



T.C.

İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DOKTORA TEZİ

**DİJİTAL ÇAĞDA KOBİ'LERDE ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK
İÇİN STRATEJİK YÖNELİMLER VE ESNEK ÇALIŞMA
MODEL ÖNERİSİ**

HALİL YORULMAZ

YÖNETİM VE STRATEJİ DOKTORA PROGRAMI

DANIŞMAN

Doç. Dr. Elif BAYKAL

İSTANBUL-2023



T.C.

İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DOKTORA TEZİ

**DİJİTAL ÇAĞDA KOBİ'LERDE ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK
İÇİN STRATEJİK YÖNELİMLER VE ESNEK ÇALIŞMA
MODEL ÖNERİSİ**

HALİL YORULMAZ

YÖNETİM VE STRATEJİ DOKTORA PROGRAMI

DANIŞMAN

Doç. Dr. Elif BAYKAL

İSTANBUL-2023

BEYAN

Doktora tezi olarak hazırladığım “DİJİTAL ÇAĞDA KOBİ’LERDE ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK İÇİN STRATEJİK YÖNELİMLER VE ESNEK ÇALIŞMA MODEL ÖNERİSİ” adlı çalışmamı, ilmi ahlak ve geleneklere uygun olarak gerçekleştirdiğimi; faydalandığım eserlerin kaynakçada gösterdiklerimden ibaret olduğunu ve bunlara atıf yaparak yararlanmış olduğumu beyan ederim.

Halil YORULMAZ

ÖNSÖZ

Bu tez çalışması kapsamında yürütülen araştırma İstanbul Medipol Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP) Komisyonu tarafından 2021/22 numaralı proje kapsamında desteklenmiştir.



İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	iii
TABLOLAR LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
KISALTMALAR	ix
ÖZET	x
ABSTRACT.....	xi
TEZDE KULLANILAN ATIF USULÜ	xii
GİRİŞ	1
1.BÖLÜM: STRATEJİK YÖNELİMLER	12
1.1. Stratejik Yönelimlere Yönelik Teorik Bilgiler.....	12
1.1.1. Stratejik yönelimlere yönelik çeşitli yaklaşımlar	16
1.1.1.1. Anlatı yaklaşımı.....	18
1.1.1.2. Sınıflama yaklaşımı	19
1.1.1.3. Mukayeseli yaklaşım	23
1.1.1.4. Çoklu stratejik yönelimler	24
1.2. Temel Stratejik Yönelimler ve Alt Boyutları	26
1.2.1. Girişimsel yönelim ve alt boyutları.....	28
1.2.1.1. Risk alma eğilimi.....	33
1.2.1.2. Yenilikçilik eğilimi	34
1.2.1.3. Proaktiflik eğilimi	35
1.2.1.4. Rekabetçi agresiflik eğilimi	37
1.2.2. Pazar yönelimi ve alt boyutları	38
1.2.2.1. Müşteri odaklılık.....	41
1.2.2.2. Rakip odaklılık.....	43
1.2.2.3. Departmanlar arası koordinasyon	44
1.2.3. Öğrenme yönelimi ve alt boyutları	46
1.2.3.1. Paylaşılan vizyon	50
1.2.3.2. Sistem yönelimi	51
1.2.3.3. Öğrenmeye bağlılık.....	52
1.2.3.4. Organizasyonel hafıza eğilimi	53
1.2.4. Teknoloji yönelimi	54

2. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK	58
2.1. Dayanıklılık Kavramı ve Çeşitli Alanlarda Ele Alınması	59
2.2. İşletme ve Yönetim Alanında Dayanıklılık Kavramı.....	64
2.2.1. Dış tehditlere karşı örgütsel tepkiler	65
2.2.2. Örgütsel güvenilirlik	66
2.2.3. Çalışanların güçlü yönleri	67
2.2.4. İş modellerinin uyarlanabilirliği.....	68
2.2.5. Dayanıklı tedarik zinciri tasarımı.....	69
2.3. Örgütsel Dayanıklılığa İlişkin Bakış Açıları	69
2.3.1. Beklenmeyen olayların öncesi: Sezgi aşaması.....	70
2.3.2. Beklenmeyen olaylar esnası: Başa çıkma ve ilk duruma dönme aşaması	72
2.3.3. Beklenmeyen olaylar sonrası: Uyum aşaması.....	74
2.4. Örgütsel Dayanıklılığın Boyutları	76
2.4.1. Sağlamlık	77
2.4.2. Yedekleme.....	78
2.4.3. Beceriklilik.....	78
2.4.4. Atıklık	79
3.BÖLÜM: ESNEK ÇALIŞMA	80
3.1. Emek Süreci Esnekliği (İşlevsel Esneklik).....	82
3.2. İstihdam İlişkilerinde Esneklik.....	83
3.2.1. Kısa süreli veya geçici istihdam.....	84
3.2.2. Belirli süreli istihdam.....	85
3.2.3. Kısmi zamanlı çalışma	86
3.2.4. Geçici istihdam büroları.....	87
3.2.5. Taşeronlaşma.....	88
3.3. Esnek Çalışma Düzenlemeleri.....	88
3.3.1. Sıkıştırılmış İş Haftası.....	91
3.3.2. İş paylaşımı (job sharing – work sharing).....	91
3.3.3. Çalışma sürelerinin yıllık olarak hesaplanması	93
3.3.4. Esnek zaman ve kayan iş saatleri	94
3.3.5. Çağrı üzerine çalışma veya sıfır saat sözleşme	95
3.3.6. Vardiya çalışması	95
3.3.7. Fazla çalışma.....	96

3.3.8.	Uzaktan çalışma	97
3.3.8.1.	Ev esaslı uzaktan çalışma	104
3.3.8.2.	Evde uzaktan çalışma.....	104
3.3.8.3.	Mobil uzaktan çalışma	105
4.BÖLÜM:	YÖNTEM VE BULGULAR.....	107
4.1.	Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	107
4.2.	Araştırmanın Yöntemi	108
4.2.1.	Araştırmanın deseni	110
4.2.2.	Felsefi varsayımlar	112
4.2.3.	Araştırmayı destekleyen teoriler	114
4.2.3.1.	Yapılandırma (konfigürasyon) ve durumsallık (olumsallık) teorisi.	114
4.2.3.2.	Dinamik yetenekler teorisi	115
4.3.	Hipotezlerin Geliştirilmesi	116
4.4.	Araştırmanın Hipotezleri ve Araştırma Soruları	123
4.5.	Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	125
4.6.	Veri Toplama Araçları.....	126
4.6.1.	Nicel veri toplama araçları	126
4.6.2.	Nitel veri toplama araçları.....	129
4.7.	Nicel Analizler	130
4.7.1.	Nicel tanımlayıcı analizler	130
4.7.1.1.	Uzaktan çalışmaya ilişkin veriler.....	133
4.7.2.	Normallik analizleri	135
4.7.3.	Ölçek geçerlilik ve güvenilirlik analizleri.....	136
4.7.4.	Hipotezlerin test edilmesi.....	140
4.8.	Nicel Araştırma Sonuçları	144
4.8.1.	Stratejik yönelimler ve örgütsel dayanıklılığa ilişkin sonuçlar.....	144
4.8.2.	Esnek (uzaktan) çalışmaya ilişkin sonuçlar	146
4.9.	Nitel Analizler	150
4.9.1.	Nitel araştırmada geçerlilik ve güvenilirlik.....	151
4.9.2.	Nitel tanımlayıcı analizler	157
4.9.2.1.	Uzaktan çalışmaya ilişkin veriler.....	158
4.9.3.	Esnek (uzaktan) çalışmaya ilişkin bulgular.....	161
4.9.3.1.	Esnek (uzaktan) çalışma teması teknolojik altyapı kategorisi	163
4.9.3.2.	Esnek (uzaktan) çalışma teması kültür kategorisi.....	164

