bağımlılığıdır. Örgütsel dayanıklılığın sağlanması için işgörenlerin sadece kendi rollerine bağlı kalmamaları, takım çalışması kapsamında eksik işgörenlerin rollerini doldurabilme kabiliyetleri olarak açıklanmaktadır. Boyutlardan beşincisi kaynaklara duyulan güvendir. Bu boyut, işgörenlerin birden fazla bilgi kaynağına güvenmesi ile ilgilidir. Örgütsel dayanıklılığı etkileyen son boyut ise, kaynak erişimi olarak isimlendirilmiştir. Bu boyut, işgörenlerin değişim durumlarında yeterli bilgiye sahip olması, kaynaklara erişebilir veya bir durumu çözmek için yetkilendirilmemiş olsa bile gerekli bilgi ve kaynağı ulaşabilme yeteneği olarak açıklanmıştır. Somers de (2009) çalışmasında Mallak'ın (1998b) örgütsel dayanıklılık boyutlarını test etmiş ve benzer sonuçlara ulaşmıştır.

Tierney (2003: 3) gerçekleştirmiş olduğu çalışmasında örgütsel dayanıklılığı dört boyut altında incelemiştir. Bu boyutlardan ilki sağlamlık olarak isimlendirilmektedir. Sağlamlık, bir değişim durumunda örgütü oluşturan bireylerin, sistemlerin ve diğer analiz birimlerinin hasar, bozulma veya işlev kaybı yaşamadan değişime ayak uydurabilme kabiliyeti olarak açıklanmaktadır. Örgütsel dayanıklılığı oluşturan ikinci boyut yedekleme olarak isimlendirilmiştir. Yedekleme, değişim durumunda herhangi hasar, bozulma veya işlev kaybı yaşanması halinde işletmenin ihtiyaçlarını karşılayabilme kabiliyeti olarak ifade edilmektedir. Üçüncü boyut beceriklilik olarak isimlendirilmektedir. Beceriklilik, bir işletmenin bir değişim yaşanması durumunda kaynaklarını harekete geçirebilme kabiliyeti olarak açıklanmaktadır. Örgütsel dayanıklılığı oluşturan son boyut ise çeviklik olarak isimlendirilmiştir. Çeviklik, bir işletmenin önceliklerini yerine getirebilmesi ve hedeflere zamanında ulaşabilme kapasitesi olarak ifade edilmektedir.

McManus (2008) gerçekleştirmiş olduğu çalışmasında çeşitli organizasyonlarda örgütsel dayanıklılığı oluşturan boyutları belirlemeye çalışmıştır. Yeni Zelanda'da faaliyet gösteren organizasyonlar üzerinde gerçekleştirilen çalışma kapsamında 10 işletme ile mülakat gerçekleştirilmiştir. Bulgular incelendiğinde örgütsel dayanıklılığı üç

ana boyutun oluşturduğu görülmektedir. Ana boyutlar durum farkındalığı, temel hassasiyetlerin yönetimi ve uyum kapasitesi olarak isimlendirilmiştir. Ana boyutları oluşturan alt boyutlar incelendiğinde her bir boyutun beşer alt boyuttan oluştuğu görülmektedir. Durum farkındalığı ana boyutu roller ve sorumluluklar, tehlikeler ve sonuçlar, bağlantı farkındalığı, sigorta ve kurtarma öncelikleri alt boyutlarından oluşmaktadır. Temel hassasiyetlerin yönetimi ana boyutunu planlama, tatbikatlar, iç kaynaklar, dış kaynaklar ve bağlantılar alt boyutları oluşturmaktadır. Son olarak uyum kapasitesi ana boyutunu ise zihin yönetimi, iletişimler ve ilişkiler, stratejik vizyon, bilgilendirme ve bilgi ve liderlik ve yönetim alt boyutları oluşturmaktadır. Bahsi geçen üç ana boyut ve bu ana boyutları oluşturan alt boyutlar Tablo 3.1’de yer almaktadır.

Tablo 3.1 McManus’un örgütsel dayanıklılık boyutları

Ana Boyutlar	Alt Boyutlar	Açıklama
Durum Farkındalığı	Roller&Sorumluluklar	Örgütü oluşturan bireylerin işletme içindeki rol ve sorumluluklarının ve işletmenin paydaşı olduğu toplumdaki rol ve sorumluluklarına ilişkin bilinç düzeyi
	Tehlikeler&Sonuçlar	İşletmenin maruz kalma ihtimali olan tehlikeler ve sonuçlarının (olumlu veya olumsuz) farkındalığı
	Bağlantı Farkındalığı	İşletme ve toplum arasındaki bağlantıların örgütü oluşturan bireyler ve dış paydaşlar tarafından farkındalığı
	Sigorta	Örgütü oluşturan bireyleri ilgilendiren sigortalar ve işletmeyi ilgilendiren sigortalar ile ilgili yükümlülük ve sınırlılıklara ilişkin farkındalık
	Kurtarma Öncelikleri	İşletmenin faaliyetleri ve paydaşların beklentilerini karşılamaya yönelik önceliklerin farkındalığı
Temel Hassasiyetlerin Yönetimi	Planlama	İşletmenin risk yönetimi, iş sürekliliği ve acil durum yönetimi planlaması dahil olmak üzere planlama faaliyetlerine ne ölçüde katıldığı
	Tatbikatlar	İşletmenin dış çevrede gerçekleştirilen tatbikatlara ne düzeyde katıldığı veya işletme içinde ne düzeyde tatbikatlar düzenlendiği
	İç Kaynaklar	İşletmeye ait fiziksel, insan ve süreçlerle ilgili kaynakların bir değişim durumunda asgari gereksinimleri karşılayabilme yeteneği ve kapasitesi
	Dış Kaynaklar	İşletmenin bir değişim durumunda yardımcı olabilecek dış kaynakları kullanılabilirliği
	Bağlantılar	İşletmenin bir değişim durumunda uzmanlar ve dış kaynakların kullanılabilmesi için iletişim kurabilme düzeyi
Uyum Kapasitesi	Zihin Yönetimi	İçe dönük, iletişime kapalı bir zihniyetin olumsuz etkilerinden kurtulmak amacıyla stratejiler geliştirmek ve bütün paydaşlarla iletişim ve ilişkiler ağı oluşturma düzeyi
	İletişimler&İlişkiler	İletişim yollarının ve her durumda bütün paydaşlarla ilişkilerin etkinliği
	Stratejik Vizyon	İşletmenin gelecekteki faaliyetler için stratejik vizyon geliştirme ve bu vizyonun örgüt tarafından başarılı bir şekilde ifade edilebilme derecesi
	Bilgilendirme&Bilgi	İşletme genelinde ve bağlantılı paydaşlar arasında bilgi ve bilginin edinilme, muhafaza edilme ve aktarılma derecesi
	Liderlik&Yönetim	Liderin ve yönetimin örgütsel dayanıklılığı ne derecede teşvik ettiği ve karar verme sürecinin değişim esnasında başarılı olma derecesi

Kaynak: McManus, 2008: 134

Stephenson ve arkadaşları (2010) gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında çeşitli organizasyonlarda örgütsel dayanıklılığı ölçmek ve organizasyonların örgütsel dayanıklılık düzeylerini karşılaştırmaya çalışmışlardır. Yeni Zelanda’nın Auckland bölgesinde gerçekleştirilen çalışma kapsamında 68 işletmede çalışan 249 işgörene anket

uygulanmıştır. Çalışma kapsamında McManus'un (2008) örgütsel dayanıklılık boyutları kullanılmıştır. Bulgular incelendiğinde örgütsel dayanıklılığın ölçümünde McManus'un örgütsel dayanıklılık boyutlarına dayanıklılık ortamı olarak isimlendirilen yeni bir boyut eklendiği saptanmıştır. Dayanıklılık ortamı boyutu dayanıklılığa bağlılık ve ağ perspektifi alt boyutlarından oluşmaktadır. Buna ek olarak McManus'un (2008) belirlediği üç ana temaya ikişer alt tema eklenmiştir. Durum farkındalığı ana boyutuna eklenen iki alt boyut incelendiğinde iç ve dış durum izleme ve raporlama ve bilgilendirilmiş karar verme olarak isimlendirildiği görülmektedir. Temel hassasiyetlerin önemi ana boyutuna eklenen alt boyutlar güvenlik açıklarının belirlenmesi ve analiz edilmesi için gerekli işlemler ve işgörenin katılımı ve ilgisi olarak isimlendirilmiştir. Son olarak uyum kapasitesi ana boyutuna eklenen alt boyutlar incelendiğinde bahsi geçen boyutların yenilik ve yaratıcılık ve geliştirilmiş ve duyarlı karar verme olarak isimlendirildiği görülmektedir. Bahsi geçen alt temalar Tablo 3.2'de yer almaktadır.

Tablo 3.2 Örgütsel dayanıklılık boyutları

Ana Boyutlar	Durum Farkındalığı	Temel Hassasiyetlerin Önemi	Uyum Kapasitesi	Dayanıklılık Ortamı
Alt Boyutlar	Roller& Sorumluluklar	Planlama	Zihin Yönetimi	Dayanıklılığa Bağlılık
	Tehlikeler&Sonuçlar	Tatbikatlar	İletişimler& İlişkiler	Ağ Perspektifi
	Bağlantı Farkındalığı	İç Kaynaklar	Stratejik Vizyon	
	Sigorta	Dış Kaynaklar	Bilgilendirme& Bilgi	
	Kurtarma Öncelikleri	Bağlantılar	Liderlik& Yönetim	
	İç ve Dış Durum İzleme ve Raporlama	Güvenlik Açıklarının Belirlenmesi ve Analiz Edilmesi için Gerekli İşlemler	Yenilik & Yaratıcılık	
	Bilgilendirilmiş Karar Verme	İşgörenin Katılımı ve İlgisi	Geliştirilmiş ve Duyarlı Karar Verme	

Kaynak: Stephenson vd., 2010

Lee ve arkadaşları (2013) gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında McManus'un (2008) çalışmasında elde etmiş oldukları örgütsel dayanıklılık boyutlarını geliştirmeye çalışmışlardır. Yeni Zelanda'nın Auckland bölgesinde faaliyet gösteren işletmeler üzerinde gerçekleştirilen çalışma kapsamında Stephenson ve arkadaşlarının (2010) çalışmalarında kullandıkları örneklem büyüklüğünü dikkate alarak benzer şekilde 68 işletmede 249 işgörene anket uygulamışlardır. Bulgular incelendiğinde elde edilen

verilerin ve kullanılan analiz yöntemleri ile elde edilen sonuçların McManus'un (2008) örgütsel dayanıklılık boyutlarını desteklemediği belirlenmiştir. Yazarlar gerçekleştirilen çalışma kapsamında yeni örgütsel dayanıklılık boyutlarına yer vermişlerdir. Yeni örgütsel dayanıklılık boyutları uyum kapasitesi ve planlama ana boyutlarından oluşmaktadır. Uyum kapasitesi ana boyutu engellerin en aza indirilmesi, iç kaynaklar, işgörenlerin katılımı ve ilgisi, bilgilendirme ve bilgi, liderlik, yenilik ve yaratıcılık, karar verme ve durum izleme ve raporlama alt temaları olmak üzere toplam sekiz alt boyuttan oluşmaktadır. Planlama ana boyutu incelendiğinde ise planlar ve stratejiler, tatbikatlara katılım, proaktif duruş, dış kaynaklar ve kurtarma öncelikleri olarak isimlendirilen beş alt boyuttan oluştuğu görülmektedir.

Tablo 3.3 Yeni örgütsel dayanıklılık boyutları

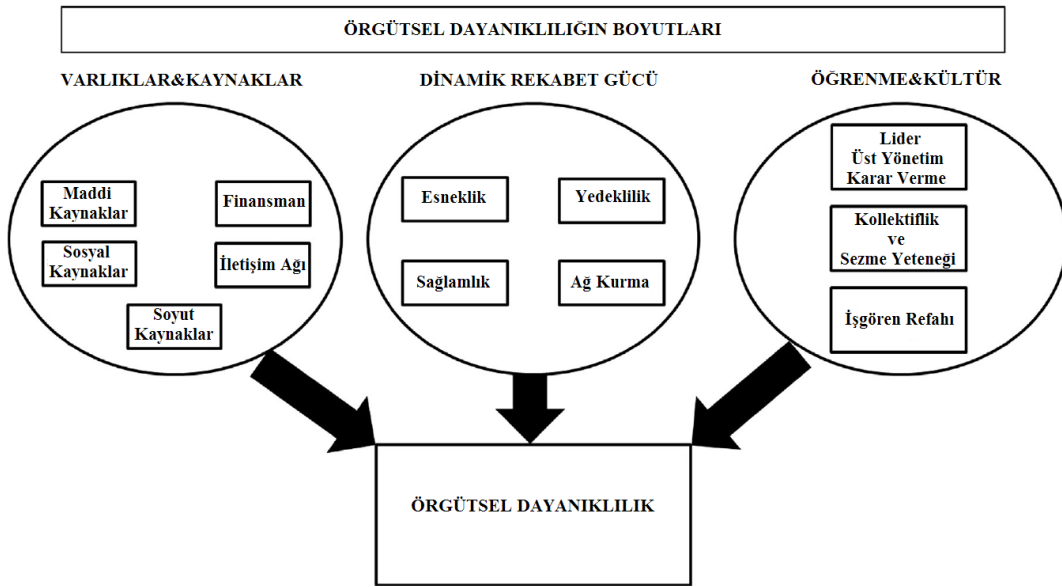
Ana Boyutlar	Alt Boyutlar	Açıklama
Uyum Kapasitesi	Engellerin En Aza İndirilmesi	Çoğunlukla ayrıık, bağımsız ve zararlı çalışma ortamlarına neden olan ve genellikle iletişim engelleri olarak ortaya çıkan sosyal, kültürel ve davranışsal engellerin en aza indirilmesi
	İç Kaynaklar	İşletmenin olağan faaliyetlerinde kullandığı kaynaklara ek olarak, bir kriz anında ihtiyaç duyulan kapasitenin sağlanabilmesi için işletmenin kaynakları yönetmesi ve mobilizasyonu
	İşgörenlerin Katılımı ve İlgisi	İşgörenlerin kendi çalışmaları, örgütün dayanıklılığı ve işletmenin uzun vadeli başarısı arasındaki bağı anlaması
	Bilgilendirme & Bilgi	Örgüt için kritik bilgilerin çeşitli yerde saklanması ve işgörenlerin kriz durumunda bu bilgiye ulaşabilmesi, bu konuda gerekli eğitimin verilmesi ve kriz anında işgörenin boşlukları doldurabilmesi
	Liderlik	Kriz zamanlarında iyi yönetim ve karar alma, ayrıca stratejilerin ve iş programlarının örgütsel hedeflere karşı sürekli değerlendirilmesi için güçlü kriz liderliği
	Yenilik & Yaratıcılık	İşgörenlerin bilgilerini yeni ve mevcut sorunları çözmek için yeni yöntemlerle kullanmaları, çözüm konusunda yenilikçi ve yaratıcı yaklaşımlar sergilemeleri ve bu tarz davranışlar sergilemek için teşvik edilmeleri ve ödüllendirilmeleri
	Karar Verme	İşgörenlerin işleriyle ilgili karar vermeye uygun yetkiye sahip olmaları, kriz anında krize cevap vermek için yetkilendirilmeleri
	Durum İzleme ve Raporlama	İşgörenlerin örgütün performansı ve olası sorunlar konusunda dikkatli olmasına teşvik edilmesi, erken uyarı sistemleri dahil her konuda iyi veya kötü haberleri paylaşmalarının teşvik edilmesi ve ödüllendirilmesi
Planlama	Planlar ve Stratejiler	Çevre ve paydaşlar ile olası kriz durumlarında yaşanabilecek kırılganlıkları yönetmek için plan ve stratejilerin geliştirilmesi ve değerlendirilmesi
	Tatbikatlara Katılım	İşgörenlerin olası kriz durumlarına müdahale edebilmesini sağlamak amacıyla tatbikatların düzenlenmesi ve işgörenlerin katılımının sağlanması
	Proaktif Duruş	Örgütün iç ve dış çevresinde yer alan erken uyarı sinyallerini krize girmeden önce yanıtlamaya yönelik stratejik ve davranışsal hazırlıklar
	Dış Kaynaklar	Bir kriz durumunda işletmenin diğer işletmelere erişimini sağlayacak ilişkiler ve kaynakları anlama ve erişimi sağlamak amacıyla planlama ve yönetim
	Kurtarma Öncelikleri	Örgütün önceliklerinin ne olduğuna ilişkin farkındalık, minimum işletme gereksinimlerinin anlaşılması

Kaynak: Lee vd., 2013: 34

Orchiston, Prayag ve Brown (2016) gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında turizm sektöründe örgütsel dayanıklılığı incelemişlerdir. Yeni Zelanda'nın Christchurch şehrinde faaliyet gösteren ve 2011 yılında gerçekleşen depremden etkilenen turizm işletmeleri üzerinde gerçekleştirilen çalışma kapsamında 101 işletmeye anket uygulanmıştır. Anket ölçeğinde Lee ve arkadaşlarının (2013) geliştirmiş oldukları ölçek kullanılmıştır. Bulgular incelendiğinde turizm işletmelerinde örgütsel dayanıklılığı etkileyen boyutların Lee ve arkadaşlarının (2013) çalışmasında yer aldığı şekilde faktörleşmediği, bahsi geçen örnekleme örgütsel dayanıklılığın planlama ve kültür ve işbirliği ve yenilikçilik boyutlarında faktörleştiği saptanmıştır.

Pal ve arkadaşları (2014: 412-414) küçük ve orta ölçekli işletmeler üzerine gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında örgütsel dayanıklılığı varlıklar ve kaynaklar, dinamik rekabet gücü ve öğrenme ve kültür olarak isimlendirilen üç ana başlıkta boyutlandırmışlardır. Şekil 3.2.'de yer alan bahsi geçen boyutlar incelendiğinde varlıklar ve kaynaklar boyutunun maddi kaynaklar, sosyal kaynaklar, finansman, iletişim ağı ve soyut kaynaklar olmak üzere beş alt boyuttan oluştuğu görülmektedir. Bu boyutlardan maddi kaynaklar bir değişim anında ihtiyaç duyulan fiziki stoku, sosyal kaynaklar bir değişim anında ihtiyaç duyulan insan kaynağını, finansman bir değişim anında ihtiyaç duyulan finans kaynağını, iletişim ağı bir değişim anında ihtiyaç duyulan stratejik iş birliklerini ve soyut kaynaklar bir değişim anında kişiler arasındaki ilişkileri ve marka değerini temsil etmektedir. Şekil 3.2.'de yer alan bir diğer boyut dinamik rekabet gücü olarak isimlendirilmiş olup, dört alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar esneklik, yedeklilik, sağlamlık ve ağ kurma olarak isimlendirilmiştir. Bahsi geçen alt boyutlar incelendiğinde esnekliğin yaşanan değişimlere kolayca uyum sağlayabilme kabiliyetini, yedekliliğin yaşanan değişimde mevcut kaynakların zarar görmesi durumunda ihtiyaçları farklı kaynaklardan tedarik edebilme kabiliyetini, sağlamlığın yaşanan değişimde sürdürülebilirliğin sağlanmasını ve ağ kurma yaşanan bir değişimde destek olacak paydaşlara ulaşabilme kabiliyetini temsil ettiği görülmektedir. Yazarlara göre örgütsel dayanıklılığın ana boyutlarından sonuncusu öğrenme ve kültür olarak isimlendirilmiştir. Bu boyut lider, üst yönetim ve karar verme yeteneği, kolektiflik ve sezme yeteneği ve iş gören refahı olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bahsi geçen boyutlardan lider, üst yönetim ve karar verme yeteneği örgütsel dayanıklılık konusunda lider ve üst yönetimin bakış açısını ve yaşanan bir değişimde karar verme sürecini, kolektiflik ve sezme

yeteneği bir değişim esnasında işletmenin tehdiği öngörme yeteneğini ve iş gören refahı çalışanların refahını da dikkate alan bir örgütsel dayanıklılık yapısını temsil etmektedir.



şekil 3.2 Örgütsel dayanıklılığın boyutları
Kaynak: Pal vd. 2014: 412

Kantur ve İşeri-Say (2015: 463-466) gerçekteşirmiş oldukları çalışma sonucunda örgütsel dayanıklılığın sağlamlık, çeviklik ve bütünsellik olmak üzere üç ana boyuttan olduğunu belirtmektedir. Bu boyutlar incelendiğinde sağlamlık bir işletmenin değişim durumunda herhangi bir düşüş yaşamadan ayakta kalabilmesi ve faaliyetlerine devam edebilmesi olarak tanımlanmaktadır. Sağlamlık boyutunun bir işletmenin bir değişim durumunda değişime cevap verebilmesini ve değişimin üstünden gelebilmesini ölçtüğü görölmektedir. Bahsi geçen boyutlardan çeviklik, bir işletmenin değişim durumunda sistemini tekrar düzenleyerek değişime hazır hale gelme hızı olarak tanımlanmaktadır. Çeviklik boyutu, bir işletmenin bir değişim durumunda hızlı bir şekilde faaliyete geçebilmesini sağlayan örgütsel kapasiteyi ölçmektedir. Örgütsel dayanıklılığı oluşturan son boyut olan bütünsellik incelendiğinde bütünselliğin bir işletmeyi oluşturan bireylerin değişim durumunda kendi içinde organize olarak ortak hareket edebilme kabiliyeti olarak tanımlandığı görölmektedir. Bu boyutun, bir işletmede değişim durumunda işletmeyi oluşturan bireylerin arasındaki bağı ölçtüğü görölmektedir.

3.3. Turizm’de Dayanıklılık ve Örgütsel Dayanıklılık

Turizm endüstrisinde finansal ve ekonomik belirsizlik, politik krizler, petrol fiyatlarındaki artış ve küresel anlamda çevresel değişimin hızlanması gibi tehditlere karşı duyarlılığa yönelik endişeler yaşanmaktadır (Biggs vd., 2012: 645). Bahsi geçen tehditlerin ne tür krizlere ve şoklara dönüşebileceği ve toplum üzerinde ne gibi etkiler yaratabileceği yaşanan endişenin nedenini oluşturmaktadır (Hall, 2010: 401). Çünkü bahsi geçen tehditlerin krizlere ve şoklara dönüşmesinin ve toplumu etkilemesinin bilgisi, beklenmedik şekilde çevresel geri bildirimler, ekonomik pazar bağlantıları ve kaynak ve insan hareketliliği nedeniyle Dünya’nın en ücra köşelerine kadar ulaşabilmektedir. Bu nedenle, turizm endüstrisinin yaşanan krizlere ve şokları yanıtlama seçenekleri ve bu durumla başa çıkma kabiliyetleri önem kazanmıştır (Biggs vd., 2012: 645-646).

Turizm endüstrisinde riskler ve güvenlik açıkları çok yönlüdür. Riskler ve güvenlik açıkları doğal veya insan kaynaklı olabilmekte ve işgörenleri veya müşterileri etkileyebilmektedir (Brown, Rovins, Feldmann-Jensen ve Orchiston 2017: 362). Bu nedenle, turizm endüstrisinde faaliyet gösteren işletmelerin yönetim anlayışlarını bu doğrultuda düzenlemeleri ve geliştirmeleri gerekmektedir. Bu noktada karşımıza dayanıklılık kavramı çıkmaktadır. Dayanıklılık kavramı, turizm endüstrisinin etkili bir şekilde yaşanan kriz, şok ve değişimlere karşı nasıl tepki vereceğini ve yaşanan bu gelişmelere nasıl adapte olabileceğini anlamak için kullanılmaktadır (Biggs, vd., 2012: 646). Bu bağlamda, çalışma konusu olan konaklama işletmeleri ve turizm endüstrisinde dayanıklılık ve örgütsel dayanıklılık önem arz etmektedir.

3.4. Örgütsel Dayanıklılığa Yönelik Gerçekleştirilen Çalışmalar

Çalışma alanı olan konaklama işletmelerinde örgütsel dayanıklılığa yönelik gerçekleştirilen çalışmalar incelendiğinde gerçekleştirilen çalışmaların kısıtlı olduğu görülmektedir. Bu çalışmaların bir bölümü doğrudan konaklama işletmelerinde örgütsel dayanıklılığa yönelik gerçekleştirilirken, bir bölümünün ise dolaylı olarak örgütsel dayanıklılık ile ilişkilendirilebilecek şekilde konuyu incelediği görülmektedir. Çalışmanın bu bölümde bahsi geçen çalışmalara yer verilmiştir. Bununla birlikte, daha önce belirtildiği gibi konaklama işletmelerinde örgütsel dayanıklılığa ilişkin çalışmaların kısıtlı olması nedeniyle diğer alanlarda gerçekleştirilen çalışmalara da çalışma kapsamında yer verilmiştir.

Gittell ve arkadaşları (2006) gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında havayolu işletmelerinde ilişkiler, işten çıkarma ve örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Amerika Birleşik Devletleri'nde faaliyet gösteren havayolu işletmeleri üzerinde gerçekleştirilen çalışma kapsamında 11 Eylül sonrasına ait Amerika Birleşik Devletleri Ulaştırma Bakanlığı'ndan ulaşılan 41 veri analize tabi tutulmuştur. Bulgular incelendiğinde yeterli finansal rezervlerin korunmasının ilişkisel rezervleri koruduğu ve bu durumun örgütsel dayanıklılığı arttırdığı saptanmıştır.

Ignatiadis ve Nandhakumar (2007) gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında kurumsal sistemlerin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Uluslararası bir işletme olan TransCom üzerinde gerçekleştirilen çalışma kapsamında 29 işgören ile mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Bulgular incelendiğinde kurumsal sistemlerin kullanılmaya başlamasının kontrolü arttıracak ve bu durumun örgütsel dayanıklılığı düşürebileceği öngörülmektedir.

Zsidisin ve Wagner (2010) gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında dayanıklılığın tedarik zincirleri uygulamalarında yaşanan bozulmalar üzerindeki etkilerini ve tedarik zincirlerinde bozulmalara ilişkin risk algılarını belirlemeye çalışmışlardır. Amerika Birleşik Devletleri ve Almanya'da faaliyet gösteren işletmeler üzerinde gerçekleştirilen çalışma kapsamında 499 işletmeye anket uygulanmıştır. Bulgular incelendiğinde tedarik zincirlerinde yaşanan bozulmaların tek bir riske bağlı olmadığı, bu nedenle işletmelerin olası bozulmalara yönelik tedarik zincirlerinde dayanıklılığın artırılması amacı ile özel stratejiler geliştirmesi gerektiği belirlenmiştir.

Acquaah, Amoako-Gyampah ve Jayaram (2011) gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında strateji geliştirme, rekabet stratejileri ve işletme performansı ilişkisi bağlamında üretim sektöründen aile işletmeleri ve aile işletmesi olmayan işletmelerin dayanıklılığını incelemişlerdir. Gana'da faaliyet gösteren aile işletmeleri ve aile işletmesi olmayan işletmeler üzerinde gerçekleştirilen çalışma kapsamında 122 işletmeye anket uygulanmıştır. Bulgular incelendiğinde işletmelerin strateji geliştirmelerini rekabet stratejilerine göre düzenlemelerinin işletmelerin performansı ve ekonomik aksaklıklara karşı savunma geliştirdiği bu sayede işletmelerin dayanıklılığının artacağı belirlenmiştir.

Beerman (2011) gerçekleştirmiş olduğu çalışmasında kurumsal iklim adaptasyon stratejileri ile dayanıklılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Kuzeybatı Almanya’da faaliyet gösteren gıda üretim işletmeleri üzerinde gerçekleştirilen çalışma kapsamında 15 işletme yönetici ile mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Bulgular incelendiğinde işletmelerin dayanıklılıklarını geliştirmelerinin olası iklim değişiklikleri ile başa çıkma konusunda stratejik risk ve fırsatları belirlemede yardımcı olduğu ve bu durumun kurumsal iklim adaptasyon strateji anlamında etkili olduğu belirlenmiştir.

Gunasekaran, Rai ve Griffin (2011) gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında küçük ve orta ölçekli işletmelerde dayanıklılık ve rekabet gücünü etkileyen faktörleri belirlemeye çalışmışlardır. Amerika Birleşik Devletleri Massachusetts eyaleti güney sahilinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmeleri üzerinde gerçekleştirilen çalışma kapsamında 40 işletmeye anket uygulanmıştır. Bulgular incelendiğinde insan kaynakları ve bilgi yönetiminin dayanıklılığın geliştirilmesinde önem arz ettiği saptanmıştır.

Ismail, Poolton ve Sharifi (2011) gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında üretim temelli küçük işletmelerde dayanıklılığın oluşturulmasında çevik stratejik yeteneklerin rolünü incelemiştir. Birleşik Krallık ve İrlanda’da faaliyet gösteren küçük işletmeler üzerinde gerçekleştirilen çalışma kapsamında beyaz eşya sektöründen 92 işletme ve ilaç üretimi sektöründen 29 işletme olmak üzere toplam 121 işletmede gözlem gerçekleştirilmiştir. Bulgular incelendiğinde işletmelerin çoklu strateji yaklaşımları geliştirmesinin pazarda yaşanan değişim durumlarında pazarda büyümeyi nasıl sağlayacağını anlayacağı, bu durumda riskleri azaltacağı öngörülmektedir.

Amann ve Jaussaud (2012) gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında aile işletmeleri ve aile işletmesi olmayan işletmelerin ekonomik krizlerde dayanıklılıklarını belirlemeye çalışmışlardır. Japonya’da faaliyet gösteren aile işletmeleri ve aile işletmesi olmayan işletmeler üzerinde gerçekleştirilen çalışmada kapsamında 98 işletmede gözlem gerçekleştirilmiştir. Bulgular incelendiğinde aile işletmelerinin aile işletmesi olmayan işletmelere göre ekonomik krizlerde ve sonrasında daha güçlü dayanıklılığa sahip olduğu belirlenmiştir. Aile işletmeleri diğerlerine göre daha iyi dayanıklılık gösterdiği, daha hızlı toparlandığı ve zaman içerisinde daha yüksek performans ve daha güçlü finansal yapılar sergilediği saptanmıştır.

Lamanna ve arkadaşları (2012) gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında konaklama işletmelerinde afet yönetimi ve toparlanma süreçlerini incelemişlerdir. Amerika Birleşik Devletleri New Orleans eyaletinde faaliyet gösteren konaklama işletmeleri üzerinde gerçekleştirilen çalışma kapsamında 24 işletmeye anket uygulanmıştır. Anketlerde Gustav Kasırgasında gerçekleştirdikleri afet yönetimi ve toparlanma süreçleri ele alınmıştır. Bulgular incelendiğinde işletmelerin %88'inin kasırgadan ortalama 4 gün önce faaliyetlerini durduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, kasırga sonrasında işletmelerin %13'ünün elektrik sistemlerini, %17'sinin telefon sistemlerini ve %42'sinin faaliyetlerini sürdürecektir yeterli sayıda işgörenlerini kayb ettikleri belirlenmiştir.

Ghaderi, Som ve Wang (2014) gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında turizm endüstrisinde örgütsel öğrenme ve kriz yönetimi arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Malezya'da faaliyet gösteren turizm endüstrisinde çalışan paydaşlar üzerinde gerçekleştirilen çalışma kapsamında 25 katılımcı ile mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Bulgular incelendiğinde çalışma bölgesinde örgütsel öğrenmenin ihmal edildiği ve bu durumun kriz yönetimini etkilediği belirlenmiştir.

Börekçi, Rofcanin ve Şahin (2014) gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında örgüt kültürü ve örgütsel dayanıklılığın taşeron riskine etkisini incelemişlerdir. Türkiye'de hizmet sektöründe faaliyet gösteren lider işletmeler ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren diğer işletmeler üzerinde gerçekleştirilen çalışma kapsamında iki farklı zamanda 109 işletmeye anket uygulanmıştır. Bulgular incelendiğinde örgüt kültürü ve örgütsel dayanıklılığın taşeron seçim sürecinde önemli etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

Umoh ve arkadaşları (2014) gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında üretim işletmelerinde yönetim gelişimi ve örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Nigerya'nın Port Harcourt şehrinde faaliyet gösteren üretim işletmeleri üzerinde gerçekleştirilen çalışma kapsamında 93 işgörene anket uygulanmıştır. Bulgular incelendiğinde yönetim geliştirmenin örgütsel dayanıklılık üzerinde önemli düzeyde etkili olduğu saptanmıştır. Çiftçi (2015) gerçekleştirmiş olduğu doktora tez çalışmasında turizm işletmelerinde kriz yönetimi uygulamalarının örgütsel öğrenme ve işletme performansı üzerindeki etkilerini incelemiştir. Antalya ve İstanbul illerinde faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan üst düzey yöneticiler üzerinde gerçekleştirilen çalışma kapsamında 100 katılımcıya anket uygulanmıştır. Bulgular incelendiğinde konaklama işletmelerinde kriz yönetimi kapsamında

gerçekleştirilen bakım ve onarım uygulamaları ve devlet destekli uygulamaların örgütsel öğrenme üzerinde pozitif yönlü etkili olduğu saptanmıştır.

Özer (2017) gerçekleştirmiş olduğu doktora tez çalışmasında örgütsel öğrenme kültürü, inovasyon iklimi ve örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. İstanbul'da faaliyet gösteren küçük, orta ve büyük ölçekli işletmeler üzerinde gerçekleştirilen çalışma kapsamında 101 işletmede çalışan 250 orta düzey yöneticiye anket uygulanmıştır. Bulgular incelendiğinde inovasyon iklimi ile örgütsel dayanıklılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte çalışma kapsamında geliştirilen modelin anlamlı çıkmadığı saptanmıştır.

Kumbalı (2018) gerçekleştirmiş olduğu doktora tez çalışmasında örgüt yapısına göre bilgi yönetimi ve örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Türkiye kapsamında faaliyet gösteren ve ISO ilk 500 ve ikinci 500 listesinde yer alan işletmeler üzerinde gerçekleştirilen çalışma kapsamında 246 işletmeye anket uygulanmıştır. Bulgular incelendiğinde organik örgüt yapısının bilgi yönetimini ve örgütsel dayanıklılığı pozitif yönlü etkilediği belirlenmiştir. Buna ek olarak, bilgi yönetimi örgütsel dayanıklılığı pozitif yönlü etkilerken, örgüt yapısının örgütsel dayanıklılığı etkilemesinde aracı rolü üstlendiği saptanmıştır.

Polat (2018) gerçekleştirmiş olduğu doktora tez çalışmasında aile şirketlerinde kurumsal yönetim ilkeleri ile kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. TRC3 Bölgesinde faaliyet gösteren aile işletmeleri üzerinde gerçekleştirilen çalışma kapsamında 93 işletme sahibine anket uygulanmıştır. Bulgular incelendiğinde kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemi arasında ilişki olduğu saptanmıştır.

Tibay, Miller, Chang-Richards, Egbelakin, Seville ve Wilkinson (2018) gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında konaklama işletmelerinin dayanıklılıklarını belirlemeye çalışmışlardır. Yeni Zelanda'nın Auckland şehrinde yer alan işletmeler üzerinde gerçekleştirilen çalışma kapsamında 40 işletmeye anket uygulanmıştır. Bulgular incelendiğinde çalışmaya katılan işletmelerin temel dayanıklılık özelliklerinin liderlik ve yönetim, işgörenlerin temel yeterliliği, pazar duyarlılığı, durumsal farkındalık ve hazırlık planları olduğu belirlenmiştir.

Brown, Rovins, Feldmann-Jensen ve Orchiston (2019) gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında konaklama işletmelerinin afetlere yönelik dayanıklılıklarını belirlemeye çalışmışlardır. Yeni Zelanda'nın Wellington ve Hawke's Bay şehirlerinde gerçekleştirilen çalışma kapsamında 33 işletmede çalışanlara ve genel müdürlere anket uygulamıştır. Bulgular incelendiğinde işletmelerin afetlere yönelik dayanıklılıklarının olumlu düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, dayanıklılığın artırılması için afet yönetimi faaliyetlerinin bütçelenmesi, işgörenlerin afet yönetimi planlarına daha fazla dahil edilmesi ve müşteriler için tehlike ve koruyucu öneme önem verilmesi gerektiği vurgulanmıştır.

Melian-Alzola, Fernandez-Monroy ve Hidalgo-Penate (2020) gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında konaklama işletmelerinin örgütsel dayanıklılıklarını ölçmeye çalışmışlardır. İspanya'nın Kanarya Adalarında gerçekleştirilen çalışma kapsamında 72 beş yıldızlı otel müdürüne anket uygulanmıştır. Bulgular incelendiğinde strateji ve değişim faktörlerinin örgütsel dayanıklılık üzerinde etkili olduğu ve bu etkinin işletme performansını olumlu yönde etkilediği saptanmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖĞRENEN ÖRGÜTLERİN KURUMSALLAŞMA ARACILIĞI İLE ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ALANYA'DA KONAKLAMA İŞLETMELERİ YÖNETİCİLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Çalışmanın bu bölümünde konaklama işletmeleri yöneticileri ile gerçekleştirilen uygulama yer almaktadır. Araştırma kapsamında ilk olarak araştırmanın amacı ve önemine yer verilmiş olup akabinde araştırma tasarımı, araştırma modeli ve ölçekleri yer almaktadır. Bu bilgilerin ardından araştırmanın uygulama kısmına, analizlere ve bulgulara yer verilmiştir.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzde birçok işletme küreselleşmenin etkisi ile çevresel, finansal, ekonomik ve politik değişimler nedeniyle krizler yaşamaktadır. İşletmelerin sistem yaklaşımı kapsamında çevre ile sürekli etkileşim halinde olduklarını ve çevrede yaşanan krizlerden etkilendiklerini göstermektedir. Krizler işletmelerin dış çevredeki faaliyetlerini etkilerken, aynı zamanda iç çevrede de etkiler göstermektedir. Bu noktada, işletmelerin yaşanan krizler karşısında verdikleri reaksiyonlar ve sergiledikleri tutumlar, işletmelerin krizin etkilerini absorbe etmeleri ve kriz sonrası faaliyetlerine devam etmeleri bakımından önem arz etmektedir. Literatür incelendiğinde işletmelerin krizler karşısında bahsi geçen reaksiyon ve tutumları sergilemelerinde örgütsel dayanıklılık düzeylerinin etkili olduğu görülmektedir. Örgütsel dayanıklılık literatürde iki farklı bakış açısı ile ele alınan bir kavramdır. Bir kısım çalışmalarda örgütsel dayanıklılık bir örgütün beklenmedik bir tehditle karşılaştığı durumlarda tehdidi absorbe etme ve ardından faaliyetlerine kaldığı yerden devam etme yeteneği olarak tanımlanırken, bir kısım çalışmalarda ise örgütsel dayanıklılığın kriz sonrası değişen çevreye ayak uydurma, gelişim ve ortaya çıkan tehdidi fırsata çevirmeye odaklı tanımlandığı görülmektedir (Mallak, 1998a: 1; Gittell vd., 2006: 303; Vogus ve Sutcliffe, 2007: 3418; Lengnick-Hall vd., 2011: 244; Kumbalı, 2018: 59). Araştırma konusu olan turizm endüstrisinde örgütsel dayanıklılık kavramı incelendiğinde ise, turizm endüstrisinde de diğer endüstrilerde olduğu gibi yoğun şekilde krizler yaşandığı ve turizm endüstrisinde yer alan işletmelerin bahsi geçen krizlerden etkilendikleri gerçeği karşımıza çıkmaktadır. Turizm endüstrisinde yaşanan krizler turizm işletmelerin dış ve iç çevresini etkileyebileceği gibi aynı zamanda müşterilerini de doğrudan etkileyebilmektedir. Bu noktada, turizm

endüstrisinin etkili bir şekilde yaşanan krizlere karşı ne tür reaksiyonlar ve tutumlar sergileyeceğini ve yaşanan bu gelişmelere nasıl adapte olabileceğini anlamak için örgütsel dayanıklılık kavramının kullanışlı olduğu görülmektedir (Biggs, vd., 2012: 646).

İşletmelerin yaşanan krizler karşısında ne tür ve nasıl davranışlar sergilediklerini belirlemek amacı ile örgütsel dayanıklılık kavramı incelendiğinde işletmelerin krizler karşısında krizi absorbe etmelerini, faaliyetlerine devam etmelerini ve değişen çevre koşullarına ayak uydurmalarını nasıl sağladıkları önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bahsi geçen konu ile ilgili gerçekleştirilen literatür taraması sonucunda işletmelerin bahsi geçen davranışları sergilemelerinin işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ile ilişkili olduğu görülmektedir. Kurumsallaşma ile ilgili tanımlar incelendiğinde kurumsallaşma örgütsel anlamda istikrar, meşruluk, tahmin edilebilirlik ve çevreye uyum amacıyla kararlı olmayan, düzensiz ve dar faaliyetler alanlarında bulunan örgüt yapılarının kararlı, düzenli ve geniş faaliyetlerde alanlarında bulunan örgüt yapılarına dönüştürülmesi, işgörenlerin ve yöneticilerin benzer seviyelerde algılama düzeylerine ulaşarak, değişim durumlarında örgüt yapısına bağlı kalarak rutin davranışlar sergilemeleri şeklinde tanımlanmaktadır (Apaydın, 2008: 122). Kurumsallaşma ile ilgili tanımlar incelendiğinde kurumsallaşmanın sosyal bir olgu ile alındığı ve bu bağlamda çevre etkisinin tanımlarda yer aldığı görülmektedir (Bilge, 2010: 24). Greening ve Gray'e (1994: 467-468) göre işletmelerin içerisinde buldukları çevrede yaşanan baskılar işletmeleri kurumsallaşarak çevreye uyumlu hale gelmeye zorlamaktadır. Çevre etkisi dikkate alınarak kurumsallaşma kavramı incelendiğinde, kavramın çevresel değişim ile birlikte örgütün değişim göstermesi ve bu değişim aracılığı ile örgütte standartlaşmanın sağlanması olarak açıklandığı görülmektedir (March, 1996: 278-279). Karpuzoğlu da (2000: 54-55) benzer bir şekilde kurumsallaşmış örgütlerde çevresel değişim ile birlikte yapının değiştiğini, yapının öğrenen hale geldiğini ve değişim sonrası yeni koşullara uygun standartların geliştirildiğini belirtmektedir. Yukarıda yer alan tanımlardan da anlaşılacağı gibi kurumsallaşmanın nedenleri arasında örgütsel dayanıklılık kavramında olduğu gibi değişen çevre koşullarına ayak uydurabilme çabaları yatmaktadır. Bu çabaların başarılı olabilmesi için işletmelerin çevreyi izlemeleri ve çevrede yaşanan değişimleri öğrenmeleri gerekmektedir. Bu noktada karşımıza bir farklı kavram olan öğrenme çıkmaktadır.

İşletmelerin krizler karşısında sergiledikleri davranışların ve değişen çevre koşullarına ayak uydurabilmesinin temelinde örgütü oluşturan bireylerin ve örgütün değişim ile başa çıkabilme ve yeni davranışlar edinebilme yeteneği yatmaktadır (De Geus, 1999: 39). Bahsi geçen değişim ve yeni davranışlar edinebilme yeteneği ise ancak örgütün öğrenme yeteneği ile ilgili kapasiteyle sağlanabilmektedir (Edmondson ve Moingeon, 2004: 21). Bu noktada, karşımıza öğrenen örgüt kavramı çıkmaktadır. Öğrenen örgüt kavramı ilgili tanımlar incelendiğinde bazı çalışmalarda kavramın örgüt kültürünün başarı ile değiştirilmesi üzerine odaklandığı, bazı çalışmaların ise kavramı bir süreç iyileştirme programı olarak ele aldığı görülmektedir (Ulrich vd. 1993: 58). Örgüt kültürü odaklı öğrenen örgüt kavramı incelendiğinde öğrenen örgütler; değişen çevreye koşullarına uyum sağlayabilen, geçmiş deneyimlerden ders çıkartarak öğrenen, örgütün ihtiyaç duyduğu bilgiyi araştıran ve çalışanların örgüte katkısını en üst seviyeye çıkartan yapılar olarak tanımlanmaktadır (Clarke, 2001'den akt. Wilkinson vd., 2004: 108). Süreç iyileştirme odaklı öğrenen örgüt kavramı incelendiğinde ise öğrenen örgütlerin temel felsefesinin, örgütün değişen çevreye ayak uydurmasında sürekli öğrenmenin etkili olmasına dayandırıldığı görülmektedir.

Yukarıda yer alan bulgular incelendiğinde işletmelerin krizlerin etkilerini absorbe etmelerinde ve kriz sonrası faaliyetlerini devam ettirebilmelerinin temelinde örgütsel dayanıklılık, kurumsallaşma ve öğrenen örgütlerin yattığı görülmektedir. Bu bağlamda bu araştırmanın temel amacı, öğrenen örgütlerin kurumsallaşma aracılığı ile örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Araştırma alanı turizm endüstrisinde faaliyet gösteren konaklama işletmeleridir. Bu alanın seçilme nedeni çalışmanın bu alanda uygulanması ile literatüre özgün katkı sağlamasıdır. Araştırmanın diğer amaçları ise şu şekilde sıralanabilir; konaklama işletmelerinde öğrenen örgütleri, kurumsallaşmayı ve örgütsel dayanıklılığı etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve konaklama işletmeleri yöneticilerinin işletme özellikleri ve mesleki özelliklerine göre değişkenleri algılama düzeylerinin ve algılama farklılıklarının belirlenmesidir.

4.2.Araştırmanın Tasarımı

Araştırma nicel araştırma yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Nicel araştırma, verilerin sayılar ile elde edilerek ve istatistik yöntemlerle analiz edilmesidir (Güler, Halıcıoğlu ve Taşgın, 2013: 30). Araştırma kapsamında ilk olarak araştırma sorularının ve modelinin oluşturulmasına çalışılmıştır. Araştırma soruları ve modeli

oluşturma sürecinde kapsamlı literatür taraması gerçekleştirilmiş ve sorular ve model bu bağlamda oluşturulmuştur. Araştırma soruları ve modeli aşağıda yer almaktadır.

Araştırma soruları ve modelinin oluşturulmasının ardından araştırmaya ilişkin verilerin toplanmasına yönelik çalışmalara geçilmiştir. Bu bağlamda ilk olarak anket yöntemi tercih edilerek anketlerin oluşturulmasına çalışılmıştır. Anket, katılımcının daha önce belirlenen bir sıra ve yapıda oluşturulan önermelere cevap vermesi yoluyla verilerin toplanması olarak tanımlanmaktadır (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2010: 78). Araştırma kapsamında oluşturulan ankette iki ölçek tipi tercih edilmiştir. İlk ölçek tipi nominal ölçektir. Nominal ölçek, sayım yapılmasına olanak veren, katılımcıların belirli özelliklerini kategorik sınıflandırmaya yarayan ölçek tipleridir (Say, 2007: 81; Bayat, 2014: 5). Nominal ölçek tipi katılımcıların demografik ve iş özelliklerinin belirlenmesi amacıyla tercih edilmiştir. Ankette kullanılan ikinci ölçek tipi ise sırasal ölçektir. Sırasal ölçek, nominal ölçekte yer alan kategorilerin belirli kriterlere göre sıralandırılması ile oluşturulan, verilerin büyüklük açısından sıralandığı ölçekler olarak tanımlanmaktadır (Buzkan, Gülmez, Sümer ve Taşdemir, 2014: 4). Araştırma kapsamında sırasal ölçek tiplerinden Likert tipi ölçek tercih edilmiştir. Likert tipi ölçek, önermelerin araştırılan konu hakkında tutum veya görüşlerin bir ifadesi şeklinde oluşturulan ve katılımcıların önermelere katılım düzeyini seçtiği ölçek tipidir (Turan, Şimşek ve Aslan, 2015: 188). Likert tipi ölçek beşli şekilde hazırlanmıştır. 5’li likert tipi ölçekte 1: kesinlikle katılmıyorum, 2: katılmıyorum, 3: ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4: katılıyorum ve 5: kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Ölçeğin aralık genişliği, dizi genişliği/yapılacak grup sayısı formülü (Tekin, 1996) ile hesaplanarak bulunmuştur. Aralık genişliği katsayısı, ölçme sonuçları dizisindeki en büyük değer ile en küçük değer arasındaki farkın grup sayısına bölünmesiyle belirlenir. Buna göre ölçeğin aralık genişliği katsayısı $[(5-1)/5]$ 0,80 olarak hesaplanmıştır. Sonuçların değerlendirilmesinde baz alınan aritmetik ortalama aralıkları; “1,00-1,80=Kesinlikle Katılmıyorum”, “1,81-2,60=Katılmıyorum”, “2,61-3,40=Kararsızım”, “3,41-4,20=Katılıyorum”, “4.21-5,00=Kesinlikle Katılıyorum” şeklindedir. Oluşturulan anket ve anketin oluşturulması süreci aşağıda yer almaktadır.

Araştırma kapsamında ölçeğin hazırlanmasının ardından evren ve örneklemin belirlenmesi sürecine geçilmiştir. Evren, araştırmacının araştırma alanını oluşturan, bu alandan örneği seçtiği ve genellediği grup olarak tanımlanmaktadır (Altunışık vd., 2010: 130). Örneklem ise, evren içerisinden seçilen, evreni temsil yeteneğine sahip ve ilgili

değişkenle ilgili bilgi toplanmasına yarayan alt kümelerdir (Esin, Ekni ve Gamgam, 2006: 301). Araştırma kapsamında belirlenen evren ve örnekleme ilişkin bulgular aşağıda yer almaktadır.

Araştırmada araştırma soruları ve modelinin belirlenmesi, anketin oluşturulması ve evren ve örneklemin belirlenmesinin ardından uygulama aşamasına geçilmiştir. Uygulama kapsamında ilk olarak pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Pilot uygulama iki aşamadan oluşmaktadır. İlk aşamada oluşturulan anket konu ile ilgili akademisyenlere ve konaklama işletmesi yöneticilerinden bir gruba okutularak anlaşılabilirliği test edilmiştir. İkinci aşamada ise oluşturulan anket yeter sayıda katılımcıya uygulanarak geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiştir. Pilot uygulama sonucunda geçerlilik ve güvenilirlik uygun olması halinde araştırma analizlerinin gerçekleştirilebilmesi amacıyla veri toplama işlemine geçilmiştir.

Verilerin toplanması işleminde olasılığa dayalı olmayan örnekleme çeşitlerinden kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Kolayda örnekleme en kolay ulaşılan katılımcının örneğe dahil edildiği örnekleme çeşididir (Altunışık vd., 2010: 140). Kolayda örnekleme yöntemi ile daha önce belirlenen örneklem büyüklüğüne uygun sayıda anketin toplanmasının ardından veri toplama işlemi sonlandırılarak araştırma sonuçlarına ulaşmak amacıyla verilerin analizlerine geçilmiştir. Analizler SPSS 24.0 ve AMOS 23.0 istatistik paket programlarında gerçekleştirilmiştir. Analizler kapsamında ilk olarak ölçeklerin güvenilirlikleri test edilerek analizlere devam edilip edilmeme kararı verilmiştir. Akabinde normallik dağılımlarına ilişkin analizler gerçekleştirilerek hangi analizlerin gerçekleştirileceği belirlenmiştir.

4.2.1. Araştırmanın Soruları ve Modeli

Araştırmanın temel amacı kapsamında ele alınan değişkenler incelendiğinde kriz dönemlerinde krizin absorbe edilmesi ve örgütün kriz sonrası değişen çevre koşullarında faaliyetlerine devam edebilmesi ortak temeline dayandığı görülmektedir. Buna karşın, literatür incelendiğinde üç değişken ilişkisini inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Değişkenlere ilişkin gerçekleştirilen çalışmalar genellikle iki değişkenin genellikle dolaylı şekilde incelenmesi şeklindedir. Bahsi geçen çalışmalar incelendiğinde, Ignatiadis ve Nandhakumar (2007) çalışmalarında kurumsal sistemlerin kullanılmaya başlanmasının örgütsel dayanıklılığı düşüreceğini ifade ettiği görülmektedir. Gunasekaran ve arkadaşları (2011) çalışmalarında insan kaynakları ve bilgi yönetiminin

örgütsel dayanıklılığı arttıracığını belirtirken, Kumbalı da (2018) benzer bir şekilde çalışmasında bilgi yönetiminin örgütsel dayanıklılığı pozitif yönde etkileyeceği görüşündedir. Polat (2018) çalışmasında kurumsal yönetim ilkeleri ile kurumsal risk yönetimi arasında ilişki olduğunu belirtmektedir. Ghaderi ve arkadaşları (2014) çalışmalarında araştırma bölgelerinde örgütsel öğrenmenin ihmal edildiğini ve bu durumun kriz yönetimini etkilediğini ifade etmektedir. Avcı (2005) çalışmasında tutumların, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin ve açık fikirliliğin örgütsel öğrenme için önem arz ettiği görülmektedir. Özdemir'in (2006) çalışmasın incelendiğinde de bulguların Avcı'nın (2005) bulgularını destekler nitelikte olduğu, örgütsel öğrenmenin tetikleyici olarak görüldüğü ve örgütsel öğrenmenin örgüt performansını yükselttiği ifade etmektedir. Araştırma değişkenleri ile dolaylı da olsa benzerlik gösteren çalışmalar incelendiğinde yukarıda da belirtildiği gibi çalışmaların genellikle iki araştırma değişkeni ile dolaylı yoldan benzerlik gösterdiği, bununla birlikte üç değişkeni doğrudan inceleyen bir çalışmaya rastlanmadığı görülmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın soruları ve hipotezleri aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

Soru 1 : Konaklama işletmelerinde yöneticilerin bakış açısıyla işletmenin örgütsel dayanıklılık düzeylerini belirleyen faktörler nelerdir?

Soru 2 : Konaklama işletmelerinde yöneticilerin bakış açısıyla işletmenin kurumsallaşma düzeylerini belirleyen faktörler nelerdir?

Soru 3 : Konaklama işletmelerinde yöneticilerin bakış açısıyla işletmenin öğrenen örgüt düzeylerini belirleyen faktörler nelerdir?

H₁ : Konaklama işletmelerinde örgütsel dayanıklılık ile kurumsallaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂ : Konaklama işletmelerinde örgütsel dayanıklılık ile öğrenen örgüt arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₃ : Konaklama işletmelerinde öğrenen örgüt ile kurumsallaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₄ : Konaklama işletmelerinde öğrenen örgüt düzeyi örgütsel dayanıklılığı etkilemektedir.

H₅ : Konaklama işletmelerinde öğrenen örgüt düzeyi kurumsallaşmayı etkilemektedir.

H₆ : Konaklama işletmelerinde kurumsallaşma düzeyi örgütsel dayanıklılığı etkilemektedir.

H₇ : Konaklama işletmelerinde öğrenen örgüt düzeyi kurumsallaşma aracılığı ile örgütsel dayanıklılığı etkilemektedir.

H₈ : Konaklama işletmelerinde yöneticilerin özelliklerine göre örgütsel dayanıklılık düzeyleri farklılık göstermektedir.

H₉ : Konaklama işletmelerinde yöneticilerin özelliklerine göre kurumsallaşma düzeyleri farklılık göstermektedir.

H₁₀ : Konaklama işletmelerinde yöneticilerin özelliklerine göre öğrenen örgüt düzeyleri farklılık göstermektedir.

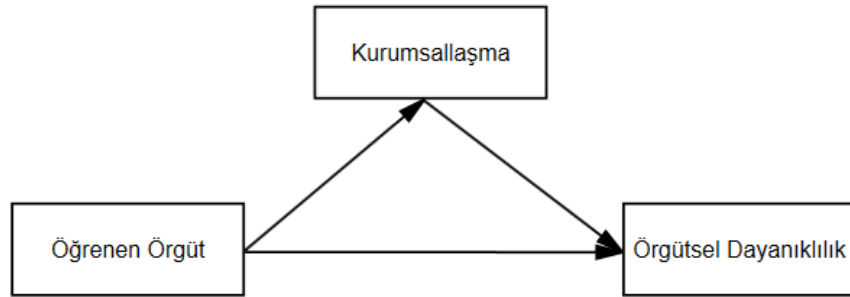
H₁₁ : Konaklama işletmelerinde tesislerin özelliklerine göre örgütsel dayanıklılık düzeyleri farklılık göstermektedir.

H₁₂ : Konaklama işletmelerinde tesislerin özelliklerine göre kurumsallaşma düzeyleri farklılık göstermektedir.

H₁₃ : Konaklama işletmelerinde tesislerin özelliklerine göre öğrenen örgüt düzeyleri farklılık göstermektedir.

Araştırmanın temel amacı ve soruları doğrultusunda araştırma modeli, Şekil 4.1'deki gibidir:

Şekil 4.1 Araştırma modeli



4.2.2. Araştırma Ölçeklerinin Oluşturulması

Literatürden elde edilen bilgiler ışığında geliştirilen anket dört ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların çalıştıkları işletme özellikleri ve mesleki özellikleri belirlemek amacıyla sorular yer almaktadır. Sorulardan üç tanesi işletme özellikleri, yedi tanesi de katılımcıların mesleki özellikleri ile ilgilidir. Bu sorulara ankette araştırma sorularında yer alan farklılık sorularının cevaplarına ulaşmak amacıyla yer verilmiştir. İkinci bölümde örgütsel dayanıklılık, üçüncü bölümde kurumsallaşma ve dördüncü bölümde öğrenen örgütlere ilişkin önermeler yer almaktadır. Önermeler 5'li

likert tipi ölçek tarzında hazırlanmaktadır. 5'li likert tipi ölçekte 1: kesinlikle katılmıyorum, 2: katılmıyorum, 3: ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4: katılıyorum ve 5: kesinlikle katılıyorum şeklindedir. İkinci, üçüncü ve dördüncü bölümde yer alan önermelerin nasıl oluşturulduğuna ilişkin bulgular aşağıda yer almaktadır.

4.2.2.1.Örgütsel Dayanıklılık Ölçeğinin Hazırlanması

Anketin ikinci bölümünde katılımcıların örgütsel dayanıklılık algılarının belirlenmesi amacıyla önermeler yer almaktadır. Örgütsel dayanıklılık ölçeğinin hazırlanmasında Orchiston ve arkadaşlarının (2016) gerçekleştirmiş olduğu konaklama işletmeleri üzerinde gerçekleştirmiş oldukları ampirik çalışmadan faydalanılmıştır. Orchiston ve arkadaşlarının (2016) gerçekleştirmiş olduğu çalışma incelendiğinde çalışma kapsamına kullanılan ölçeğin Lee ve arkadaşlarının (2013) çalışmasından faydalanılarak hazırlandığı saptanmıştır. Orchiston ve arkadaşlarının (2016) geliştirmiş olduğu ölçek 13 önermeden oluşmaktadır. Araştırma kapsamında ölçek Yeni Zelanda'da faaliyet gösteren turizm işletmelerinde 101 işletmeye uygulanmıştır. Uygulama sonrasında gerçekleştirilen açıklayıcı faktör analizi sonrasında örgütsel dayanıklılığın planlama ve kültür ve işbirliği ve yenilikçilik boyutları altında 12 önermede faktörleştiği saptanmıştır. Boyutların oluşturulmasında kullanılan faktör analizine yönelik bulgular incelendiğinde KMO değerinin 0,860 olduğu ve boyutların güvenilirliğine ilişkin Cronbach's alpha değerlerinin tamamının 0.700 değerinin üzerinde olduğu saptanmıştır.

Orchiston ve arkadaşlarının (2016) çalışması incelendiğinde kullanılan ölçeğin Lee ve arkadaşlarının (2013) çalışmasından faydalanılarak hazırlandığı görülmektedir. Çalışma kapsamında örgütsel dayanıklılık ölçeğinin hazırlanması amacıyla bahsi geçen çalışma incelenmiştir.

Lee ve arkadaşlarının (2013) gerçekleştirmiş olduğu çalışma incelendiğinde çalışmanın Yeni Zelanda'nın Auckland bölgesinde farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler üzerinde gerçekleştirildiği ve çalışma kapsamında 68 işletmede çalışan 249 anket uygulandığı görülmektedir. Çalışmada kullanılan ölçek incelendiğinde McManus'un (2008) gerçekleştirmiş olduğu çalışmasında geliştirdiği model ve bu modelin daha sonra araştırmacılar tarafından geliştirilmiş halinden faydalanılarak hazırlandığı saptanmıştır. Ölçek 73 önermeden oluşmaktadır. Çalışma kapsamında gerçekleştirilen açıklayıcı faktör analizi sonuçları incelendiğinde örgütsel dayanıklılığın uyum kapasitesi ve planlama boyutlarında faktörleştiği boyutlarında faktörleştiği

belirlenmiştir. Boyutların oluşturulmasında kullanılan faktör analizine yönelik bulgular incelendiğinde KMO değerinin 0,888 olduğu ve boyutların güvenilirliğine ilişkin Cronbach's alpha değerlerinin tamamının 0.680 değerinin üzerinde olduğu saptanmıştır. Lee ve arkadaşlarının (2013) çalışmasında faydalandığı McMamus'un (2008) çalışması incelendiğinde çalışmanın Yeni Zelanda'da faaliyet gösteren işletmeler üzerinde gerçekleştirildiği ve çalışma kapsamında 10 işletme ile mülakatlar gerçekleştirildiği görülmektedir. Çalışma kapsamında gerçekleştirilen analiz sonuçları incelendiğinde örgütsel dayanıklılığın durum farkındalığı, temel hassasiyetlerin önemi ve uyum kapasitesi boyutlarından oluştuğu belirlenmiştir. Elde edilen bulgular neticesinde örgütsel dayanıklılığı ölçmek için kullanılması ölçeğin Orchiston ve arkadaşlarının (2016) çalışmasında yer alan 13 önermeden oluşmasına karar verilmiştir. Önermeler EK-1'de yer almaktadır.

4.2.2.2.Kurumsallaşma ölçeğinin hazırlanması

Anketin üçüncü bölümünde katılımcıların kurumsallaşma algılarının belirlenmesi amacıyla önermeler yer almaktadır. Kurumsallaşma ölçeğinin hazırlanmasında ilk olarak literatür taraması gerçekleştirilmiş ve Yağcı (2014) ve Türkoğlu'nun (2016) doktora tez çalışmaları kapsamında konaklama işletmeleri üzerinde gerçekleştirmiş oldukları ampirik çalışmalara ulaşılmıştır.

Yağcı'nın (2014) gerçekleştirmiş olduğu çalışma incelendiğinde çalışma kapsamında kullanılan ölçeğin Apaydın (2008), Tavşancı (2009) ve Şanal'ın (2011) çalışmalarından faydalanılarak hazırlandığı saptanmıştır. Yağcı'nın (2014) geliştirmiş olduğu ölçek 31 önermeden ve formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, saydamlık ve tutarlılık boyutlarından oluşmaktadır. Araştırma kapsamında ölçek Türkiye'de faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerde 214 yöneticiye uygulanmıştır. Uygulama sonrasında gerçekleştirilen açıklayıcı faktör analizi sonrasında kurumsallaşmanın formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, saydamlık ve tutarlılık boyutları altında 28 önermede faktörleştiği saptanmıştır. Boyutların oluşturulmasında kullanılan faktör analizine yönelik bulgular incelendiğinde KMO değerinin 0,955 olduğu ve boyutların güvenilirliğine ilişkin Cronbach's alpha değerlerinin tamamının 0.800 değerinin üzerinde olduğu saptanmıştır.

Türkoğlu'nun (2016) gerçekleştirmiş olduğu çalışma incelendiğinde çalışma kapsamında kullanılan ölçeğin Apaydın (2008), Tavşancı (2009) ve Şanal'ın (2011) çalışmalarından faydalanılarak hazırlandığı saptanmıştır. Bu önermelere ek olarak araştırmacı kendi geliştirdiği önermeleri ölçeğe eklemiştir. Türkoğlu'nun (2016) geliştirmiş olduğu ölçek 26 önermeden oluşmaktadır. Türkoğlu'nun geliştirmiş olduğu ölçek Antalya ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışan 350 yöneticiye uygulanmıştır. Uygulama sonrasında gerçekleştirilen açıklayıcı faktör analizi sonrasında kurumsallaşmanın sosyal sorumluluk, profesyonelleşme ve formalleşme boyutları altında 23 önermede faktörleştiği saptanmıştır. Boyutların oluşturulmasında kullanılan faktör analizine yönelik bulgular incelendiğinde KMO değerinin 0,961 olduğu ve boyutların güvenilirliğine ilişkin Cronbach's alpha değerlerinin tamamının 0.900 değerinin üzerinde olduğu saptanmıştır.

Konaklama işletmelerinde yöneticilerin kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesine ilişkin gerçekleştirilen ampirik çalışmalar incelendiğinde kullanılan ölçeklerin Apaydın (2008), Tavşancı (2009) ve Şanal'ın (2011) çalışmalarından faydalanılarak hazırlandığı görülmektedir. Çalışma kapsamında kurumsallaşma ölçeğinin hazırlanması amacıyla bahsi geçen çalışmalar incelenmiştir.

Apaydın'ın (2008) gerçekleştirmiş olduğu çalışma incelendiğinde çalışmanın Türkiye'de farklı sektörlerde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmeler üzerinde gerçekleştirildiği ve çalışma kapsamında 202 işletmeye anket uygulandığı görülmektedir. Çalışmada kullanılan ölçek incelendiğinde kurumsallaşmanın formalleşme boyutuna ilişkin önermelerin Wallace (1995)'den faydalanılarak hazırlandığı, kültürel güç boyutuna ilişkin önermelerin Yılmaz, Alpkan ve Ergün'den (2005) faydalanılarak hazırlandığı, diğer önermelerin ise araştırmacı tarafından literatür taraması sonucunda düzenlendiği belirlenmiştir. Ölçek 43 önermeden oluşmaktadır. Çalışma kapsamında gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonuçları incelendiğinde kurumsallaşmanın formalleşme, profesyonelleşme, otonomi, kültürel güç, saydamlık, sosyal sorumluluk ve tutarlılık boyutlarında faktörleştiği ve tamamının doğrulandığı belirlenmiştir. Boyutların oluşturulmasında kullanılan faktör analizine yönelik bulgular incelendiğinde boyutların güvenilirliğine ilişkin Cronbach's alpha değerlerinin tamamının 0.750 değerinin üzerinde olduğu saptanmıştır. Apaydın'ın (2008) çalışmasında faydalandığı Wallace (1995) ve Yılmaz ve arkadaşlarının (2005) çalışmaları incelendiğinde Wallace'nın (1995) çalışmasında yer alan önermelerde Oldham ve Hackman'dan (1981) faydalandığı

saptanmıştır. Oldham ve Hackman'ın (1981) çalışması incelendiğinde ise formalleşmeye ilişkin önermelerde Pugh, Hickson, Hinings ve Turner'den (1968) faydalandığı belirlenmiştir. Çalışma kapsamında faydalanılan bir diğer çalışma olan Yılmaz ve arkadaşlarının (1995) çalışması incelendiğinde ise kültürel güç boyutuna ilişkin önermelerde Denison'un (2001) çalışmasından faydalandığı saptanmıştır.

Yağcı (2014) ve Türkoğlu'nun (2016) faydalandığı bir diğer çalışma olan Tavşancı'nın (2009) çalışması incelendiğinde çalışmanın İstanbul Menkul Kıymetler Borsasına kayıtlı işletmeler üzerinde gerçekleştirildiği ve çalışma kapsamında 101 işletmeye anket uygulandığı görülmektedir. Çalışmada kullanılan ölçek incelendiğinde kurumsallaşma ölçeğinin hazırlanmasında Karpuzoğlu (2000), Apaydın (2007) ve Atilla ve Küskü'nün (2006) çalışmalarından faydalandığı, bazı önermelerin bahsi geçen çalışmalardan doğrudan alındığı bazılarının ise bahsi geçen çalışmalarda yer alan önermelerden uyarlandığı belirlenmiştir. Ölçek 54 önermeden oluşmaktadır. Çalışma kapsamında gerçekleştirilen açıklayıcı faktör analizi sonuçları incelendiğinde kurumsallaşmanın 50 önermede ve kültürel güç, toplumsal değer ve normlara uyum, kurumsal sosyal sorumluluk, şeffaflık ve hesap verilebilirlik, biçimsel faaliyet yapısı, biçimsel yapıya uyum, profesyonelleşme, biçimsel organizasyon yapısı, kurumsal çevreye uyum ve yetki delegasyonu boyutlarında faktörleştiği belirlenmiştir. Boyutların oluşturulmasında kullanılan faktör analizine yönelik bulgular incelendiğinde KMO değerinin 0,863 olduğu ve boyutların güvenilirliğine ilişkin Cronbach's alpha değerlerinin tamamının 0.750 değerinin üzerinde olduğu saptanmıştır. Tavşancı'nın (2009) çalışmasında faydalandığı Karpuzoğlu (2000), Apaydın (2007) ve Atilla ve Küskü'nün (2006) çalışmaları incelendiğinde Karpuzoğlu'nun çalışmasında yer alan önermelerin hazırlanmasında Allred ve Allred'in (1997) çalışmasından faydalandığı belirlenmiştir. Allred ve Allred'in (1997) çalışmasına ulaşılammıştır. Apaydın (2007) çalışması incelendiğinde çalışmanın doktora tez çalışması olduğu ve yukarıda incelenen Apaydın (2008) çalışmasının bu tezin makaleleştirilmiş hali olduğu saptanmıştır. Son olarak Atilla ve Küskü'nün (2006) çalışması incelendiğinde ise çalışma kapsamında kapsamlı bir literatür çalışması sonucunda birçok yazara atıf yapılarak önermelerin oluşturulduğu belirlenmiştir.

Son olarak Şanal'ın (2011) çalışması incelendiğinde çalışmanın İstanbul Sanayi Odasına kayıtlı II. 500 büyük işletme üzerinde gerçekleştirildiği ve çalışma kapsamında 102 işletmeye anket uygulandığı görülmektedir. Çalışmada kullanılan ölçek

incelendiğinde kurumsallaşma ölçeğinin hazırlanmasında formalleşme boyutuna ilişkin önermelerde Wallace (1995) ve Miller, Steier ve Breton-Miller'ın (2003) çalışmalarından, özerklik boyutuna ilişkin önermelerde Apaydın (2007) ve Güngör Ak'ın (2010) çalışmalarından, profesyonelleşme boyutuna ilişkin önermelerde Apaydın (2007) ve Reid, Dunn, Croime ve Adams'ın (1999) çalışmalarından, şeffaflık boyutuna ilişkin önermelerde Karpuzoğlu (2000) ve Apaydın'ın (1997) çalışmalarından, sosyal sorumluluk boyutuna ilişkin önermelerde Apaydın (1997) ve Tavşancı'nın (2009) çalışmalarından ve tutarlılık boyutuna ilişkin önermelerde Apaydın (1997) çalışmasından faydalanılmıştır. Ölçek 46 önermeden oluşmaktadır. Çalışma kapsamında gerçekleştirilen açıklayıcı faktör analizi sonuçları incelendiğinde kurumsallaşmanın 34 önermeden ve formalleşme, özerklik, profesyonelleşme, şeffaflık, sosyal sorumluluk ve tutarlılık boyutlarında faktörleştiği saptanmıştır. Boyutların oluşturulmasında kullanılan faktör analizine yönelik bulgular incelendiğinde KMO değerinin 0,791 olduğu ve boyutların güvenilirliğine ilişkin Cronbach's alpha değerlerinin tamamının 0.850 değerinin üzerinde olduğu saptanmıştır. Şanal'ın (2011) çalışmasında faydalandığı Wallace (1995), Reid ve arkadaşları (1999), Karpuzoğlu (2000), Miller ve arkadaşları (2003), Apaydın (2007), Tavşancı (2009) ve Güngör Ak'ın (2010) çalışmaları incelendiğinde Wallace (1995), Karpuzoğlu (2000), Apaydın (2007) ve Tavşancı'nın (2009) çalışmalarının yukarıda incelenen çalışmalar olduğu belirlenmiştir. Reid ve arkadaşlarının (1999) çalışması incelendiğinde önemelerin araştırmacılar tarafından oluşturulduğu saptanmıştır. Miller ve arkadaşlarının (2003) çalışması incelendiğinde çalışmanın nitel araştırma yöntemi ile gerçekleştirildiği belirlenmiştir. Son olarak Güngör Ak'ın (2010) çalışması incelendiğinde çalışma kapsamında kullanılan ölçeğin literatür taraması sonucunda elde edilen bulgular ışığında araştırmacı tarafından hazırlandığı saptanmıştır.

Gerçekleştirilen çalışma kapsamında kullanılan kurumsallaşmaya ilişkin ölçeğin oluşturulmasında ilk olarak yukarıda bahsi geçen Pugh vd. (1968), Oldham ve Hackman (1981), Karpuzoğlu (2000), Denison (2001), Apaydın (2008), Tavşancı (2009), Şanal (2011), Yağcı (2014) ve Türkoğlu'nun (2016) çalışmalarında yer alan önemeler bir havuzda toplanmıştır. Bu önermelere Alpay vd. (2008) çalışmasında yer alan önermeler de eklenmiştir. Oluşturulan havuzda yer alan 51 önerme daha sonra incelenmiş ve benzer önermeler birleştirilerek 33 önermeden oluşan kurumsallaşma ölçeği hazırlanmıştır. Ölçek EK-1'de yer almaktadır.

4.2.2.3.Öğrenen örgüt ölçeğinin hazırlanması

Anketin son bölümünde katılımcıların öğrenen örgüt algılarının belirlenmesi amacıyla önermeler yer almaktadır. Öğrenen örgüt ölçeğinin hazırlanmasında Marsick ve Watkins'ın (2003) çalışmasında yer alan ve yazarlar tarafından 1997 yılında gerçekleştirdikleri çalışmada geliştirilen, 43 önermeli Öğrenen Örgüt Boyutları Ölçeğinin kısa versiyonu olan ölçekten faydalanılmıştır. Çalışmada 43 önermenin Yang'ın (2003) çalışmasında test edildiği ve 21 önermeli kısa versiyonun oluşturulduğu belirtilmektedir. Bununla birlikte, Marsick (2013) ölçeğin iki versiyonunda 14 farklı dile çevrildiğini ve gerçekleştirilen bu çalışmalarda yüksek düzeyde geçerlilik ve güvenilirliğe sahip olduğunu belirtmektedir. Çalışma kapsamında tercih edilen 21 önermeli Öğrenen Örgüt Boyutları ölçeğinin kısa versiyonu Yang (2003), Pimapunsri (2008), Song, Joo ve Chermack (2009) ve Leufven, Vitrakoti, Bergström, Ashish ve Malqvist (2015) tarafından farklı sektörlerde test edilmiştir.

Yang (2003) çalışmasını Watkins ve Marsick ile 2003 yılında gerçekleştirdiği çalışmalarında kullandıkları 836 örneklem büyüklüğüne sahip veriyi kullanarak gerçekleştirmiştir. Çalışmada 6'lı Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Çalışma kapsamında ilk olarak 836 katılımcılı veri tesadüfi olarak ikiye bölünmüştür. Oluşturulan iki farklı veri grubu açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri için kullanılmıştır. Gerçekleştirilen faktör analizi ve akabinde gerçekleştirilen yapısal eşitlik modeli sonucunda 21 önermenin 7 boyut altında faktörleştiği belirlenmiştir. Bu boyutlar; sürekli öğrenme, diyalog ve sorgulama, takım halinde öğrenme, güçlenme, sistem bağlantısı, yerleşik sistem ve liderliğin sağlanması olarak isimlendirilmiştir. Elde edilen ölçeğin Cronbach's Alpha değeri 0,930 düzeyindedir.