4.9.3.3.	Esnek (uzaktan) çalışma teması iş nitelikleri kategorisi.....	168
4.9.4.	Stratejik yönelimler ve örgütsel dayanıklılığa ilişkin bulgular.....	173
4.9.4.1.	Girişimsel yönetime ilişkin bulgular.....	175
4.9.4.2.	Pazar yönelimine ilişkin bulgular	185
4.9.4.3.	Öğrenme yönelimine ilişkin bulgular	189
4.9.4.4.	Teknoloji yönelimine ilişkin bulgular.....	194
4.9.4.5.	Örgütsel dayanıklılığa ilişkin bulgular	196
4.9.5.	Kodlar arasındaki ilişkiler.....	200
4.9.5.1.	Temalar arası ilişkiler	201
4.9.5.2.	Stratejik yönelim alt kodları ve örgütsel dayanıklılık teması arası ilişkiler	203
4.9.5.3.	Stratejik yönelim ve örgütsel dayanıklılık alt kodları arası ilişkiler	207
4.9.5.4.	Stratejik yönelim alt kodları arası ilişkiler.....	210
5.BÖLÜM: SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....		213
5.1.	Sonuçlar.....	213
5.1.1.	Stratejik yönelimler ve örgütsel dayanıklılığa ilişkin sonuçlar.....	214
5.1.2.	Esnek (uzaktan) çalışmaya ilişkin sonuçlar	219
5.2.	Tartışma.....	224
5.2.1.	Stratejik yönelimler ve örgütsel dayanıklılığa ilişkin tartışma	224
5.2.2.	Esnek (uzaktan) çalışmaya ilişkin tartışma.....	229
5.3.	Öneriler.....	235
5.3.1.	Araştırmanın sınırlılıkları ve araştırmacılar için öneriler.....	235
5.3.2.	Model Önerisi	236
KAYNAKLAR		243
EKLER.....		285

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Stratejik yönelimler ve boyutları	28
Tablo 2: Uzaktan çalışma türleri	104
Tablo 3: Karma yöntem tercih gerekçeleri.....	109
Tablo 4: Ölçekler ve kaynakları	128
Tablo 5: Katılımcı görev pozisyonları	131
Tablo 6: Yöneticilik deneyim süresi	131
Tablo 7: Firma büyüklüğü.....	132
Tablo 8: Firma faaliyet süresi.....	132
Tablo 9: Hizmet sektörü faaliyet alanı	133
Tablo 10: Uzaktan çalışma türü	134
Tablo 11: Uzaktan çalışmada en etkili olan faktör.....	135
Tablo 12: Ölçek bazında normallik analizi tablosu.....	135
Tablo 13: Faktör yükleri ve ölçek güvenirliği	136
Tablo 14: Korelasyon matrisi.....	139
Tablo 15: Yapısal model ve hipotez testleri.....	140
Tablo 16: Örgütsel dayanıklılığın uzaktan çalışma türüne göre karşılaştırılması...	142
Tablo 17: Çapraz tablo H6 (ki-kare)	143
Tablo 18: Çapraz tablo H7 (ki-kare)	144
Tablo 19: Yöntemler arası geçerlilik güvenirlik farklılıkları.....	152
Tablo 20: Geçerlilik ve güvenirlik stratejileri ve tercih durumu	154
Tablo 21: Nitel katılımcı profilleri	158
Tablo 22: Uzaktan çalışma uygulama durumları	158
Tablo 23: Esnek (uzaktan) çalışma teması kod listesi.....	162
Tablo 24: Stratejik yönelimler ve örgütsel dayanıklılık temaları kod listesi	173

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Üç jenerik strateji	22
Şekil 2: Pazar yönelimi	39
Şekil 3: Yakınsayan paralel desen prototip modeli	110
Şekil 4: Yakınsayan paralel desen ana prosedürleri	111
Şekil 5: Araştırma modeli	124
Şekil 6: Araştırma modeli ve hipotez testleri	141
Şekil 7: Esnek (uzaktan) çalışma teması hiyerarşik kategori kod bölümleri modeli	162
Şekil 8: Esnek (uzaktan) çalışma temasına ilişkin katılımcı bazlı kod dağılım matrisi	172
Şekil 9: Araştırma hiyerarşik tema kod bölümleri modeli	175
Şekil 10: Girişimsel yönelim teması hiyerarşik kod modeli	176
Şekil 11: Pazar yönelimi teması hiyerarşik kod modeli	185
Şekil 12: Öğrenme yönelimi teması hiyerarşik kod modeli	189
Şekil 13: Örgütsel dayanıklılık teması hiyerarşik kod modeli	197
Şekil 14: Araştırma temaları arasındaki ilişkiler	201
Şekil 15: Stratejik yönelim alt kodları ve örgütsel dayanıklılık teması ilişki haritası	204
Şekil 16: Stratejik yönelim ve örgütsel dayanıklılık alt kodları ilişki haritası	208
Şekil 17: Stratejik yönelimler boyutları arasındaki ilişkiler	211
Şekil 18: Örgütsel dayanıklılık için model önerisi	238

KISALTMALAR

AFA:	Açımlayıcı Faktör Analizi
APA:	Amerikan Psikoloji Derneği
BKZ.:	Bakınız
CR:	Composite Reliability
ÇEV.:	Çeviren
DFA:	Doğrulayıcı Faktör Analizi
ED.:	Editör
EUROFOUND:	Avrupa Yaşam ve Çalışma Koşullarını İyileştirme Vakfı
GSYH:	Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
ILO:	Uluslararası Çalışma Örgütü
İ.K.:	İnsan Kaynakları
KMO:	Kaiser-Meyer-Olkin
KOBİ:	Küçük ve Orta Büyüklükte İşletme
T. Y.:	Tarih yok
TÜİK:	Türkiye İstatistik Kurumu
VB.:	Ve benzeri
YEM:	Yapısal Eşitlik Modellemesi

ÖZET

Bu araştırma teknolojinin ve dijitalleşmenin etkisini her geçen gün arttırdığı bir bağlamda, Covid-19 pandemisi ile iş çevrelerinde gelişen süreçten en çok etkilenen grupta yer alan KOBİ'lerin stratejik yönelimlerinin örgütsel dayanıklılıklarına etkisini incelemektedir. Ayrıca esnek (uzaktan) çalışma uygulama yetkinliği sayesinde, bu süreçte iş devamlılığını sağlayabilmelerinden hareketle, uygulanan uzaktan çalışma türüne göre örgütsel dayanıklılığın farklılaşması ve esnek (uzaktan) çalışma uygulanabilmesinin arkasında yer alan etkenler araştırılmıştır. Araştırma Türkiye'de hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmalar üzerinde yürütülmüştür. Yapılandırma (konfigürasyon) teorisinden hareketle temel stratejik yönelimlerin eş zamanlı olarak araştırmaya dahil edilmesi ile ve uzaktan çalışma uygulanabilmesine ilişkin faktörlerin ortaya koyulması ile araştırma alanına katkı sunulmuştur. Araştırma yöntemi olarak karma yöntem yakınsayan paralel desen uygulanmıştır. Nicel kısımda veriler Türkiye'de hizmet sektöründe faaliyet gösteren 500 KOBİ'nin sahip/ortak/üst düzey yöneticisi ile görüşülerek yüz yüze anket yöntemiyle toplanmıştır. Nitel kısımda 2'si pilot olmak üzere toplam 13 yarı yapılandırılmış mülakat yapılmıştır. Nicel kısmında Yapısal Eşitlik Modellemesi, Kruskal-Wallis H testi, Çoklu Karşılaştırma (post-hoc) testi ve Ki-kare testi yöntemleri ile hipotez testleri gerçekleştirilirken; nitel kısımda ise vaka (durum) çalışması yaklaşımı kapsamında yarı yapılandırılmış mülakatlar ile toplanan veriler, içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Araştırmada temel stratejik yönelimlerin örgütsel dayanıklılığı pozitif yönde etkilediği, teknoloji yönelimi, müşteri odaklılık ve organizasyonel hafıza eğilimlerinin örgütsel dayanıklılığa etkisi bakımından öne çıktığı sonuçları elde edilmiştir. Uzaktan çalışmaya ilişkin olarak, uzaktan çalışma türüne göre örgütsel dayanıklılığın farklılık gösterdiği sonuçları elde edilmiştir. Elde edilen sonuçlardan hareketle pratikte strateji oluşturucular için model önerisi sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel dayanıklılık, stratejik yönelim, esnek çalışma, uzaktan çalışma, tele çalışma