Pimapunsri (2008) gerçekleştirmiş olduğu çalışmasında 21 ölçekli Öğrenen Örgüt Boyutları ölçeğini Tayland'ın başkenti Bangkok'ta yer alan konaklama işletmelerinde çalışan 360 işgören üzerinde 6'lı Likert tipi ölçek kullanılarak test etmiştir. Gerçekleştirilen analizler incelendiğinde gerçekleştirilen açıklayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin stratejik liderlik, diyalog ve sorgulama ve yerleşik sistem bağlantısı olmak üzere üç boyutta faktörleştiği belirlenmiştir. Test edilen ölçeğin Cronbach's Alpha değeri 0,880 düzeyindedir.

Song ve arkadaşlarının (2009) çalışmaları incelendiğinde çalışmanın Güney Kore’de faaliyet gösteren ve farklı sektörlerde yer alan 11 işletmede çalışan 1529 katılımcı üzerinde gerçekleştirildiği görülmektedir. Çalışma kapsamında 5’li Likert Tipi ölçek kullanılmıştır. Çalışma kapsamında doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiş olup 21 önermeli ve 7 boyuttan oluşan Öğrenen Örgüt Boyutları ölçeğinin Kore kültürü bakımından güvenilir ve geçerli olduğu saptanmıştır. Kullanılan ölçeğe ait boyutların Cronbach’s Alpha değerleri 0,74 ile 0,84 arasında değişmektedir.

Leufven ve arkadaşlarının (2015) gerçekleştirdikleri çalışma incelendiğinde ise çalışmanın Nepal’de sağlık sektöründe ve 135 katılımcı ile gerçekleştirildiği görülmektedir. Çalışma kapsamında 21 önermeli Öğrenen Örgüt Boyutları Ölçeğinin kısa versiyonu 6’lı Likert tipi ölçek kullanılarak kullanılmış olup, gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda veri setinin Yang’ın (2003) elde ettiği boyutları doğruladığı saptanmıştır. Elde edilen bulgular neticesinde öğrenen örgütleri ölçmek için kullanılması planlanan Öğrenen Örgüt Boyutları ölçeğinin 21 önermeli versiyonuna ilişkin önermeler EK-1’de yer almaktadır.

4.2.3.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Konaklama işletmelerinde yetki ve sorumlulukların büyük bölümü yöneticilere aittir. Alınan bütün kararlarda sorumlu olmaları kriz dönemlerinde sorunlara ilk müdahale edecek kişiler olma özelliğini beraberinde getirmektedir. Yöneticilerin işletmeleri krizden önce hazırlamaları, stratejiler geliştirmeleri ve çevreyi takip etmeleri işletmelerin krizleri absorbe etmeleri ve kriz sonrasında değişen çevre koşullarına ayak uydurmaları bakımından hayati önem taşımaktadır. Bu noktada, araştırmanın uygulanacağı işgörenler yöneticiler olarak belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında araştırma evrenini Alanya’da faaliyet gösteren beş ve dört yıldızlı konaklama işletmeleri yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırma evreninin Alanya seçilme nedeni Alanya’nın Türkiye’de en çok beş ve dört yıldızlı konaklama işletmesine sahip şehirlerden birisi olmasıdır. Araştırma kapsamında beş ve dört yıldızlı konaklama işletmelerinin seçilme nedeni ise diğer işletmelere göre daha çok profesyonel yönetici çalıştırıyor olmalarıdır. Alanya’da faaliyet gösteren beş ve dört yıldızlı konaklama işletmeleri incelendiğinde 81 adet beş yıldızlı ve 103 adet dört yıldızlı olmak üzere 184 konaklama işletmesi olduğu görülmektedir (T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2020). Buna karşın, dünya genelinde yaşanan Covid-19 pandemi süreci nedeniyle Türkiye’de

Türkiye Cumhuriyeti Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından Güvenli Turizm Sertifikasyon süreci başlatılmış olup, 2020 yılında faaliyet gösterecek tesislerin bu sertifikasyona sahip olmaları koşuluyla faaliyetlerini gerçekleştirebilecekleri açıklanmıştır. Bu bulgular ışığında araştırmanın gerçekleştirildiği Eylül 2020 döneminde ilgili Bakanlığa ait internet sitesinde Bakanlık Belgeli konaklama işletmesi sayısının 122 olduğu, bu tesislerin 72 adetinin beş yıldızlı ve 33 adetinin dört yıldızlı olmak üzere toplam 105 adet tesisin evrene dahil edilebileceği belirlenmiştir (Türkiye Turizm Tanıtım ve Geliştirme Ajansı, 2020).

Araştırma kapsamında evren büyüklüğü ve evrenin tamamına ulaşmanın zorluğu nedeniyle evrenin tamamına ulaşmak yerine örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Örnekleme yöntemi, bir araştırma amacıyla belirlenen evreni temsil edecek şekilde, evren içerisinden belirli sayıda elemandan meydana gelen, bir alt elemanlar grubu oluşturma süreci olarak açıklanmaktadır (Altunışık vd., 2010: 131). Evreni temsil edecek yeterli örneklem büyüklüğünün belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen araştırma kapsamından Alanya’da faaliyet gösteren ve Güvenli Turizm Sertifikalı 105 adet konaklama işletmesi incelendiğinde işletmelerde yönetici istatistiklerine ilişkin bir veriye rastlanmamıştır. Bu nedenle örneklem büyüklüğünün belirlenmesine yönelik bir formül uygulanmamıştır. Bu noktada örneklem büyüklüğünü belirleyebilmek amacı ile Sekeran’ın (1992: 253) geliştirmiş olduğu belirli evrenler için kabul edilebilir örnek büyüklükleri tablosundan faydalanmıştır. Araştırma kapsamında evren büyüklüğü belirlenememesi nedeniyle bahsi geçen tabloda yer alan üst sınır araştırmanın örnekleme olarak kabul edilmiştir. Sekeran’ın (1992: 253) geliştirdiği tabloya göre 100.000 ve üzeri evren büyüklükleri için örneklem büyüklüğü en az 384’tür. Bu nedenle araştırma örneklem büyüklüğü en az 384 katılımcı olarak belirlenmiştir.

4.3.Pilot Uygulama

Pilot uygulamanın ilk aşamasında ölçeğin anlaşılabilirliğini test etmek amacı ile anket ilgili akademisyenlere ve konaklama işletmeleri yöneticilerine okutularak anlaşılmayı zorlaştıran ifadeler düzeltilmiştir. Pilot uygulamanın ilk aşaması Ağustos 2020 tarihinde gerçekleştirilmiştir. İlk uygulamanın gerçekleştirilmesi ve anlaşılabilirliği etkileyen ifadelerin düzeltilmesinin ardından pilot uygulamanın ikinci aşamasına geçilmiştir. Pilot uygulamanın ikinci aşamasında 5 adet beş yıldızlı ve 2 adet dört yıldızlı konaklama işletmesine anket bırakılmış olup, bahsi geçen anketlerden ilk 50 adetine

ölçeğin güvenilirliğini test etmek amacı ile Cronbach's Alpha Güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiştir. Anketlerin dağıtımı ve verilerin analizi Ağustos 2020 tarihinde gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular incelendiğinde Örgütsel Dayanıklılık ölçeğinin güvenilirlik katsayısının 0,898, Kurumsallaşma ölçeğinin güvenilirlik katsayısının 0,951 ve öğrenen örgüt ölçeğinin güvenilirlik kat sayısının 0,930 olduğu saptanmıştır. Bu bulgular üç ölçeğinde pilot uygulamasında elde edilen güvenilirliğe ilişkin verilerin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2010: 405).

4.4.Verilerin Toplanması

Pilot uygulamada elde edilen verilerin güvenilirliklerinin yeterli olmasına bağlı olarak Eylül 2020 tarihinde araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında 58 konaklama işletmesine toplam 700 adet anket dağıtılmıştır. Dağıtılan konaklama işletmelerinden 54 adeti anketleri doldurmuşlardır. 54 adet konaklama işletmesinin 43 adeti beş yıldızlı ve 11 adeti dört yıldızlıdır. Bahsi geçen tesislerden ilk olarak 458 adet anket toplanmıştır. Anketler incelendiğinde 392 adetinin sağlıklı olduğu belirlenmiş olup, analizlere dahil edilmiştir. Bu sayı yeterli örneklem büyüklüğünün üzerinde olması nedeniyle verilerin toplanması süreci sonlandırılarak analizlere geçilmiştir.

4.5.Araştırma Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde araştırma kapsamında gerçekleştirilen analizlerden elde edilen bulgular yer almaktadır. Araştırma analizlerinde ilk olarak güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiş olup, güvenilirlik katsayılarının analizler için yeterli olması nedeniyle analizlere devam edilmiştir. Analizlerin ikinci aşamasında ölçeklerin dağılımlarının normal olup olmadığının belirlenmesi amacı ile analizler gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen bu analizlere bağlı olarak diğer aşamalarda yer alacak analizler belirlenmiştir. Analizlerin üçüncü aşamasında ankette yer alan önermelerin dağılımlarını belirlemek amacı ile frekans dağılımlarına yer verilmiştir. Bu aşamanın ardından ölçeklerin faktör analizleri gerçekleştirilmiş olup, elde edilen faktörlere korelasyon analizleri, aracılık analizleri ve farklılık analizleri uygulanmıştır.

4.5.1.Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik, bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir şekilde ölçme derecesi olarak tanımlanmaktadır (Karagöz, 2016: 939). Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerini analiz etmek amacı ile alfa modeli güvenilirlik analizi kullanılmıştır. Bu analiz, ölçekte yer alan x adet önermenin homojen bir yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediğinin belirlenmesi amacı ile gerçekleştirilmektedir (Kalaycı, 2010: 405). Analizde Cronbach's Alpha değerine bakılmaktadır. Cronbach's Alpha değeri önermeler arasındaki korelasyona bağlı uyum değeri olarak açıklanmaktadır (Durmuş, Yurtkoru ve Çinko, 2011: 89). Gerçekleştirilen analizlerde Cronbach's Alpha değerinin 0,00-0,40 aralığında olması ölçeğin güvenilir olmadığını, 0,41-0,60 aralığında olması ölçeğin güvenilirliğinin düşük olduğunu, 0,61-0,80 ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu ve 0,81-1,00 aralığında olması ölçeğin yüksek derece güvenilir olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2010: 405).

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğinin belirlenmesi amacı ile ölçeklere Cronbach's Alpha güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen analizler sonucunda elde edilen bulgular ışığında 13 önermeden oluşan örgütsel dayanıklılık ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı 0,937, 33 önermeden oluşan kurumsallaşma ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı 0,964 ve 21 önermeden oluşan öğrenen örgüt ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı 0,961 olarak belirlenmiştir. Bu bulgular üç ölçekten elde edilen güvenilirliğe ilişkin verilerin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

4.5.2.Normallik Dağılım Analizleri

Araştırma kapsamında hangi analizlerin yapılması gerektiğinin şartlarından bir tanesi verilerin dağılımlarının normal olup olmadığı ile ilişkilidir. Bu ilişkinin nedeni, verilerin normal dağıldığında kullanılacak analizler ile normal dağılmadığında kullanılacak analizlerin farklı oluşudur. Normal dağılım, sürekli ve simetrik dağılım olarak açıklanmaktadır (Karagöz, 2016: 91). Araştırmalarda verilerin normal dağılıp dağılmadığının analiz edilmesi için birçok farklı yöntem kullanılmaktadır. Bu yöntemlerden en çok tercih edilenleri çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) ölçüleridir. Bu değerlerden çarpıklık değerinin -1,96 ve +1,96 aralığında olması ve basıklık değerinin -2 ve +2 aralığında olması dağılımın normal olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2010: 6).

Araştırmanın bu bölümünde araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin dağılımlarının normal olup olmadığının belirlenmesi amacıyla normallik dağılım analizleri gerçekleştirilmiştir. Analizlerin sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir.

Tablo 4.1 Örgütsel dayanıklılık normallik dağılım analizi

Önermeler	Skewness Değeri	Kurtosis Değeri
Önerme 1	-1,282	1,263
Önerme 2	-1,063	0,521
Önerme 3	-0,819	0,129
Önerme 4	-0,989	0,783
Önerme 5	-1,072	1,075
Önerme 6	-1,036	1,018
Önerme 7	-0,965	0,574
Önerme 8	-1,099	0,864
Önerme 9	-0,933	0,581
Önerme 10	-0,952	0,931
Önerme 11	-0,942	0,570
Önerme 12	-0,647	-0,174
Önerme 13	-0,898	0,361

Tablo 4.1’de örgütsel dayanıklılık ölçeğine ait önermelerin normallik dağılım analizleri yer almaktadır. Bulgular incelendiğinde bütün önermelere ilişkin skewness ve kurtosis değerlerinin -2 ila +2 değer arasında görülmektedir. Bu bulgular örgütsel dayanıklılığa ilişkin önermelerin normal dağıldığını göstermektedir.

Tablo 4.2 Kurumsallaşma normallik dağılım analizi

Önermeler	Skewness Değeri	Kurtosis Değeri
Önerme 1	-1,052	0,716
Önerme 2	-1,093	1,114
Önerme 3	-0,869	0,086
Önerme 4	-0,838	0,406
Önerme 5	-0,724	-0,058
Önerme 6	-0,955	0,430
Önerme 7	-0,942	1,094
Önerme 8	-0,932	0,615
Önerme 9	-1,086	1,147
Önerme 10	-1,009	0,445
Önerme 11	-0,643	-0,362
Önerme 12	-0,550	-0,292
Önerme 13	-0,683	0,139
Önerme 14	-1,081	1,609
Önerme 15	-0,961	1,072
Önerme 16	-1,215	1,832
Önerme 17	-0,896	0,614
Önerme 18	-0,919	0,723
Önerme 19	-0,965	1,346
Önerme 20	-0,834	0,740
Önerme 21	-0,898	0,434
Önerme 22	-0,618	0,324
Önerme 23	-0,811	0,095
Önerme 24	-1,067	1,672

Tablo 4.2 Kurumsallaşma normallik dağılım analizi (devam)

Önermeler	Skewness Değeri	Kurtosis Değeri
Önerme 25	-0,967	0,941
Önerme 26	-0,798	0,659
Önerme 27	-0,806	0,621
Önerme 28	-0,802	0,563
Önerme 29	-1,170	1,986
Önerme 30	-1,032	1,320
Önerme 31	-1,183	1,943
Önerme 32	-1,155	1,642
Önerme 33	-1,151	1,909

Tablo 4.2’de kurumsallaşma ölçeğine ait önermelerin normallik dağılım analizleri yer almaktadır. Bulgular incelendiğinde bütün önermelere ilişkin skewness ve kurtosis değerlerinin -2 ila +2 değer arasında görülmektedir. Bu bulgular kurumsallaşmaya ilişkin önermelerin normal dağıldığını göstermektedir.

Tablo 4.3 Öğrenen örgüt normallik dağılım analizi

Önermeler	Skewness Değeri	Kurtosis Değeri
Önerme 1	-1,005	1,231
Önerme 2	-1,185	1,649
Önerme 3	-0,441	-0,555
Önerme 4	-0,766	0,349
Önerme 5	-0,854	0,562
Önerme 6	-0,770	0,588
Önerme 7	-0,709	0,277
Önerme 8	-0,903	0,770
Önerme 9	-0,781	0,320
Önerme 10	-0,857	0,358
Önerme 11	-1,001	1,104
Önerme 12	-0,868	0,305
Önerme 13	-0,950	0,634
Önerme 14	-0,987	0,914
Önerme 15	-1,045	1,138
Önerme 16	-0,915	0,777
Önerme 17	-1,022	1,233
Önerme 18	-1,023	1,268
Önerme 19	-1,354	1,986
Önerme 20	-1,213	1,456
Önerme 21	-1,236	1,860

Tablo 4.3’de öğrenen örgüt ölçeğine ait önermelerin normallik dağılım analizleri yer almaktadır. Bulgular incelendiğinde bütün önermelere ilişkin skewness ve kurtosis değerlerinin -2 ila +2 değer arasında görülmektedir. Bu bulgular öğrenen örgüte ilişkin önermelerin normal dağıldığını göstermektedir.

4.5.3. Demografik Değişkenler

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların demografik değişkenlerine yönelik bulgulara yer verilmiştir. Bulgular Tablo 4.4’de yer almaktadır.

Tablo 4.4 Demografik değişkenler

Cinsiyet	n	%	Yaş	n	%
Kadın	175	44,6	18-25 yaş	38	9,7
Erkek	214	54,6	26-33 yaş	119	30,4
Boş	3	0,8	34-41 yaş	124	31,6
Toplam	392	100	42-49 yaş	75	19,1
Eğitim	n	%	50 yaş ve üzeri	33	8,4
İlköğretim	42	10,7	Boş	3	0,8
Lise	124	31,6	Toplam	392	100
Önlisans	95	24,3			
Lisans ve üzeri	129	32,9			
Boş	2	0,5			
Toplam	392	100			

Tablo 4.4’de yer alan bulgular incelendiğinde katılımcıların %44,6’sının kadın ve %54,6’sının erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumları %10,7’si ilköğretim, %31,6’sı lise, %24,3’ü önlisans ve %32,9’u lisans ve üzeri şeklindedir. Son olarak katılımcıların yaş aralıkları incelendiğinde ise %9,7’sinin 18-25 yaş, %30,4’ünün 26-33 yaş, %31,6’sının 34-41 yaş, %19,1’inin 42-49 yaş ve %8,4’nün 50 yaş ve üzeri yaş aralığında olduğu belirlenmiştir.

4.5.4. İş Özellikleri Değişkenleri

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların çalıştıkları işletmelerin ve katılımcıların iş özelliklerine yönelik bulgulara yer verilmiştir. Katılımcıların çalıştıkları tesislere ilişkin bulgular Tablo 4.5’de, katılımcıların çalışma sürelerine yönelik bulgular Tablo 4.6’da ve katılımcıların departman ve pozisyonlarına yönelik bulgular Tablo 4.7’de yer almaktadır.

Tablo 4.5 İşletmelere ilişkin değişkenler

İşletme Türü	n	%	Durum	n	%
Beş yıldız	334	85,2	Sezonluk	263	67,1
Dört yıldız	58	14,8	Tam Zamanlı	129	32,9
Toplam	392	100	Toplam	392	100

Tablo 4.5’de katılımcıların çalıştıkları tesislere ilişkin bulgular yer almaktadır. Tablo 4.5’de yer alan bulgular incelendiğinde katılımcıların %85,2’sinin beş yıldızlı ve %14,8’sinin dört yıldızlı tesislerde çalıştıkları görülmektedir. Katılımcıların çalıştıkları işletmelerin faaliyet durumlarına yönelik bulgular incelendiğinde ise katılımcıların

%67,1'inin sezonluk ve %32,9'unun tam zamanlı faaliyet gösteren tesislerde çalıştıkları saptanmıştır.

Tablo 4.6 Çalışma sürelerine ilişkin değişkenler

Sektör Çalışma Süresi	n	%	İşletme Çalışma Süresi	n	%
0-2 yıl	54	13,8	0-2 yıl	133	33,9
3-5 yıl	64	16,3	3-5 yıl	133	33,9
6-8 yıl	61	15,6	6-8 yıl	71	18,1
9 yıl ve üzeri	206	52,5	9 yıl ve üzeri	52	13,3
Boş	7	1,8	Boş	3	0,8
Toplam	392	100	Toplam	392	100
Sektör Yöneticilik Süresi	n	%	İşlet. Yöneticilik Süresi	n	%
0-2 yıl	104	26,5	0-2 yıl	167	42,6
3-5 yıl	100	25,5	3-5 yıl	128	32,7
6-8 yıl	61	16,6	6-8 yıl	39	9,9
9 yıl ve üzeri	102	26,0	9 yıl ve üzeri	31	7,9
Boş	25	6,4	Boş	27	6,9
Toplam	392	100	Toplam	392	100

Tablo 4.6'da katılımcıların çalışma sürelerine ilişkin bulgular yer almaktadır. Bulgular incelendiğinde katılımcıların %13,8'inin 0-2 yıl, %16,3'ünün 3-5 yıl, %15,6'sının 6-8 yıl ve %52,5'inin 9 yıl ve üzeri sürelerde sektörde çalıştığı belirlenmiştir. Katılımcıların sektörde yöneticilik süreleri incelendiğinde katılımcıların %26,5'inin 0-2 yıl, %25,5'inin 3-5 yıl, %16,6'sının 6-8 yıl ve %26'sının 9 yıl ve üzeri sürelerde sektörde yöneticilik yaptığı saptanmıştır. Katılımcıların işletmelerinde çalışma süreleri incelendiğinde %33,9'unun 0-2 yıl, %33,9'unun 3-5 yıl, %18,1'inin 6-8 yıl ve %13,3'ünün 9 yıl ve üzeri sürelerde işletmelerinde çalıştığı görülmektedir. Son olarak katılımcıların işletmelerinde yöneticilik süreleri incelendiğinde katılımcıların %42,6'sının 0-2 yıl, %32,7'sinin 3-5 yıl, %9,9'unun 6-8 yıl ve %6,9'unun 9 yıl ve üzeri sürelerde işletmelerinde yöneticilik yaptığı belirlenmiştir.

Tablo 4.7 Departman ve pozisyona ilişkin değişkenler

Departman	n	%	Pozisyon	n	%
Gen. Müd. / Yrd.	32	8,2	Üst Düzey Yön.*	32	8,2
Kat hizmetleri	49	12,5	Departman Yön.	360	91,8
Mutfak	38	9,7	Toplam	392	100
Önbüro	44	11,2	* İşletme sahibi, genel müdür, genel müdür yardımcısı		
Yeme-içme	38	9,7	** Animasyon, bahçe, bilgi işlem, güvenlik, misafir ilişkileri, satın alma, satış pazarlama, teknik, toplam kalite		
Muhasebe	32	8,2			
İnsan Kaynakları	33	8,4			
Diğer**	126	32,1			
Toplam	392	100			

Tablo 4.7’de katılımcıların çalıştıkları departmanlar ve pozisyonlara ilişkin bulgular yer almaktadır. Bulgular incelendiğinde katılımcıların %8,2’sinin genel müdür veya genel müdür yardımcısı, %12,5’inin kat hizmetleri, %9,7’sinin mutfak, %11,2’sinin önbüro, %9,7’sinin yeme-içme, %8,2’sinin muhasebe, %8,4’ünün insan kaynakları ve %32,1’inin diğer departmanlarda çalıştığı belirlenmiştir. Katılımcıların çalıştıkları pozisyonlar incelendiğinde katılımcıların %8,2’sinin üst düzey yönetici ve %91,8’inin departman yöneticisi olduğu saptanmıştır.

4.5.5.Frekans Dağılımları

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların ölçeklere vermiş oldukları yanıtlara ilişkin frekans dağılımlarına yer verilmiştir. Tablo 4.8’de örgütsel dayanıklılığa ilişkin dağılımlar yer alırken, Tablo 4.9’da kurumsallaşma ve Tablo 4.10’da öğrenen örgütlere ilişkin dağılımlar yer almaktadır.

Tablo 4.8 Örgütsel dayanıklılık frekans dağılımları

Önermeler		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ort.	S. Sapma
	n %							
Önerme 1	n	9	24	40	130	173	4,15	1,01
	%	2,3	6,1	10,2	33,2	44,1		
Önerme 2	n	8	31	49	137	162	4,07	1,02
	%	2,0	7,9	12,5	34,9	41,3		
Önerme 3	n	8	35	65	148	124	3,91	1,02
	%	2,0	8,9	16,6	37,8	31,6		
Önerme 4	n	10	22	64	159	130	3,98	0,98
	%	2,6	5,6	16,3	40,6	33,2		
Önerme 5	n	7	26	46	147	124	4,01	0,98
	%	1,8	6,6	11,7	37,5	31,6		
Önerme 6	n	7	21	55	163	133	4,04	0,94
	%	1,8	5,4	14,0	41,6	33,9		
Önerme 7	n	5	25	56	154	145	4,06	0,95
	%	1,3	6,4	14,3	39,3	37,0		
Önerme 8	n	12	21	59	138	152	4,04	1,03
	%	3,1	5,4	15,1	35,2	38,8		
Önerme 9	n	10	27	64	166	121	3,93	0,99
	%	2,6	6,9	16,3	42,3	30,9		
Önerme 10	n	7	20	63	173	120	3,99	0,92
	%	1,8	5,1	16,1	44,1	30,6		
Önerme 11	n	7	24	63	139	138	4,02	0,99
	%	1,8	6,1	16,1	35,5	35,2		
Önerme 12	n	6	37	80	152	112	3,84	1,00
	%	1,5	9,4	20,4	38,8	28,6		
Önerme 13	n	5	27	61	145	141	4,03	0,97
	%	1,3	6,9	15,6	37,0	36,0		

Tablo 4.8’de katılımcıların örgütsel dayanıklılık ölçeğine vermiş oldukları yanıtlara ilişkin frekans dağılımları yer almaktadır. Tablo 4.8’de yer alan veriler incelendiğinde katılımcıların bütün önermelere katılıyorum düzeyinde yanıt verdiği saptanmıştır.

Tablo 4.9 Kurumsallaşma frekans dağılımları

Önermeler		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ort.	S. Sapma
Önerme 1	n %	4 1,0	27 6,9	45 11,5	154 39,3	154 39,3	4,11	0,94
Önerme 2	n %	5 1,3	22 5,6	45 11,5	170 43,4	145 37,0	4,11	0,91
Önerme 3	n %	17 4,3	38 9,7	61 15,6	150 38,3	120 30,6	3,82	1,11
Önerme 4	n %	4 1,0	19 4,8	69 17,6	155 39,5	140 35,7	4,05	0,91
Önerme 5	n %	19 4,8	34 8,7	85 21,7	134 34,2	108 27,6	3,73	1,12
Önerme 6	n %	18 4,6	26 6,6	68 17,3	145 37,0	126 32,1	3,87	1,09
Önerme 7	n %	7 1,8	17 4,3	66 16,8	177 45,2	113 28,8	3,98	0,90
Önerme 8	n %	10 2,6	27 6,9	64 16,3	170 43,4	117 29,8	3,92	0,99
Önerme 9	n %	9 2,3	20 5,1	55 14,0	158 40,3	133 33,9	4,03	0,97
Önerme 10	n %	17 4,3	29 7,4	58 14,8	143 36,5	137 34,9	3,92	1,10
Önerme 11	n %	28 7,1	42 10,7	80 20,4	126 32,1	99 25,3	3,60	1,20
Önerme 12	n %	20 5,1	40 10,2	105 26,8	134 34,2	90 23,0	3,60	1,10
Önerme 13	n %	16 4,1	27 6,9	100 25,5	141 36,0	97 24,7	3,72	1,05
Önerme 14	n %	8 2,0	16 4,0	56 14,3	196 50,0	110 28,1	3,99	0,89
Önerme 15	n %	8 2,0	14 3,6	70 17,9	159 40,6	125 31,9	4,00	0,93
Önerme 16	n %	6 1,5	10 2,6	48 12,2	163 41,6	163 41,6	4,20	0,86
Önerme 17	n %	11 2,8	22 5,6	75 19,1	160 40,8	118 30,1	3,91	0,99
Önerme 18	n %	8 2,0	25 6,4	64 16,3	176 44,9	113 28,8	3,94	0,95
Önerme 19	n %	6 1,5	16 4,1	61 15,6	187 47,7	107 27,3	3,99	0,87
Önerme 20	n %	8 2,0	22 5,6	77 19,6	183 46,7	97 24,7	3,88	0,92

Tablo 4.9 Kurumsallaşma frekans dağılımları (devam)

Önermeler		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ort.	S. Sapma
Önerme 21	n %	17 4,3	23 5,9	79 20,2	148 37,8	119 30,4	3,85	1,06
Önerme 22	n %	5 1,3	20 5,1	92 23,5	166 42,3	96 24,5	3,87	0,90
Önerme 23	n %	27 6,9	27 6,9	84 21,4	145 37,0	100 25,5	3,69	1,14
Önerme 24	n %	8 2,0	9 2,3	63 10,1	181 46,2	126 32,1	4,05	0,88
Önerme 25	n %	11 2,8	15 3,8	75 19,1	156 39,8	125 31,9	3,97	0,97
Önerme 26	n %	2 0,5	17 4,3	59 15,1	189 48,2	120 30,6	4,05	0,83
Önerme 27	n %	6 1,5	22 5,6	74 18,9	182 46,4	105 26,8	3,92	0,91
Önerme 28	n %	8 2,0	21 5,4	81 20,7	172 43,9	108 27,6	3,90	0,94
Önerme 29	n %	5 1,3	12 3,1	42 10,7	188 48,0	133 33,9	4,14	0,83
Önerme 30	n %	5 1,3	14 3,6	54 13,8	177 45,2	137 34,9	4,10	0,86
Önerme 31	n %	5 1,3	12 3,1	41 10,5	190 48,5	142 36,2	4,16	0,83
Önerme 32	n %	4 1,0	16 4,0	39 9,9	184 46,9	149 38,0	4,17	0,84
Önerme 33	n %	5 1,3	9 2,3	47 12,0	176 44,9	150 38,3	4,18	0,83

Tablo 4.9’da katılımcıların kurumsallaşma ölçeğine vermiş oldukları yanıtlara ilişkin frekans dağılımları yer almaktadır. Tablo 4.9’da yer alan veriler incelendiğinde katılımcıların bütün önermelere katılıyorum düzeyinde yanıt verdiği saptanmıştır.

Tablo 4.10 Öğrenen örgüt frekans dağılımları

Önermeler		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ort.	S. Sapma
Önerme 1	n %	6 1,5	17 4,3	57 14,5	185 47,2	123 31,4	4,04	0,88
Önerme 2	n %	8 2,0	18 4,6	45 11,5	185 47,2	132 33,7	4,07	0,91
Önerme 3	n %	20 5,1	55 14,0	97 24,7	126 32,1	85 21,7	3,52	1,14

Tablo 4.10 Öğrenen örgüt frekans dağılımları (devam)

Önermeler		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ort.	S. Sapma
Önerme 4	n %	11 2,8	29 7,4	83 21,2	167 42,6	95 24,2	3,79	0,99
Önerme 5	n %	12 3,1	29 7,4	74 18,9	176 44,9	91 23,2	3,79	0,99
Önerme 6	n %	8 2,0	19 4,8	86 21,9	168 42,9	104 26,5	3,89	0,93
Önerme 7	n %	10 2,6	27 6,9	91 23,2	165 42,1	96 24,5	3,80	0,98
Önerme 8	n %	10 2,6	19 4,8	76 19,4	170 43,4	115 29,3	3,93	0,96
Önerme 9	n %	10 2,6	24 6,1	85 21,7	157 40,1	115 29,3	3,88	0,99
Önerme 10	n %	12 3,1	29 7,4	73 18,6	163 41,6	114 29,1	3,86	1,02
Önerme 11	n %	7 1,8	17 4,3	61 15,6	173 44,1	128 32,7	4,03	0,91
Önerme 12	n %	10 2,6	31 7,9	67 17,1	158 40,3	123 31,4	3,91	1,02
Önerme 13	n %	14 3,6	24 6,1	69 17,6	153 39,0	118 30,1	3,89	1,04
Önerme 14	n %	10 2,6	20 5,2	66 16,8	173 44,1	122 31,1	3,96	0,96
Önerme 15	n %	13 3,3	19 4,8	65 16,6	180 45,9	109 27,8	3,91	0,97
Önerme 16	n %	12 3,1	22 5,6	75 19,1	177 45,2	103 26,3	3,87	0,97
Önerme 17	n %	12 3,1	13 3,3	73 18,6	174 44,4	116 29,6	3,95	0,95
Önerme 18	n %	12 3,1	14 3,6	72 18,4	181 46,2	110 28,1	3,93	0,94
Önerme 19	n %	13 3,3	15 3,8	40 10,2	184 46,9	135 34,4	4,07	0,95
Önerme 20	n %	14 3,6	14 3,6	56 14,3	164 41,8	143 36,5	4,04	0,99
Önerme 21	n %	7 1,8	11 2,8	48 12,2	164 41,8	159 40,6	4,17	0,88

Tablo 4.10'da katılımcıların öğrenen örgüt ölçeğine vermiş oldukları yanıtlara ilişkin frekans dağılımları yer almaktadır. Tablo 4.10'da yer alan veriler incelendiğinde katılımcıların bütün önermelere katılıyorum düzeyinde yanıt verdiği saptanmıştır.

4.5.6.Faktör Analizleri

Faktör analizi, veriler arasındaki ilişkilere bağlı olarak verilerin daha anlaşılır ve kolay yorumlanabilir hale gelmesi amacıyla verileri az sayıda temel boyuta indiren ve bu sayede verilerin özetlenmesini sağlayan çok değişkenli bir analiz türü olarak tanımlanmaktadır (Kurtuluş, 2006: 397; Altunışık vd., 2010: 262). Faktör analizi çeşitli sayıda çok değişkenli istatistik analizin gerçekleştirilmesinde önemli rol oynayan bir değere sahiptir (Alpar, 2013: 269). Faktör analizleri açıklayıcı ve doğrulayıcı olmak üzere iki ana gruba ayrılmaktadır (Büyüköztürk, 2002: 472). Araştırmanın bu bölümünde örgütsel dayanıklılık, kurumsallaşma ve öğrenen örgüt ölçekleri üzerinde gerçekleştirilen faktör analizlerine ilişkin bulgular yer almaktadır. Analizler kapsamında elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir.

4.5.6.1.Açıklayıcı faktör analizi

Açıklayıcı faktör analizi, verilere ait kovaryans veya korelasyon matrislerinden faydalanarak birbiri ile ilişkili p sayıda değişkenden daha az sayıda ve birbirinden bağımsız yeni faktörler üretmek amacıyla gerçekleştirilen bir analizdir (Doğan ve Başokçu, 2010: 66). Bu analiz, araştırmacının değişkenlere ilişkin bir fikrinin veya öngörüsünün olmadığı durumlarda, verilerde kaç mevcut faktör olduğunu ve faktörler arasında ilişki olup olmadığını belirlemek ve faktörleri isimlendirmek istediği zamanlarda kullanılmaktadır (Stevens, 2009: 326, Altunışık vd., 2010: 264).

Araştırma kapsamında örgütsel dayanıklılık, kurumsallaşma ve öğrenen örgüt ölçeklerine uygulanan açıklayıcı faktör analizlerine ilişkin bulgular aşağıda yer almaktadır. Analizlerin daha iyi anlaşılabilmesi için analizlerde kullanılan terimlerin ne anlama geldiğinin bilinmesi gerekmektedir. Döndürme rotasyonları, faktörleşmeleri netleştirmek ve daha kolay yorumlayabilmek amacı ile gerçekleştirilen yöntemlerdir. Faktör analizlerinde birçok farklı döndürme rotasyonu (varimax, quartimax, equamax vb.) mevcuttur (Alpar, 2013: 287). Araştırma kapsamında varimax döndürme rotasyonu tercih edilmiştir. Tablolarda yer alan faktör yükleri bir faktör ile orijinal değişken arasındaki korelasyonu yani ilişkiyi ifade etmektedir (Altunışık vd., 2010: 266). Özdeğer, faktörlerin kareleri toplamı ve açıklanan varyans oranının hesaplanmasında ve faktör sayısının belirlenmesinde kullanılan bir katsayı olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, 2002: 473). Özdeğerler 1'den büyük olması durumunda faktörler anlamlı kabul edilmektedir (Kalaycı, 2010: 322). Varyansı açıklama oranı, her ilave faktörün toplam

varyansı açıklamaya katkısını göstermektedir (Yaşlıoğlu, 2017: 77). Tablolarda yer alan \bar{x} terimi faktörlerde yer alan önermelerin ortalamasını ifade ederken, Cronbach's Alpha değeri tabloda yer alan önermelerin güvenilirliğini göstermektedir. Tabloların altında yer alan veriler incelendiğinde çeşitli terimlerin yer aldığı görülmektedir. Kaiser-Meyer-Olkin değeri (örneklem yeterlilik testi), faktör analizinin uygunluğunu gösteren bir indekstir. Faktör analizlerinde bu değer 0.50 ile 1 arasında olması istenmektedir. Buna karşın genel olarak asgari beklenti bu değer 0,70 değerinin olmasıdır. Bartlett's Test of Sphericity (Barlett küresellik testi) korelasyon matrisinde yer alan bütün korelasyonların anlamlılıklarını göstermektedir (Altunışık vd., 2010: 265-266). Toplam varyansı açıklama oranı, tablolarda yer alan faktörlerin tamamının konunun yüzde kaçını açıkladığını göstermektedir. Son olarak tabloların altında yer alan Cronbach's Alpha değeri ise faktörleşen önermelerin tamamının güvenilirlik değeridir.

Tablo 4.11 Örgütsel dayanıklılık faktör analizi

Faktör 1: Örgütsel Dayanıklılık	FY	ÖD	VYO	\bar{x}	Cronbach's Alpha
6. İşletmemizde bir kriz yaşanması durumunda örgüt içinde iyi bir liderlik sergilenir.	,812				
7. İşletmemizde beklenmeyen durumlara yönelik planlama faaliyetlerin önem derecesine göre yapılır.	,800				
5. İşletmemiz beklenmedik durumlara cevap verebilmeye odaklanabilir.	,798				
2. İşletmemizde yaşanan kriz anında ve sonrasında neyin / nelerin önemli olduğuna ilişkin öncelikler açıkça belirlenmiştir.	,794				
4. İşletmemiz beklenmedik değişimleri absorbe etmek için yeterli kaynağı ayırır.	,779				
10. İşletmemiz bilgiyi yeni yollarla kullanma yeteneğine sahiptir.	,777				
3. İşletmemiz bir kriz durumunda çalışmak zorunda kalacağımız diğer işletmelerle ilişki içerisindeyiz.	,756	7,433	57,179	4,01	,937
1. İşletmemiz ortaya çıkabilecek sorunlara ilişkin erken uyarı alabilmek amacıyla sektörü proaktif olarak izlemektedir.	,754				
13. İşletmemizde acil durum planlarının etkili olabilmesi için testler ve uygulamalar gerçekleştirilir.	,746				
11. İşletmemiz zor kararları hızlı şekilde alabilir.	,720				
12. İşletmemizin diğer işletmelerle iyi çalışmasını engelleyen az sayıda engel vardır.	,702				
8. İşletmemizde çalışanlar bir sorunu çözmek için sonuna kadar çalışırlar.	,699				
9. Önemli role sahip çalışanlar ulaşılabilir değilse her zaman rollerini doldurabilecek başkaları vardır.	,677				
Kaiser-Meyer-Olkin		,956;	p<0,05		
Bartlett's Test of Sphericity		3067,683;	df 78; Sig. 000		
Toplam Varyansı Açıklama Oranı		%57,179			
Cronbach's Alpha		,937			
FY: Faktör Yükleri, ÖD: Özdeğer, VYO: Varyansı Açıklama Oranı					

Tablo 4.11’de örgütsel dayanıklılık ölçeğine ilişkin faktör analizi yer almaktadır. Analiz ilk olarak rotasyonsuz olarak gerçekleştirilmiştir. Akabinde herhangi bir farklılık olup olmadığının belirlenmesi amacıyla varimax yöntemi kullanılarak tekrarlanmıştır. Analiz sonucunda ölçeğin tek bir faktörde faktörleştiğinin görülmesi ve buna bağlı olarak rotasyon gerçekleştirilemeyeceği saptanmıştır. Örgütsel dayanıklılık ölçeğine ilişkin gerçekleştirilen faktör analizi incelendiğinde ölçekte yer alan 13 önermenin tamamının tek bir faktör altında faktörleştiği görülmektedir.

Tablo 4.11’de yer alan bulgular incelendiğinde KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) değeri ,956 düzeyinde hesaplanmış olup, bu değer oldukça güvenilir bir değer olarak görülmektedir. Araştırma verilerinden anlamlı faktörler veya değişkenler çıkartılabileceğini gösteren derecesi de (Bartlett’s Test of Sphericity) 3067,683 olarak hesaplanmış ve elde edilen bu değer 0,0001 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır. Gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda elde edilen faktörlerin toplam varyansı açıklama oranı %57,179 düzeyindedir. Faktörleşen 13 önermenin güvenilirlik (Cronbach’s Alpha) değeri ise ,937 düzeyinde olup, bu değer elde edilen verilerin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.11’de yer alan bulgular incelendiğinde ölçeğin 13 önermesinin 1 faktör altında faktörleştiği görülmektedir. Faktörün özdeğeri 7,433 olup, toplam varyansı açıklama oranı %57,179 olarak saptanmıştır. Faktörde yer alan önermelerin aritmetik ortalaması 4,01 olarak hesaplanmıştır. Faktörün güvenilirlik (Cronbach’s Alpha) değeri ise ,937 olup, oldukça güvenilir olduğu görülmektedir. Araştırma kapsamında bahsi geçen faktör “örgütsel dayanıklılık” olarak isimlendirilmiştir. Bu bulgular birinci araştırma sorusunun cevabı niteliğindedir.

Tablo 4.12’de kurumsallaşma ölçeğine ilişkin faktör analizi yer almaktadır. Analiz varimax rotasyon tekniği ile gerçekleştirilmiştir. Kurumsallaşma ölçeğine ilişkin gerçekleştirilen faktör analizi incelendiğinde ölçekte yer alan 33 önerme ile analizin gerçekleştirildiği, 33 önermeden 18 adetinin faktörleştiği görülmektedir. Analiz kapsamında 15 önerme faktörlere yüklenmemiştir. Faktörleşmeyen önermeler; “işletmemiz bütün çalışanların yazılı performans kayıtlarını tutmaktadır”, “işletmemizde iş ve işlemler uzman kişiler tarafından yerine getirilmektedir”, “işletmemizde yeni politikaların belirlenmesinde profesyoneller söz sahibidir”, “işe alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyoneller söz sahibidir”, “işletmemizle ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilmektedir”, “işletmemiz, paydaşlarına (hissedar, müşteri, tedarikçi

vb.) karşı her konuda açıktır”, “işletmemizin faaliyetleri mesleki kuruluşlar ve devlet kurumlarınca belirlenen standartlara uygun olarak kaydedilmektedir”, “çalışanlarımız işletmemizin hedefleri ve planları hakkında yeterli bilgiye sahiptir”, “işletmemiz tüm paydaşlarına ve tüm çalışanlarına verdiği sözleri tutmaktadır”, “işletmemiz benzer durumlarda ve olaylarda benzer tepkiler verir”, “çalışanlarımızın işletmemize karşı güçlü bir duygusal bağlılığı vardır”, “kurum kültürümüz, eski çalışanlarımızca yeni işe başlayanlara aktarılır”, “işletmemizde işe yönelik neyin doğru neyin yanlış olduğuna ilişkin ortak bir anlayış vardır”, “işletmemizde zor konularda bile kolaylıkla anlaşma sağlanabilir” ve “işletmemizde davranışlarımızı yönlendiren ahlaki kurallar vardır” şeklindedir.

Tablo 4.12’de yer alan bulgular incelendiğinde KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) değeri ,938 düzeyinde hesaplanmış olup, bu değer oldukça güvenilir bir değer olarak görülmektedir. Araştırma verilerinden anlamlı faktörler veya değişkenler çıkartılabileceğini gösteren derecesi de (Bartlett’s Test of Sphericity) 4221,140 olarak hesaplanmış ve elde edilen bu değer 0,0001 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır. Gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda elde edilen faktörlerin toplam varyansı açıklama oranı %64,470 düzeyindedir. Faktörleşen 18 önermenin güvenilirlik (Cronbach’s Alpha) değeri ise ,934 düzeyinde olup, bu değer elde edilen verilerin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.12’de yer alan bulgular incelendiğinde ölçeğin 18 önermenin 3 faktör altında faktörleştiği görülmektedir. Bu faktörlerden ilki 12., 11., 13., 23., 10., 18., 19. ve 20. önermeler olmak üzere toplam sekiz önermeden oluşmaktadır. Faktörün özdeğeri 8,696 olup, toplam varyansı açıklama oranı %48,310 olarak saptanmıştır. Faktörde yer alan önermelerin aritmetik ortalaması 3,79 olarak hesaplanmıştır. Faktörün güvenilirlik (Cronbach’s Alpha) değeri ise ,896 olup, oldukça güvenilir olduğu görülmektedir. Araştırma kapsamında bahşi geçen faktör “profesyonelleşme-tutarlılık” olarak isimlendirilmiştir.

Tablo 4.12 Kurumsallaşma faktör analizi

Faktör 1: Profesyonelleşme-Tutarlılık	FY	ÖD	VYO	\bar{x}	Cronbach's Alpha
12. İşletmemizdeki profesyonellerin karar verme özerklikleri yüksektir.	,807				
11. Çalışanlar performanslarına ve yeteneklerine göre ödüllendirilmektedir.	,807				
13. İşletmemizde çalışanların yetki ve sorumluluk alanına müdahale edilmez.	,720				
23. İşletmemizde ödüllendirme ve cezalandırma herkese aynı şekilde uygulanmaktadır.	,695	8,696	48,310	3,79	,896
10. Çalışanların terfi ettirilmesi performanslarına ve yeteneklerine göre yapılmaktadır.	,603				
18. İşletmemizde alınan kararlar ile uyumlu misyon, vizyon ve stratejiler mevcuttur.	,552				
19. İşletmemizde iş süreçleri ile örgüt yapısı uyumludur.	,533				
20. İşletmemizde iş süreçleri ile çalışanların yeterlilikleri uyumludur.	,519				
Faktör 2: Sosyal Sorumluluk	FY	ÖD	VYO	\bar{x}	Cronbach's Alpha
32. İşletmemiz çalışanlardan mesleki ve sektörel normlara uygun davranmasını beklemektedir.	,825				
31. İşletmemiz çalışanlardan toplumsal değerlere ve etik kurallara uygun davranış göstermesini beklemektedir.	,791				
30. İşletmemiz karar ve eylemlerinde toplum yararını gözeterek, uygun davranmaktadır.	,755	1,597	8,872	4,13	,879
33. İşletmemiz faaliyetlerinden doğan sonuçları kontrol etmekte ve sorumluluğunu üstlenmektedir.	,749				
24. İşletmemizde gerçekleştirilen tüm faaliyetler dış denetçilere söylenenden farklı değildir.	,587				
Faktör 3: Formalleşme	FY	ÖD	VYO	\bar{x}	Cronbach's Alpha
3. İşletmemizde, ast-üst ilişkilerini gösteren yazılı bir organizasyon şeması bulunmaktadır.	,795				
2. İşletmemizde tüm çalışanlar için görev, yetki ve sorumluluklar yazılı hale getirilmiştir.	,784				
1. İşletmemizde operasyon talimatları ve işletme kuralları yazılı hale getirilmiştir.	,742	1,312	7,288	3,99	,843
6. İşletmemizde yeni çalışanlar için bir oryantasyon programı vardır.	,549				
4. İşletmemizde bölümler ve çalışanları arasında bir amaç uyumu vardır.	,568				
Kaiser-Meyer-Olkin		,938; p<0,05			
Bartlett's Test of Sphericity		4221,140; df 153; Sig. 000			
Toplam Varyansı Açıklama Oranı		%64,470			
Cronbach's Alpha		,934			
FY: Faktör Yükleri, ÖD: Özdeğer, VYO: Varyansı Açıklama Oranı					

Tablo 4.12'de yer alan ikinci faktör 32., 31., 30., 33. ve 24. önermeler olmak üzere toplam beş önermeden oluşmaktadır. Faktörün özdeğeri 1,597 düzeyindedir. Beş önermeden oluşan faktörün toplam varyansı açıklama oranı %8,872'dir. Faktörde yer alan beş önermenin aritmetik ortalaması 4,13 olarak hesaplanmıştır. Faktörün güvenilirlik (Cronbach's Alpha) değeri ise ,879 olup, oldukça güvenilir olduğu görülmektedir.

Araştırma kapsamında bahşi geçen faktörün ismi “sosyal sorumluluk” olarak belirlenmiştir.

Tablo 4.12’de yer alan son faktör 3., 2., 1., 6. ve 4. önermeler olmak üzere toplam beş önermeden oluşmaktadır. Faktörün özdeğeri 1,312 olup, toplam varyansı açıklama oranı %7,288 olarak saptanmıştır. Faktörde yer alan önermelerin aritmetik ortalaması 3,99 olarak hesaplanmıştır. Faktörün güvenilirlik (Cronbach’s Alpha) değeri ise ,843 olup, oldukça güvenilir olduğu görülmektedir. Araştırma kapsamında bahşi geçen faktör “formalleşme” olarak isimlendirilmiştir. Bu bulgular ikinci araştırma sorusunun cevabı niteliğindedir.

Tablo 4.13’de öğrenen örgüt ölçeğine ilişkin faktör analizi yer almaktadır. Analiz varimax rotasyon tekniği ile gerçekleştirilmiştir. Öğrenen örgüt ölçeğine ilişkin gerçekleştirilen faktör analizi incelendiğinde ölçekte yer alan 21 önerme ile analizin gerçekleştirildiği, 21 önermeden 18 adedinin faktörleştiği görülmektedir. Analiz kapsamında 3 önermenin faktörleşmediği görülmektedir. Faktörleşmeyen önermeler; “İşletmemde çalışanlar öğrenmeleri için ödüllendirilir”, “İşletmemde yer alan ekipler / gruplar gerektiği takdirde hedeflerini uyarlama özgürlüğüne sahiptirler” ve “İşletmemde yer alan ekipler / gruplar grup tartışmaları veya toplanan bilgiler ışığında düşüncelerini gözden geçirirler” şeklindedir.

Tablo 4.13’de yer alan bulgular incelendiğinde KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) değeri ,955 düzeyinde hesaplanmış olup, bu değer oldukça güvenilir bir değer olarak görülmektedir. Araştırma verilerinden anlamlı faktörler veya değişkenler çıkartılabileceğini gösteren derecesi de (Bartlett’s Test of Sphericity) 5089,717 olarak hesaplanmış ve elde edilen bu değer 0,0001 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır. Gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda elde edilen faktörlerin toplam varyansı açıklama oranı %63,259 düzeyindedir. Faktörleşen 18 önermenin güvenilirlik (Cronbach’s Alpha) değeri ise ,955 düzeyinde olup, bu değer elde edilen verilerin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.13 Öğrenen örgüt faktör analizi

Faktör 1: Örgütsel Öğrenme	FY	ÖD	VYO	\bar{x}	Cronbach's Alpha
20. İşletmemde liderler sürekli öğrenme fırsatları ararlar.	,796				
21. İşletmemde liderler işletme faaliyetlerinin işletme değerleri ile tutarlı olmasını sağlar.	,778				
18. İşletmem çalışanları sorunların çözümünde tüm işletmeden fikir almaya teşvik eder.	,749				
15. İşletmem faaliyetlerinde hesaplanmış riskleri göze alan çalışanları desteklemektedir.	,745				
17. İşletmem karşılıklı ihtiyaçları karşılamak amacı ile dış paydaşlarla birlikte çalışır.	,736				
16. İşletmem çalışanları küresel bir perspektiften düşünmeye teşvik eder.	,733				
13. İşletmem faaliyetlerde inisiyatif alan çalışanları takdir eder.	,731				
19. İşletmemde liderler çalışanlara mentörlük ve koçluk yaparlar.	,722	10,273	57,071	3,96	,950
12. İşletmem eğitim için harcanan zamanın ve kaynakların sonuçlarını ölçer.	,703				
11. İşletmem öğrendiklerini ve edindiği deneyimleri tüm çalışanların kullanımına sunar.	,699				
14. İşletmem çalışanların faaliyetlerini gerçekleştirmek için ihtiyaç duydukları kaynakları sağlamaktadır.	,698				
10. İşletmem mevcut performans ile beklenen performans arasındaki farklılıkları ölçmek için sistemler oluşturur.	,676				
9. Ekipler / gruplar işletmenin kendi tavsiyeleri doğrultusunda hareket edeceğinden emindir.	,658				
Faktör 2: Bireysel Öğrenme	FY	ÖD	VYO	\bar{x}	Cronbach's Alpha
1. İşletmemde çalışanlar birbirlerinin öğrenmesine yardımcı olurlar.	,844				
2. İşletmemde çalışanlara öğrenmeleri için zaman tanınır.	,764				
4. İşletmemde çalışanlar birbirlerine açık ve dürüst şekilde geri bildirimde bulunurlar.	,659	1,114	6,118	3,92	,856
5. İşletmemde çalışanlar görüşlerini belirtirken, başkalarının ne düşündüğünü de sorarlar.	,650				
6. İşletmemde çalışanlar birbirlerine karşı güven tesis etmek için çaba gösterirler.	,582				
Kaiser-Meyer-Olkin		,955; p<0,05			
Bartlett's Test of Sphericity		5089,717; df 153; Sig. 000			
Toplam Varyansı Açıklama Oranı		%63,259			
Cronbach's Alpha		,955			
FY: Faktör Yükleri, ÖD: Özdeğer, VYO: Varyansı Açıklama Oranı					

Tablo 4.13'de yer alan bulgular incelendiğinde ölçeğin 18 önermesinin 2 faktör altında faktörleştiği görülmektedir. Bu faktörlerden ilki 20., 21., 18., 15., 17., 16., 13., 19., 12., 11., 14., 10. ve 9. önermeler olmak üzere toplam on üç önermeden oluşmaktadır. Faktörün özdeğeri 10,273 olup, toplam varyansı açıklama oranı %57,071 olarak saptanmıştır. Faktörde yer alan önermelerin aritmetik ortalaması 3,96 olarak hesaplanmıştır. Faktörün güvenilirlik (Cronbach's Alpha) değeri ise ,950 olup, oldukça

güvenilir olduğu görülmektedir. Araştırma kapsamında bahşi geçen faktör “örgütsel öğrenme” olarak isimlendirilmiştir.

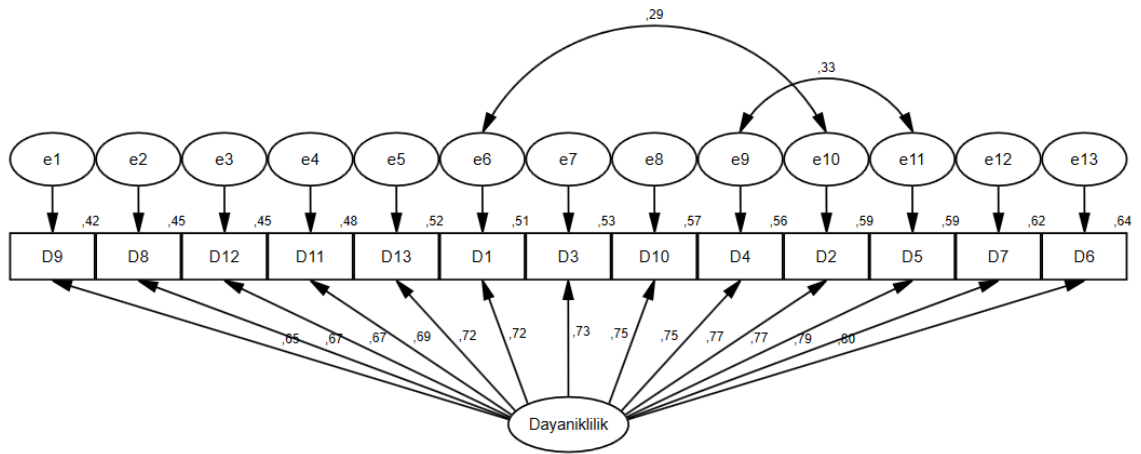
Tablo 4.13’de yer alan ikinci faktör 1., 2., 4., 5. ve 6. önermeler olmak üzere toplam beş önermeden oluşmaktadır. Faktörün özdeğeri 1,114 düzeyindedir. Beş önermeden oluşan faktörün toplam varyansı açıklama oranı %6,188’dir. Faktörde yer alan beş önermenin aritmetik ortalaması 3,92 olarak hesaplanmıştır. Faktörün güvenilirlik (Cronbach’s Alpha) değeri ise ,856 olup, oldukça güvenilir olduğu görülmektedir. Araştırma kapsamında bahşi geçen faktörün ismi “bireysel öğrenme” olarak belirlenmiştir. Bu bulgular üçüncü araştırma sorusunun cevabı niteliğindedir.

4.5.6.2.Doğrulayıcı faktör analizi

Doğrulayıcı faktör analizi, daha önce geliştirilen bir model aracılığı ile gözlemlenen değişkenlerden yola çıkarak gizil değişken oluşturmak amacıyla gerçekleştirilen bir analiz türüdür (Yaşlıoğlu, 2017: 78). Bir başka tanıma göre, gözlemlenen ölçüler veya değişkenler aracılığı ile gizli değişkenler veya faktörler arasındaki ilişkileri ele alan bir tür yapısal eşitlik modellemesidir (Brown, 2006: 1). Yapısal eşitlik modellemesi, gözlenen ve gözlemlenmeyen değişkenler arasında nedensel ilişkilerin test edildiği kapsamlı bir istatistik yöntemi olarak tanımlanmaktadır (Karagöz, 2016: 951).

Araştırma kapsamında örgütsel dayanıklılık, kurumsallaşma ve öğrenen örgüt ölçeklerine uygulanan doğrulayıcı faktör analizlerine ilişkin bulgular aşağıda yer almaktadır. Analizlerin daha iyi anlaşılabilmesi için analizlerde kullanılan terimlerin ne anlama geldiğinin bilinmesi gerekmektedir. Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin şekiller incelendiğinde şekillerde her bir faktöre ait önermelerin yer aldığı ve faktörler arasında kovaryanslar olduğu görülmektedir. Buna ek olarak gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına bağlı olarak bazı önermeler arasına kovaryans atıldığı görülebilir. Kovaryans iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi göstermektedir (Karagöz, 2016: 955). Değişkenler arasında kovaryanslar şayet kurulan model analiz sonucunda uyumlu değil ise modelin uyumunu iyileştirmek amacıyla kullanılmaktadır (Karagöz, 2016: 976). Doğrulayıcı faktör analizi tabloları incelendiğinde karşımıza ilk olarak ki-kare uyum testi ($\Delta\chi^2$) çıkmaktadır. Bu test model ile veriler arasındaki uyumu göstermektedir. Tabloda yer alan p değeri gerçekleştirilen ki-kare uyum testinin anlamlılığını ifade etmektedir. Bu değer 0,05’den küçük olması beklenmektedir. Tabloda yer alan ki-kare ile ilgili bir

diğer değer df değeridir. Bu değer serbestlik derecesidir. Bu oran tek başına bir anlam ifade etmemekle birlikte ki-kare uyum testi sonucunun df değerine bölümü ($\Delta\chi^2/df$) ile elde edilen sonuç modelin genel uyumunun kabul edilebilirliğini göstermektedir. Bahsi geçen bölümden elde edilen sonucun 3'den küçük olması iyi derece uyumu gösterirken 4-5 arası olması uyumun kabul edilebilirliğini ifade etmektedir. Tablonun devamında karşılaştırmalı uyum indeksleri yer almaktadır. RMSEA değeri yaklaşık hataların ortalama karekökü olarak tanımlanmaktadır. Bu değerin 0,05'den küçük olması iyi kabul edilirken, 0,06 ila 0,08 arasında oluşu kabul edilebilir değerde olduğunu göstermektedir. CFI değeri karşılaştırmalı uyum indeksi olarak tanımlanmaktadır. Bu değerin 0,97'den büyük olması iyi kabul edilirken, 0,95'den büyük oluşu kabul edilebilir değerde olduğunu göstermektedir. IFI değeri artırmalı uyum indeksi olarak tanımlanmaktadır. Bu değerin 0,95'den büyük olması iyi kabul edilirken, 0,90'den büyük oluşu kabul edilebilir değerde olduğunu göstermektedir. Tabloda son olarak mutlak uyum indekslerinden GFI yer almaktadır. GFI iyilik uyum indeksi olarak tanımlanmaktadır. Bu değerin 0,90'dan büyük olması iyi kabul edilirken, 0,85 ila 0,89 arasında oluşu kabul edilebilir değerde olduğunu göstermektedir (Meydan ve Şeşen, 2015: 32-34; Karagöz, 2016: 969-971). Son olarak doğrulayıcı faktör analizi model sonuçları tabloları incelendiğinde ilk olarak karşımıza standartlaştırılmış faktör yükleri çıkmaktadır. Bu değer regresyon katsayılarını göstermektedir (Karagöz, 2016: 992-993). Bu değerlerin kabul edilebilmesi için tablonun sonunda yer alan p değerine bakılması gerekmektedir. Bu değerin 0,05'den küçük olması beklenmektedir.



Şekil 4.2 Örgütsel dayanıklılık açıklayıcı faktör analizi modeli

Şekil 4.2’de örgütsel dayanıklılık ölçeğini oluşturan örgütsel dayanıklılık faktörüne gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizine ilişkin model yer almaktadır. Model incelendiğinde model uyumunun sağlanabilmesi için 1. ve 2. önermeler ile 4. ve 5. önermeler arasına kovaryans atıldığı görülmektedir.

Tablo 4.14 Örgütsel dayanıklılık doğrulayıcı faktör analizi

Ölçek/Model	$\Delta\chi^2$	p	df	$\Delta\chi^2/df$	RMSEA	CFI	IFI	GFI
Örgütsel Dayanıklılık	169,989	,000	63	2,698	0,066	0,965	0,965	0,931
Uyum Derecesi				$\Delta\chi^2/df$	RMSEA	CFI	IFI	GFI
İyi	-	-	-	≤ 3	$\leq 0,05$	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
Kabul edilebilir	-	-	-	$\leq 4-5$	0,06-0,08	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	0,89-0,85

Tablo 4.14’de örgütsel dayanık ölçeğini oluşturan örgütsel dayanıklılık faktörüne gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizine ilişkin bulgular yer almaktadır. Bulgular incelendiğinde ki-kare testi/df değerinin 3’den küçük olduğu görülmektedir. Bu değer modelin iyi derece uyumlu olduğunu göstermektedir. Tablo 4.14’de yer alan karşılaştırmalı uyum indeksleri incelendiğinde RMSEA değerinin 0,06-0,08 arasında olduğu, CFI değerinin ise 0,95’den büyük 0,97’den ise küçük olduğu görülmektedir. Bu değerler kabul edilebilir düzeydedir. Bir diğer karşılaştırmalı uyum indeksi olan IFI incelendiğinde değer 0,95’den büyük olması bu değer uyum derecesinin iyi olduğunu göstermektedir. Son olarak GFI değeri 0,90’dan büyük olduğu için bu değer uyum derecesinin de iyi olduğu söylenebilir.

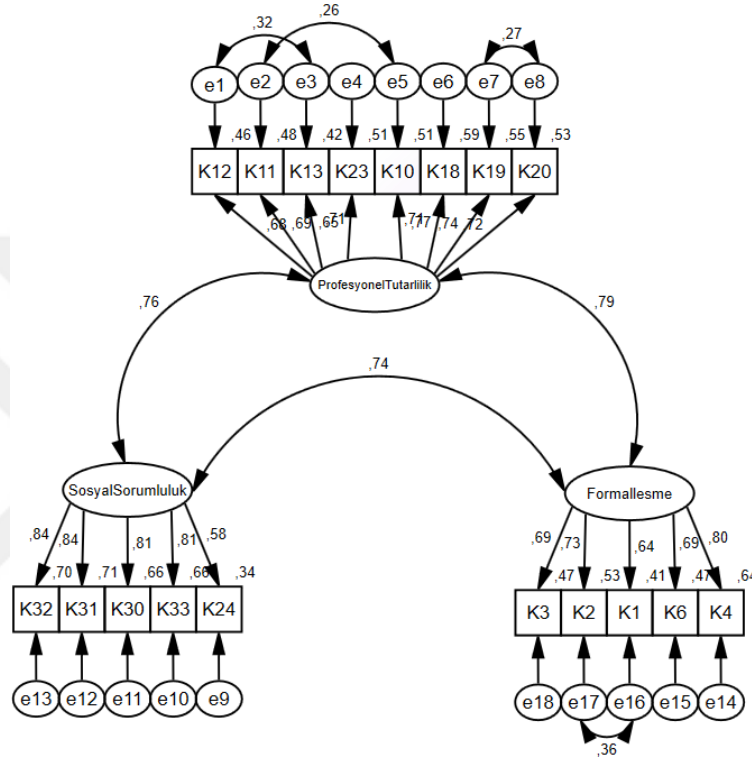
Tablo 4.15 Örgütsel dayanıklılık doğrulayıcı faktör analizi model sonuçları

Faktör	Önermeler	Standartlaştırılmış Faktör Yükleri	t-Değeri	p
Örgütsel Dayanıklılık	Önerme 9	,646	Sabit	,000
	Önerme 8	,674	11,808	,000
	Önerme 12	,672	11,774	,000
	Önerme 11	,691	12,045	,000
	Önerme 13	,723	12,364	,000
	Önerme 1	,717	12,372	,000
	Önerme 3	,731	12,568	,000
	Önerme 10	,755	12,997	,000
	Önerme 4	,745	12,828	,000
	Önerme 2	,766	13,045	,000
	Önerme 5	,768	13,106	,000
	Önerme 7	,787	13,372	,000
	Önerme 9	,800	13,532	,000

Tablo 4.15’de örgütsel dayanık ölçeğini oluşturan örgütsel dayanıklılık faktörüne gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizine ilişkin model sonuçları yer almaktadır. Model sonuçları incelendiğinde p değerlerinin ,000 olması nedeniyle modele ilişkin standartlaştırılmış faktör yüklerinin kabul edilebilir düzeyde görülmektedir. Örgütsel

dayanıklılık ölçeğine yönelik gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizine ilişkin bulgular incelendiğinde modelin genel olarak uyumlu olduğu söylenebilir.

Şekil 4.3’de kurumsallaşma ölçeğini oluşturan kurumsallaşma faktörlerine gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizine ilişkin model yer almaktadır. Model incelendiğinde model uyumunun sağlanabilmesi için 12. ve 13., 11. ve 10., 19. ve 20., ile 2. ve 1. önermeler arasında kovaryans atıldığı görülmektedir.



Şekil 4.3 Kurumsallaşma açıklayıcı faktör analizi modeli

Tablo 4.16’da kurumsallaşma ölçeğini oluşturan kurumsallaşma faktörlerine gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizine ilişkin bulgular yer almaktadır. Bulgular incelendiğinde ki-kare testi/df değerinin 3,643 olduğu görülmektedir. Bu değer modelin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Tablo 4.16’da yer alan karşılaştırmalı uyum indeksleri incelendiğinde RMSEA değerinin 0,06-0,08 arasında olduğu, IFI değerinin ise 0,90’den büyük 0,95’den ise küçük olduğu görülmektedir. Bu değerler kabul edilebilir düzeydedir. Bir diğer karşılaştırmalı uyum indeksi olan CFI incelendiğinde değer 0,95’in altında olduğu buna karşın bu değere yakın bir düzeyde olduğu görülmektedir. Son olarak GFI değeri incelendiğinde değer 0,85 ila 0,89 aralığında olduğu, buna bağlı olarak kabul edilebileceği görülmektedir.

Tablo 4.16 Kurumsallaşma doğrulayıcı faktör analizi

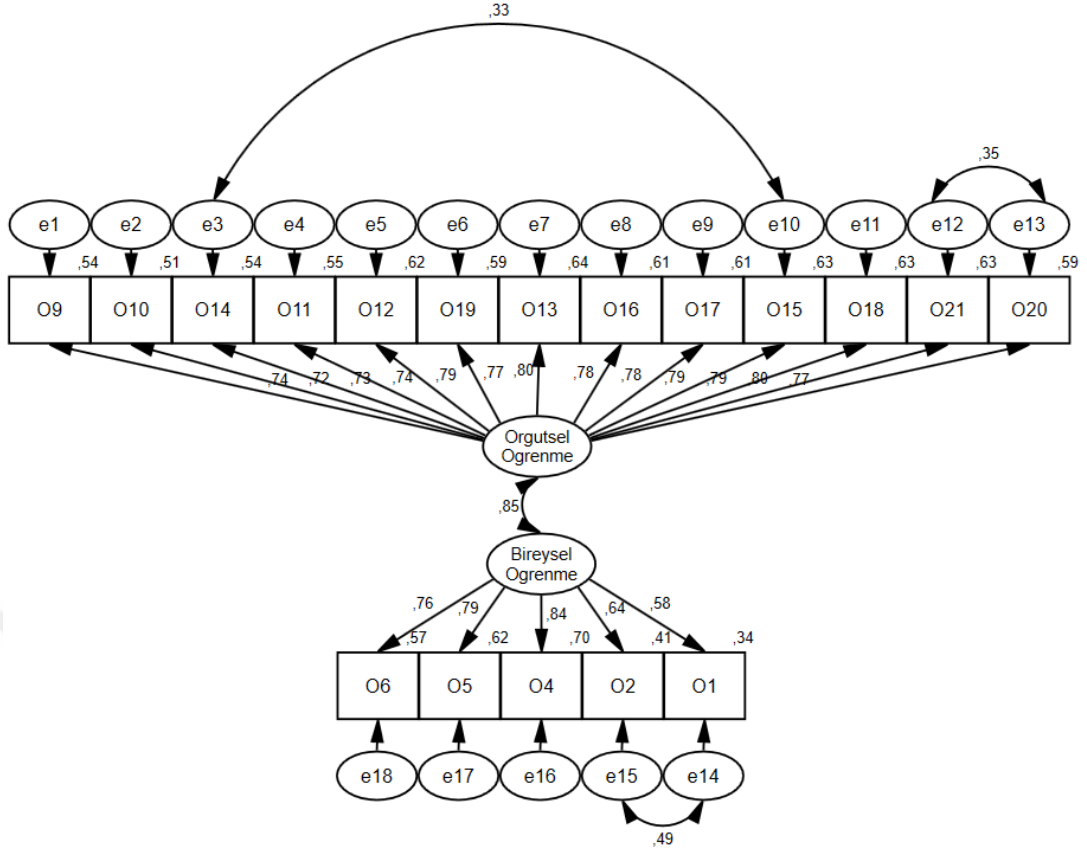
Ölçek/Model	$\Delta\chi^2$	p	df	$\Delta\chi^2/df$	RMSEA	CFI	IFI	GFI
Kurumsallaşma	466,351	,000	128	3,643	0,078	0,918	0,919	0,879
Uyum Derecesi				$\Delta\chi^2/df$	RMSEA	CFI	IFI	GFI
İyi	-	-	-	≤ 3	$\leq 0,05$	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
Kabul edilebilir	-	-	-	$\leq 4-5$	0,06-0,08	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	0,85-0,89

Tablo 4.17’de kurumsallaşma ölçeğini oluşturan kurumsallaşma faktörlerine gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizine ilişkin model sonuçları yer almaktadır. Model sonuçları incelendiğinde p değerlerinin ,000 olması nedeniyle modele ilişkin standartlaştırılmış faktör yüklerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir. Kurumsallaşma ölçeğine yönelik gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizine ilişkin bulgular incelendiğinde modelin genel olarak uyumlu olduğu söylenebilir.

Tablo 4.17 Kurumsallaşma doğrulayıcı faktör analizi model sonuçları

Faktör	Önermeler	Standartlaştırılmış Faktör Yükleri	t Değeri	p
Profesyonelleşme-Tutarlılık	Önerme 12	,679	Sabit	,000
	Önerme 11	,690	12,521	,000
	Önerme 13	,651	14,096	,000
	Önerme 23	,712	12,793	,000
	Önerme 10	,713	12,054	,000
	Önerme 18	,770	13,101	,000
	Önerme 19	,741	12,668	,000
	Önerme 20	,725	12,442	,000
Sosyal Sorumluluk	Önerme 32	,835	Sabit	,000
	Önerme 31	,840	11,867	,000
	Önerme 30	,814	11,992	,000
	Önerme 33	,810	11,942	,000
	Önerme 24	,583	11,906	,000
Formalleşme	Önerme 3	,689	Sabit	,000
	Önerme 2	,727	13,266	,000
	Önerme 1	,641	12,506	,000
	Önerme 6	,686	14,282	,000
	Önerme 4	,800	13,352	,000

Şekil 4.4’de öğrenen örgüt ölçeğini oluşturan öğrenen örgüt faktörlerine gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizine ilişkin model yer almaktadır. Model incelendiğinde model uyumunun sağlanabilmesi için 14. ve 15., 20. ve 21. ile 1. ve 2. önermeler arasına kovaryans atıldığı görülmektedir.



Şekil 4.4 Öğrenen örgüt açıklayıcı faktör analizi modeli

Tablo 4.18’de öğrenen örgüt ölçeğini oluşturan öğrenen örgüt faktörlerine gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizine ilişkin bulgular yer almaktadır. Bulgular incelendiğinde ki-kare testi/df değerinin 3,132 olduğu görülmektedir. Bu değer modelin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Tablo 4.18’de yer alan karşılaştırmalı uyum indeksleri incelendiğinde RMSEA değerinin 0,06-0,08 arasında olduğu, IFI değerinin ise 0,90’dan büyük 0,95’den ise küçük olduğu görülmektedir. Bu değerler kabul edilebilir düzeydedir. Bir diğer karşılaştırmalı uyum indeksi olan CFI incelendiğinde değer 0,95’in altında olduğu buna karşın bu değere yakın bir düzeyde olduğu görülmektedir. Son olarak GFI değeri incelendiğinde değer 0,85 ila 0,89 aralığında olduğu, buna bağlı olarak kabul edilebileceği görülmektedir.

Tablo 4.18 Öğrenen örgüt doğrulayıcı faktör analizi

Ölçek/Model	$\Delta\chi^2$	p	df	$\Delta\chi^2/df$	RMSEA	CFI	IFI	GFI
Öğrenen Örgüt	410,306	,000	131	3,132	0,074	0,944	0,945	0,894
Uyum Derecesi				$\Delta\chi^2/df$	RMSEA	CFI	IFI	GFI
İyi	-	-	-	≤ 3	$\leq 0,05$	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
Kabul edilebilir	-	-	-	$\leq 4-5$	0,06-0,08	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	0,85-0,89

Tablo 4.19 Öğrenen örgüt doğrulayıcı faktör analizi model sonuçları

Faktör	Önermeler	Standartlaştırılmış Faktör Yükleri	t Değeri	p
Örgütsel Öğrenme	Önerme 9	,736	Sabit	,000
	Önerme 10	,715	14,356	,000
	Önerme 14	,734	14,686	,000
	Önerme 11	,744	14,989	,000
	Önerme 12	,786	15,816	,000
	Önerme 19	,769	15,503	,000
	Önerme 13	,797	14,084	,000
	Önerme 16	,782	15,751	,000
	Önerme 17	,779	15,677	,000
	Önerme 15	,794	15,974	,000
	Önerme 18	,793	15,949	,000
	Önerme 21	,797	16,000	,000
	Önerme 20	,767	15,422	,000
Bireysel Öğrenme	Önerme 1	,584	Sabit	,000
	Önerme 2	,638	13,995	,000
	Önerme 4	,839	11,931	,000
	Önerme 5	,790	11,470	,000
	Önerme 6	,757	11,250	,000

Tablo 4.19’da öğrenen örgüt ölçeğini oluşturan öğrenen örgüt faktörlerine gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizine ilişkin model sonuçları yer almaktadır. Model sonuçları incelendiğinde p değerlerinin ,000 olması nedeniyle modele ilişkin standartlaştırılmış faktör yüklerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir. Öğrenen örgüt ölçeğine yönelik gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizine ilişkin bulgular incelendiğinde modelin genel olarak uyumlu olduğu söylenebilir.