ABSTRACT

This research examines the impact of the strategic orientations of SMEs, which are most affected by the Covid-19 pandemic and the process developing in the business environment, on organizational resilience, in a context where technology and digitalization are increasing their impact day by day. In addition, the factors behind the differentiation of organizational resilience according to the type of remote work applied and the application of flexible (remote) work were investigated based on their ability to provide business continuity in this process, thanks to their competence in applying for flexible (remote) work. The research was carried out on companies operating in the service sector in Turkey. Based on the configuration theory, the research area has been contributed by the simultaneous inclusion of basic strategic orientations in the research and by revealing the factors related to the application of remote work. As a research method, a mixed-method convergent parallel design was applied. In the quantitative part, the data were collected by face-to-face survey method by interviewing the owners/partners/senior managers of 500 SMEs operating in the service sector in Turkey. In the qualitative part, 13 semi-structured interviews were conducted, 2 of which were pilots. In the quantitative part, hypothesis tests are performed with Structural Equation Modeling, Kruskal-Wallis H test, Multiple Comparison (post-hoc) test, and Chi-square test methods; In the qualitative part, the data collected through semi-structured interviews within the scope of the case study approach were analyzed by content analysis method. In the research, the results were obtained that basic strategic orientations affect organizational resilience positively, and technology orientation, customer orientation, and organizational memory tendencies stand out in terms of their effects on organizational resilience. Regarding remote work, results were obtained that organizational resilience differs according to the type of remote work. Based on the results obtained, a model proposal is presented for strategy makers in practice.

Keywords: Organizational resilience, strategic orientation, flexible work, remote work, telework

TEZDE KULLANILAN ATIF USULÜ

Bu tezde kaynak gösterme usulü olarak kaynak gösterme alanında otorite kaynak olan Amerikan Psikoloji Derneği (APA) kurallarının 6.sürümü tercih edilmiştir. Bu tercihe paralel olarak Şencan ve Doğan (2017) tarafından hazırlanan rehberden istifade edilmiştir.



GİRİŞ

Bu tezin hareket noktası, özellikle Covid-19 pandemisinin patlak vermesi ile sosyal dünyada yaşanan kaosa paralel olarak iş dünyasında da yaşanan kaos, varlığı sürdürme ve hayatta kalma mücadelesi gözlemleridir. Araştırmacının durum tespiti, yaşanan kaos içerisinde işlerinin devamlılığını sağlamaya çalışan ve hayatta kalma mücadelesi veren firmalar mevcut olmasının yanı sıra, durumdan olumsuz etkilenmediği gibi durumu fırsata çevirip varlığını güçlendiren firmaların da var olmasıdır. Yapılan tespit, stratejik bakış açısı ile bu değişkenliğin ardındaki farklılıkların araştırılması ihtiyacını doğurmaktadır. Buradan hareketle de amaç, durumdan etkilenmeyen yahut fırsata çeviren firmaların stratejik niteliklerinin tespit edilmesi neticesinde oluşturulacak bir yol haritasının iş dünyası ve bilim dünyasının hizmetine sunulmasıdır.

Tez, literatürdeki tanımlardan hareketle; beklenmeyen olaylar öncesinde yaşanabilecek her türlü duruma hazırlıklı olmak, böyle bir olay meydana geldiğinde başa çıkabilmek, varlığını sürdürebilmek ve olay öncesi işlevsel durumuna dönebilmek, yaşanan olay sonrasında ise bunu bir kazanıma çevirerek gelişmek olarak kabul ettiği örgütsel dayanıklılığı; firmaların hayatta kalmak, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve üstün başarı sağlayabilmek için yaptıkları ya da yapacakları stratejik hamlelerinin arkasında yatan ve onları yönlendiren ilkeler ve yönelimler olarak kabul ettiği stratejik yönelimler çerçevesinden değerlendirmektedir. Özet deyişle tez, firmaların stratejik yönelimlerinin örgütsel dayanıklılıklarını etkilediği iddiasındadır.

Bununla birlikte pandemi dönemindeki çeşitli kısıtlamalar firmaları uzaktan çalışmak mecburiyetinde bırakmış ve uzaktan çalışma becerisine sahip olan firmaların iş devamlılığını sağlayabildikleri gözlenmiştir. Uzaktan (esnek) çalışmanın da uygulamada çeşitli türlerine rastlanmaktadır. Firmaların uyguladığı uzaktan çalışma türü dışsal ya da içsel çeşitli sebeplerin yönlendirmesi ile tercih edilmektedir. Tezin iddiasına göre bu tercih her zaman en elverişlisi olmayabilir. Buradan hareketle tez, esnek çalışma türüne göre de örgütsel dayanıklılığın değişkenlik gösterdiği iddiasını kanıtlama amacındadır. Böylelikle literatüre ampirik bir katkı ve pratikte uygulamacılara ipuçları sunulacaktır.

Bu tezin arka planında dayandığı teoriler, stratejik yönelimler ve örgütsel dayanıklılık araştırmalarında en çok kullanılan teoriler olan Yapılandırma (konfigürasyon), Durumsallık (olumsallık) ve Dinamik Yetenekler teorileridir. Araştırma modeli bu teorilerin bakış açılarından hareketle kurgulanmıştır. Stratejik yönelimler, Yapılandırma (konfigürasyon) ve Durumsallık (olumsallık) teorileri bağlamında incelenmiş, örgütsel dayanıklılık ise Dinamik Yetenekler Teorisi bağlamında ele alınmıştır.

Yukarıda teorik sınırları çizilen araştırma çerçevesi dijitalleşme bağlamına oturtulmuştur. Günümüzde teknoloji hızlı bir şekilde gelişmekte ve iş yapış şekillerinden örgütlenme biçimlerine kadar tüm alanlarda etkilediği iş dünyasının, her geçen gün daha da vazgeçilmez bir unsuru haline gelmektedir. 2015 yılında sonuçları yayınlanan, 129 ülke, 27 sektör ve çeşitli büyüklükteki şirketlerde yöneticilik yapan 4800'den fazla katılımcıyı kapsayan geniş bir araştırmaya göre %90'dan fazla oranda katılımcı, dijital teknolojilerin, firmaların ve çalışanların çalışma şekillerini temelden değiştirme potansiyeli olduğu inancına sahiptir (Kane, Palmer, Phillips, Kiron ve Buckley, 2015: 18).

Teknolojinin kullanılması olarak da ifade edilebilecek olan dijitalleşme, Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından iş dünyası bağlamında uzaktan erişimin ve ortak çalışmanın kolaylaştırılması amacıyla internet tabanlı uygulamaların, düzenleme araçlarının ve bulut bilişim teknolojilerinin iş yaşamında kullanılması olarak tanımlanmaktadır (ILO, 2020c: 8). Uzaktan çalışma (tele çalışma) ise Avrupa Yaşam ve Çalışma Koşullarını İyileştirme Vakfı (Eurofound) ve ILO (2017: 5) tarafından işyerinin dışında yapılan çalışmalarda bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı olarak tanımlanmaktadır. Gelineen noktada uzaktan çalışmanın dijitalleşme ile bağlantısının yadsınamayacağı görülmektedir.