4.5.7.Korelasyon Analizleri

Korelasyon analizi iki değişken arasında doğrusal ilişkinin gücünü belirlemek amacı ile gerçekleştirilen bir analiz türüdür (Demir, 2012: 69). Korelasyon analizleri verilerin normal dağılıp dağılmamasına bağlı olarak çeşitli yöntemlerle gerçekleştirilmektedir. Araştırma kapsamında daha önce gerçekleştirilen normallik testleri göz önünde bulundurularak korelasyon analizlerinde Pearson korelasyon katsayısı yöntemi tercih edilmiştir. Bu bağlamda, araştırmanın bu bölümünde örgütsel dayanıklılık-kurumsallaşma, örgütsel dayanıklılık-öğrenen örgüt ve öğrenen örgüt-kurumsallaşma arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacı ile korelasyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Analizlere ilişkin bulgular aşağıda yer almaktadır. Analizlerin daha iyi anlaşılabilmesi için analizlerde kullanılan terimlerin ne anlama geldiğinin bilinmesi gerekmektedir. Korelasyona ilişkin tablolar incelendiğinde r ve p değerlerinin olduğu görülmektedir. Tablolarda yer alan r değeri, iki değişken arasındaki ilişkinin derecesini ifade etmektedir. Bu değer, -1 ila +1 arasında değişebilmektedir. Değerin eksi değerde

olması negatif yönlü bir ilişki olduğunu, artı değerde olması ise pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. Değerin sıfır olması ise ilişki olmadığını göstermektedir. Bahsi geçen r değerinin yorumlamaları incelendiğinde 0,000-0,259 arası çok zayıf, 0,260-0,499 arası zayıf, 0,500-0,699 arası orta, 0,700-0,899 arası yüksek ve 0,900-1,000 arası çok yüksek derecede ilişki anlamına gelmektedir. Tablolarda yer alan p değeri gerçekleştirilen korelasyon analizinin anlamlılığını ifade etmektedir. Bu değer 0,05’den küçük olması beklenmektedir (Kalaycı, 2010: 116).

Tablo 4.20 Örgütsel dayanıklılık-kurumsallaşma korelasyon analizi

Değişkenler		Örgütsel Dayanıklılık	Profesyonelleşme-Tutarlılık	Sosyal Sorumluluk	Formelleşme
Örgütsel Dayanıklılık	r p	1	,696 ,000**	,700 ,000**	,665 ,000**
** p<0.01					

Tablo 4.20’de örgütsel dayanıklılık ve kurumsallaşma arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacı ile gerçekleştirilen korelasyon analizine ilişkin bulgular yer almaktadır. Tablo 4.20’de yer alan bulgular incelendiğinde “örgütsel dayanıklılık” faktörü ile “profesyonelleşme-tutarlılık”, “sosyal sorumluluk” ve “formelleşme” faktörleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir (p<0.01). Faktörler arasındaki ilişkinin düzeyi incelendiğinde “örgütsel dayanıklılık” faktörü ile “profesyonelleşme-tutarlılık” ve “formelleşme” faktörleri arasında orta düzeyde, “sosyal sorumluluk” faktörü arasında yüksek düzeyde ilişki olduğu saptanmıştır. Bu bulgular ışığında H₁ hipotezi kabul edilir.

Tablo 4.21 Örgütsel dayanıklılık-öğrenen örgüt korelasyon analizi

Değişkenler		Örgütsel Dayanıklılık	Bireysel Öğrenme	Örgütsel Öğrenme
Örgütsel Dayanıklılık	r p	1	,585 ,000**	,575 ,000**
** p<0.01				

Tablo 4.21’de örgütsel dayanıklılık ve öğrenen örgüt arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacı ile gerçekleştirilen korelasyon analizine ilişkin bulgular yer almaktadır. Tablo 4.21’de yer alan bulgular incelendiğinde “örgütsel dayanıklılık” faktörü ile “bireysel öğrenme” ve “örgütsel öğrenme” faktörleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir (p<0.01). Faktörler arasındaki ilişkinin düzeyi incelendiğinde “örgütsel dayanıklılık” faktörü ile “bireysel öğrenme” ve “örgütsel öğrenme” faktörleri arasında orta düzeyde ilişki olduğu saptanmıştır. Bu bulgular ışığında H₂ hipotezi kabul edilir.

Tablo 4.22 Öğrenen örgüt-kurumsallaşma korelasyon analizi

Değişkenler		Bireysel Öğrenme	Örgütsel Öğrenme	Profesyonelleşme-Tutarlılık	Sosyal Sorumluluk	Formalleşme
Bireysel Öğrenme	r	1	,764	,690	,668	,558
	p		,000**	,000**	,000**	,000**
Örgütsel Öğrenme	r	,764	1	,736	,652	483
	p	,000**		,000**	,000**	,000**

** p<0.01

Tablo 4.22’de öğrenen örgüt ve kurumsallaşma arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacı ile gerçekleştirilen korelasyon analizine ilişkin bulgular yer almaktadır. Tablo 4.22’de yer alan bulgular incelendiğinde “bireysel öğrenme” ve “öğrenen örgüt” faktörleri ile “profesyonelleşme-tutarlılık”, “sosyal sorumluluk” ve “formalleşme” faktörleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir (p<0.01). Faktörler arasındaki ilişkinin düzeyi incelendiğinde “bireysel öğrenme faktörü ile bütün kurumsallaşma faktörleri arasında orta düzeyde ilişki olduğu saptanmıştır. “Örgütsel öğrenme” faktöre yönelik ilişkinin düzeyi incelendiğinde ise “örgütsel öğrenme” faktörü ile “profesyonelleşme-tutarlılık” faktörü arasında yüksek, “sosyal sorumluluk” faktörü ile orta ve “formalleşme” faktörü ile zayıf düzeyde ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular ışığında H₃ hipotezi kabul edilir.

4.5.8. Aracılık Analizleri

Araştırmanın bu bölümünde öğrenen örgütün örgütsel dayanıklılığı kurumsallaşma aracılığı ile etkileyip etkilemediğini belirlemek amacı ile gerçekleştirilen regresyon analizleri yer almaktadır. Araştırma kapsamında kullanılan regresyon analizlerinin aracılık etkisini açıklayabilmesi 4 modelin bazı koşulları sağlamasına bağlıdır. Bu modeller aşağıdaki gibidir (Baron ve Kenny, 1986’dan akt. Temel ve Meydan, 2015: 130):

Model 1: Bağımsız değişken (öğrenen örgüt) bağımlı değişkeni (örgütsel öğrenme) etkilemelidir.

Model 2: Bağımsız değişken (öğrenen örgüt) aracı değişkeni (kurumsallaşma) etkilemelidir.

Model 3: Aracı değişken (kurumsallaşma) bağımlı değişkeni (örgütsel dayanıklılık) etkilemelidir.

Model 4: Bağımsız değişken (öğrenen örgüt) aracı değişken aracılığı (kurumsallaşma) ile bağımlı değişkeni (örgütsel dayanıklılık) etkilemelidir.

Araştırma kapsamında yukarıda bahsi geçen 4 modele ilişkin koşulların test edilmesi amacı ile ilk üç modele için çoklu regresyon analizi ve ilk üç modelin koşullarının sağlanmasına bağlı olarak dördüncü modelin koşullarının test edilmesi amacı ile hiyerarşik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Regresyon analizi, bir bağımlı değişkenin bir veya daha çok değişken tarafından nasıl açıklandığının test edildiği bir analiz türüdür (Akbulut, 2010: 60). Çoklu regresyon analizi, bir bağımlı ve birden çok bağımsız değişken arasındaki ilişkinin arandığı regresyon analizi olarak tanımlanmaktadır (Nakip, 2008: 239). Hiyerarşik regresyon analizi ise, çoklu regresyon analizlerinde elde edilen doğrusal etkilerin hiyerarşik olarak ne şiddette gerçekleştiğini belirleyen analiz türüdür (Görmen, 2017: 381). Gerçekleştirilen analizlere ilişkin bulgular aşağıda yer almaktadır. Analizlerin daha iyi anlaşılabilmesi için analizlerde kullanılan terimlerin ne anlama geldiğinin bilinmesi gerekmektedir. Regresyon analizi tabloları incelendiğinde beta değeri bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama düzeyini, t- değeri gerçekleştirilen testin derecesini ve p değeri anlamlılık düzeyini açıklamaktadır. Tablolarda yer alan R² açıklayıcılık katsayısını ifade ederken, düzeltilmiş R² birden çok değişkenin olduğu durumlarda kullanılan açıklayıcılık katsayısıdır. F testi ise regresyon analizlerinde varyans çözümlemesi sonucunda elde edilen değerdir (Alpar, 2013: 431-435).

Tablo 4.23 Öğrenen örgüt-örgütsel dayanıklılık regresyon analizi

Bağımsız Değişkenler		Beta	t Değeri	p
Bireysel Öğrenme		,349	5,636	,000**
Örgütsel Öğrenme		,309	4,992	,000**
R ²	Düzeltilmiş R ²	F	F Değerinin Anlamlılık Düzeyi	
0,381	0,378	119,886	0.0001**	
** p<0.01				

Tablo 4.23’de öğrenen örgüt faktörlerinin örgütsel dayanıklılık faktörünü ne düzeyde açıkladığına ilişkin gerçekleştirilen çoklu regresyon analizine ilişkin bulgular yer almaktadır. Tablo 4.23’de yer alan bulgular incelendiğinde “bireysel öğrenme” ve “örgütsel öğrenme” faktörlerinin “örgütsel dayanıklılık” faktörü üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu saptanmıştır (p<0.01). Bahsi geçen iki öğrenen örgüt faktörünün “örgütsel dayanıklılık” faktörünün açıklanmasında %37,8 düzeyinde etkili olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, yukarıda yer alan bulgular model 1 için gerekli koşulların sağlandığını bununla birlikte H₄ hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir.

Tablo 4.24 Öğrenen örgüt-profesyonelleşme-tutarlılık regresyon analizi

Bağımsız Değişkenler		Beta	t Değeri	p
Bireysel Öğrenme		,306	6,008	,000**
Örgütsel Öğrenme		,503	9,882	,000**
R ²	Düzeltilmiş R ²	F	F Değerinin Anlamlılık Düzeyi	
0,581	0,579	269,929	0.0001**	
** p<0.01				

Tablo 4.24’de öğrenen örgüt faktörlerinin kurumsallaşma faktörlerinden profesyonelleşme-tutarlılık faktörünü ne düzeyde açıkladığına ilişkin gerçekleştirilen çoklu regresyon analizine ilişkin bulgular yer almaktadır. Tablo 4.24’de yer alan bulgular incelendiğinde “bireysel öğrenme” ve “örgütsel öğrenme” faktörlerinin “profesyonelleşme-tutarlılık” faktörü üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir (p<0.01) Söz konusu iki öğrenen örgüt faktörünün “profesyonelleşme-tutarlılık” faktörünün açıklanmasında %57,9 düzeyinde etkili olduğu görülmektedir.

Tablo 4.25 Öğrenen örgüt-sosyal sorumluluk regresyon analizi

Bağımsız Değişkenler		Beta	t Değeri	p
Bireysel Öğrenme		,409	7,312	,000**
Örgütsel Öğrenme		,3339	6,062	,000**
R ²	Düzeltilmiş R ²	F	F Değerinin Anlamlılık Düzeyi	
0,494	0,491	189,951	0.0001**	
** p<0.01				

Tablo 4.25’de öğrenen örgüt faktörlerinin kurumsallaşma faktörlerinden sosyal sorumluluk faktörünü ne düzeyde açıkladığına ilişkin gerçekleştirilen çoklu regresyon analizine ilişkin bulgular yer almaktadır. Tablo 4.25’de yer alan bulgular incelendiğinde “bireysel öğrenme” ve “örgütsel öğrenme” faktörlerinin “sosyal sorumluluk” faktörü üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir (p<0.01). Bu iki öğrenen örgüt faktörünün “sosyal sorumluluk” faktörünün açıklanmasında %49,1 düzeyinde etkili olduğu görülmektedir.

Tablo 4.26 Öğrenen örgüt-formalleşme regresyon analizi

Bağımsız Değişkenler		Beta	t Değeri	p
Bireysel Öğrenme		,453	6,987	,000**
Örgütsel Öğrenme		,136	2,097	,037*
R ²	Düzeltilmiş R ²	F	F Değerinin Anlamlılık Düzeyi	
0,319	0,315	90,917	0.0001**	
* p<0.05 ** p<0.01				

Tablo 4.26’da öğrenen örgüt faktörlerinin kurumsallaşma faktörlerinden formalleşme faktörünü ne düzeyde açıkladığına ilişkin gerçekleştirilen çoklu regresyon analizine ilişkin bulgular yer almaktadır. Tablo 4.26’da yer alan bulgular incelendiğinde “bireysel öğrenme” faktörünün 0.01 anlamlılık düzeyinde ve “örgütsel öğrenme”

faktörünün ise 0.05 anlamlılık düzeyinde “formalleşme” faktörünün açıklanmasında etkili olduğu saptanmıştır. Bahsi geçen iki öğrenen örgüt faktörünün “formalleşme” faktörünün açıklanmasında %31,5 düzeyinde etkili olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, yukarıda yer alan Tablo 4.24, Tablo 4.25 ve Tablo 4.26’da yer alan bulgular model 2 için gerekli koşulların sağlandığını bununla birlikte H₅ hipotezinin kabul edilmesini göstermektedir.

Tablo 4.27 Kurumsallaşma-örgütsel dayanıklılık regresyon analizi

Bağımsız Değişkenler		Beta	t Değeri	p
Profesyonelleşme-Tutarlılık		,302	6,545	,000**
Sosyal Sorumluluk		,332	7,357	,000**
Formalleşme		,263	6,044	,000**
R ²	Düzeltilmiş R ²	F	F Değerinin Anlamlılık Düzeyi	
0,618	0,615	189,951	0.0001**	
** p<0.01				

Tablo 4.27’de öğrenen kurumsallaşma faktörlerinin örgütsel dayanıklılık faktörünü ne düzeyde açıkladığına ilişkin gerçekleştirilen çoklu regresyon analizine ilişkin bulgular yer almaktadır. Tablo 4.27’de yer alan bulgular incelendiğinde “profesyonelleşme-tutarlılık”, “sosyal sorumluluk” ve “formalleşme” faktörlerinin “örgütsel dayanıklılık” faktörü üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir (p<0.01). Söz konusu üç kurumsallaşma faktörünün “örgütsel dayanıklılık” faktörünün açıklanmasında %61,5 düzeyinde etkili olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, yukarıda yer alan bulgular model 3 için gerekli koşulların sağlandığını bununla birlikte H₆ hipotezinin kabul edilmesini göstermektedir.

Tablo 4.28 Öğrenen örgütün kurumsallaşma aracılığı ile örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisine ilişkin hiyerarşik regresyon analizi

Aşama 1	Değişkenler		Beta	t Değeri	p
	Bireysel Öğrenme		,349	5,636	,000**
Örgütsel Öğrenme		,309	4,992	,000**	
R ²	Düzeltilmiş R ²	F	F Değerinin Anlamlılık Düzeyi		
0,381	0,378	119,886	0.0001**		
Aşama 2	Değişkenler		Beta	t Değeri	p
	Bireysel Öğrenme		,009	0,160	,873
	Örgütsel Öğrenme		,018	0,331	,741
	Profesyonelleşme-tutarlılık		,288	5,259	,000**
	Sosyal Sorumluluk		,323	6,618	,000**
	Formalleşme		264	5,953	,000**
R ²	Düzeltilmiş R ²	F	F Değerinin Anlamlılık Düzeyi		
0,618	0,613	124,846	0.0001**		
Bağımlı değişken örgütsel dayanıklılık faktörü					
** p<0.01					

Tablo 4.28’de öğrenen örgütün kurumsallaşma aracılığı ile örgütsel dayanıklılığı ne düzeyde açıkladığına ilişkin gerçekleştirilen hiyerarşik regresyon analizine ilişkin bulgular yer almaktadır. Tablo 4.28’de yer alan bulgular incelendiğinde analizin iki aşamalı gerçekleştirildiği görülmektedir. Birinci aşamada öğrenen örgüt faktörlerinin örgütsel dayanıklılık faktörü üzerindeki etkisini belirlemek amacı ile gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Analiz incelendiğinde “bireysel öğrenme” ve “örgütsel öğrenme” faktörlerinin “örgütsel dayanıklılık” faktörü üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu saptanmıştır ($p<0.01$). Bahsi geçen iki öğrenen örgüt faktörünün “örgütsel dayanıklılık” faktörünün açıklanmasında %37,8 düzeyinde etkili olduğu görülmektedir. İkinci aşamaya gelindiğinde ise öğrenen örgüt faktörlerinin kurumsallaşma faktörleri aracılığı ile örgütsel dayanıklılık faktörü üzerindeki etkisini belirlemek amacı ile gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Analiz incelendiğinde “bireysel öğrenme” ve “örgütsel öğrenme” faktörlerinin anlamlılığını yitirdiği görülmektedir ($p>0.01$). Bununla birlikte, aracılık rolünde olan kurumsallaşma faktörleri incelendiğinde “profesyonelleşme-tutarlılık”, “sosyal sorumluluk” ve “formalleşme” faktörlerinin “örgütsel dayanıklılık” faktörü üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir ($p<0.01$). Öğrenen örgütlerin kurumsallaşma faktörleri aracılığı ile örgütsel dayanıklılık faktörünü açıklama oranı %61,3 düzeyindedir.

Tablo 4.28’de yer alan bulgulara göre birinci aşamada öğrenen örgüt faktörleri örgütsel dayanıklılığın açıklanmasında etkili iken, ikinci aşamada etkisini yitirmektedir. Bu durum, kurumsallaşma faktörleri olan profesyonelleşme-tutarlılık, sosyal sorumluluk ve formalleşme faktörlerinin tam aracılık rolünde olduğunu göstermektedir. Bu aşamada tam aracılık rolünün anlamlılığının belirlenmesi için sobel testlerine bakılması gerekmektedir. Bireysel öğrenme ve örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişkide profesyonelleşme-tutarlılık boyutunun aracılık etkisine yönelik yapılan sobel testi ile z değeri hesaplanmış ve 5,08427 olarak bulunmuştur ($p<0.01$). Bu değer istatistiksel olarak anlamlı çıkması bireysel öğrenme ile örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişkide profesyonelleşme-tutarlılık boyutunun tam aracılık etkisi olduğunu göstermektedir. Sosyal sorumluluk boyutunun aracılık rolüne ilişkin sobel testi sonucu z değeri 3,57351 olarak elde edilmiştir ($p<0.01$). Bu sonuç bireysel öğrenmenin örgütsel dayanıklılık ile ilişkisinde sosyal sorumluluğun tam aracılık etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır. Formalleşme boyutu için elde edilen z değeri ise 4,45533 olarak bulunmuştur ($p<0.01$).

Bu durum bireysel öğrenme ile örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişkide formalleşme boyutunun tam aracılık etkisini göstermektedir.

Örgütsel öğrenme ile örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişkide profesyonelleşme-tutarlılık, sosyal sorumluluk ve formalleşme boyutlarının aracılık etkisine yönelik gerçekleştirilen sobel testi sonuçlarına göre; profesyonelleşme-tutarlılık boyutu için z değeri 4,56824 ($p<0.01$), sosyal sorumluluk boyutu için z değeri 3,36735 ($p<0.01$) ve formalleşme boyutu için z değeri 4,09953 ($p<0.01$) olarak hesaplanmıştır. Bu değerlerin istatistiksel olarak anlamlı çıkması örgütsel öğrenme ile örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişkide profesyonelleşme-tutarlılık, sosyal sorumluluk ve formalleşme boyutlarının tam aracılık etkisi olduğunu göstermektedir.

Bütün bu bulgular ışığında model 4 için gerekli koşulların sağlandığını bununla birlikte H₇ hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir.

4.5.9.Farklılık Analizleri

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların cinsiyet, çalıştığı işletme türü, çalıştığı işletmenin çalışma durumu ve pozisyonuna göre faktörleri algılamasında farklılık olup olmadığının belirlenmesi amacı ile gerçekleştirilen t-testi analizleri ve katılımcıların sektörde çalışma süresi, sektörde yöneticilik süresi, işletmesinde çalışma süresi, işletmesinde yöneticilik süresi, yaşı, eğitim durumu ve departmanına göre faktörleri algılamasında farklılık olup olmadığının belirlenmesi amacı ile gerçekleştirilen anova analizleri yer almaktadır. Analizlerde kullanılan t-testi araştırma konusu olan değişkenin değerlendirilmesinde iki grup arasında istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık olup olmadığını test eden bir analiz türüdür (Altunışık vd., 2010: 181). Anova analizi ile araştırma konusu olan değişkenin değerlendirilmesinde ikiden fazla grubun arasında istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık olup olmadığını test eden bir analiz türü olarak açıklanmaktadır (Demir, 2012: 102). Araştırma kapsamında gerçekleştirilen t-testi ve anova analizlerinde farklılık çıkmayan analizlere yer verilmemiştir. Bu bağlamda araştırmada; analizlerde farklılık saptanmayan cinsiyet-örgütsel dayanıklılık, cinsiyet-öğrenen örgüt t-testi, işletme türü-örgütsel dayanıklılık t-testi, işletme türü-öğrenen örgüt t-testi, pozisyon-örgütsel dayanıklılık t-testi, pozisyon-öğrenen örgüt t-testi, pozisyon-kurumsallaşma t-testi, yaş-örgütsel dayanıklılık anova analizi, eğitim-örgütsel dayanıklılık anova analizi, departman-örgütsel dayanıklılık anova analizi, işletme çalışma süresi-kurumsallaşma anova analizi, yaş-kurumsallaşma anova analizi, eğitim-

kurumsallaşma anova analizi, departman-kurumsallaşma anova analizi ve öğrenen örgüt ile ilgili bütün anova analizleri sonuçları yer almamaktadır. Gerçekleştirilen analizlere ilişkin bulgular aşağıda yer almaktadır. Analizlerin daha iyi anlaşılabilmesi için analizlerde kullanılan terimlerin ne anlama geldiğinin bilinmesi gerekmektedir. t-Testine ilişkin tablolar incelendiğinde tablolarda yer alan x ortalamayı ve ss standart sapmayı göstermektedir. Tablolarda yer alan p değeri gerçekleştirilen korelasyon analizinin anlamlılığını ifade etmektedir. Bu değer 0,05’den küçük olması beklenmektedir (Kalaycı, 2010: 116). t-Değeri ise gerçekleştirilen analiz sonucunda grupların aldığı derecelerdir. Anova analizine ilişkin tablolarda yer alan x, ss ve p değerleri t-testi tablolarında olduğu gibi benzer göstergeleri ifade etmektedir. F değeri de t değerinde olduğu gibi gerçekleştirilen analiz sonucunda grupların aldığı dereceleri ifade etmektedir.

Tablo 4.29 Cinsiyet-kurumsallaşma t-testi analizi

Cinsiyet		Profesyonelleşme-tutarlılık	Sosyal Sorumluluk	Formalleşme
	n	x± ss	x± ss	x± ss
Kadın	175	3,73±,745	4,03±,704	3,96±,755
Erkek	214	3,85±,822	4,22±,679	4,02±,793
t-Testi		p=,147 (t=-1,453)	p=,009** (t=-2,621)	p=,440 (t=-0,774)
**p<0.01				

Tablo 4.29’da katılımcıların kurumsallaşma faktörlerini algılamalarında cinsiyete göre farklılık olup olmadığının belirlenmesi amacı ile gerçekleştirilen t-testi analizine ilişkin bulgular yer almaktadır. Bulgular incelendiğinde katılımcıların cinsiyete göre “sosyal sorumluluk” faktörünü algılamalarında anlamlı farklılık olduğu (p<0.01), buna karşın diğer faktörlerin algılanmasında anlamlı bir farklılık olmadığı (p>0.01) belirlenmiştir. “Sosyal sorumluluk” faktöründeki farklılık erkeklerin bu faktörün önermelerine daha yüksek oranda katılmalarından kaynaklanmaktadır.

Tablo 4.30 İşletme türü-kurumsallaşma t-testi analizi

İşletme Türü		Profesyonelleşme-tutarlılık	Sosyal Sorumluluk	Formalleşme
	n	x± ss	x± ss	x± ss
Beş Yıldız	334	3,82±,791	4,15±,703	4,04±,783
Dört Yıldız	58	3,65±,757	4,06±,631	3,73±,662
t-Testi		p=,136 (t=1,495)	p=,388 (t=0,865)	p=,002** (t=3,231)
** p<0.01				

Tablo 4.30’da katılımcıların kurumsallaşma faktörlerini algılamalarında çalıştıkları işletmelerin türlerine göre farklılık olup olmadığının belirlenmesi amacı ile gerçekleştirilen t-testi analizine ilişkin bulgular yer almaktadır. Bulgular incelendiğinde

katılımcıların çalıştıkları işletmelerin türüne göre “formalleşme” faktörünü algılamalarında anlamlı farklılık olduğu ($p<0.01$), buna karşın diğer faktörlerin algılanmasında anlamlı bir farklılık olmadığı ($p>0.01$) saptanmıştır. “Formalleşme” faktöründeki farklılık beş yıldızlı işletmelerdeki katılımcıların bu faktörün önermelerine daha yüksek puan vermelerinden kaynaklanmaktadır.

Tablo 4.31 İşletme çalışma durumu-örgütsel dayanıklılık t-testi analizi

İşletme Çalışma Durumu		Örgütsel Dayanıklılık
	n	$\bar{x} \pm SS$
Sezonluk	263	3,95±,788
Tam Zamanlı	129	4,12±,586
t-Testi		p=,015* (t=-2,446)
*p<0.05		

Tablo 4.31’de katılımcıların örgütsel dayanıklılık faktörünü algılamalarında çalıştıkları işletmelerin çalışma durumuna göre farklılık olup olmadığının belirlenmesi amacı ile gerçekleştirilen t-testi analizine ilişkin bulgular yer almaktadır. Bulgular incelendiğinde katılımcıların çalıştıkları işletmelerin çalışma durumuna göre “örgütsel dayanıklılık” faktörünü algılamalarında anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir ($p<0.05$). “Örgütsel dayanıklılık” faktöründeki farklılık tam zamanlı çalışan katılımcıların faktörün önermelerine daha yüksek puanlar vermelerinden kaynaklanmaktadır.

Tablo 4.32 İşletme çalışma durumu-kurumsallaşma t-testi analizi

İşletme Türü	Profesyonelleşme-tutarlılık	Sosyal Sorumluluk	Formalleşme
	$\bar{x} \pm SS$	$\bar{x} \pm SS$	$\bar{x} \pm SS$
Sezonluk	3,73±,806	4,07±,747	3,93±,827
Tam Zamanlı	3,91±,735	4,26±,547	4,13±,634
t-Testi	p=,032* (t=-2,157)	p=,004** (t=-2,945)	p=,006** (t=-2,742)
*p<0.05 **p<0.01			

Tablo 4.32’de katılımcıların kurumsallaşma faktörlerini algılamalarında çalıştıkları işletmelerin çalışma durumuna göre farklılık olup olmadığının belirlenmesi amacı ile gerçekleştirilen t-testi analizine ilişkin bulgular yer almaktadır. Bulgular incelendiğinde katılımcıların çalıştıkları işletmelerin çalışma durumuna göre “sosyal sorumluluk”, “formalleşme” faktörlerini ($p<0.01$) ve “profesyonelleşme-tutarlılık” faktörünü algılamalarında ($p<0.05$) anlamlı farklılık olduğu saptanmıştır. Kurumsallaşma faktörlerinde yaşanan farklılıklar tam zamanlı faaliyet gösteren işletmelerde çalışan katılımcıların bu faktörlere yönelik önermelere daha yüksek düzeyde katılım göstermelerinden kaynaklanmaktadır.

Tablo 4.33 İşletme çalışma durumu-öğrenen örgüt t-testi analizi

İşletme Çalışma Durumu		Bireysel Öğrenme	Örgütsel Öğrenme
	n	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$
Sezonluk	263	3,86±,799	3,93±,786
Tam Zamanlı	129	4,04±,599	4,02±,707
t-Testi		p=,010* (t=-2,585)	p=,257 (t=-1,135)
*p<0.05			

Tablo 4.33’de katılımcıların öğrenen örgüt faktörlerini algılamalarında çalıştıkları işletmelerin çalışma durumuna göre farklılık olup olmadığının belirlenmesi amacı ile gerçekleştirilen t-testi analizine ilişkin bulgular yer almaktadır. Bulgular incelendiğinde katılımcıların çalıştıkları işletmelerin çalışma durumuna göre “bireysel öğrenme” faktörünü algılamalarında anlamlı farklılık olduğu (p<0.05), buna karşın “örgütsel öğrenme” faktörünü algılamalarında anlamlı bir farklılık olmadığı (p>0.05) belirlenmiştir. “Bireysel öğrenme” faktöründeki farklılık tam zamanlı çalışan katılımcıların bu faktörün önermelerine daha yüksek düzeyde katılım göstermelerindedir.

Tablo 4.34 Örgütsel dayanıklılık anova analizleri

		Örgütsel Dayanıklılık
Sektör Çalışma Süresi	n	$\bar{x} \pm ss$
0-2 yıl	54	3,87±,854
3-5 yıl	64	3,78±,816
6-8 yıl	61	4,02±,667
9 yıl ve üzeri	206	4,12±,662
Anova		p=,004** (F=4,552)
İşletme Çalışma Süresi	n	$\bar{x} \pm ss$
0-2 yıl	133	3,92±,767
3-5 yıl	133	3,92±,756
6-8 yıl	71	4,20±,636
9 yıl ve üzeri	52	4,17±,631
Anova		p=,010* (F=3,830)
Sektörde Yöneticilik Süresi	n	$\bar{x} \pm ss$
0-2 yıl	104	3,88±,754
3-5 yıl	100	3,93±,764
6-8 yıl	61	4,09±,648
9 yıl ve üzeri	102	4,18±,718
Anova		p=,012* (F=3,699)
İşletme Yöneticilik Süresi	n	$\bar{x} \pm ss$
0-2 yıl	167	3,88±,737
3-5 yıl	128	4,09±,677
6-8 yıl	39	4,12±,754
9 yıl ve üzeri	31	4,32±,506
Anova		p=,003** (F=4,813)
*p<0.05 **p<0.01		

Tablo 4.34’de katılımcıların örgütsel dayanıklılık faktörünü algılamalarında sektörde çalışma süresi, işletmede çalışma süresi, sektörde yöneticilik süresi ve işletme yöneticilik süresine göre farklılık olup olmadığının belirlenmesi amacı ile gerçekleştirilen anova analizine ilişkin bulgular yer almaktadır. Tablo 4.34’de yer alan bulgular incelendiğinde katılımcıların sektörde çalışma sürelerine göre faktörü algılamalarında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir ($p<0.01$). Farklılığın nedenini belirlemek amacı ile gerçekleştirilen post-hoc testine göre, farklılık sektörde 9 yıl ve üzeri çalışan katılımcılar, 0-2 yıl ve 3-5 yıl aralığında çalışan katılımcıların faktörü farklı algılamalarından kaynaklanmaktadır.

Katılımcıların işletmelerinde çalışma sürelerine göre faktörü algılamaları incelendiğinde aralarında anlamlı farklılık olduğu saptanmıştır ($p<0.05$). Farklılığın nedenini belirlemek amacı ile gerçekleştirilen post-hoc testine göre, farklılığın işletmelerinde 0-2 yıl ve 3-5 yıl aralığında çalışan katılımcıların 6-8 yıl ve 9 yıl ve üzeri çalışan katılımcılara göre faktörü farklı algılamalarından kaynaklandığı belirlenmiştir.

Katılımcıların sektörde yöneticilik sürelerine göre faktörü algılamalarında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir ($p<0.05$). Farklılığın nedenini belirlemek amacı ile gerçekleştirilen post-hoc testine göre, farklılık sektörde 9 yıl ve üzeri çalışan katılımcılar, 0-2 yıl ve 3-5 yıl aralığında çalışan katılımcıların faktörü farklı algılamalarından kaynaklanmaktadır.

Katılımcıların işletmelerinde yöneticilik sürelerine göre faktörü algılamalarında anlamlı farklılık olduğu saptanmıştır. Gerçekleştirilen post-hoc analizinde farklılığın 0-2 yıl aralığında çalışan katılımcılar ile 3-5 yıl ve 9 yıl ve üzeri çalışan katılımcıların faktörü farklı algılamalarından kaynaklandığı saptanmıştır.

Tablo 4.35’de katılımcıların kurumsallaşma faktörlerini algılamalarında sektörde çalışma süresi, işletmede çalışma süresi, işletmede yöneticilik süre ve yaş gruplarına göre farklılık olup olmadığının belirlenmesi amacı ile gerçekleştirilen anova analizine ilişkin bulgular yer almaktadır. Tablo 4.35’de yer alan bulgular incelendiğinde katılımcıların sektörde çalışma sürelerine göre “sosyal sorumluluk” faktörünü ($p<0.01$) ve “formalleşme” faktörünü algılamalarında ($p<0.05$) anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Farklılığın nedenleri incelendiğinde iki faktöre ait farklılıkların benzerlik gösterdiği, farklılığın 9 yıl ve üzeri sürede sektörde çalışan katılımcıların faktörü 0-2 yıl ve 3-5 yıl aralığı sürede sektörde çalışan katılımcılardan daha yüksek algılamalarından

kaynakladığı belirlenmiştir. Bununla birlikte, katılımcıların “profesyonelleşme-tutarlılık” faktörünü algılamalarında sektörde çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır ($p>0.05$).

Katılımcıların sektörde yöneticilik sürelerine göre faktörleri algılamalarında farklılık olup olmadığını belirlemek için gerçekleştirilen analiz incelendiğinde katılımcıların “formalleşme” faktörünü algılamalarında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir ($p<0.01$). Farklılığın nedenini belirlemek amacı ile gerçekleştirilen post-hoc testine göre, farklılığın 9 yıl ve üzeri sürede sektörde yönetici pozisyonunda çalışan katılımcıların faktörü 0-2 yıl ve 3-5 yıl aralığı sürede sektörde çalışan katılımcılardan daha yüksek algılamalarından kaynakladığı belirlenmiştir. Diğer faktörlere yönelik bulgular incelendiğinde ise sektörde çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p>0.05$).

Tablo 4.35 Kurumsallaşma anova analizleri

		Profesyonelleşme-Tutarlılık	Sosyal Sorumluluk	Formalleşme
Sektör Çalışma Süresi	n	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$
0-2 yıl	54	3,71±,897	3,88±1,008	3,86±,949
3-5 yıl	64	3,74±,757	4,03±,682	3,79±,794
6-8 yıl	61	3,80±,787	4,08±,679	4,09±,749
9 yıl ve üzeri	206	3,83±,763	4,24±,579	4,06±,713
Anova		p=,708 (F=0,463)	p=,003** (F=4,709)	p=,037* (F=2,857)
Sekt. Yöneticilik Süresi	n	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$
0-2 yıl	104	3,70±,822	4,01±,845	3,82±,847
3-5 yıl	100	3,75±,851	4,15±,721	3,95±,750
6-8 yıl	61	3,84±,713	4,17±,503	4,07±,762
9 yıl ve üzeri	102	3,87±,749	4,27±,587	4,17±,687
Anova		p=,406 (F=0,971)	p=,078 (F=2,289)	p=,008** (F=4,026)
İşlet. Yöneticilik Süresi	n	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$
0-2 yıl	167	3,72±,817	4,07±,761	3,84±,802
3-5 yıl	128	3,84±,802	4,24±,607	4,10±,728
6-8 yıl	39	3,80±,759	4,09±,674	4,13±,771
9 yıl ve üzeri	31	3,95±,651	4,34±,588	4,30±,584
Anova		p=,344 (F=1,111)	p=,068 (F=2,395)	p=,001** (F=5,264)
Yaş	n	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$
18-25 yaş	38	4,02±,831	3,90±,798	3,74±1,00
26-33 yaş	119	4,03±,772	3,88±,783	3,54±,918
34-41 yaş	124	4,14±,597	4,02±,657	3,72±,905
42-49 yaş	75	4,12±,597	4,13±,495	3,94±,694
50 yaş ve üzeri	33	4,11±,697	4,10±,641	3,68±,903
Anova		p=,760 (F=0,467)	p=,092 (F=2,010)	p=,044* (F=2,477)
* $p<0.05$ ** $p<0.01$				

Katılımcıların işletmelerinde yöneticilik sürelerine göre faktörleri algılamalarında farklılık olup olmadığını belirlemek için gerçekleştirilen analiz incelendiğinde katılımcıların “formalleşme” faktörünü algılamalarında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir ($p<0.01$). Farklılığın nedenini belirlemek amacı ile gerçekleştirilen post-hoc testine göre, farklılığın 0-2 yıl aralığında işletmelerinde yönetici pozisyonunda çalışan katılımcıların faktörü diğer sürelerde işletmelerinde yöneticilik yapan katılımcılardan daha düşük düzeyde algılamalarından kaynakladığı belirlenmiştir. Diğer faktörlere yönelik bulgular incelendiğinde ise anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır ($p>0.05$). Son olarak katılımcıların yaş grubuna göre kurumsallaşma faktörlerini algılama durumları sadece formalleşme boyutunda anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0.05$). Bu bulgular ışığında, H_8 , H_9 , H_{10} , H_{11} , H_{12} ve H_{13} hipotezlerinin kısmen kabul edildiği görülmektedir.

SONUÇ

Bu araştırmanın temel amacı, öğrenen örgütlerin kurumsallaşma aracılığı ile örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Araştırma alanı turizm endüstrisinde faaliyet gösteren konaklama işletmeleridir. Bu alanın seçilme nedeni çalışmanın bu alanda uygulanması ile literatüre özgün katkı sağlamasıdır. Araştırmanın diğer amaçları ise şu şekilde sıralanabilir; konaklama işletmelerinde öğrenen örgütleri, kurumsallaşmayı ve örgütsel dayanıklılığı etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve konaklama işletmeleri yöneticilerinin işletme özellikleri ve mesleki özelliklerine göre değişkenleri algılama düzeylerinin ve algılama farklılıklarının belirlenmesidir.

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen analizlere bağlı olarak elde edilen bulgular incelendiğinde örgütsel dayanıklılık, kurumsallaşma ve öğrenen örgüt ölçeklerine faktör analizleri uygulandığı görülmektedir. Gerçekleştirilen faktör analizine yönelik bulgular örgütsel dayanıklılık ölçeğinin gerçekleştirilen açıklayıcı faktör analizi sonucunda bir faktörde toplandığını ve ölçekte kullanılan 13 önermenin çıkartılmadan faktörleşmenin gerçekleştiğini göstermektedir. Analizler kapsamında gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen faktörün uyumlu bir model oluşturduğu saptanmıştır. Ölçeğin alındığı Orchiston ve arkadaşlarının (2016) çalışmalarında yer alan bulgular ile araştırma bulguları karşılaştırıldığında Orchiston ve arkadaşlarının (2016) çalışmasında örgütsel dayanıklılığın “planlama ve kültür” ve “işbirliği ve yenilikçilik” faktörlerinden oluştuğu görülmektedir. Bu faktörler araştırma bulguları ile karşılaştırıldığında örgütsel dayanıklılık ölçeğini oluşturan bir faktörün önermelerinin “planlama ve kültür” ve “işbirliği ve yenilikçilik” faktörlerine ait önermeler ile aynı olduğu, herhangi bir önerme çıkartılmadığı ve bu nedenle bulguların örtüştüğü belirlenmiştir. Bununla birlikte, faktör sayılarının farklı oluşunun nedenleri irdelendiğinde farklılığın evren ve örneklem farkı, yaşanan kriz sıklığı, kriz çeşidi ve işgören devir hızına bağlı olabileceği öngörülmektedir.

Kurumsallaşma ölçeğine ilişkin bulgular incelendiğinde gerçekleştirilen faktör analizine yönelik bulgular kurumsallaşma ölçeğinin gerçekleştirilen faktör analizi sonucundan “profeyonelleşme-tutarlılık”, “sosyal sorumluluk” ve “formalleşme” olmak üzere toplam üç faktörde toplandığını ve ölçekte kullanılan 33 önermeden 15 tanenin faktörleşmediğini saptanmıştır. Analizler kapsamında gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen faktörün uyumlu bir model oluşturduğu belirlenmiştir. Ölçeğin alındığı çalışmalar ile elde edilen araştırma bulguları karşılaştırıldığında elde

edilen üç faktörün ölçeğın alındığı çalışmalar ile benzerlik gösterdiği görölmektedir. Yağcı (2014) gerçekleştirmiş olduğu çalışmasında kurumsallaşma “formalleşme”, “profesyonelleşme”, “kültürel güç”, “saydamlık” ve “tutarlılık” faktörlerinden oluşmaktadır. Araştırma bulguları ile Yağcı'nın (2014) çalışmasında yer alan faktörler karşılaştırıldığında “formalleşme” faktörünün benzer şekilde ortaya çıktığı, “profesyonelleşme” ve “tutarlılık” faktörlerinin ise birleştiği görölmektedir. Bunlara ek olarak araştırma faktörlerine “sosyal sorumluluk” isimli yeni bir faktör eklenmiştir. Türkoğlu'nun (2016) gerçekleştirmiş olduğu çalışması incelendiğinde ise kurumsallaşmanın “sosyal sorumluluk”, “formalleşme” ve “profesyonelleşme” faktörlerinden oluştuğu ve bu faktörlerin araştırma bulgular ile örtüştüğu belirlenmiştir. Aradaki tek farklılık “profesyonelleşme” faktörünün kapsamının genişleyerek “tutarlılık” faktörü ile birleşmiş olmasıdır. Bu bulgular, kurumsallaşmanın farklı evren ve örneklemlerde benzer biçimde algılandığı şeklinde yorumlanabilir.

Öğrenen örgüt ölçeğine ilişkin bulgular incelendiğinde gerçekleştirilen faktör analizine yönelik bulgular öğrenen örgüt ölçeğinin gerçekleştirilen faktör analizi sonucundan “bireysel öğrenme” ve “örgütsel öğrenme” olmak üzere toplam ikifaktörde toplandığını ve ölçekte kullanılan 21 önermeden 3 tanesinin faktörleşmediğini saptanmıştır. Analizler kapsamında gerçekleştirilen doğrulamalı faktör analizi sonucunda elde edilen faktörün uyumlu bir model oluşturduğu belirlenmiştir. Ölçeğın alındığı çalışmalar ile elde edilen araştırma bulguları karşılaştırıldığında elde edilen iki faktörün ölçeğın alındığı çalışma ile benzerlik gösterdiği görölmektedir. Yang (2003) gerçekleştirmiş olduğu çalışmasında öğrenen örgüt “bireysel öğrenme”, “grup halinde öğrenme” ve “örgütsel öğrenme” faktörlerinden oluşmaktadır. Araştırma bulguları ile Yang'ın (2003) çalışmasında yer alan bulgular karşılaştırıldığında araştırma bulguları “grup halinde öğrenme” faktörüne ilişkin üç önermenin iki tanesinin faktörleşmediği, bir tanesinin de “örgütsel öğrenme” altında yer aldığı görölmektedir. Bununla birlikte, “bireysel öğrenme” ve “örgütsel öğrenme” faktörleri altında yer alan önermeler benzerlik göstermektedir. Yang'ın (2003) çalışmasında yer alan “grup halinde öğrenme” faktörünün araştırma bulgularında yer almamasının nedenleri irdelendiğinde bu durumun konaklama işletmelerinin örgüt yapıları ile ilişkili olabileceği, her ne kadar örgüt yapılarında işletmeler departmanlara ayrılrsa da işğörenlerin sade çalışanlardan ve yöneticilerden oluştuğu, farklı departmanlardan dahi olsa sade çalışanların statü ve haklarının benzer olması nedeniyle grupların oluşmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Araştırma kapsamında faktörlerin belirlenmesinin ardından faktörler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacı ile korelasyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Örgütsel dayanıklılık faktörü ile kurumsallaşmaya ait profesyonelleşme-tutarlılık, sosyal sorumluluk ve formalleşme faktörlerine yönelik gerçekleştirilen korelasyon analizine ilişkin bulgular incelendiğinde örgütsel dayanıklılık faktörü ile bütün kurumsallaşma faktörleri arasında pozitif yönlü ilişki olduğu saptanmıştır. Elde edilen bulgular literatürde yer alan çalışmalarla karşılaştırıldığında bulguların Ignatiadis ve Nandhakumar'ın (2007) çalışmasındaki bulguları ile farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Ignatiadis ve Nandhakumar (2007) çalışmalarında kurumsal sistemlerin kullanılmaya başlanmasının örgütsel dayanıklılığı düşüreceğini belirtirken, araştırma bulguları tam tersi şekilde kurumsallaşma ile örgütsel dayanıklılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu farklılığın evren ve örneklem farkı ile çalışma yılları arasındaki farktan kaynaklanabileceği öngörülmektedir. Buna karşın, literatürde araştırma bulgularını destekleyici bulgular da mevcuttur. Gunasekaran ve arkadaşları (2011) çalışmalarında insan kaynakları ve bilgi yönetiminin örgütsel dayanıklılığı arttıracığını belirtmektedir. Kumbalı da (2018) benzer bir şekilde çalışmasında bilgi yönetiminin örgütsel dayanıklılığı pozitif yönde etkileyeceğinden bahsederken, örgüt yapısının örgütsel dayanıklılığı etkilenmesinde aracı rolü üstlendiğini ifade etmektedir. Polat (2018) ise çalışmasında kurumsal yönetim ilkeleri ile kurumsal risk yönetimi arasında ilişki olduğunu belirtmektedir. Her ne kadar insan kaynakları, bilgi yönetimi, örgüt yapısı ve kurumsal yönetim ilkeleri konuları araştırma kapsamında yer almasa da dolaylı bile olsa kurumsallaşma faktörleri ile ilişkilendirilebileceği söylenebilir. Bununla birlikte, literatürde araştırma bulgularını destekleyici veya tersi bir başka çalışmaya rastlanmamıştır.

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen bir diğer korelasyon analizi örgütsel dayanıklılık faktörü ile öğrenen örgütlere ait bireysel öğrenme ve örgütsel öğrenme faktörleri arasındadır. Örgütsel dayanıklılık faktörü ile öğrenen örgüt faktörleri arasında gerçekleştirilen korelasyon analizine yönelik bulgular incelendiğinde faktörler arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Elde edilen bulgular literatürde yer alan çalışmalarla karşılaştırıldığında Ghaderi ve arkadaşlarının (2014) çalışmasının bulgular ile benzerlik gösterdiği belirlenmiştir. Ghaderi ve arkadaşları (2014) çalışmalarında araştırma bölgelerinde örgütsel öğrenmenin ihmal edildiğini ve bu durumun kriz yönetimini etkilediğini belirtmektedir. Her ne kadar kriz yönetimi örgütsel

dayanıklılığı tam olarak açıklaması da kavramlar arasındaki ilişki gözönünde bulundurularak araştırma bulguları ile bu sonucun benzerlik gösterdiği söylenebilir. Bununla birlikte, literatürde araştırma bulgularını destekleyici veya tersi bir başka çalışmaya rastlanmamıştır.

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen son korelasyon analizi incelendiğinde analizin öğrenen örgüt faktörlerini oluşturan bireysel öğrenme ve örgütsel öğrenme faktörleri ile kurumsallaşma faktörlerini oluşturan profesyonelleşme-tutarlılık, sosyal sorumluluk ve formalleşme faktörleri arasında gerçekleştiği görülmektedir. Öğrenen örgüt faktörleri ile kurumsallaşma faktörleri arasında gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde öğrenen örgüt faktörleri ile kurumsallaşma faktörleri arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Elde edilen bulgular literatürde yer alan çalışmalarla karşılaştırıldığında Avcı (2005) çalışmasında tutumların, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin ve açık fikirliliğin örgütsel öğrenme için önem arz ettiğini ifade etmektedir. Bununla birlikte, örgütsel öğrenme ile finansal olmayan performans arasında ilişki olduğu saptanmıştır. Özdemir'in (2006) çalışması incelendiğinde de bulguların Avcı'nın (2005) bulgularını destekler nitelikte olduğu, örgütsel öğrenmenin tetikleyici olarak görüldüğü ve örgütsel öğrenmenin örgüt performansını yükselttiği görülmektedir. Her ne kadar tutum, eğitim ve geliştirme faaliyetleri, açık fikirlilik ve performans konuları araştırma kapsamında yer almasa da dolaylı bile olsa kurumsallaşma faktörleri ile bu konuların ilişkilendirilebileceği söylenebilir. Bununla birlikte, literatürde araştırma bulgularını destekleyici veya tersi bir başka çalışmaya rastlanmamıştır.

Araştırma kapsamında daha sonraki süreçte, gerçekleştirilen korelasyon analizlerinde ilişki çıkmasına bağlı olarak öğrenen örgütlerin kurumsallaşma aracılığı ile örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amacı ile regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Regresyon analizleri ile aracılık etkisinin belirlenebilmesi için ilk olarak değişkenler arasında çoklu regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. İlk gerçekleştirilen çoklu regresyon analizinde öğrenen örgütlerin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Gerçekleştirilen çoklu regresyon analizinde öğrenen örgüt faktörlerinin örgütsel dayanıklılığı olumlu yönde etkilediği ve %37,8 düzeyinde açıkladığı saptanmıştır. Bulgular incelendiğinde öğrenen örgüt faktörleri her ne kadar örgütsel dayanıklılığı olumlu yönde etkilese de açıklama düzeyinin göreceli olarak düşük olması, örgütsel dayanıklılığın başka faktörlerden de etkilendiğini göstermektedir.

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen ikinci çoklu regresyon analizleri öğrenen örgüt faktörlerinin kurumsallaşma faktörleri üzerindeki etkisini belirlemeye yöneliktir. Bulgular incelendiğinde öğrenen örgüt faktörlerinin profesyonelleşme-tutarlılık faktörünü olumlu yönde etkilediği ve %57,9 düzeyinde açıkladığı saptanmıştır. Öğrenen örgüt faktörlerinin sosyal sorumluluk faktörü üzerinde etkisi olumlu yönde ve açıklama düzeyi %49,1 seviyesindedir. Son olarak öğrenen örgütlerin formalleşme faktörünü üzerindeki etkisi incelendiğinde öğrenen örgütlerin formalleşme faktörünü olumlu yönde etkilediği ve %31,5 düzeyinde açıkladığı saptanmıştır. Bulgular incelendiğinde öğrenen örgütlerin bütün faktörleri olumlu yönde etkilediği, kurumsallaşma faktörlerinden formalleşme faktörünü göreceli olarak düşük, diğer faktörleri orta düzeyde açıkladığı görülmektedir.

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen son çoklu regresyon analizi kurumsallaşma faktörlerinin örgütsel dayanıklılık faktörü üzerindeki etkisini belirlemeye yöneliktir. Bulgular incelendiğinde kurumsallaşma faktörlerinin örgütsel dayanıklılık faktörünü olumlu yönde etkilediği ve %61,5 düzeyinde açıkladığı saptanmıştır. Bulgular incelendiğinde kurumsallaşma faktörlerinin öğrenen örgüt faktörlerine göre örgütsel dayanıklılığın açıklanmasında daha etkili olduğunu söylenebilir.

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen çoklu regresyon analizlerinde olumlu ilişkiler çıkmasına bağlı olarak öğrenen örgütlerin kurumsallaşma aracılığı ile örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisini belirlemek amacı ile hiyerarşik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulguları incelendiğinde analizin ilk aşamasında öğrenen örgüt faktörlerinin örgütsel dayanıklılık üzerinde etkili olduğu, buna karşın analizin ikinci aşamasında kurumsallaşmanın aracılığı söz konusu olduğunda etkisini yitirdiği belirlenmiştir. Kurumsallaşma faktörlerinin ikinci aşama analizde etkileri incelendiğinde bütün kurumsallaşma faktörlerinin öğrenen örgütlerin açıklanmasında etkili olduğu saptanmıştır. Bu durum kurumsallaşmanın aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Analizler kapsamında aracılık rolü olup olmadığına yönelik gerçekleştirilen sobel testleri sonucunda aracılık rollerinin anlamlı olduğu görülmektedir. Bu durum kurumsallaşmanın öğrenen örgütlerin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkilerinde tam aracılık rolünün anlamlı olduğunu göstermektedir. Öğrenen örgüt faktörlerinin profesyonelleşme-tutarlılık, sosyal sorumluluk ve formalleşme faktörleri aracılığı ile örgütsel dayanıklılığı açıklama düzeyi %61,3'dür. Bulgular incelendiğinde işletmelerin bireysel öğrenme ve örgütsel öğrenme düzeylerini arttırmalarının profesyonelleşme-tutarlılık, sosyal

sorumluluk ve formalleşme düzeylerini arttıracağını, bu durumda da örgütsel dayanıklılık düzeyinin artacağı şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmanın son bölümünde yöneticilerin ve tesislerin özelliklerine göre faktörleri algılamalarında farklılık olup olmadığını belirlemek amacı ile gerçekleştirilen t-testi ve anova analizine ilişkin bulgular yer almaktadır. Bulgular incelendiğinde katılımcıların cinsiyete göre kurumsallaşma faktörlerinden sosyal sorumluluk faktörünü farklı algıladığı, farklılığın erkeklerin faktörü kadınlara göre daha yüksek düzeyde algılamalarından kaynaklandığı görülmektedir. Bu bulgunun kadınların işletmelerde cam tavan etkisi ile yönetici pozisyonlarda fazla yer almaması veya yeterli sorumluluğa sahip olmamalarından kaynaklandığı öngörülmektedir. Buna karşın diğer faktörlerin algılanmasında farklılık saptanmamıştır. Literatürde yer alan bulgular ile analiz sonuçları karşılaştırıldığında Pimapunsri (2008) gerçekleştirmiş olduğu çalışmasında öğrenen örgüt kültürünün algılanmasında cinsiyete göre farklılık olduğu görülmektedir. Bu bulgu analiz sonuçları ile benzerlik göstermemektedir. Bununla birlikte, literatürde araştırma bulgularını destekleyici veya tersi bir başka çalışmaya rastlanmamıştır.

Gerçekleştirilen farklılık analizlerinde elde edilen bir diğer bulgu beş yıldızlı tesislerde çalışan katılımcıların dört yıldızlı tesislerde çalışan katılımcılara göre formalleşme faktörünü daha yüksek algılamaları şeklindedir. Bu bulguya benzer literatürde herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Elde edilen bu bulgunun beş yıldızlı tesislerin dört yıldızlı tesislere göre daha ölçekli olması ve buna bağlı olarak yönetim yapılarının daha geniş ve kapsamlı olmasından kaynaklı olduğu söylenebilir. Farklılık analizleri kapsamında elde edilen diğer bir bulgu işletmelerin çalışma durumları ile ilgilidir. Bulgular tam zamanlı faaliyet gösteren tesislerde çalışan katılımcıların kurumsallaşma faktörlerini sezonluk faaliyet gösteren tesislerde çalışan katılımcılara göre daha yüksek düzeyde algıladıklarını göstermektedir. Literatürde yer alan bulgular ile analiz sonuçları karşılaştırıldığında Tengilimoğlu ve Aksöz (2020) çalışmalarında tam yıl faaliyet gösteren tesislerde çalışan katılımcıların formalleşme ve kültürel güç faktörlerini daha yüksek düzeyde algıladıklarını belirtmektedir. Yağcı (2014) ise çalışmasında aralarında anlamlı bir farklılık bulunmama ile birlikte yine tam yıl faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerin formalleşme, profesyonelleşme ve tutarlılık düzeylerinin sezonluk işletmelere göre daha yüksek olduğunu belirlemiştir. Bu bulgular analiz sonucunda elde edilen bulgular ile benzerlik göstermektedir. Elde edilen bu bulgu tam zamanlı faaliyet gösteren tesislerde çalışan katılımcıların kurumsal yapıyı hissedebilecek zamana sahip

oldukları şekilde yorumlanabilir. Kurumsallaşma faktörlerinin algılanmasına yönelik gerçekleştirilen diğer analizler incelendiğinde farklılıkların sektörde çalışma süresi, sektörde yöneticilik süresi ve işletmede yöneticilik süresi olmak üzere zamana bağlı gruplarda olduğu görülmektedir. Bulgular incelendiğinde farklılıkların genellikle daha az zamanda çalışan katılımcıların faktörleri daha düşük düzeyde algılamalarından kaynaklandığı görülmektedir. Bu bulguya benzer literatürde herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Öğrenen örgütlere yönelik gerçekleştirilen farklılık analizleri incelendiğinde tek farklılaşmanın işletmelerin çalışma durumları ile ilgili olduğu görülmektedir. Bulgular incelendiğinde tam sezon faaliyet gösteren tesislerde çalışan katılımcıların sezonluk faaliyet gösteren tesislerde çalışan katılımcılara göre öğrenen örgüt faktörlerini daha yüksek düzeyde algıladığı belirlenmiştir. Elde edilen bu bulgunun tam sezon faaliyet gösteren tesislerde çalışan katılımcıların öğrenebilecek zamana sahip olmalarından kaynaklandığı öngörülmektedir. Bu bulguya benzer literatürde herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Örgütsel dayanıklılığa yönelik gerçekleştirilen farklılık analizleri incelendiğinde kurumsallaşma ve öğrenen örgütlerde olduğu gibi işletmelerin çalışma durumlarına bağlı olarak algılamalarda farklılık olduğu, farklılığın tam sezon faaliyet gösteren tesislerde çalışan katılımcıların sezonluk faaliyet gösteren tesislerde çalışan katılımcılara göre faktörü yüksek düzeyde algılamalarından kaynaklandığı görülmektedir. Elde edilen bu bulgu tam sezon faaliyet gösteren tesislerde çalışan katılımcıların yaşanan krizleri daha çok hissetmesinden kaynaklandığı şeklinde yorumlanabilir. Örgütsel dayanıklılığa yönelik gerçekleştirilen farklılık analizleri incelendiğinde farklılıkların kurumsallaşma faktörlerindeki benzer şekilde sektörde çalışma süresi, işletmede çalışma süresi, sektörde yöneticilik süresi ve işletmede yöneticilik süresi olmak üzere zamana bağlı gruplarda olduğu görülmektedir. Bulgular incelendiğinde farklılıkların genellikle daha az zamanda çalışan katılımcıların faktörleri daha düşük düzeyde algılamalarından kaynaklandığı görülmektedir. Bu bulguya benzer literatürde herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Araştırma bulguları genel olarak incelendiğinde öğrenen örgütlerin kurumsallaşma aracılığı ile örgütsel dayanıklılığı etkilediği görülmektedir. Bu temel sonuca dayalı olarak konaklama işletmelerinin proaktif bir yaklaşım sergileyerek sadece kriz dönemlerine yönelik olarak değil normal faaliyet dönemlerinde de öğrenen örgüt

yapısını işletme kültürünün bir parçası haline getirmeleri ve ayrıca kurumsal yapılarını geliştirmeleri gerekmektedir. Böylece işletmelerin değişen çevre koşullarına uyum sağlamaları ve rekabet üstünlüğü elde etmeleri kolaylaşacak, sonuçta bu durum onların örgütsel dayanıklılığını da artıracaktır. Bu bağlamda, işletmelerin işgörenlerin ve örgütün öğrenebilmelerini sağlayacak davranış sergilemeleri, öğrenmeyi teşvik etmeleri ve yeni fikirlere açık olmaları gerektiği bu durumun işletmenin profesyonelleşme-tutarlılık, sosyal sorumluluk ve formalleşme düzeylerini arttıracacağı ve bunun sonucunda krizlerden daha az etkilenen ve değişen çevreye uyum sağlayabilen bir örgütsel dayanıklılık düzeyine ulaşabilecekleri söylenebilir. Araştırma bulgularından elde edilen bir diğer dikkat çekici sonuç ise işgörenlerin zamana bağlı olarak faktörleri farklı algılamaları ile ilgilidir. Turizm endüstrisinde işgören devir hızının yüksek olduğu ve tesislerin sektöre bağlı olarak sezonluk faaliyet göstermeleri işgörenlerin algılamalarını etkilemektedir. Bu bağlamda, işletmelerin kritik personeli tam zamanlı ellerinde tutmalarının işgörenlerin aidiyet duygularını ve bağlılıklarını arttıracacağı, aynı zamanda bahsi geçen işgörelere kariyer geliştirme ve eğitim faaliyetleri imkanları sunulmasının faktörleri algılamalarını yükselteceği ve bu durumun işletmelerin örgütsel dayanıklılığını arttıracacağı öngörülmektedir. Bununla birlikte, analizlerde gerçekleştirilen regresyon analizleri sonuçları incelendiğinde öğrenen örgütlerin ve kurumsallaşmanın örgütsel dayanıklılığı açıklama yüzdelerinin orta düzeyde kaldığı, ileride yapılacak çalışmalarda örgütsel dayanıklılığı etkileyen diğer faktörlerin belirlenmesinin işletmelerin örgütsel dayanıklılıklarını arttırmalarına destek olabileceği söylenebilir.

Son olarak araştırma incelendiğinde uygulamanın Covid-19 pandemi süreci gibi tüm endüstrileri etkileyen küresel bir kriz döneminde gerçekleştirildiği görülmektedir. Uygulamanın bu dönemde gerçekleştirilmesinin katılımcıların algılamalarında kriz harici dönemlere göre farklılıklara neden olabileceği öngörülmektedir. Bu durum araştırmanın sınırlılığı olarak kabul edilebilir. Buna ek olarak, araştırmanın Alanya bölgesinde faaliyet gösteren beş ve dört yıldızlı konaklama işletmelerinde yapılmış olması da araştırmanın bir diğer sınırlılığı olarak kabul edilebilir. Bu bağlamda, gelecekteki araştırmaların kriz harici dönemlerde, farklı bölgelerde ve kültürlerde ve farklı konaklama işletmeleri türleri ile de gerçekleştirilmesi önerilmektedir. Bu şekilde elde edilecek yeni bulguların literatüre katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

KAYNAKÇA

1. Acquaaah, M., Amoako-Gyampah, K. & Jayaram, J. (2000). 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. Doi: 10.1080/00207543.2011.563834
2. Adler, P. S. & Borys, B. (1996). Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 62-89. Doi: 10.2307/2393986
3. Adger, W. N. (2000). Social and Ecological Resilience: Are They Related?. *Process in Human Geography*, 24(3), 347-364. Doi: 10.1191/030913200701540465
4. Adger, W. N., Hughes, T. P., Folke, C. & Carpenter, S. R. (2005). Social-Ecological Resilience to Coastal Disasters. *Science*, 39, 1036-1039. Doi: 10.1126/science.1112122
5. AİRMİC, ALARM ve İRM. (2010). Kurumsal Risk Yönetimine (KRY) Yapısal Bakış Açısı ve ISO 31000 Yükümlülükleri. <https://studylibr.com/doc/925584/kurumsal-risk-y%C3%B6netimi---the-institute-of-risk-management> (Erişim Tarihi: 25.12.2020)
6. Ak, B. G. (2010). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
7. Akbulut, Y. (2010). *Sosyal Bilimlerde SPSS Uygulamaları*. İstanbul: İdeal Kültür & Yayıncılık.
8. Akova, O., Yıldırım, Y. & Bayram, A. (2018). Otel İşletmeleri Çalışanlarının Öğrenen Örgüt Algıları: İstanbul'da Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(18), 79-104.
9. Akpınar, A. T. (2007). *Örgütsel Öğrenme ile Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişki: Türkiye Otomotiv Lastik Üretimi Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
10. Aksu, A. A. & Özdemir, B. (2005). Individual Learning and Organization Culture in Learning Organizations. *Managerial Auditing Journal*, 20(4), 422-441. Doi: 10.1108/02686900510592098
11. Aktan, C. C. ve Börü, D. (2007). Kurumsal Sosyal Sorumluluk. Aktan, C. C. (Ed.). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk*. (ss. 6-24). İstanbul: İGİAD Yayını.
12. Alpar, R. (2013). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler*. Ankara: Detay Yayıncılık.
13. Alpay, G., Bodur, M., Yılmaz, C., Çetinkaya, S. & Arıkan, L. (2008). Performance Implications of Institutionalization Process in Family-owned Business: Evidence from an Emerging Economy. *Journal of World Business*, 43: 435-448. Doi: 10.1016/j.jwb.2008.03.006
14. Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*. (Altıncı Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

15. Amann, B. & Jaussaud, J. (2012). Family and Non-family Business Resilience in an Economic Downturn. *Asia Pasific Business Review*, 18(2), 203-223. Doi: 10.1080/13602381.2010.537057
16. Anderies, J. M., Walker, B. H. & Kinzig, A. P. (2006). Fifteen Weddings and a Funeral: Case Studies and Resilience-based Management. *Ecology and Society*, 11(1). <https://www.ecologyandsociety.org/vol11/iss1/art21/>
17. Annarelli, A. & Nonino, F. (2016). Strategic and Operational Management of Organizational Resilience: Current State of Research and Future Directions. *Omega*. Doi: 10.1016/j.omega.2015.08.004
18. Apaydın, F. (2008). Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 121-145.
19. Argyris, C. (1977_a). Double Loop Learning in Organizations. *Harvard Business Review*, September-October, 115-125.
20. Argyris, C. (1977_b). Organizational Learning and Management Information Systems. *Accounting, Organizations and Society*, 2(2), 113-123. Doi: 10.1016/0361-3682(77)90028-9
21. Argyris, C. & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. United States of America: Addison-Wesley Publishing Company.
22. Armstrong, A. & Foley, P. (2003). Foundations for a Learning Organization: Organization Learning Mechanisms. *The Learning Organization*, 10(2), 122-133.
23. Arsoy, A. P. (2008). Kurumsal Şeffaflık ve Muhasebe Standartları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 10(2), 17-35.
24. Atak, M. (2009). *Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
25. Atila, E. ve Küskü, F. (2006). Görünürde Kurumsallık: Aile İşletmeleri Örneği. 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*. İstanbul: Golden Medya Matbaacılık.
26. Avcı, N. ve Küçükusta, D. (2009). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 33-44.
27. Avcı, U. (2005). *İşletmelerde Örgütsel Öğrenme-örgütsel performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel öğrenme-örgütsel performans İlişkisine Yönelik İnceleme*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
28. Avcı, U., Kılınç, İ. ve Okumuş, F. (2010). Öğrenme Düzeyleri Arası İlişki: Otel İşletmelerinde Bir Alan Araştırması. *Ege Akademik Bakış*, 10(1), 95-115.
29. Aydın, M. (1997). *Kurumlar Sosyolojisi*. Ankara: Vadi Yayınları.
30. Aydın, F. (2007). *Kurumsal Teori Açısından İnsan Kaynakları Yönetiminde Farklılık ve Benzerlikler ve Konuya İlişkin Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
31. Aylan, S. (2018). *Otel İşletmelerinde Kurumsallaşma*. İstanbul: Kriter Yayınevi.
32. Baker, W. E. & Sinkula, J. M. (1999). The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. *Academy of Marketing Science Journal*, 27(4), 411-427. Doi: 10.1177/0092070399274002

33. Baran, Y. (2001). *Yönetmel Açıdan Kurumsallaşma Düzeyi ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkiyi Ele Alan Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
34. Basım, H. N. ve Çetin, F. (2011). Yetişkinler için Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği'nin Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 22, 1-12.
35. Bateman, T. S. & Snell, S. A. (2016). *Yönetim*. Ankara: Nobel.
36. Bayat, B. (2014). Uygulamalı Sosyal Bilim Araştırmalarında Ölçme, Ölçekler ve "Likert" Ölçek Kurma Tekniği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 1-24.
37. Bayraktaroğlu, S. & Kutanis, R. Ö. (2003). Transforming Hotels into Learning Organisations: A New Strategy for Going Global. *Tourism Management*, 24, 149-154. Doi: 10.1016/S0261-5177(02)00061-4
38. Baytok, A. (2006). *Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
39. Beckert, J. (1999). Agency, Entrepreneurs, and Institutional Change. The Role of Strategic Choice and Institutionalized Practices in Organizations. *Organization Studies*, 20(5), 777-799. Doi: 10.1177/0170840699205004
40. Beerman, M. (2011). Linking Corporate Climate Adaptation Strategies With Resilience Thinking. *Journal of Cleaner Production*, 19, 836-842. Doi: 10.1016/j.jclepro.2010.10.017
41. Bell, M. A. (2002). The Five Principles of Organizational Resilience. *Gartner*. <https://www.gartner.com/en/documents/351410/the-five-principles-of-organizational-resilience>
42. Berger, P. L. & Luckmann, T. (1967). *The Social Construction of Reality*. http://93.174.95.29/_ads/21534C15C2B57391FECF84CD9583115D
43. Berkes, F., Colding, J. & Folke, C. (2003). Introduction. Berkes, F., Colding, J. & Folke, C. (Eds.). *Navigating Social-Ecological Systems*. (pp. 1-30). United States of America: Cambridge University Press.
44. Bhatnagar, J. & Sharma, A. (2005). The Indian Perspective of Strategic HR Roles and Organizational Learning Capability. *International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1711-1739. Doi: 10.1080/09585190500239424
45. Biçer, M. (2017). *Etik İklimi, Örgütsel Öğrenme ve Yenilikçi Davranış İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Osmaniye.
46. Biçkes, D. M. (2011). *Örgütsel Öğrenme, İnovasyon ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler: İnovasyonun Aracılık Etkisine Yönelik Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
47. Biggs, D., Hall, C. M. & Stoeckl, N. (2012). The Resilience of Formal and Informal Tourism Enterprises to Disasters: Reef Tourism in Phuket, Thailand. *Journal of Sustainable Tourism*, 20(5), 645-665. Doi: 10.1080/09669582.2011.630080

48. Bil, E. (2018). *Ortaöğretim Okullarının Öğrenen Örgüt, Örgütsel Güven ve İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
49. Bilge, H. (2010). *Küçük ve Orta Boy İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Açısından Kurumsallaşma: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Ampirik Bir Çalışma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Celal Bayar Ünivertesii, Manisa.
50. Binbaşoğlu, C. (1991). *Öğrenme Psikolojisi*. (Beşinci Basım). Ankara: Kadioğlu Matbaası.
51. Bluedorn, A. C. & Denhardt, R. B. (1988). Time and Organizations. *Journal Of Management*, 14(2), 299-320. Doi: 10.1177/014920638801400209
52. Boin, A. & McConnell, A. (2007). Preparing for Critical Infrastructure Breakdowns: The Limits of Crisis Management and the Need for Resilience. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 15(1), 50-59. Doi: 10.1111/j.1468-5973.2007.00504.x
53. Boin A. & Van Eeten, J. G. (2013). Resilient Organization, *Public Management Review*, 15(3), 429-445. Doi: 10.1080/14719037.2013.769856
54. Bolat, T., Bolat, O. İ., Seymen, O. A. ve Erdem, B. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. (İkinci Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
55. Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2006). Yönetim ve Örgüt Düşüncesinde Kurumsalcılık, Yeni Kurumsalcılık ve Kurumsal Eşbiçimlilik. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi*, 16(1), 223-254.
56. Boselie, P., Paauwe, J. & Richardson, R. (2003). Human Resource Management, Institutionalization and Organizational Performance: A Comparison of Hospitals, Hotels and Local Government. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(8), 1407-1429. Doi: 10.1080/0958519032000145828
57. Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibility of the Businessman*. United States of America: Harper & Row.
58. Börekçi, D. Y. ve Gerçek, M. (2018). "Resilience" Kavramının Sosyal Bilimlerde Türkçe Kullanımları Bağlamında Değerlendirilmesi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 30, 41-51. Doi: 10.5505/pausbed.2018.72473
59. Börekçi, D. Y., Rofcanin, Y. & Gürbüz, H. (2014). Organisational Resilience and Relational Dynamics in Triadic Networks: a Multiple Case Analysis. *International Journal of Production Research*, 1-28. Doi: 10.1080/00207543.2014.903346
60. Börekçi, D. Y., Rofcanin, Y. & Şahin, M. (2014). Effects of Organizational Culture and Organizational Resilience over Subcontractor Riskness. *European Business Review*, 26(1), 2-22. Doi: 10.1108/EBR-07-2013-0099
61. Brand, F. S. & Jax, K. (2007). Focusing the Meaning(s) of Resilience: Resilience as a Descriptive Concept and a Boundary Object. *Ecology and Society*, 12(1).
62. Brierley, J. A. & Cowton, C. J. (2000). Putting Meta-analysis to Work: Accountants' Organizational-professional Conflict. *Journal of Business Ethics*, 24, 343-353. Doi: 10.1023/A:1006184625019

63. Brock, W. A., Maler, K. G. & Perrings, C. (2002). Resilience and Sustainability: The Economic Analysis of Nonlinear Dynamics Systems. Gunderson, L. H. & Holling, C. S. (Eds.). *Panarchy: Understanding Transformations in Human and Natural Systems*. (pp. 261-289). United States of America: Island Press.
64. Brown, T. A. (2006). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*. United States of America: The Guilford Press.
65. Brown, N. A., Rovins, J. E., Feldman-Jensen, S., Orchiston, C. & Johnston, D. (2017). Exploring Disaster Resilience Within the Hotel Sector: A Systematic Review of Literature. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 22, 362-370. Doi: 10.1016/j.ijdr.2017.02.005
66. Brown, N. A., Rovins, J. E., Feldman-Jensen, S., Orchiston, C. & Johnston, D. (2019). Measuring Disaster Resilience Within the Hotel Sector: An Exploratory Survey of Wellington and Hawke's Bay, New Zealand Hotel Staff and Managers. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 33, 108-121. Doi: 10.1016/j.ijdr.2018.09.014
67. Burunasin, B. (2001). *Relationship Between Internet Usage and Learning Organization Characteristics in American and Tai Universities*. (Unpublished Doctorate Thesis). University of New Haven, United States of America.
68. Buzkan, İ. A., Gülmez, R. M., Karacan, D., Sümer, E. ve Taşdemir, M. (2014). İstatistiksel Araştırmalarda Ölçme Yöntemleri ve Ölçme Türleri. https://personel.omu.edu.tr/docs/ders_dokumanlari/9317_84287_2180.pdf (Erişim Tarihi: 25.12.2020).
69. Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32, 470-483.
70. Carpenter, S., Walker, B., Anderies, J. M. & Abel, N. (2001). From Metaphor to Measurement: Resilience of What to What?. *Ecosystems*, 4, 765-781. Doi: 10.1007/s10021-001-0045-9
71. Carroll, A. B. (1979). A Three-dimensional Conceptual Model Of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505. Doi: 10.5465/amr.1979.4498296
72. Chakravarthy, B. S. (1982). Adaptation: A Promising Metaphor for Strategic Management. *Academy of Management Review*, 7(1), 35-44. Doi: 10.5465/AMR.1982.4285438
73. Chan, J. W. K. (2011). Enhancing Organisational Resilience: Application of Viable System Model and MCDA in Small Hong Kong Company. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5545-5563. Doi: 10.1080/00207543.2011.563829
74. Cho, S. Mathiassen, L. & Robey, D. (2007). Dialectics of Resilience: A Multi-level Analysis of a Telehealth Innovation. *Journal of Information Technology*, 22, 24-35. Doi: 10.1057/palgrave.jit.2000088
75. Chonko, L. B., Dubinsky, A. J., Jones, E. & Roberts J. A. (2003). Organizational and Individual Learning in the Sales Force: An Agenda for Sales Research. *Journal of Business Research*, 56, 935-946. Doi: 10.1016/S0148-2963(01)00330-7
76. Cohen, A. & Kol, Y. (2004). Professionalism and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Managerial Psychology*, 19(4), 386-405. Doi: 10.1108/02683940410537945

77. Cohen, M. D. (1991). Individual Learning and Organizational Routine: Emerging Connections. *Organization Science*, 2(1), 135-139. Doi: 10.1287/orsc.2.1.135
78. Clarke, A. (2001). *Learning Organizations, What They are and How to Become One*. England: The National Organisation for Adult Learning.
79. Comfort, L. K. (1994). Risk and Resilience: Inter-organizational Learning Following the Northridge Earthquake of 17 January 1994. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 2(3), 157-170. Doi: 10.1111/j.1468-5973.1994.tb00038.x
80. Cooper, M. (2005). Japanese Tourism and the SARS Epidemic of 2003. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 19(2-3), 117-131. Doi: 10.1300/J073v19n02_10
81. Crossan, M. M., Lane, H. W. & White, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
82. Cumming, G. S. & Collier, J. (2005). Change and Identity in Complex Systems. *Ecology and Society*, 10(1), 29-42.
83. Cyert, R. M. & March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. United States of America: Prentice-Hall.
84. Çakır, A. (2011). *Küçük ve Orta Boy İşletmeler'in Kullanımına Sunulan Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme Başkanlığı Destek ve Teşvik Türleri ile Kurumsallaşma Düzeyleri Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
85. Çalışkan, O. ve Ünüsan, Ç. (2011). Otel Çalışanlarının Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının İş Tatmini ve İşte Kalma Niyetine Etkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 22(2), 154-166.
86. Çelen, N. (1999). *Öğrenme Psikolojisi*. Ankara: İmge Kitapevi.
87. Çiftçi, G. (2015). *Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Öğrenme ve İşletme Performansı Açısından Ampirik Olarak Analizi*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Namık Kemal Üniversitesi, Tekirdağ.
88. Daft, R. L. (2008). *Management*. (Eighth Edition). United States of America: Thomson South-Western.
89. Daft, R. L. & Huber, G. (1986). How Organization Learn – A Communication Framework. *Research in Sociology of Organizations*, 5(2), 1-81.
90. Daft, R. L. & Weick, K. E. (1984). Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284-295. Doi: 10.5465/amr.1984.4277657
91. Dağlar, H. (2014). *Türkiye'de Organize Sanayi Bölgelerinin Kurumsallaşması ve Karşılaştıkları Sorunlara Çözüm Önerileri*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale.
92. Dando, N. & Swift, T. (2003). Transparency and Assurance: Minding the Credibility Gap. *Journal of Business Ethics*, 44, 195-200. Doi: 10.1023/A:1023351816790
93. Davis, H. T. O. & Nutley, S. (2000). Developing Learning Organisations in the New NHS. *British Medical Journal*, 320, 998-1001.