Firmaların uzaktan çalışma becerilerine de kaynak oluşturan dijital olgunluğa ulaştıran asıl etmen ise stratejidir (Kane ve diğerleri, 2015: 5-6). Dijitalleşme, stratejik yönelimlerden birisi olan teknoloji yöneliminin temel bileşenlerindendir (Khin ve Ho, 2020: 181). Firmaların başarılı olmaları, üstün performans göstermeleri ya da dayanıklı olmaları gibi sonuçlar için dijital teknolojilerin kullanılması gereklidir fakat

tek başına da yeterli olmayabilir (Kindermann, Beutel, de Lomana, Strese, Bendig ve Brettel, 2021: 647). Bu nedenle de bu tez, asıl odağı olan örgütsel dayanıklılığı, teknoloji yönelimini de içeren temel stratejik yönelimler perspektifinden ele almaktadır.

Buradan hareketle tezin araştırma çerçevesi belirlenirken; günümüzde teknolojik gelişmelerin iş dünyasındaki yansımaları ve etkileri; pandemi döneminde adeta hayat kurtarıcı olan uzaktan çalışma becerilerinin dijitalleşme ve teknoloji ile ilişkisi; teknoloji yöneliminin de temel stratejik yönelimlerden birisi olması gibi etkenlerle bir arada düşünülmesi, tezin dijitalleşme bağlamına oturtulmasının meşru zeminini oluşturmaktadır. Bu sınırlar içerisinde tez, küçük ve orta büyüklükte işletmelere (KOBİ) odaklanmaktadır.

Dünya Bankası verilerine göre dünya çapında işletmelerin yaklaşık %90'ını ve istihdamın %50'sinden fazlasını oluşturan KOBİ'ler ("World Bank", t. y.), Türkiye'de mevzuata göre, *"ikiyüzelli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri ikiyüzelli milyon Türk Lira'sını aşmayan"* şirketler olarak tanımlanmıştır (Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin, 2022). Türkiye İstatistik Kurumu'nun (TÜİK) yayınladığı en son verilere göre 2020 yılında KOBİ'ler Türkiye'deki girişimlerin %99,8'ini oluşturmakta, toplam istihdamın ise %72'sini sağlamaktadır (TÜİK, 2021). Bu açıdan bakıldığında Türkiye ekonomisinin bir anlamda bel kemiğini oluşturmakta olan KOBİ'ler, herhangi bir aksaklık ya da kesinti yaşanması durumuna karşılık ise ekonominin yumuşak karnını oluşturmaktadır.

Türkiye'deki girişimler içerisinde de en büyük pay hizmet sektörüne ait olup, TÜİK'in yayınladığı en son verilere göre Türkiye'deki girişimlerin %43,1'i hizmet sektöründe faaliyet göstermektedir (TÜİK, 2022). Hizmet sektöründe dijital teknolojiler vasıtasıyla işlerin görülmesine olan yatkınlık, hizmetlerin kesintisiz sunulmak zorunda olması ve müşteri beklentilerindeki değişimler gibi faktörler sektörün uzaktan (esnek) çalışmaya olan ilgisini arttırmaktadır. Bununla birlikte KOBİ'ler fon eksikliği, piyasa risklerine dayanma kabiliyetlerinin zayıf olması ve teknik donanımlarının görece geri kalmış olması gibi zayıflıkları nedeniyle dış şoklara, krizlere ve belirsizliklere karşı

kolaylıkla savunmasız kalabilmektedirler (Baykal, 2022; Zhong, 2021). ILO, 2020 yılında Covid-19'un iş dünyasına etkileri hakkında yayınlamış olduğu analizde pandemiden olumsuz anlamda en çok etkilenen firma grubunun KOBİ'ler olduğunu vurgulayarak, Covid-19 sonrası ekonomiye uyum sağlayabilmeleri için devletlere, KOBİ'lere yardımcı olacak önlemler almalarını tavsiye etmiştir (ILO, 2020b: 20).

KOBİ'lerin ekonomideki rolü düşünüldüğünde, üzerine yapılan araştırmalar önem arz etmektedir. KOBİ'lerin kırılganlığı ülke ekonomisinin kırılgan olmasına neden olacaktır. Bu firmaların makro seviyede sürdürülebilir ekonomik kalkınmaya katkıda bulunmaları ve mikro seviyede karlılıklarını sürdürebilmeleri için özellikle yaşanan pandemi süreci gibi olağanüstü durumlarda örgütsel dayanıklılığa sahip olmaları, esnek çalışma yetkinlikleri ile iş devamlılığını sağlayabilmeleri, ülke ekonomisi adına arzu edilen durumu temsil etmektedir. Bu nedenle daha önce sınırları çizilen ve dijitalleşme bağlamına oturtulan araştırma, Türkiye'de hizmet sektöründe faaliyet gösteren KOBİ örneklemini üzerinde yürütülmüştür.

Stratejik yönelimler, işletme ve yönetim bilimleri literatürünün çeşitli disiplinlerinde çeşitli yönelim türleri olarak kavramsal olarak tanımlanmakta ve ampirik olarak incelenmektedir. Covid-19 pandemisi sürecinde KOBİ'lere odaklanan araştırmamızda, KOBİ'lerin dayanıklı olmaları ve her türlü olumsuz koşulda dahi iş sürdürülebilirliğini sağlayabilmeleri adına literatürden de hareketle en çok ihtiyaç duyacaklarına kanaat getirilen stratejik yönelimler araştırmaya dahil edilmiştir.

Bu yönelimlerden teknoloji yönelimi, dijitalleşmenin, beklenmedik olaylar meydana geldiğinde önemli iş süreçlerinin çalışır durumda tutulmasını ve bu sayede en az ekonomik zarar ile sürecin atlatılmasını sağlaması (Ashrafi, Ravasan, Trkman ve Afshari, 2019; Ungerman, Dedkova ve Gurinova, 2018) nedeni ile araştırmaya dahil edilmiştir. Pazar yönelimi, KOBİ yoğun sektörlerde yaşanan yüksek rekabetin iş devamlılığını etkilemesi ve firmaların iş devamlılığı ile sürdürülebilirliği için önemi (Syahrial ve Nofriza, 2022) nedeniyle araştırmaya dahil edilmiştir. Girişimsel yönelim, firmaların bir kriz durumundan kaçınmalarına ve refah durumlarını teşvik etmeye yol açması, bir anlamda firmaların sağlık durumunun göstergesi olması nedeniyle (Sgro, Palazzi ve Ciambotti, 2021) araştırmaya dahil edilmiştir. Öğrenme

yönelimi ise, gerek kurumsal hafıza yoluyla firmaların kritik bilgileri muhafaza edebilmelerinin (Coraiola ve Murcia, 2020) firmalar için önemi, gerekse bunu yaparken bilgi teknolojilerinin kullanımı (Barros, Ramos ve Perez, 2015) yoluyla yapmaları ve dijitalleşme ile bağlantısı dolayısıyla teknoloji yönelimi ile ilişkileri nedeniyle araştırmaya dahil edilmiştir.

Tez kapsamında ele alınan girişimsel yönelim, pazar yönelimi, öğrenme yönelimi ve teknoloji yönelimi, araştırmacılar tarafından da yüksek ilgi görmektedir. Bu stratejik yönelimler Bulut (2007) ve Hakala (2011) gibi bazı araştırmacılar tarafından alt boyutlarıyla birlikte temel stratejik yönelimler olarak ifade edilmektedir. Bu görüş tarafımızca da kabul edilmektedir.

Stratejik yönelimler üzerine literatürde yer alan çalışmalar çoğunlukla stratejik yönelimleri tekil çerçevede ya da çeşitli stratejik yönelim kombinasyonlarının çeşitli değişkenler üzerine etkileri bağlamında incelemektedir. Temel stratejik yönelimler olarak kabul edilen girişimsel yönelim, pazar yönelimi, öğrenme yönelimi ve teknoloji yöneliminin aynı araştırmada ele alınarak karşılaştırmalı olarak incelenmesi ve aralarındaki ilişkilerin oluşturulması noktasında daha fazla araştırmalara ihtiyaç vardır.