94. Davis, K. (1973). The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16(2), 312-322. Doi: 10.5465/255331
95. De Geus, A. (1999). *Yaşayan Şirket: İş Dünyasında Büyüme, Öğrenme ve Uzun Ömür*. İstanbul: Rota Yayıncılık.
96. Demir, M. Ö. (2012). *Sosyal Bilimlerde İstatistiksel Analiz: SPSS 20 Kullanım Kılavuzu*. Ankara: Detay Yayıncılık.
97. Demirtaş, H. (2000). Kriz Yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim*, 6(3), 353-373.
98. Denison, D. (2001). Organizational Culture: Can It Be a Key Lever for Driving Organizational Change?. Cooper, C. L., Cartwright, S. & Earley, P. C. (Eds.). *Organizational Culture and Climate*. (pp. 347-376). United States of America: Wiley.
99. Denison, D. R. (1984). Bringing Corporate Culture to the Bottom Line. *Organizational Dynamics*, 13(2), 5-22. Doi: 10.1016/0090-2616(84)90015-9
100. Derissen, S., Quass, M. F. & Baumgartner, S. (2011). The Relationship Between Resilience and Sustainability of Ecological-economic systems. *Ecological Economics*, 70, 1121-1128. Doi: 10.1016/j.ecolecon.2011.01.003
101. DiBella, A. J., Nevis, E. C. & Gould, J. M. (1996). Understanding Organizational Learning Capability. *Journal of Management Studies*, 33(3), 361-379. Doi: 10.1111/j.1467-6486.1996.tb00806.x
102. DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1991). Introduction. Powell, W. W. & DiMaggio, P. J. (Eds.). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. (pp. 1-38). United States of America: The University of Chicago Press.
103. Dinç, Y. ve Cengiz, S. (2014). Muhasebe Denetiminde Hata ve Hilenin Denetçi Etiği Açısından İncelenmesi: Enron Skandalı Örneği. *Çankırı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 221-236.
104. Dixon, N. M. (1992). Organizational Learning: A Review of the Literature with Implications for HRD Professionals. *Human Resource Development Quarterly*, 3(1), 29-49. Doi: 10.1002/hrdq.3920030105
105. Dodgson, M. (1993). Organizational Learning: A Review of Some Literatures. *Organization Studies*, 14(3), 375-394. Doi: 10.1177/017084069301400303
106. Doğan, N. ve Başokçu, T. O. (2010). İstatistiksel Tutum Ölçeği İçin Uygulanan Faktör Analizi ve Aşamalı Kümeleme Analizi Sonuçlarının Karşılaştırılması. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 1(2), 65-71.
107. Doyle, W., Findlay, S. & Young, J. D. (2012). Workplace Learning Issues of Hotel Employees: Examining Differences Across Management Status and Gender. *Journal of Human Resource in Hospitality & Tourism*, 11(4), 259-279. Doi: 10.1080/15332845.2012.690679
108. Duncen, R. & Wies, A. (1979). Organizational Learning: Implications for Organizational Design. *Research in Organizational Behavior*, 1.
109. Dunford, R., Cuganesan, S., Grant, D., Palmer, I., Beaumont, R. & Steele, C. (2013). "Flexibility" as the Rationale for Organizational Change: a Discourse Perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 26(1), 83-97. Doi: 10.1108/09534811311307923

- 110.Durmuş, B., Yurtkoru, E. S. ve Çinko, M. (2011). *Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- 111.Dünya Sağlık Örgütü. (2020) <https://www.unwto.org/tourism-and-covid-19-unprecedented-economic-impacts> (Erişim Tarihi: 25.12.2020).
- 112.Easterby-Smith, M. (1997). Disciplines of Organizational Learning: Contributions and Critiques. *Human Relations*, 50(9), 1085-1113. Doi: 10.1177/001872679705000903
- 113.Edmondson, A. & Moingeon, B. (1996). When to Learn How and When to Learn Why: Appropriate Organizational Learning Processes as a Source of Competitive Advantage. Moingeon, B. & Edmondson, A. (Eds.). *Organizational Learning and Competitive Advantage*. (pp.17-37). England: SAGE.
- 114.Edmondson, A. & Moingeon, B. (2004). From Organizational Learning to the Learning Organization. Grey, C. & Antonacopoulou, E. (Eds.). *Essential Readings in Management Learning*. (pp. 19-36). England: SAGE.
- 115.Eraydın, A. & Tasan-kok, T. (2013). Introduction: Resilience Thinking in Urban Planning. Eraydın, A. & Tasan-kok, T. (Eds.). *Resilience Thinking in Urban Planning*. (pp. 1-16). United States of America: Springer.
- 116.Erdirençelebi, M. (2012). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Gerçekleşmesi ile Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Kuşaklar Arası Farklılıklar*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- 117.Erol, Ö., Sauser, B. J. & Mansouri, M. (2010). A Framework for Investigation into Extended Enterprise Resilience. *Enterprise Information Systems*, 4(2), 111-136. Doi: 10.1080/17517570903474304
- 118.Ertürk, M. (2000). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*. (Dördüncü Basım). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- 119.Esin, A. A., Ekni, M. ve Gamgam, H. (2006). *İstatistik*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- 120.European Commission. (2019). *Corporate Social Responsibility & Responsible Business Conduct*. https://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility_en
- 121.Farr, K. (2000). Organizational Learning and Knowledge Managers. *Work Study*, 49(1), 14-18. Doi: 10.1108/00438020010305365
- 122.Faulker, B. (2001). Towards a Framework for Tourism Disaster Management. *Tourism Management*, 22, 135-147. Doi: 10.1016/S0261-5177(00)00048-0
- 123.Fındıkçı, İ. (2005). *Aile Şirketleri*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- 124.Fiol, C. M. & Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803-813. Doi: 10.5465/AMR.1985.4279103
- 125.Folke, C. (2006). Resilience: The Emergence of a Perspective for Social-ecological Systems Analyses. *Global Environmental Change*, 16, 253-267. Doi: 10.1016/j.gloenvcha.2006.04.002
- 126.Folke, C., Carpenter, S., Elmqvist, T., Gunderson, L., Holling, C. S. & Walker, B. (2002). Resilience and Sustainable Development: Building Adaptive Capacity in a World of Transformations. *AMBIO: A Journal of the Human Environment*, 31(5), 437-440. Doi: 10.1579/0044-7447-31.5.437

127. Ford, D. N., Voyer, J. J. & Wilkinson, G. (2000). Building Learning Organization in Engineering Cultures: Case Study. *Journal of Management in Engineering*, July-August, 72-83.
128. Fraj, E., Matute, J. & Melero, I. (2015). Environmental Strategies and Organizational Competitiveness in the Hotel Industry: The Role of Learning and Innovation as Determinants of Environmental Success. *Tourism Management*, 46, 30-42. Doi: 10.1016/j.tourman.2014.05.009
129. Freitas, C. A. S. & Guimaraes, T. A. (2007). Isomorphism, Institutionalization and Legitimacy: Operational Auditing at the Court of Auditors. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(1), 153-175. Doi: 10.1590/S1415-65552007000500008
130. Garavan, T. (1997). The Learning Organization: A Review and Evaluation. *The Learning Organization*, 4(1), 18-29. Doi: 10.1108/096964797110156442
131. Garcia-Murillo, M. (2004). Institutions and the Adoption of Electronic Commerce in Mexico. *Electronic Commerce Research*, 4, 201-219. Doi: 10.1023/B:ELEC.0000027980.16492.af
132. Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
133. Gaudreau, K. & Gibson, R. B. (2010). Illustrating Integrated Sustainability and Resilience Based Assessments: A Small-scale Biodiesel Project in Barbados. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 28(3), 233-243. Doi: 10.3152/146155110X12772982841122
134. Ghaderi, Z., Som, A. P. M. & Wang, J. (2014). Organizational Learning in Tourism Crisis Management: An Experience From Malaysia. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 31, 627-648. Doi: 10.1080/10548408.2014.883951
135. Ghemawat, P. & Sol, P. D. (1998). Commitment Versus Flexibility?. *California Management Review*, 40(4), 26-42. Doi: 10.2307/41165963
136. Ghoshal, S. (1987). Global Strategy: An Organizing Framework. *Strategic Management Journal*, 8(5), 425-440. Doi: 10.1002/smj.4250080503
137. Gittell, J. H., Cameron, K., Lim, S. & Rivas, V. (2006). Relationships, Layoffs, and Organizational Resilience. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(3), 300-329. Doi: 10.1177/0021886306286466
138. Gjelsvik, M. (2002). Hotels as Learning Arenas. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 2(1), 31-48. Doi: 10.1080/150222502760347527
139. Goh, S. & Richards, G. (1997). Benchmarking the Learning Capability of Organizations. *European Management Journal*, 15(5), 575-583.
140. Görmen, M. (2017). Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Tutumları Üzerine Etkisi. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 8(15), 363-388.
141. Greening, D. W. & Gray, B. (1994). Testing a Model of Organizational Response to Social and Political Issues. *Academy of Management Journal*, 37(3), 467-498. Doi: 10.5465/256697
142. Gunasekaran, A., Rai B. K. & Griffin, M. (2011). Resilience and Competitiveness of Small and Medium Size Enterprises: An Empirical Research. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5489-5509. Doi: 10.1080/00207543.2011.563831

143. Gurvitch, G. (1964). *The Spectrum of Social Time*. Holland: D. Reidel Publishing Company.
144. Güler, A., Halıcıoğlu, M. B. ve Taşgın, S. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
145. Güney, S. (2017). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel.
146. Gürler, G. (2018). *Aile İşletmelerinin Anayasa Oluşturma ve Kurumsallaşma Çalışmalarında Makro ve Mikro Bağlamsal Unsurların Rolü: Örnek Olaylar*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
147. Gürol, Y. (2011). *Örgütlerde Kurumsallaşmanın Temelleri*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
148. Güzel, D. (2013). İmalatçı KOBİ'lerin Çeviklik Açısından İncelenmesi: Erzurum İli Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15(1), 183-197.
149. Hale, A. & Heijer, T. (2006). Defining Resilience. Hollnagel, E., Woods, D. D. & Leveson, N. (Eds.). *Resilience Engineering*. (pp. 35-40). England: Ashgate Publishing Limited.
150. Hall, C. M. (2010). Crisis Events in Tourism: Subjects of Crisis in Tourism. *Current Issues in Tourism*, 13(5), 401-417. Doi: 10.1080/13683500.2010.491900
151. Hallen, L., Johanson, J. & Seyed-Mohamed, N. (1991). Interfirm Adaptation in Business Relationships. *Journal of Marketing*, 55, 29-37. Doi: 10.1177/002224299105500204
152. Hartline, M. D., Maxham III, J. G. & McKee, D. O. (2000). Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-oriented Strategy to Customer Contact Service Employess. *Journal of Marketing*, 64, 35-50. Doi: 10.1509/jmkg.64.2.35.18001
153. Hassard, J. (1990). Introduction: The Sociological Study of Time. Hassard, J. (Ed.). *The Sociology of Time*. (pp.1-18). England: Pgrave Macmillan.
154. Helbing, D., Ammoser, H. & Kühnert, C. (2006). Information Flows in Hierarchical Networks and the Capability of Organizations to Successfully Respond to Failures, Crises, and Disasters. *Physica A*, 363, 141-150. Doi: 10.1016/j.physa.2006.01.055
155. Hellriegel, D. & Slocum, J. W. (2010). *Organizational Behavior*, (13th Edition). United States of America: South-Western Cengage Learning.
156. Hernandez, M. (2000). Translation, Validation, and Adaptation of an Instrument to Assess Learning Activities in the Organization: The Spanish Version of the Modified "Dimensions of the Learning Organization Questionnaire". *Academy of Human Resource Development*, 1, 254-259.
157. Hitt, W. D. (1995). The Learning Organization: Some Reflections on Organizational Renewal. *Leadership & Organization Development Journal*, 16(8), 17-25. Doi: 10.1108/01437739510097996
158. Hodari, D. & Samson, D. (2014). Settling for Less: The Institutionalization of the Hotel Feasibility Study. *The Journal of Hospitality Financial Management*, 22(2), 97-110. Doi: 10.1080/10913211.2014.970922
159. Hodgson, G. M. (1988). *Economics and Institutions*. United States of America: University of Pennsylvania Press.

160. Holling, C. S. (1973). Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, 1-23. Doi: 10.1146/annurev.es.04.110173.000245?j=
161. Holling, C. S. (1987). Simplifying the Complex: The Paradigms of Ecological Function and Structure. *European Journal of Operational Research*, 30, 139-146. Doi: 10.1016/0377-2217(87)90091-9
162. Holling, C. S. (1992). Cross-scale Morphology, Geometry, and Dynamics of Ecosystems. *Ecological Monographs*, 62(4), 447-502. Doi: 10.2307/2937313
163. Holling, C. S. (2001). Understanding the Complexity of Economic, Ecological, and Social Systems. *Ecosystems*, 4, 390-405. Doi: 10.1007/s10021-001-0101-5
164. Holling, C. S. & Gunderson, L. H. (2001). Resilience and Adaptive Cycles. Gunderson, L. H. & Holling, C. S. (Eds.). *Panarchy: Understanding Transformations in Human and Natural Systems*. (pp: 25-62). United States of America: Island Press.
165. Holm, P. (1995). The Dynamics of Institutionalization: Transformation Processes in Norwegian Fisheries. *Administrative Science Quarterly*, 40(3), 398-422. Doi: 10.2307/2393791
166. Holton, G. A. (2004). Defining Risk. *Financial Analysts Journal*, 60(6), 19-25. Doi: 10.2469/faj.v60.n6.2669
167. Horne, III, J. F. & Orr, J. E. (1998). Assessing Behaviors That Create Resilient Organizations. *Employment Relations Today*, Winter, 29-39. Doi: 10.1002/ert.3910240405
168. Huang, C., Yen, S. & Liu, C. (2014). The Relationship Among Corporate Social Responsibility, Service Quality, Corporate Image and Purchase Intention. *The International Journal of Organizational Innovation*, 6(3), 68-84.
169. Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115. Doi: 10.1287/orsc.2.1.88
170. Hult, G. T. M., Hurley, R. F., Giunipero, L. C. & Nichols, E. L. (2000a). Organizational Learning in Global Purchasing: A Model and Test of Internal Users and Corporate Buyers. *Decision Sciences*, 31(2), 293-325. Doi: 10.1111/j.1540-5915.2000.tb01625.x
171. Hult, G. T. M., Nichols, E. L., Giunipero, L. C. & Hurley, R. F. (2000b). Global Organizational Learning in the Supply Chain: A Low Versus High Learning Study. *Journal of International Marketing*, 8(3), 61-83. Doi: 10.1509/jimk.8.3.61.19628
172. Hult, G. T. M., Ferrell, O. C. & Hurley, R. F. (2002). Global Organizational Learning Effects on Cycle Time Performance. *Journal of Business Research*, 55, 377-387. Doi: 10.1016/S0148-2963(00)00161-2
173. Hunter, A. J. (2001). A Cross-cultural Comparison of Resilience in Adolescents. *Journal of Pediatric Nursing*, 16(3), 172-179. Doi: 10.1053/jpnd.2001.24180
174. Huntington, S. P. (1965). Political Development and Political Decay. *World Politics*, 17(3), 386-430. Doi: 10.2307/2009286
175. Ignatiadis, I. & Nandhakumar, J. (2007). The Impact of Enterprise Systems on Organizational Resilience. *Journal of Information Technology*, 22, 36-43. Doi: 10.1057/palgrave.jit.2000087

176. Ismail, H. S., Poolton, J. & Sharifi, H. (2011). The Role of Agile Strategic Capabilities in Achieving Resilience in Manufacturing-based Small Companies. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5469-5487. Doi: 10.1080/00207543.2011.563833
177. Issel, L. M. & Narasimha, K. M. (2007). Creating Complex Health Improvement Programs as Mindful Organizations. *Journal of Health Organization and Management*, 21(2), 166-183. Doi: 10.1108/14777260710736859
178. Jackson, M. C. (1991). *Systems Methodology for the Management Sciences*. United States of America: Springer.
179. Jahansoozi, J. (2006). Organization-stakeholder Relationships: Exploring Trust and Transparency. *Journal of Management Development*, 25(10), 942-955. Doi: 10.1108/02621710610708577
180. James, C. R. (2003). Designing Learning Organizations. *Organizational Dynamics*, 32(1), 46-61.
181. Jarvis, P., Holford, J. & Griffin, C. (2003). *The Theory & Practice of Learning*. (Second Edition). England: KOGAN PAGE.
182. Jepperson, R. L. (1991). Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism. Powell, W. W. & DiMaggio, P. J. (Eds.). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. (pp. 143-163). United States of America: University of Chicago Press.
183. Jerez-Gomez, P., Cespedes-Lorente, J. & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational Learning and Compensation Strategies: Evidence From The Spanish Chemical Industry. *Human Resource Management*, 44(3), 279-299. Doi: 10.1002/hrm.20071
184. Kaçmaz, R. (2015). *Eğitim Kurumlarında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
185. Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
186. Kanten, P., Kanten, S. & Gürlek, M. (2015). The Effects of Organizational Structures and Learning Organization on Job Embeddedness and Individual Adaptive Performance. *Procedia Economics and Finance*, 23, 1358-1366. Doi: 10.1016/S2212-5671(15)00523-7
187. Kantur, D. & İşeri-Say, A. (2015). Measuring Organizational Resilience: A Scale Development. *Journal of Business, Economics & Finance*, 4(3), 456-472. Doi: 10.17261/Pressacademia.2015313066
188. Karadağ, T. F. (2018). *Türkiye'deki Spor Federasyonları Çalışanlarının Örgütsel Öğrenme ve Bireysel Yenilikçilik Profillerinin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
189. Karagöz, Y. (2016). *SPSS ve AMOS 23 Uygulamalı İstatistiksel Analizler*. Ankara: Nobel.
190. Karpuzoğlu, E. (2000). *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
191. Kesin, H., Akgün, A. E. ve Koçoğlu, İ. (2016). *Örgüt Teorisi*. Ankara: Nobel.

- 192.Kızılboga, R. (2012). Geleneksel Risk Yönetiminde Kurumsal Risk Yönetimine Geçiş. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(3), 297-316.
- 193.Kidd, P. T. (1994). *Agile Manufacturing: Forging New Frontiers*. United States of America: Addison-Wesley.
- 194.Kieser, A. (1989). Organizational, Institutional, and Societal Evolution: Medieval Craft Guilds and the Genesis of Formal Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 34(4), 540-564. Doi: 10.2307/2393566
- 195.Kim, D. H. (1998). The Link Between Individual and Organizational Learning. Klein, D. A. (Ed.). *The Strategic Management of Intellectual Capital*. (pp. 41-62). United States of America: Taylor & Francis.
- 196.Kim, B. Y. (2006). Managing Workforce Diversity. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 5(2), 69-90. Doi: 10.1300/J171v05n02_05
- 197.Kimhi, S. & Eshel, Y. (2009). Individual and Public Resilience and Coping with Long-term Outcomes of War. *Journal of Applied Biobehavioral Research*, 14(2), 70-89. Doi: 10.1111/j.1751-9861.2009.00041.x
- 198.Kobasa, S. C., Maddi, S. R. & Kahn S. (1982). Hardiness and Health: A Prospective Study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42(1), 168-177. Doi: 10.1037/0022-3514.42.1.168
- 199.Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*. (Ondördüncü Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- 200.Kogut, B. & Zander, U. (1993). Knowledge of the Firm and The Evolutionary Theory of the Multinational Corporation. *Journal of International Business Studies*, 24(4), 625-645. Doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490248
- 201.Konovalchuk, V. (2006). *A Computable General Equilibrium Analysis of the Economic Effects of the Chernobyl Nuclear Disaster*. (Unpublished Master Thesis). The Pennsylvania State University, United States of America.
- 202.Kotabe, M. & Murray, J. Y. (1990). Linking Product and Process Innovations and Modes of International Sourcing in Global Competition: A Case of Foreign Multinational Firms. *Journal of International Business Studies*, 21(3), 383-408. Doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490339
- 203.Kraleva, N. (2011). Learning Organizations: Prerequisite for Successful Tourism Organizations. *UTMS Journal of Economics*, 2(1), 77-82.
- 204.Kumbalı, H. Ç. (2018). *Örgüt Yapısına Göre Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Dayanıklılık İlişkisi*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- 205.Kurtuluş, K. (2006). *Pazarlama Araştırmaları*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- 206.Lamanna, Z., Williams, K. H. & Childers, C. (2012). An Assessment of Resilience: Disaster Management and Recovery for Greater New Orleans' Hotels. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 11(3), 210-224. Doi: 10.1080/15332845.2012.668653
- 207.Larson, C. E. & LaFasto, F. M. J. (1989). *Teamwork*. United States of America: SAGE.
- 208.Lawrence, T. B., Mauws, M. K., Dyck, B. & Kleysen, R. F. (2005). The Politics of Organizational Learning: Integrating Power into the 4I Framework. *Academy of Management Review*, 30(1), 180-191. Doi: 10.5465/amr.2005.15281451

209. Lawrence, T. B., Winn, M. I. & Jennings, P. D. (2001). The Temporal Dynamics of Institutionalization. *Academy of Management Review*, 26(4), 624-644. Doi: 10.5465/AMR.2001.5393901
210. Lebel, L., Anderies, J. M., Campbell, B., Folke, C. & Hatfield-Dodds, S. (2006). Governance and the Capacity to Manage Resilience in Regional Social-ecological Systems. *Ecology and Society*, 11(1).
211. Lee, A. V., Vargo, J. & Seville, E. (2013). Developing a Tool to Measure and Compare Organizations' Resilience. *Natural Hazards Review*, February, 29-41. Doi: 10.1061/(ASCE)NH.1527-6996.0000075
212. Lee, J. & Kwok, R. C. (2000). A Fuzzy GSS Framework for Organizational Knowledge Acquisition. *International Journal of Information Management*, 20, 383-398. Doi: 10.1016/S0268-4012(00)00030-X
213. Lee, K. (2014). Attitudinal Dimensions of Professionalism and Service Quality Efficacy of Frontline Employees in Hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 41, 140-148. Doi: 10.1016/j.ijhm.2014.05.015
214. Leflar, J. J. & Siegel, M. H. (2013). *Organizational Resilience*. United States of America: CRC Press.
215. 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, 243-255. Doi: 10.1016/j.hrmr.2010.07.001
216. Leufven, M., Vitrakoti, R., Bergström, A., KC, A. & Malqvist, M. (2015). Dimensions of Learning Organizations Questionnaire (DLOQ) in a Low-resource Health Care Setting in Nepal. *Health Research Policy and Systems*, 13(6): 1-8.
217. Levitt, B. & March, J. G. (1988). Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340. Doi: 10.1146/annurev.so.14.080188.001535
218. Lewin, A. Y., Weigelt, C. B. & Emery J. D. (2014). Adaptation and Selection in Strategy and Change: Perspectives on Strategic Change in Organizations. Poole, M. S. & Van de Ven, A. H. (Eds.). *Handbook of Organizational Change and Innovation*. (pp. 108-160). United States of America: Oxford University Press.
219. Lynn, G. S., Reilly, R. R. & Akgün, A. E. (2000). Knowledge Management in New Product Teams: Practices and Outcomes. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 47(2), 221-231. Doi: 10.1109/17.846789
220. Lin, J. Y. & Nugent, J. B. (1995). Institutions and Economic Development. *Handbook of Development Economics*, 3, Part A, 2301-2370. Doi: 10.1016/S1573-4471(05)80010-5
221. 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. Doi: 10.1002/bse.708
222. Liu, C. (2017). Creating Competitive Advantage: Linking Perspectives of Organization Learning, Innovation Behavior and Intellectual Capital. *International Journal of Hospitality Management*, 66, 13-23. Doi: 10.1016/j.ijhm.2017.06.013

- 223.Lukas, B. A., Hult, G. T. M. & Ferrell, O. C. (1996). A Theoretical Perspective of the Antecedents and Consequences of Organizational Learning in Marketing Channels. *Journal of Business Research*, 36, 233-244. Doi: 10.1016/0148-2963(95)00154-9
- 224.Luthans, F. (2015). *Organizational Behavior: An Evidence-based Approach*. (Twelfth Edition). United States of America: McGraw-Hill Irwin.
- 225.Mainiero, L. A. (1993). Is Your Corporate Culture Costing You?. *Academy of Management Executive*, 7(4), 84-85. Doi: 10.5465/ame.1993.9503103244
- 226.Mallak, L. (1998_a). Putting Organizational Resilience to Work. *Industrial Management, December*, 1-9.
- 227.Mallak, L. (1998_b). Measuring Resilience in Health Care Provider Organizations. *Health Manpower Management*, 24(4), 148-152. Doi: 10.1108/09552069810215755
- 228.Malone, T. W. & Crowston, K. (1990, October). *What is Coordination Theory and How Can It Help Design Cooperative Work Systems*. Conference on Computer Supported Cooperative Work. Los Angeles, California, United States of America.
- 229.March, J. G. (1996). Continuity and Change in Theories of Organizational Action. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 278-287. Doi: 10.2307/2393720
- 230.March, J. G. & Olsen, J. P. (1975). The Uncertainty of the Past: Organizational Learning Under Ambiguity. *European Journal of Political Research*, 3, 147-171. Doi: 10.1111/j.1475-6765.1975.tb00521.x
- 231.Marsick, V. J. & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5: 132-151. Doi: 10.1177/1523422303005002002
- 232.McGill, M. E. & Slocum, J. W. (1993). Unlearning the Organization. *Organizational Dynamics*, 22(2), 67-79. Doi: 10.1016/0090-2616(93)90054-5
- 233.McManus, S. T. (2008). *Organizational Resilience in New Zealand*. (Unpublished Doctorate Thesis). University of Canterbury at Christchurch, New Zealand.
- 234.McManus S., Seville, E., Vargo, J. & Brunson, D. (2008). Facilitated Process for Improving Organizational Resilience. *Natural Hazards Review*, 9(2), 81-90. Doi: 10.1061/_ASCE_1527-6988_2008_9:2_81_
- 235.McShine, S. L. & Von Glinow, M. A. (2016). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel.
- 236.Melian-Alzola, L., Fernandez-Monroy, M. & Hidalgo-Penate, M. (2020). Hotels in Contexts of Uncertainty: Measuring Organisational Resilience. *Tourism Management Perspectives*, 36, 1-14. Doi: 10.1016/j.tmp.2020.100747
- 237.Merton, R. K. (1968). *Social Theory and Social Structure*. Canada: Collier Macmillan.
- 238.Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- 239.Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *The American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363. Doi: 10.1086/226550

240. Miller, D., Steier, L. & Breton-Miller, I. L. (2003). Lost in Time: Intergenerational Succession, Change, and Failure in Family Business. *Journal of Business Venturing*, 18: 513-531. Doi: 10.1016/S0883-9026(03)00058-2
241. Mizruchi, M. S. & Fein, L. C. (1999). The Social Construction of Organizational Knowledge: A Study of The Uses of Coercive, Mimetic, and Normative Isomorphism. *Administrative Science Quarterly*, 44, 653-683. Doi: 10.2307/2667051
242. Mohr, L. A., Webb, D. J. & Harris, K. E. (2001). Do Consumers Expect Companies to be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior. *The Journal of Consumer Affairs*, 35(1), 45-72. Doi: 10.1111/j.1745-6606.2001.tb00102.x
243. Moilanen, R. (2001). Diagnostic Tools for Learning Organizations. *The Learning Organization*, 8(1), 6-20. Doi: 10.1108/09696470110366507
244. Molina, C. & Callahan, J. L. (2009). Fostering Organizational Performance: The Role of Learning and Intrapreneurship. *Journal of European Industrial Training*, 33(5), 388-400. Doi: 10.1108/03090590910966553
245. Montes, J. L., Moreno, A. R. & Morales, V. G. (2005). Influence of Support Leadership and Teamwork Cohesion on Organizational Learning, Innovation and Performance: An Empirical Examination. *Technovation*, 25, 1159-1172. Doi: 10.1016/j.technovation.2004.05.002
246. Mulholland, P., Zdrahal, Z., Domingue, J. & Hatala, M. (2001). A Methodological Approach to Supporting Organizational Learning. *International Journal of Human-computer Studies*, 55, 337-367. Doi: 10.1006/ijhc.2001.0494
247. Nakip, M. (2008). *Pazarlama Araştırmalarına Giriş*. Ankara: Seçkin.
248. Naktiyok, A. (2004). *İç Girişimcilik*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
249. Nergiz, H. G. (2015). Otel İşletmelerinde Hata Yönetiminin Psikolojik Güvenlik, Örgütsel Performans ve Örgütsel Öğrenme Üzerindeki Etkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 26(2), 221-237.
250. Noe, R. A. (1999). *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi*. Çetin, C. (Ed.). İstanbul: Beta Yayıncılık.
251. Olalı, H. ve Korzay, M. (1989). *Otel İşletmeciliği*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
252. Oldham, G. R. & Hackman, J. R. (1981). Relationships Between Organizational Structure and Employee Reactions: Comparing Alternative Frameworks. *Administrative Science Quarterly*, 26(1): 66-83.
253. Orchiston, C., Prayag, G. & Brown, C. (2016). Organizational Resilience in the Tourism Sector. *Annals of Tourism Research*, 56, 145-148. Doi: 10.1016/j.annals.2015.11.002
254. Ozankaya, Ö. (1991). *Toplum Bilim*. (Yedinci Basım). İstanbul: Cem Yayınevi.
255. Ömür, G. A. (2010). İş Ahlakı Perspektifinde Yatırımcı İçin Kurumsal Yönetişimin Şeffaflık İlkesinin Önemi. *I. Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 43, 163-175.
256. Örtenblad, A. (2001). On Differences Between Organizational Learning and Learning Organization. *The Learning Organization*, 8(3), 125-133. Doi: 10.1108/09696470110391211

- 257.Örtenblad, A. (2004). The Learning Organization: Towards an Integrated Model. *The Learning Organization*, 11(2), 129-144. Doi: 10.1108/09696470410521592
- 258.Özçetin, N. (2017). *Süt Üretim İşletmelerinde Risk Yönetimi ve İç Kontrol: Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- 259.Özdemir, B. (2006). *Örgütsel Öğrenme, Çevre ve Örgütsel Performans İlişkisi: Otel Yöneticilerinin Algılamaları Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- 260.Özdemir, H. (2009). Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Marka İmajına Etkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), 57-72.
- 261.Özer, A. (2017). *Organizational Learning Culture, The Climate for Innovation, and Organizational Resilience*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul.
- 262.Özgen, H., Kılıç, K. C. ve Karademir, B. (2004). Öğrenmenin Kurumsallaşmasında Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(2), 175-188.
- 263.Pal, R., Torstensson, H. & Matilla, 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. Doi: 10.1016/j.ijpe.2013.02.031
- 264.Palacios-Marques, D., Ribeiro-Soriano, D. & Gil-Pechuan, I. (2011). The Effect of Learning-based Distinctive Competencies on Firm Performance: A Study of Spanish Hospitality Firms. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(2), 102-110. Doi: 10.1177/1938965510391654
- 265.Pamukçu, F. (2011). Finansal Raporlama ile Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflıkta Kurumsal Yönetimin Önemi. *Muhasebe ve Finans Dergisi, Nisan*, 133-148.
- 266.Panayides, P. M. (2007). The Impact of Organizational Learning on Relationship Orientation, Logistics Service Effectiveness and Performance. *Industrial Marketing Management*, 36, 68-80. Doi: 10.1016/j.indmarman.2005.07.001
- 267.Park, J., Seager, T. P., Rao, P. S. C., Convertino, M. & Linkov, I. (2013). Integrating Risk and Resilience Approaches to Catastrophe Management in Engineering Systems. *Risk Analysis*, 33(3), 356-367. Doi: 10.1111/j.1539-6924.2012.01885.x
- 268.Pearlman, D. & Melnik, O. (2008). Hurricane Katrina's Effect on the Perception of New Orleans Leisure Tourists. *Journal of Travel&Tourism Marketing*, 25(1), 58-67. Doi: 10.1080/10548400802164905
- 269.Pearson, C. M. & Clair, J. A. (1998). Reframing Crisis Management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59-76. Doi: 10.5465/amr.1998.192960
- 270.Pedler, M. & Aspinwall, K. (1999). Learning Company. Clegg, C., Legge, K. & Walsh, S. (Eds.). *The Experience of Managing*. (pp. 141-154). United States of America: Palgrave Macmillan.
- 271.Pelit, E., Keleş, Y. ve Çakır, M. (2010). Otel İşletmesi İşgörenlerinin Öğrenen Örgüt Uygulamalarına İlişkin Algıları: Yerli ve Yabancı Zincir Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 59-68.

272. Perez-Lopez, S., Peon, J. M. M. & Ordas, C. J. V. (2005). Organizational Learning as a Determining Factor in Business Performance. *The Learning Organization*, 12(3), 227-245. Doi: 10.1108/09696470510592494
273. Perrings, C. (2006). Resilience and Sustainable Development. *Environmental and Development Economics*, 11, 417-427. Doi: 10.1017/S1355770X06003020
274. Peters, B. G. (2000). Institutional Theory: Problems and Prospects. *Political Science Series*, 69, 1-29.
275. Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581. Doi: 10.2307/2392363
276. Phillips, B. T. (2003). A Four-level Learning Organization Benchmark Implementation Model. *The Learning Organization*, 10(2), 98-105. Doi: 10.1108/09696470910462102
277. Pickett, S. T. A., Cadenasso, M. L. & Grove, J. M. (2004). Resilient Cities: Meaning, Models, and Metaphor for Integrating the Ecological, Socio-economic, and Planning Realms. *Landscape and Urban Planning*, 69, 369-384. Doi: 10.1016/j.landurbplan.2003.10.035
278. Pimapunsri, P. (2008). Factors Affecting Learning Organization Culture and Hotel Managers' Leadership Styles in Thailand. *Educational Journal of Thailand*, 2(1), 34-43.
279. Poell, R. F., Van Dam, K. & Van Den Berg, P. T. (2004). Organising Learning in Work Contexts. *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), 529-540. Doi: 10.1111/j.1464-0597.2004.00186.x
280. Polat, E. (2018). *Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim İlkeleri Çerçevesinde Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Kontrol Sistemi: TRC3 Bölgesi Uygulaması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.
281. Probst, G. & Raisch, S. (2005). Organizational Crisis: The Logic of Failure. *Academy of Management Executive*, 19(1), 90-105. Doi: 10.5465/ame.2005.15841958
282. Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R. & Turner, C. (1968). Dimensions of Organization Structure. *Administrative Science Quarterly*, 13(1): 65-105.
283. Radic, M. N., Dragicevic, D. & Sotosek, M. B. (2018). The Tourism-led Terrorism Hypothesis-evidence from Italy, Spain, UK, Germany and Turkey. *Journal of International Studies*, 11(2), 236-249. Doi: 10.14254/2071-8330.2018/11-2/16
284. Rebelo, T. M. & Gomes, A. D. (2008). Organizational Learning and the Learning Organization: Reviewing Evolution for Prospecting the Future. *The Learning Organization*, 15(4), 294-308. Doi: 10.1108/09696470810879556
285. Reding, F. K., Sobel, P. J., Anderson, L. U., Head, M. J., Ramamoorti, S., Salamasick, M. & Riddle, C. (2009). *Internal Auditing: Assurance & Consulting Services*. (Second Edition). United States of America: The IIA Research Foundation.
286. Reed, K. & Blunsdon, B. (1998). Organizational Flexibility in Australia. *The International Journal of Human Resource Management*, 9(3), 457-477. Doi: 10.1080/095851998341017
287. Reid, R., Dunn, B., Cromie, S. & Adams, J. (1999). Family Orientation in Family Firms: A Model and Some Empirical Evidence. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 6(1): 55-67.