Tez, firmaların stratejik yönelimlerinin örgütsel dayanıklılıklarını etkilediği iddiasına ek olarak, konfigürasyon teorisini temel alarak, örgütsel dayanıklılığın sağlanması yönünde firmalar için çeşitli stratejik yönelimlerin uygun bir karışımını sunmak amaçındadır. Bu sayede karmaşık ve zorlu çevre şartlarında seçimler yapmak durumunda olan yöneticiler için içerisinde çözümler barındıran bir çanta oluşturulması; stratejik yönelimler ve örgütsel dayanıklılık literatürlerine katkı sağlanması; sunulan bütüncül perspektif ile sonraki araştırmalar için yol açılması amaçlanmaktadır.

Geniş bir literatüre sahip olan stratejik yönelimlere ilişkin, birden fazla stratejik yönelimi ele alan önceki çalışmalarda çeşitli stratejik yönelimler; büyük veri yeteneği (*big data capability*) (Lin ve Kunnathur, 2019), firma performansı (Dionysus ve Arifin, 2020; Lonial ve Carter, 2015; Sa'id, 2022; Shim, Seo ve Park, 2021), firmanın pazar proaktifliği ve pazar performansı (Gotteland, Shock ve Sarin, 2020), yeni ürün

geliştirme performansı ve firma performansı (Aloulou, 2019), yeşil tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının uygulanması (Habib, Bao, Nabi, Dulal, Asha ve Islam, 2021), yeni teknoloji girişimciliği girişimleri (Urbano, Guerrero, Ferreira ve Fernandes, 2019), çok yönlülüğten (*ambidexterity*) yararlanmak (Ramachandran, Lengnick-Hall ve Badrinarayanan, 2019), firmanın yenilikçilik başarısı (Eggers, Niemand, Filser, Kraus ve Berchtold, 2020), firma marka değeri (Anees-ur-Rehman ve Johnston, 2019) ile ilişkileri bakımından incelemiştir. Bu anlamda literatürde zenginlik ve çeşitlilikten söz etmek mümkündür.

İşletme ve yönetim bilimleri literatüründe olgunlaşmakta olan bir kavram olan örgütsel dayanıklılık, çeşitli araştırmalara çeşitli yönleri ile konu olmaktadır. Bunlardan, Barasa, Mbau ve Gilson (2018); Duchek (2020); Duchek, Raetze ve Scheuch (2020); Hillmann ve Guenther (2021) çalışmaları kavramsal niteliktedir. Andersson, Caker, Tengblad ve Wickelgren (2019) dengeli örgütlenme ve örgüt yapıları kurulmasının örgütsel dayanıklılık elde edilmesi üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Herbane (2019) sosyal sermayenin, Pathak ve Joshi (2021) ise psikolojik sermayenin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Prayag, Chowdhury, Spector ve Orchiston (2018) örgütsel dayanıklılık ile finansal performans arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Türkiye’de yapılan çalışmalardan Olcay (2022) inovasyon ve örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişkilere odaklanırken, Onan, Turhan ve Helvacı (2021) psikolojik ve çalışan dayanıklılığı kavramları ile örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişkileri inceleyerek bunların çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisini araştırmıştır. Demirbağ, Mumcu ve Çakarel (2022) ise beşeri ve sosyal sermayenin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinde finansal sermayenin aracılık rolünü incelemişlerdir.

Örgütsel dayanıklılık ve stratejik yönelimlere ilişkin literatür ise gelişme aşamasındadır. Bazı araştırmalar konuyu girişimcilik stratejileri ve inovasyon stratejileri bağlamında ele almaktadır (Baykal, 2019; Pinto ve Pereira, 2018; Senbeto ve Hon, 2020). Girişimsel yönelim ve örgütsel dayanıklılık ilişkisine yönelik araştırmalarda; Al-Hakimi ve Borade (2020), Goail ve Al-Hakimi (2021), Eshegheri ve Korgba (2017), Sgro ve diğerleri (2021) yürüttükleri araştırmalarda girişimsel yöneliminin dayanıklılık üzerinde pozitif etkisi olduğu sonuçlarını elde etmişlerdir.

Zighan, Abualqumboz, Dwaikat ve Alkalha, (2021) ise, girişimsel yönelimin firmaları tehditlere karşı koruyan yeni yeteneklerin geliştirilmesinde kolaylaştırıcı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Pazar yönelimi ve örgütsel dayanıklılık ilişkisine yönelik araştırmalarda, Martinelli ve Tagliazzucchi (2019), Okello ve Luttah (2022) pazar yöneliminin dayanıklılığı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Huang ve Farboudi Jahromi (2021) pazar yöneliminin Covid-19 salgını sırasında ve sonrasında firmaların hayatta kalmasına ve gelişmesine yardımcı olduğunu savunmuşlardır. Öğrenme yönelimi ve örgütsel dayanıklılık ilişkisine yönelik araştırmalarda, Eryarsoy, Özer Torgalöz, Acar ve Zaim (2022) örgütsel öğrenme ile dayanıklılık arasında anlamlı ve olumlu ilişki bulmuşlardır. Brykman ve King (2021), Chowdhury ve Quaddus (2016) yaptıkları araştırmalarda öğrenme yöneliminin dayanıklılığı pozitif etkilediği sonuçlarını elde etmişlerdir. Mai, Wu ve Wang (2022) da öğrenme yönelimlerinin, örgütsel dayanıklılıkla pozitif olarak ilişkili olduğu sonuçlarını elde etmişlerdir. Dovbischuk (2022) araştırma sonuçlarına göre, örgütsel öğrenmenin dinamik dayanıklılık elde edilmesinde aracılık rolü bulunmaktadır.

Teknoloji yönelimi ve örgütsel dayanıklılık ilişkisine yönelik araştırmalarda, Robertson, Botha, Walker, Wordsworth ve Balzarova (2022) dijital olgunluğun örgütsel dayanıklılığı arttırdığı sonuçlarını elde etmişlerdir. Zhang, Long ve von Schaewen (2021) firmaların dijital dönüşümlerinin örgütsel dayanıklılıklarını arttırdığı sonuçlarına ulaşmışlardır. Marcucci, Antomarioni, Ciarapica ve Bevilacqua (2022) bilgi teknolojileri ile ilişkili endüstri 4.0 kilit teknolojilerinin kullanılmasının örgütsel dayanıklılığı arttırdığını savunmaktadır. Firmaların temel bilgi teknolojileri uygulama düzeyleri kesintilere dayanma ve genel olarak beklenmeyen senaryolara uyum sağlama becerilerini geliştirmektedir (Marcucci, Antomarioni, Ciarapica ve Bevilacqua, 2022: 1427). Ayrıca temel bilgi teknolojileri uygulama düzeyleri ne kadar yüksek olursa, firmanın sipariş yerine getirme ve müşteri memnuniyet algısı o kadar iyi olmaktadır (Marcucci ve diğerleri, 2022: 1427).

Benzer konuda Miceli, Hagen, Riccardi, Sotti ve Settembre-Blundo (2021), yaptıkları çalışmada dijitalleşmenin firmaların absorbe etme/uyum sağlama, esneklik ve kısa

vadeli öngörülerinden oluşan stratejik dayanıklılıklarına olumsuz etkisi de olabileceği önermesinde bulunmuşlardır. Aldianto, Anggadwita, Permatasari, Mirzanti ve Williamson'un (2021) bulgularına göre ise teknoloji yeteneği firmaların iş dayanıklılığını yüksek bir şekilde yürütebilmelerine yardımcı olmaktadır.