- 288.Reinmoeller, P. & Van Baardwijk, N. (2005). The Link Between Diversity and Resilience. *MITSloan Management Review*, 46(4), 61-65.
- 289.Rerup, C. (2001). Houston, We Have a Problem: Anticipation and Improvisation as Sources of Organizational Resilience. *Comportamento Organizacional Egestao*, 7(1), 27-44.
- 290.Ricardson, G. (2007). Categories and Causes of Bank Distress During the Great Depression, 1929-1933: The Illiquidity versus Insolvency Debate Revisited. *Explorations in Economic History*, 44, 588-607. Doi: 10.1016/j.eeh.2007.01.001
- 291.Riggio, R. E. (2016). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Giriş*. Ankara: Nobel.
- 292.Riulli, L. & Savicki, V. (2003). Information System Organizational Resilience. *Omega*, 31, 227-233. Doi: 10.1016/S0305-0483(03)00023-9
- 293.Robbins, S. P., Decenzo, D. A. & Coulter, M. (2016). *Yönetimin Esasları: Temel Kavramlar ve Uygulamalar*. Ankara: Nobel.
- 294.Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2015). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel.
295. Robinson, T., Clemson, B. & Keating, C. (1997). Development of High Performance Organizational Learning Units. *The Learning Organization*, 4(5), 228-234. Doi: 10.1108/09696479710186412
296. Romme, G. & Dillen, R. (1997). Mapping the Landscape of Organizational Learning. *European Management Journal*, 15(1), 68-78. Doi: 10.1016/S0263-2373(96)00075-8
- 297.Rosenthal, U. & Kouzmin, A. (1997). Crises and Crisis Management: Toward Comprehensive Government Decision Making. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2, 277-304. Doi: 10.1093/oxfordjournals.jpart.a024349
- 298.Rowley, J. (2000). From Learning Organisation to Knowledge Entrepreneur. *Journal of Knowledge Management*, 4(1), 7-15. Doi: 10.1108/13673270010315362
- 299.Saldamlı, A. (2014). Otel İşletmelerinde Öğrenen Örgüt Yapısı ve Verimlilik İlişkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*, 13(25), 191-210.
- 300.Salner, M. (1999). Preparing for the Learning Organization. *Journal of Management Education*, 23(5), 489-508. Doi: 10.1177/105256299902300504
- 301.Sanchez-Fernandez, A., Vargas-Sanchez, A. & Remoaldo, P. (2014). Institutional Context and Hotel Social Responsibility. *Kybernetes*, 43(3/4), 413-426. Doi: 10.1108/K-12-2013-0267
- 302.Say, A. T. (2007). Pazarlamada Ölçme ve Değerlendirme. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 2(2), 71-85.
- 303.Schein, E. H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.
- 304.Schein, E. H. (1992). How can Organizations Learn Faster? The Problem of Entering The Green Room. <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2399/SWP-3409-45882883.pdf>
- 305.Scott, W. R. (2002). *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*. (Fifth Edition). United States of America: Prentice Hall.

- 306.Scott, W.R. (2014). *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities*. (Fourth Edition). United States of America: SAGE.
- 307.Seeger, M. W., Sellnow, T. L. & Ulmer, R. R. (1998). Communication, Organization, and Crisis. *Annals of the International Communication Association*, 21(1), 231-276. Doi: 10.1080/23808985.1998.11678952
- 308.Sekeran, U. (1992). *Research Methods for Business*. United States of America: Wiley.
- 309.Selznick, P. (1996). Institutionalism “Old” and “New”. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 270-277. Doi: 10.2307/2393719
- 310.Senemoğlu, N. (2018). *Gelişim Öğrenme ve Öğretim: Kuramdan Uygulamaya*. (Yirmialtıncı Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- 311.Senge, P. M. (1990). The Leader’s New Work: Building Learning Organizations. *Sloan Management Review*, 32(1), 7-23.
- 312.Senge, P. M. (1994). *Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. United States of America: Doubleday.
- 313.Senge, P. M. (2018). *Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Sanatı ve Uygulaması*. (Ondokuzuncu Basım). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- 314.Senge, P. M., Kleiner, A. & Charlotte, R. (1998). *The Fifth Discipline Field Book*. United States of America: Nicholas Brealey Publishing.
- 315.Seymen, O. A. ve Bolat, T. (2002). *Örgütsel Öğrenme*. Bursa: Ezgi Kitapevi.
- 316.Sherehiy, B., Karwowski, W. & Layer, J. K. (2007). A Review of Enterprise Agility: Concepts, Frameworks, and Attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37, 445-460. Doi: 10.1016/j.ergon.2007.01.007
- 317.Sheridan, T. B. (2008). Risk, Human Error, and System Resilience: Fundamental Ideas. *Human Factors*, 50(3), 418-426. Doi: 10.1518/001872008X250773
- 318.Shrivastava, P. (1983). A Typology of Organizational Learning Systems. *Journal of Management Studies*, 20(1), 7-28. Doi: 10.1111/j.1467-6486.1983.tb00195.x
- 319.Simon, H. A. (1969). *Sciences of the Artificial*. United States of America: M.I.T. Press.
- 320.Slater, S. F. & Narver, J. C. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59, 63-74. Doi: 10.1177/002224299505900306
- 321.Smith, P. A. C. (1997). Performance Learning. *Management Decision*, 35(10), 721-730. Doi: 10.1108/00251749710192039
- 322.Somers, S. (2009). Measuring Resilience Potential: An Adaptive Strategy for Organizational Crisis Planning. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(1), 12-23. Doi: 10.1111/j.1468-5973.2009.00558.x
- 323.Sommers, S. A., Howell, J. M. & Hadley, C. N. (2016). Keeping Positive and Building Strength: The Role of Affect and Team Leadership in Developing Resilience During an Organizational Crisis. *Group&Organization Management*, 41(2), 172-202. Doi: 10.1177/1059601115578027

324. Song, J. H., Joo, B. B. & Chermack, T. J. (2007). The Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ): A Validation Study in Korean Context. *Human Resource Development Quarterly*, 20(1): 43-64. Doi: 0.1002/hrdq.20007
325. Sorensen, J. E. & Sorensen, T. L. (1974). The Conflict of Professionals in Bureaucratic Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(1), 98-106. Doi: 10.2307/2391790
326. Sönmez, S. F. (1998). Tourism, Terrorism, and Political Instability. *Annals of Tourism Research*, 25(2), 416-456. Doi: 10.1016/S0160-7383(97)00093-5
327. Sönmez, S. F., Apostolopoulos, Y. & Tarlow, P. (1999). Tourism in Crisis: Managing the Effects of Terrorism. *Journal of Travel Research*, 38, 13-18. Doi: 10.1177/004728759903800104
328. Staggenborg, S. (1988). The Consequences of Professionalization and Formalization in the Pro-Choice Movement. *American Sociological Review*, 53(4), 585-605. Doi: 10.2307/2095851
329. Stephenson, A., Vargo, J. & Seville, E. (2010). Measuring and Comparing Organisational Resilience in Auckland. *Australian Journal of Emergency Management*, 25(2). <https://ajem.infoservices.com.au/items/AJEM-25-02-07> (Erişim Tarihi: 25.12.2020).
330. Stevens, J. P. (2009). *Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences*. United States of America: Routledge Taylor & Francis Group.
331. Su, L., Huang, S., Van Der Veen, R. & Chen, X. (2014). Corporate Social Responsibility, Corporate Reputation, Customer Emotions and Behavioral Intentions: A Structural Equation Modeling Analysis. *Journal of China Tourism Research*, 10, 511-529. Doi: 10.1080/19388160.2014.958606
332. Sullivan-Taylor, B. & Branicki, L. (2011). Creating Resilient SMEs: Why One Size Might not Fit All. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5565-5579. Doi: 10.1080/00207543.2011.563837
333. Sun, H. (2003). Conceptual Clarifications for “Organizational Learning”, “Learning Organization” and “a Learning Organization”. *Human Resource Development International*, 6(2), 153-166. Doi: 10.1080/13678860110086465
334. Sundu, M. (2013). *Uluslararasılaşma Sürecine Kurumsallaşmanın Etkileri: KOBİ’lerde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
335. Suveatwatanakul, C. (2013). Effect of Knowledge Sharing Factors on the Learning Organisation in Tourism and Hospitality. <http://ibac-conference.org/ISS%20&%20MLB%202013/Papers/ISS%202013/B2318..doc.pdf> (Erişim Tarihi: 25.12.2020).
336. Şanal, M. (2011). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi, Adana.
337. Şekerli, E. B. (2014). *Güvenilirliği Yüksek Örgütlerde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: Türk Hava Trafik Kontrol Örgütlenmeleri Örneği*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla.

- 338.Şener, B. (2010). *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*. (Beşinci Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- 339.Tağraf, H. ve Arslan, N. T. (2003). Kriz Oluşumu Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım. *C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1), 149-160.
- 340.Tajeddini, K. (2009). The Impact of Learning Orientation on NSD and Hotel Performance: Evidence from the Hotel Industry in Iran. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 2(4), 262-275. Doi: 10.1108/17537980911001099
- 341.Tao, X. & Wang, W. L. Q. (2013, December). *A Study on the Relationship Mechanism Between Institutionalized Management and Employee Satisfaction in Hotel Companies*. IEEE International Conference on Granular Computing. Beijing, China.
- 342.Taşan-Kok, T., Stead, D. & Lu P. (2013). Conceptual Overview of Resilience: History & Context. Eraydın, A. & Taşan-Kok, T. (Eds.). *Resilience Thinking in Urban Planning*. (pp. 39-51). United States of America: Springer.
- 343.Taşkın, E. (1993). İşletmelerde Etkin Öğrenme. *Verimlilik Dergisi*, 4, 13-28.
- 344.Taşkın, G. (2014). *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması Sürecinde İnsan Kaynaklarının Değişimi – Bir Alan Araştırması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- 345.Tavşancı, S. (2009). *Firmalarda Kurumsallaşma Düzeyinin Rekabet Gücüne Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- 346.Tayauova, G. (2009). *Uluslararası Girişimcilik ve Stratejik Adaptasyon: Kırgızistan'da Faaliyet Gösteren Türk İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- 347.T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2020). Turizm Tesisleri, <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-9579/turizm-tesisleri.html> (Erişim Tarihi: 25.06.2020).
- 348.Teare, R. E. (1998). Developing a Curriculum for Organizational Learning. *Journal of Workplace Learning*, 10(2), 95-121. Doi: 10.1108/13665629810209066
- 349.Tekin, H. (1996). *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme*. Ankara: Yargı Yayınları.
- 350.Temgilimoğlu, E. ve Akgöz, E. (2020). Kurumsallaşma Düzeylerinin İşletme Yapısına Göre İncelenmesi: Oteller Üzerine Bir Araştırma. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 229-251. Doi: 10.25287/ohuiibf.522875875
- 351.Thompson, D., Muriel, P., Russell, D., Osborne, P., Bromley, A., Rowland, M., Creigh-Tyte, S. & Brown, C. (2002). Economic Costs of the Foot and Mouth Disease Outbreak in the United Kingdom in 2001. *Revue Scientifique et Technique-Office International des Epizooties*, 21(3), 675-687.
- 352.Tibay, V., Miller, J., Chang-Richards, A., Egbelakin, T., Seville, E. & Wilkinson, S. (2018). Business Resilience: A Study of Auckland Hospitality Sector. *Procedia Engineering*, 212, 1217-1224. Doi: 10.1016/j.proeng.2018.01.157

353. Tierney, K. J. (2003). Conceptualizing and Measuring Organizational and Community Resilience: Lessons from the Emergency Response Following the September 11, 2001 Attack on the World Trade Center. <http://dspace.udel.edu/handle/19716/735>
354. Tilman, R. (1985). The Utopian Vision of Edward Bellamy and Thorstein Veblen. *Journal of Economic Issues*, 19(4), 879-898. Doi: 10.1080/00213624.1985.11504441
355. Timmerman, P. (1981). Vulnerability, Resilience and the Collapse of Society. *Environmental Monograph*, 1, 1-42.
356. Tischler, H. L. (2006). *Introduction to Sociology*. (Ninth Edition). United States of America: Thomson Wadsworth.
357. Tolbert, P. S. & Zucker, L. G. (1996). The Institutionalization of Institutional Theory. Clegg, S., Hardy, C. & Nord, W. (Eds.). *Handbook of Organization Studies*. (pp.175-190). England: SAGE.
358. Tsang, E. W. K. (1997). Organizational Learning and the Learning Organization: A Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive Research. *Human Relations*, 50(1), 73-89. Doi: 10.1023/A:1016905516867
359. Tuna, M., Çelen, O. ve Gök, H. S. (2019). Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkisi: Antalya'daki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 390-407. Doi: 10.20491/isarder.2019.607
360. Turan, İ. Şişmek, Ü. ve Aslan, H. (2015). Eğitim Araştırmalarında Likert Ölçeği ve Likert-tipi Soruların Kullanımı ve Analizi. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (30), 186-203.
361. Türkay, O. (2007). *Pazara Dayalı Örgütsel Öğrenme: Konaklama İşletmelerinde Pazara Dayalı Örgütsel Öğrenmeyi Belirleyen Değişkenler ve Pazarlama Performansına Etkileri*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
362. Türkiye Turizm Tanıtım ve Geliştirme Ajansı. (2020). <https://tga.gov.tr/search-hotel/?certificateType=4> (Erişim 02.09.2020)
363. Türkoğlu, N. (2016). *Konaklama İşletmelerinde Kurumsallaşma, Entelektüel Sermaye ve Rekabet Gücü İlişkisinin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
364. Uğurlu, Ö. Y. (2011). *Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin Ürün Yeniliği Performansına Etkisi: Üretim İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
365. Ulrich, D., Jick, T. & Von Glinow, M. A. (1993). High-impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability. *Organizational Dynamics*, 22(2), 52-66. Doi: 10.1016/0090-2616(93)90053-4
366. Ulukan, C. (2005). Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, 29-42.
367. Umoh, G. I., Amah, M. E. & Wokocha, M. H. I. (2014). Management Development and Organizational Resilience. A Case Study of Some Selected Manufacturing Firms in Rivers State. Nigera. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(2), 7-16.

368. UNIDO. (2019). *What is CSR?*. <https://www.unido.org/our-focus/advancing-economic-competitiveness/competitive-trade-capacities-and-corporate-responsibility/corporate-social-responsibility-market-integration/what-csr>
369. Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. (Sekizinci Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
370. Ürü, F. O. (2009). *Örgütsel Öğrenmenin Çalışan Yaratıcılığına Etkisi (İSO 500'de Yer Alan Demir-çelik, Otomotiv ve Tekstil Sektörlerindeki İşletmelerde Bir Araştırma)*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
371. Valikangas, L., Hoegl, M. & Gibbert, M. (2009). Why Learning from Failure isn't Easy (and What to do about it): Innovation Trauma at Sun Microsystems. *European Management Journal*, 27, 225-233. Doi: 10.1016/j.emj.2008.12.001
372. Van de Ven, A. H. (1993). The Institutional Theory of John R. Commons: A Review and Commentary. *Academy of Management Review*, 18(1), 139-152. Doi: 10.5465/amr.1993.3997510
373. Vandenberghe, C. (1999). Culture, Person-culture fit, and Turnover: A Replication in the Health Care Industry. *Journal of Organizational Behavior*, 20(2), 175-184. Doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(199903)20:2<175::AID-JOB882>3.0.CO;2-E
374. Vera, D. & Crossan, M. (2004). Strategic Leadership and Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 29(2), 222-240. Doi: 10.5465/amr.2004.12736080
375. Vogus, T. J. & Sutcliffe, K. M. (2007, January). *Organizational Resilience: Towards a Theory and Research Agenda*. IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics. Montreal, Canada.
376. Voss, H. (1996). Learning, Development, and Synergetics. Valsmer, J. & Voss, H. (Eds.) *The Structure of Learning Processes*. United States of America: Ablex Publishing Corporation.
377. Wallace, J. E. (1995). Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 228-255. Doi: 10.2307/2393637
378. Walker, B., Carpenter, S., Andriess, J., Abel, N., Cumming, G., Janssen, M., Lebel, L., Norberg, J., Peterson, G. D. & Pritchard, R. (2002). Resilience Management in Social-ecological Systems: A Working Hypothesis for a Participatory Approach. *Conservation Ecology*, 6(1), 14-31.
379. Walker, B. H., Gunderson, L. H., Kinzig, A. P., Folke, C., Carpenter, S. R. & Schultz, L. (2006). A Handful of Heuristics and Some Propositions for Understanding Resilience in Social-ecological Systems. *Ecology and Society*, 11(1). <https://www.ecologyandsociety.org/vol11/iss1/art13/main.html>
380. Weerd-Nedehof, P. C., Pacitti, B. F., Gomes, J. F. S. & Pearson, A. W. (2002). Tools for the Improvement of Organizational Learning Processes in Innovation. *Journal of Workplace Learning*, 14(8), 320-331. Doi: 10.1108/13665620210449164
381. Weick, K. E. (1991). The Nontraditional Quality of Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 116-124. Doi: 10.1287/orsc.2.1.116
382. Weick, K. E. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628-652. Doi: 10.2307/2393339

383. Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D. (1999). Organizing for High Reliability: Processes of Collective Mindfulness. *Research in Organizational Behavior*, 1, 81-123. Doi: 10.1.1.465.1382&rep=rep1&type=pdf#page=37
384. Wildavsky, A. (1988). *Searching for Safety*. United States of America: Transaction Books.
385. Willcoxson, L. & Millett, B. (2000). The Management of Organisational Culture. *Australian Journal of Management & Organisational Behaviour*. 3(2), 91-99.
386. Wilkinson, B. & Kleiner, B. H. (1993). New Developments in Improving Learning in Organizations. *Industrial and Commercial Training*, 25(10), 17-21. Doi: 10.1108/00197859310046629
387. Wilkinson, J. E., Rushmer, R. K. & Davies, H. T. O. (2004). Clinical Governance and the Learning Organization. *Journal of Nursing Management*, 12, 105-113. Doi: 10.1046/j.1365-2834.2003.00435.x
388. Woods, D. D. (2003). Creating Foresight: How Resilience Engineering can Transform NASA's Approach to Risky Decision Making. https://www.researchgate.net/profile/David_Woods11/publication/237353911_Creating_Foresight_How_Resilience_Engineering_Can_Transform_NASA's_Approach_to_Risky_Decision_Making/links/542becf70cf27e39fa91bf38.pdf
389. Woods, D. D. (2006). Essential Characteristics of Resilience. Hollnagel, E., Woods, D. D. & Leveson, N. (Eds.). *Resilience Engineering*. (pp. 21-34). England: Ashgate Publishing Limited.
390. World Tourism Organization (2020). *International Tourism Highlights 2020 Edition*. <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284422456>
391. World Travel & Tourism Council. (2019). *Travel & Tourism Economic Impact 2019 World*. <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regions-2019/world2019.pdf>
392. Yağcı, E. (2014). *Konaklama İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İş Yaşam Dengesi Aracılığıyla Tükenmişlik Düzeyine Etkisi: Beş Yıldızlı Otel Genel Müdürleri Üzerine Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
393. Yaka, R. (2018). *Kurumsallaşma Sürecinde Hisselerin Halka Arzı ve Şirket Ömrü: Bist Uygulaması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Ankara.
394. Yang, B. (2003). Identifying Valid and Reliable Measures for Dimensions of a Learning Culture. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2): 152-162. Doi: 10.1177/1523422303251357
395. Yang, J. (2004). Qualitative Knowledge Capturing and Organizational Learning: Two Case Studies in Taiwan Hotels. *Tourism Management*, 25, 421-428. Doi: 10.1016/S0261-5177(03)00114-6
396. Yarar, O. (2008). *Kurumsallaşma ve Markalaşma, İstanbul İlindeki Özel Hastaneler Üzerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
397. Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, Özel Sayı, 74-85.

- 398.Yazıcı, S. (2001). *Öğrenen Organizasyonlar*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- 399.Yazıcıoğlu, İ. ve Koç, H. (2009). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, 497-507.
- 400.Yıldırım, S. K. (2020). The Effect of Organizational Learning on Job Alienation: A Study in the Tourism Industry. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 16(29), 1596-1612. Doi: 10.26466/opus.748092
- 401.Yılmaz, M. (2008). *Örgütsel Öğrenmede Bilgi Merkezinin Rolü*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- 402.Yücel, İ. (2007). *Öğrenen Örgütler ve Örgüt Kültürü -Bir Uygulama-*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- 403.Zaheer, S., Albert, S. & Zaheer, A. (1999). Time Scales and Organizational Theory. *Academy of Management Review*, 24(4), 725-741. Doi: 10.5465/amr.1999.2553250
- 404.Zsidisin, G. A. & Wagner, S. M. (2010). Do Perceptions Become Reality? The Moderating Role of Supply Chain Resiliency on Disruption Occurrence. *Journal of Business Logistics*, 31(2), 1-20. Doi: 10.1002/j.2158-1592.2010.tb00140.x

EKLER:

EK-1: Anket Formu

Sayın Yönetici,

Bu çalışma, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Lisanüstü Eğitim Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı bünyesinde yürütülen doktora tez çalışması kapsamında hazırlanmıştır. Çalışma kapsamında bütün verileriniz gizli tutulacak olup, tamamen bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

Yaşar Yiğit KAÇMAZ

Doktora Öğrencisi

E-mail: [REDACTED]

1. Çalıştığınız işletme türü?

Beş yıldız Dört yıldız

2. Çalıştığınız işletmenin çalışma durumu?

Sezonluk Tam zamanlı

3. Sektörde çalışma süreniz?

0-2 yıl 3-5 yıl 6-8 yıl 9-11 yıl 12 yıl +

4. İşletmenizde çalışma süreniz?

0-2 yıl 3-5 yıl 6-8 yıl 9-11 yıl 12 yıl +

5. Sektörde yöneticilik süreniz?

0-2 yıl 3-5 yıl 6-8 yıl 9-11 yıl 12 yıl +

6. İşletmenizde yöneticilik süreniz?

0-2 yıl 3-5 yıl 6-8 yıl 9-11 yıl 12 yıl +

7. Cinsiyetiniz?

Kadın Erkek

8. Yaşınız?

18-25 26-32 33-41 42-49 50 yaş +

9. Eğitim durumunuz?

İlköğretim Lise Önlisans Lisans Lisansüstü

10. Pozisyonunuz?

İşletme Sahibi Genel Müdür / Yrd. Departman Yöneticisi

11. Departmanınız?

Genel Müdür / Yrd. Önbüro Satış / Pazarlama

Yeme-İçme Kat Hizmetleri Muhasebe

Animasyon Teknik Mutfak

İnsan Kaynakları Müşteri İlişkileri Diğer:

Örgütsel Dayanıklılık Anketi

	Lütfen her maddeyi dikkatlice okuduktan sonra o maddeye ne derecede katılıp katılmadığınızı size en uygun gelen seçeneğe işaret koyarak belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İşletmemiz ortaya çıkabilecek sorunlara ilişkin erken uyarı alabilmek amacıyla sektörü proaktif olarak izlemektedir.					
2	İşletmemizde yaşanan kriz anında ve sonrasında neyin / nelerin önemli olduğuna ilişkin öncelikler açıkça belirlenmiştir.					
3	İşletmemiz bir kriz durumunda çalışmak zorunda kalacağımız diğer işletmelerle ilişki içerisindeyiz.					
4	İşletmemiz beklenmedik değişimleri absorbe etmek için yeterli kaynağı ayırır.					
5	İşletmemiz beklenmedik durumlara cevap verebilmeye odaklanabilir.					
6	İşletmemizde bir kriz yaşanması durumunda örgüt içinde iyi bir liderlik sergilenir.					
7	İşletmemizde beklenmeyen durumlara yönelik planlama faaliyetlerin önem derecesine göre yapılır.					
8	İşletmemizde çalışanlar bir sorunu çözmek için sonuna kadar çalışırlar.					
9	Önemli role sahip çalışanlar ulaşılabilir değilse her zaman rollerini doldurabilecek başkaları vardır.					
10	İşletmemiz bilgiyi yeni yollarla kullanma yeteneğine sahiptir.					
11	İşletmemiz zor kararları hızlı şekilde alabilir.					
12	İşletmemizin diğer işletmelerle iyi çalışmasını engelleyen az sayıda engel vardır.					
13	İşletmemizde acil durum planlarının etkili olabilmesi için testler ve uygulamalar gerçekleştirilir.					

Kurumsallaşma Anketi

	Lütfen her maddeyi dikkatlice okuduktan sonra o maddeye ne derecede katılıp katılmadığınızı size en uygun gelen seçeneğe işaret koyarak belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İşletmemizde operasyon talimatları ve işletme kuralları yazılı hale getirilmiştir.					
2	İşletmemizde tüm çalışanlar için görev, yetki ve sorumluluklar yazılı hale getirilmiştir.					
3	İşletmemizde, ast-üst ilişkilerini gösteren yazılı bir organizasyon şeması bulunmaktadır.					
4	İşletmemizde bölümler ve çalışanları arasında bir amaç uyumu vardır.					
5	İşletmemiz bütün çalışanların yazılı performans kayıtlarını tutmaktadır.					
6	İşletmemizde yeni çalışanlar için bir oryantasyon programı vardır.					
7	İşletmemizde iş ve işlemler uzman kişiler tarafından yerine getirilmektedir.					
8	İşletmemizde yeni politikaların belirlenmesinde profesyoneller söz sahibidir.					
9	İşe alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyoneller söz sahibidir.					
10	Çalışanların terfi ettirilmesi performanslarına ve yeteneklerine göre yapılmaktadır.					
11	Çalışanlar performanslarına ve yeteneklerine göre ödüllendirilmektedir.					
12	İşletmemizdeki profesyonellerin karar verme özerklikleri yüksektir.					
13	İşletmemizde çalışanların yetki ve sorumluluk alanına müdahale edilmez.					
14	İşletmemizle ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilir.					
15	İşletmemiz, paydaşlarına (hissedar, müşteri, tedarikçi vb.) karşı her konuda açıktır.					
16	İşletmemizin faaliyetleri mesleki kuruluşlar ve devlet kurumlarınca belirlenen standartlara uygun olarak kaydedilmektedir.					
17	Çalışanlarımız işletmemizin hedefleri ve planları hakkında yeterli bilgiye sahiptir.					
18	İşletmemizde alınan kararlar ile uyumlu misyon, vizyon ve stratejiler mevcuttur.					
19	İşletmemizde iş süreçleri ile örgüt yapısı uyumludur.					
20	İşletmemizde iş süreçleri ile çalışanların yeterlilikleri uyumludur.					

Kurumsallaşma Anketi (Devam)

	Lütfen her maddeyi dikkatlice okuduktan sonra o maddeye ne derecede katılıp katılmadığınızı size en uygun gelen seçeneğe işaret koyarak belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
21	İşletmemiz tüm paydaşlarına ve tüm çalışanlarına verdiği sözleri tutmaktadır.					
22	İşletmemiz benzer durumlarda ve olaylarda benzer tepkiler verir.					
23	İşletmemizde ödüllendirme ve cezalandırma herkese aynı şekilde uygulanmaktadır.					
24	İşletmemizde gerçekleştirilen tüm faaliyetler dış denetçilere söylenenden farklı değildir.					
25	Çalışanlarımızın işletmemize karşı güçlü bir duygusal bağlılığı vardır.					
26	Kurum kültürümüz, eski çalışanlarımızca yeni işe başlayanlara aktarılır.					
27	İşletmemizde işe yönelik neyin doğru neyin yanlış olduğuna ilişkin ortak bir anlayış vardır.					
28	İşletmemizde zor konularda bile kolaylıkla anlaşma sağlanabilir.					
29	İşletmemizde davranışlarımızı yönlendiren ahlaki kurallar vardır.					
30	İşletmemiz karar ve eylemlerinde toplum yararını gözeterek, uygun davranmaktadır.					
31	İşletmemiz çalışanlardan toplumsal değerlere ve etik kurallara uygun davranış göstermesini beklemektedir.					
32	İşletmemiz çalışanlardan mesleki ve sektörel normlara uygun davranmasını beklemektedir.					
33	İşletmemiz faaliyetlerinden doğan sonuçları kontrol etmekte ve sorumluluğunu üstlenmektedir.					

Öğrenen Örgüt Anketi

	Lütfen her maddeyi dikkatlice okuduktan sonra o maddeye ne derecede katılıp katılmadığınızı size en uygun gelen seçeneğe işaret koyarak belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İşletmemde çalışanlar birbirlerinin öğrenmesine yardımcı olurlar.					
2	İşletmemde çalışanlara öğrenmeleri için zaman tanınır.					
3	İşletmemde çalışanlar öğrenmeleri için ödüllendirilir.					
4	İşletmemde çalışanlar birbirlerine açık ve dürüst şekilde geri bildirimde bulunurlar.					
5	İşletmemde çalışanlar görüşlerini belirtirken, başkalarının ne düşündüğünü de sorarlar.					
6	İşletmemde çalışanlar birbirlerine karşı güven tesis etmek için çaba gösterirler.					
7	İşletmemde yer alan ekipler / gruplar gerektiği takdirde hedeflerini uyarlama özgürlüğüne sahiptirler.					
8	İşletmemde yer alan ekipler / gruplar grup tartışmaları veya toplanan bilgiler ışığında düşüncelerini gözden geçirirler.					
9	Ekipler / gruplar işletmenin kendi tavsiyeleri doğrultusunda hareket edeceğinden emindir.					
10	İşletmem mevcut performans ile beklenen performans arasındaki farklılıkları ölçmek için sistemler oluşturur.					
11	İşletmem öğrendiklerini ve edindiği deneyimleri tüm çalışanların kullanımına sunar.					
12	İşletmem eğitim için harcanan zamanın ve kaynakların sonuçlarını ölçer.					
13	İşletmem faaliyetlerde inisiyatif alan çalışanları takdir eder.					
14	İşletmem çalışanların faaliyetlerini gerçekleştirmek için ihtiyaç duydukları kaynakları sağlamaktadır.					
15	İşletmem faaliyetlerinde hesaplanmış riskleri göze alan çalışanları desteklemektedir.					
16	İşletmem çalışanları küresel bir perspektiften düşünmeye teşvik eder.					
17	İşletmem karşılıklı ihtiyaçları karşılamak amacı ile dış paydaşlarla birlikte çalışır.					
18	İşletmem çalışanları sorunların çözümünde tüm işletmeden fikir almaya teşvik eder.					
19	İşletmemde liderler çalışanlara mentörlük ve koçluk yaparlar.					

Öğrenen Örgüt Anketi (Devam)

	Lütfen her maddeyi dikkatlice okuduktan sonra o maddeye ne derecede katılıp katılmadığınızı size en uygun gelen seçeneğe işaret koyarak belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
20	İşletmemde liderler sürekli öğrenme fırsatları ararlar.					
21	İşletmemde liderler işletme faaliyetlerinin işletme değerleri ile tutarlı olmasını sağlar.					

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Yaşar Yiğit KAÇMAZ

E-posta : [REDACTED]

Eğitim ve Mesleki Geçmiş:

- 2014, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı
- 2009, Akdeniz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü
- 2015-2020, Akademik Araştırmalar Merkezi Birim Sorumlusu, T.C. Alanya Belediyesi
- 2010-2011, Genel Müdür, Royal Turk Consulting Company
- 2007-2010, Genel Müdür, Turkish Plastic Company

Yayımları ve Bilimsel Faaliyetleri:

1. Arslan, S., Üngüren, E. ve Kaçmaz, Y. Y., “Konaklama İşletmelerinde Yöneticiye Güvenin Örgütsel Sessizliğe Etkisi: Alanya’da Bir Araştırma”, *4. Uluslararası Sosyal Beşeri ve İdari Bilimler Sempozyumu*, Alanya-Antalya, 3-5 Mayıs 2018.
2. Çinal, H. ve Kaçmaz, Y. Y. (2016). *Osmanlı Devrinde Alanya, Belgeler ve Fotoğraflarla*. Alanya: Alanya Belediyesi Yayınları
3. Etöz, M., Er, A. ve Kaçmaz, Y. Y. (2016). Yerel Halkın İlçe Düzeyinde Belediyecilik Algılamaları: Alanya Belediyesi Örneği. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 9(46): 683-695
4. Göçmen, S., Nasibov, D., Kaçmaz, Y. Y. ve Üngüren, E., “Konaklama İşletmelerinde Engelli Çalışanların Temel Özellikleri Üzerine Bir Araştırma”, *17. Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı*, Bodrum-Muğla, 20-23 Ekim 2016, s. 1320-1332.
5. Gülmez, M., Zafer, S. K., Kaçmaz, Y. Y. ve Özyurt, P. M. (2014). Turistlerin Turizme Yönelik İnternet Kullanım Alışkanlıkları Üzerine Bir Araştırma. *Turizm Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 1-13.
6. Gülmez, M., Zafer, S., Özyurt, P. M., Aydıngün, G., Kaçmaz, Y. Y. ve Tokay, F. H., “Alanya’daki Dört ve Beş Yıldızlı Otellerin Web Sitelerinin İçerik Analizi”, *6. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi Bildiri Kitabı*, Kemer Antalya, 12-15 Nisan 2012, s.267-284
7. Kaçmaz, Y. Y. (2015). *Alanya Bibliyografyası (1923-2014)*. Alanya: Alanya Belediyesi Yayınları

8. Kaçmaz, Y. Y. ve Bayırlı, M. (2017). “İslami Konsept Konaklama İşletmelerinin İnternet Sitesi İçerik Analizi: Alanya Örneği”, 8th Global Islamic Marketing Conference, Alanya Türkiye, 3-5 May 2017.
9. Kaçmaz, Y. Y. ve Er, A. (2018). Yeni Büyükşehir Yasasına Yönelik Kamuoyu Algısı ve Memnuniyet Düzeyi: Alanya Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 23(2): 605-629.
10. Kaçmaz, Y. Y. ve Kahveci, A. (2016). Dental Turistlerin Dental Turizm Deneyimlerine Yönelik Bir Araştırma: Alanya Örneği. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 9(43): 1899-1908
11. Toker, B. ve Kaçmaz, Y. Y. (2015). Engelli Bireylerin Turizm Deneyimlerine Yönelik Bir Araştırma: Alanya Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 17 (2): 235-257.
12. Toker, B. ve Kaçmaz, Y. Y., “Konaklama İşletmelerinde Üst Düzey Yöneticilerin Engelsiz Turizme Bakış Açıları: Alanya Örneği”, 15. *Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı*, Ankara, 13-16 Kasım 2014, s.869-887
13. Arslan, S., Üngüren, E. ve Kaçmaz, Y. Y., “Akademisyenlerin Katılımcı Sözlük Sitelerine Yönelik Tutumlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”, 4. *Uluslararası Sosyal Beşeri ve İdari Bilimler Sempozyumu*, Alanya-Antalya, 3-5 Mayıs 2018.
14. Üngüren, E., Arslan, S. ve Kaçmaz, Y. Y. (2015). Bir Turist Taciz Türü Olarak Hanuççuluğun Turistler Üzerindeki Etkisi. *Akdeniz. İ.İ.B.F. Dergisi*. 32: 129-174.
15. Üngüren, E., Arslan, S. & Kaçmaz, Y. Y. (2016). “The Effect of Self Efficacy On Organizational Alienation: A Study On Apart Hotel Employees”, 23rd International Academic Conference, Venice Italy, 27 April 2016, p. 499-510
16. Arslan, S., Üngüren, E. ve Kaçmaz, Y. Y., “Yerel Seçimlerde Seçmen Tercihlerine Etki Eden Faktörlerin Belirlenmesi: Alanya Örneği”, IV. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Sempozyumu*, Antalya, 19-21 Ekim 2019.
17. Üngüren, E., Dedeoğlu, B. B. & Kaçmaz, Y.Y. (2019). The Role of Characteristics and Organizational Justice Perceptions on Emotional Labor Displays on Accommodation Businesses Employee. In *Management and Information Systems*. Karademir, B. (Ed.). Ankara: Akademi Kitapevi.
18. Üngüren, E. ve Kaçmaz, Y. Y. (2016). Alanya Bölgesinde Muz Lifinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Vaka Analizi: 4-K Kulüpleri. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 29: 574-594
19. Üngüren, E., Kaçmaz, Y. Y. & Kahveci, A. (2015). Accommodation Business Management’s Attitudes Towards Employees Received Vocational Tourism Education. *Procedia – Social And Behavioral Sciences*. 174: 2767-2776
20. Üngüren, E., Kaçmaz, Y. Y. & Yetkin, M. (2015). Local Residents Perceptions Of The Impacts Of Hosting National And International Sporting Events. *International Journal Of Science Culture And Sport (IntJSCS)*. Special Issue 3: 599-612
21. Üngüren, E., Kaçmaz, Y. Y. & Yılmaz, Y. (2016). The Influence Of Socio-Demographic Factors On Organizational Alienation Of Accommodation Businesses Employees. *European Scientific Journal*. 12(4): 1-18

22. Üngüren, E., Öztürk, M. ve Kaçmaz Y. Y. (2020). Konaklama İşletmelerinde Düzenlenen Türk Gecesi Etkinliklerinin Türk Kültürüne Uygunluğunun Değerlendirilmesi: Keşifsel Bir Araştırma. *Turizm Akademik Dergisi*, 7(2), 1-17.
23. Üngüren, E., Türker, N., Büyükşahin, F. ve Kaçmaz Y. Y., “Yerleşik Yabancıların Şehre Yerleşmesinde ve Konut Satın Alımında Etkili Olan Faktörlerin Belirlenmesi: Alanya Örneği”, 20. *Ulusal Turizm Kongresi*, Eskişehir, 16-19 Ekim 2019.
24. Yetkin, M. & Kaçmaz, Y. Y. (2015). Do We Need Mobile Applications In 3’S Tourism: Case Of Alanya. In *Contextual Approaches In Communication*. Buzoianu, C., Arslan, H. & Icbay, M. A. (Eds.). Frankfurt: Peter Lang.
25. Yetkin, M., Üngüren, E. ve Kaçmaz, Y. Y. (2016). Otel Yöneticilerinin Otel Değerlendirme Sitelerine Yönelik Tutumları Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*. 12(28): 99-122
26. Yılmaz, Y., Üngüren, E. & Kaçmaz, Y. Y. (2019). Determination of Managers’ Attitudes Towards Eco-Labeling Applied in the Context of Sustainable Tourism and Evaluation of the Effects of Eco-Labeling on Accommodation Enterprises. *Sustainability*, 11(18), 1-27. Doi: 10.3390/su11185069