Bazı çalışmalarda ise teknoloji yöneliminin aracı değişken olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Hussain ve Malik, (2022) teknoloji yöneliminin, dayanıklılık ve çeviklik arasında aracı rolü olduğu; Mandal (2017) örgüt kültürünün dayanıklılık üzerindeki etkisini arttırdığı; Mandal (2020) dayanıklılık ve performans arasındaki ilişkiye aracılık ettiği; Mandal (2019) bilgi teknolojileri kapasitelerinin dayanıklılık üzerindeki etkisini arttırdığı sonuçlarına ulaşmışlardır.

Türkiye'de yapılan araştırmalarda, Yılmaz ve Karakaya (2019) temel stratejik yönelimleri bütüncül perspektifle ele almışlar ve firmaların stratejik yönelimleri ile iş sürekliliği yönetimleri arasındaki ilişkileri inceleyerek, pozitif olmakla birlikte çok zayıf bir ilişki keşfetmişlerdir. Çoban Kumbalı (2018) araştırmasında bilgi yönetimi sürecinin örgütsel dayanıklılığı pozitif yönde etkilediği sonucunu elde etmiştir.

Uluslararası literatürde yer alan çalışmalardan Mandal ve Saravanan (2019), bu tezin bakış açısına benzer şekilde temel stratejik yönelimleri de kapsayan bir dizi değişken ile örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişkileri incelemiştir. Araştırmacılar, öğrenme yöneliminin örgütsel dayanıklılığı pozitif etkilediği, girişimsel yönelim ve teknoloji yöneliminin pozitif yol katsayılarına rağmen anlamlı bir etkisi olmadığı, pazar yöneliminin ise örgütsel dayanıklılık üzerinde güçlü bir negatif etkiye sahip olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır.

Tezin araştırma konusu ile ilgili literatürde yer alan çalışmalar tezin, firmaların stratejik yönelimlerinin örgütsel dayanıklılıklarını etkilediği iddiasının kanıtlanma ihtiyacına destek verir niteliktedir. Tez, firmaların kendi özellikleri ve içerisinde bulundukları koşullara göre çeşitli stratejik yönelim kombinasyonlarına sahip olması gerekliliğini savunan görüşe paralel olarak (Grinstein, 2008; Lonial ve Carter, 2015; Quinton, Canhoto, Molinillo, Pera ve Budhathoki, 2018), temel stratejik yönelimler olarak kabul edilen girişimsel yönelim, pazar yönelimi, öğrenme yönelimi, teknoloji yönelimini (Bulut, 2007; Hakala, 2011) bütüncül bir perspektifle araştırmaya dahil

ederek örgütsel dayanıklılık ile ilişkilerini eş zamanlı olarak test etmektedir. Yapılandırma (konfigürasyon) teorisini temel alan bu perspektifle ayrıca literatürde henüz gelişmekte olan bu alana katkı sunulması amaçlanmaktadır.

Tez kapsamında yürütülen araştırmanın diğer ayağı dayanıklılık ve iş devamlılığı ile ilişkili olarak esnek (uzaktan) çalışmadır. Uzaktan çalışma ile ilgili literatürde yer alan araştırmalarda, uzaktan çalışmanın; çeşitli krizler veya afetler meydana geldiğinde bile çalışma, işi devam ettirme fırsatı sağlayarak dayanıklılık artışı sağladığı (Moglia, Hopkins ve Bardoel, 2021); kurumsal performansı arttırdığı (Busu ve Gyorgy, 2021); şok ve kriz zamanlarında firma yönetimlerinin elindeki iyi çözümlerden birisi olduğu (Geciene, 2021); Covid-19 salgını gibi zamanlarda hizmetlerini ve müşterileriyle iletişimlerini sürdürmeleri için önemli bir araç olduğu (Mokline ve Ben Abdallah, 2021) sonuçları yer almaktadır.

Görece eski tarihli bir başka çalışmada Colbert (2011), firmaların beklenmedik olaylar öncesinde hazırlıklı olmak adına bir uzaktan çalışma programını benimsemelerinin; çalışanların ve yöneticilerin iş operasyonlarını minimum kesinti ile sürdürmelerini sağladığı, uzaktan çalışma becerisi olan çalışan ve yöneticilerin varlığının beklenmedik bir olay sonrasında firmanın normal koşullara dönmesi için en az sürede hızlı tepki vermesini sağlayarak örgütsel dayanıklılığı arttırdığı sonucuna ulaşmıştır.

Uzaktan çalışma literatüründe yer alan çalışmalar, bu tezin esnek (uzaktan) çalışma türüne göre örgütsel dayanıklılığın değişkenlik gösterdiği iddiasının kanıtlanma ihtiyacına destek verir niteliktedir. Her ne kadar önceki dönemde esnek (uzaktan) çalışma ile örgütsel dayanıklılığın ilişkilendirildiği literatür zayıf olsa da pandemi ile birlikte oluşumu hız kazanmaya başlamıştır. Bu bağlamda, Stoian, Caraiani, Anica-Popa, Dascalu ve Lungu (2022) yaptıkları araştırmada uzaktan çalışmayı, dayanıklılığa katkı sunan bir iş stratejisi olarak ele almışlardır. Bir başka araştırmada Carvalho, Hagerman ve Whitacre, (2022) konuyu iktisadi perspektiften ele alarak uzaktan çalışmanın ekonomik dayanıklılık üzerindeki etkilerini incelemişlerdir.

Fuhrer (2022) uzaktan çalışmanın dayanıklılığa katkısını inceleyerek, bu katkının dayanıklılığın bireysel veya örgütsel düzeyde olmasına bakılmaksızın farklılık gösterdiği bulgularını elde etmiştir. Bir başka çalışmaya göre uzaktan çalışma, normal

operasyonların kesintiye uğramasının ardından iş sürekliliğinin kritik bir bileşenidir (Green, Tappin ve Bentley, 2017). Scheibe, De Bloom ve Modderman (2022) ise uzaktan çalışmayı bireysel düzeyde ele almışlar ve pandemi döneminde uygulanan uzaktan çalışma sürecinde, görece yaşlı çalışanların genç çalışanlara göre daha yüksek dayanıklılık gösterdiği sonuçlarını elde etmişlerdir.

Bununla birlikte tez kapsamında esnek (uzaktan) çalışmanın uygulanma türüne göre örgütsel dayanıklılık ile ilişkisinin ele alınması literatürde yeni bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır. Araştırmacının konuya ilişkin bu yaklaşımı ile esnek (uzaktan) çalışma ve örgütsel dayanıklılık literatürlerine katkı sunulması amaçlanmaktadır

Buraya kadar genel hatları tanımlanan ve detayları verilen bu tez çalışmasında araştırmacı, yöntem olarak nicel ve nitel yöntemlerin birlikte kullanıldığı karma yöntem tercih etmiştir. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren ve esnek çalışma uygulayan KOBİ'lerin esnek çalışmayı nasıl algıladıkları ve nasıl uyguladıklarını firmalarına özel stratejik yönelimlerini ve dijitalleşme eğilimlerini nitel ve nicel yöntemler ile inceleyerek, stratejik yönelimlerinin firmaların dayanıklılıkları üzerindeki etkisi ölçümlenmiştir. Teknolojik yönelimler vasıtası ile bir anlamda dijitalleşme eğilimleri de incelenmiştir. Ayrıca nitel yöntem ile nicel yöntemden farklı olarak firmaların patlak veren pandemi esnasında esnek çalışmaya geçebilmelerinin altında yatan özellikleri sorgulanmıştır.

Bu çalışma ile, esnek (uzaktan) çalışma becerilerine sahip olmayan ve bir yetenek olarak ele alınan esnek (uzaktan) çalışma sistemine geçmek isteyen; bunun yanı sıra esnek (uzaktan) çalışmayı uygulasa bile daha uygun bir modele geçmesinin avantaj olacağı firmalara kılavuzluk edebilmek; bu firmaların stratejik yönelimler aracılığı ile örgütsel dayanıklılıklarını arttırabilecekleri, içerisinde bulunduğumuz dijital çağda oluşan yeni rekabet koşullarına ayak uydurabilecekleri ve esnek (uzaktan) çalışma sayesinde olağanüstü durumlarda bile örgütsel dayanıklılığı ve iş devamlılığını sağlayabilecekleri model önerisi sunabilmek hedeflenmiştir.

Çalışmada karma yöntem tercihinin sebeplerinden birisi, araştırmacının bilgiye ulaşmada pragmatist paradigmayı benimsemiş olmasıdır. Pragmatistler sonuçlarla ilgilenirler ve en önemli kabulleri arasında, ihtiyaçlarına ve amaçlarına en iyi hizmet

edecek araştırma yöntem ve tekniklerini seçebilmeleri; verilerin toplanması ve analiz edilmesinde çoklu yöntemleri kullanmaları söylenebilir (Creswell, 2013: 28). Bu bağlamda araştırmacı araştırma sorularına en iyi yanıtı alabilmek için her iki yöntemin de güçlü yönlerinden faydalanmış olmaktadır.

Karma yöntem tercihindeki bir diğer sebep, birden fazla farklı araştırma metodunun aynı araştırmada kullanılması anlamına gelen metodolojik üçgenleme (çeşitleme) yapılarak araştırma geçerliliğinin üst seviyelere çıkartılmasıdır (Denzin, 2017: 310). Ayrıca karma yöntem kullanılmasının her iki yaklaşımı tek başına kullanmaya oranla, araştırma problemlerinin daha iyi anlaşılması ile; nitel ve nicel yöntemlerin zayıflıklarını bertaraf etme avantajlarını sağlaması özelliklerinin, başlı başına geçerlilik ve güvenilirlik artırıcı faktör olmasıdır (Creswell ve Plano Clark, 2020).

Tez kapsamında tercih edilen Karma Yöntem Yakınsayan Paralel Desen türünün nicel kısmında Yapısal Eşitlik Modellemesi, Kruskal-Wallis H testi, Çoklu Karşılaştırma (post-hoc) testi ve Ki-kare testi yöntemleri ile hipotez testleri gerçekleştirilirken; nitel kısımda ise vaka (durum) çalışması (Creswell, 2013) yaklaşımı kapsamında yarı yapılandırılmış mülakatlar ile toplanan veriler, içerik analizi yöntemi ile (Baltacı, 2019) analiz edilmiştir.

Bu tez beş bölümden oluşacak şekilde kurgulanmıştır. Birinci bölümde stratejik yönelimler ile ilgili literatürde yer alan kavramsal açıklamalara yer verilmiştir. Bu bölümde temel stratejik yönelimlerin her birisi alt boyutları ile detaylıca incelenmiştir. İkinci bölümde örgütsel dayanıklılık ile ilgili kavramsal literatür özeti yer almaktadır. Bu bölümde örgütsel dayanıklılık kavramı detaylıca incelenmiş ve alt boyutları ile ilgili kavramsal bilgilere yer verilmiştir. Üçüncü bölümde esnek çalışma ile ilgili kavramsal literatür incelemesi yer almaktadır. Uzaktan çalışma kavramının anlam bütünlüğünün sağlanabilmesi için esnek çalışmadan uzaktan çalışmaya uzanan yelpazede esnek çalışma türleri incelenmiştir. Dördüncü bölümde yöntem ve bulgular yer almaktadır. Bu bölümde nicel yöntem ve bulguları ile nitel yöntem ve bulguları ayrı ayrı ele alınarak sonuçlar sunulmaktadır. Son tahlilde beşinci bölümde her iki yöntemle elde edilen bulgular birleştirilmekte, sonuçlar ise tartışılarak model önerisi sunulmaktadır.

1. BÖLÜM: STRATEJİK YÖNELİMLER

Rekabetin hızla arttığı günümüz koşullarında, küreselleşme, dijitalleşme ve bunların haricinde ekonomik krizler ve doğal afetler gibi öngörülemeyen durumlar iş dünyasına etki etmektedir. Hızlı değişen iş dünyasında faaliyet gösteren firmaların başarılarını, dayanıklılıklarını, iş devamlılığı saylayabilmelerini etkileyen birçok iç ve dış faktör söz konusudur. Bu faktörlerin her biri kendi bağlamında belirli bir etki katsayısına sahiptir. Firmaların hayat felsefesi veya hayata bakışı olarak da ifade edilebilecek stratejik yönelimler (Zhou, Yim ve Tse, 2005: 44), firmaların dinamik iş dünyasında dayanıklılık ve iş devamlılığını sağlayabilmelerinde etki katsayısı görece yüksek olabilecek iç faktörlerdendir. Her ne kadar doğal afetler, ekonomik krizler gibi beklenmedik durumlar dış faktörler olarak firmaları etkilese de firmaların bu gibi durumlara her anlamda hazırlıklı olması kendi içsel dinamikleri ile sağlanabilecektir. Firmaların stratejik yönelimleri, teknoloji ve dijitalleşmeye olan yaklaşımlarını, öğrenmeye olan bakışlarını, pazardaki hareket tarzlarını ve girişimsel tercihlerini yansıtmakta olup bu da firmanın karakterini sembolize eden içsel dinamiklerini oluşturmaktadır.

1.1. Stratejik Yönelimlere Yönelik Teorik Bilgiler

Uluslararası literatürde “*strategic orientation*” olarak kullanılan kavram Türkçe literatürde stratejik yönelim, stratejik oryantasyon, stratejik yönlendirme, stratejik yönlülük, stratejik odak gibi farklı tercümelere ve kullanım şekillerine sahiptir. “*Orientation*” kelimesi İngilizce-Türkçe sözlükte “*yönel(t)me, yerini/yönünü/ amacını belirleme/tayin etme, yönelim*” gibi Türkçe karşılıklara sahiptir (Atalay, 1999b: 2438). Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük’te kökeni Fransızca “*orientation*” olarak belirtilen oryantasyon kelimesinin Türkçe karşılıkları olarak yönlendirme, uyumlanma kelimeleri kullanılmıştır (Erişim tarihi: 06.07.2022). “*Orientation*” kelimesi Merriam-Webster Çevrimiçi Sözlüğü tarafından genel veya kalıcı bir düşünce, eğilim veya ilgi yönü olarak tanımlanmaktadır (Erişim tarihi: 06.07.2022). Kavramın Türkçe karşılığı konusunda literatürde kullanım farklılıkları bulunmakla birlikte, kavramın tanımı ve karşılamaya çalıştığı anlamlar ele alındığında bu tez kapsamında “*strategic*

orientation” kavramının Türkçe karşılığı olarak “stratejik yönelim” kavramı tercih edilmiştir.

Stratejik yönelimlerle ilgili geniş bir literatürden söz etmek mümkündür. Hakala (2011: 200) stratejik yönelimleri bir firmanın faaliyetlerini etkileme ve yönlendirme kabiliyeti bulunan, firmanın hareketliliğini ve performansını sağlayan davranışların üretilmesine önayak olan ilkeleri kapsayan uyarlanabilir mekanizmalar olarak tanımlamaktadır. Escriba-Esteve, Sanchez-Peinado ve Sanchez-Peinado (2009: 583) stratejik yönelimleri firmaların başarılı olmasını sağlayan süreçler, uygulamalar ve karar verme faaliyetlerini kapsayan stratejik karar süreçlerinin ardında bulunan örgütsel kalıplar, değer ve uygulamalar olarak tanımlamıştır. Stratejik yönelimler, firmanın kaynaklarının istenen sonuçlara ulaşmak için odaklanmasını sağlar (Grawe, Chen ve Daugherty, 2009: 283). Morgan ve Strong (1998: 1053), firmaların çevrelerine uyum sağlamak ya da onu değiştirmek için stratejiyi kullanma şekli anlamına gelen stratejik yönelimleri (Manu ve Sriam, 1996: 79), firmaların pazardaki konumunu güçlendirmek için gerçekleştireceği eylemler anlamına gelen rekabet stratejileri (Porter, 1980: 34) ile eş anlamlı olarak kabul etmiştir. O'Regan ve Ghobadian'a göre (2006: 604- 605) strateji oluşturma ve uygulama süreçlerinin öncesinde firmalara rehberlik eden algıları, motivasyonları ve arzuları içeren stratejik yönelimler, rekabet avantajı sağlamak için potansiyel faaliyetlere altyapı oluşturarak, firmanın yönünü ve hamlesini yansıtmaktadır.

Bu tanımlardan yola çıkarak stratejik yönelimler firmaların hayatta kalmak, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve üstün başarı sağlayabilmek için yaptıkları ya da yapacakları stratejik hamlelerinin arkasında yatan ve onları yönlendiren ilkeler ve yönelimler olarak tanımlanabilir. Stratejik yönelimler firmaların zorlu rekabet koşullarında strateji oluşturma süreçlerindeki öncüllük rolleri, bununla birlikte öngörülemeyen ve beklenmeyen olumsuz çevresel gelişmelerle yüzleşmede firmaların içsel dinamiklerine yön vermeleri nedeniyle karar verme sürecinin merkezinde yer almaktadırlar.

Bir araştırma alanı olarak stratejik yönelimler tarihsel süreç içerisinde ele alındığında işletme politikası ve stratejisi çalışmaları (Hofer ve Schendel, 1978; Miles ve Snow,

1978), pazarlama çalışmaları (Anderson, 1982; Day ve Wensley, 1983; Kotler, 1975; Wind ve Robertson, 1983), örgüt teorisi ve tasarımı çalışmaları (Kast ve Rosenzweig, 1985), mikro ekonomi ve endüstriyel organizasyon çalışmaları (Porter, 1980, 1985) gibi çeşitli disiplinlerin katkı sunması ile eklektik bir yapıda gelişmiştir. Bir diğer deyişle stratejik yönelimler araştırma alanı, çeşitlilik içeren, geniş ve kapsayıcı bir yapıya sahiptir. Bu da stratejik yönelimler alanına yorum ve bakış açısı çeşitliliği, dolayısıyla zenginlik kazandırmaktadır.

Stratejik yönelimler firmaların karar alma süreçlerinin ya da hareket şekillerinin arkasında yatan bakış açısına odaklanması bakımından, işlerin yapılma şeklini etkileyen temel değerler ve tutumlar olarak tanımlanan kurumsal kültür (Han, 2012: 208) ile benzerlik göstermektedir. Stratejik yönelimler ve kurum kültürü kavramları stratejik yönetim ve örgütsel davranış literatürlerinde genişçe tartışılmaktadır. Her ne kadar bu iki kavram farklı kavramlar olarak ele alınsa da birbirleri ile ilişkili oldukları, bir diğer deyişle benzer niteliklemlerle yahut ortak paydayı paylaştıkları tanımlar mevcuttur. Bu iki kavramın ilişkisi hakkında literatürde muhtelif görüşler mevcuttur. Bu görüşlerden bazılarına aşağıda yer verilmiştir.

Narver ve Slater (1990: 21) stratejik yönelimleri firmaların üstün değer oluşturmak için gereken davranışları sergilemesini sağlayan kurum kültürü olarak tanımlamıştır. Noble, Sinha ve Kumar (2002: 26-27) stratejik yönelimleri kurum kültürünün alt boyutu olarak ele almaktadır. Yazarlara göre kurumun stratejik düşünce yapısı ve belirlediği stratejiler temel kültür kalıplarına uygun olarak şekillenmektedir. Bu görüşe göre stratejik yönelimler görece durağan bir yapıya sahiptir. Kurumlarda kolay değiştirilemeyecek yerleşik değerler bütünü olan kültürün bir unsurudur. Kurum bünyesinde oluşturulan stratejiler ve hareket tarzları her ne kadar pazardaki değişimlere uygun olarak oluşturulsa da katı ve durağan bir kültür yapısının süzgecinden geçerek oluşmaktadır.

Gatignon ve Xuereb (1997: 78) stratejik yönelimleri Narver ve Slater'in (1990) tanımına dayanarak firmanın üstün performans sürekliliği için uygun davranışlar sergilemesini sağlayacak stratejik yönergeler olarak tanımlamaktadır. Yazarlar çalışmalarında Narver ve Slater'in (1990) tanımından farklı olarak stratejik

yönelimlerin kültür benzerliğini daha yumuşak ve kültür vurgusunu da daha biçimlendirilebilir olarak ele almışlardır.

Bu farklı görüşlerden de anlaşıldığı üzere kavramsal anlamda stratejik yönelimler ve kültür ilişkisi hakkında literatürde bir uzlaşıdan söz etmek mümkün değildir. Grinstein (2008: 124) literatürdeki bu tartışmaya katkıda bulunmuştur. Yazara göre stratejik yönelimleri literatürde pazar yönelimi bağlamında ele alan bazı yazarlar tarafından stratejik yönelimler kurum kültürüne eşit olarak değerlendirilmektedir. Fakat firmanın üstün performans sergileyebilmesi için sadece pazar yönelimi değil birden fazla yönelimi benimsemesi gerekebilir (Lonial ve Carter, 2015; Quinton ve diğerleri, 2018). Bunun için de katı ve durağan bir kültür yapısından ziyade daha dinamik ve karmaşık bir kurumsal kültür ve çoklu inanç sistemleri geliştirmesi gerekmektedir (Grinstein, 2008: 126). Grinstein'in bu değerlendirmesinden yola çıkarak stratejik yönelimlerin baskın bir kültür yapısı altında benimsenemeyeceği, çoklu yönelimler için daha esnek ve daha biçimlendirilebilir kültür yapıları benimsenmesi gerektiği çıkarımında bulunulabilir.

Stratejik yönelimler kültürden tamamen bağımsız olarak düşünülemez. Birçok firma çoklu stratejik yönelimlere dolayısıyla da çoklu kültür yapısına sahiptir (Hynes, 2009: 646). Bir firmanın kültürü stratejik yönelimleri üzerinde tezahür eder (Braunscheidel ve Suresh, 2009: 122). Firmalar sürekli üstün performans sergileyebilmek için karşılaştıkları çeşitli iç ve dış koşullara göre farklı veya çoklu stratejik yönelimleri doğrultusunda stratejilerini oluşturmalıdır (Slater, Olson ve Hult, 2006: 1229). Buradan hareketle stratejik yönelimlerin dinamik bir yapıya sahip olduğu, sürekli performans üstünlüğü sağlayabilmek için firmanın gereksinimlere göre takındığı stratejik bakış açısının ve hamlelerin tamamını kapsadığından söz edilebilir.

Stratejik yönelimler eylem veya davranışlar dizisi olarak tanımlanırken, kurum kültürü inanç ve değerler bütününe ifade eder (Hynes, 2009: 645). İnanç ve değerler ile eylem ve davranışlar arasındaki ilişki geniş bir literatürde tartışılmakla birlikte inanç ve değerlerin eylem ve davranışlar üzerindeki etkisi yadsınamaz. Bu nedenle firmaların karşılaştıkları çeşitli koşullara uygun stratejiler belirleyebilmeleri için gerektiğinde çoklu stratejik yönelimlere sahip olmaları, bunun için de esnek ve biçimlendirilebilir

kurum kültürüne sahip olmaları gerekmektedir (Alpay, Büyükbalcı ve Dülger, 2018: 92). Uzun vadeli sürdürülebilir başarı; çevresel değişimler karşısında stratejik yönelimler, yapı, süreçler ve kültür arasındaki uyum ve entegrasyon sonucunda elde edilmektedir (O'Reilly III ve Tushman, 2008: 189).

Schein'e göre (2010: 3) göre kültür hem dinamik bir fenomendir hem de arka planda davranışları ve kararları etkileyen bir anlamda zorlayıcı kalıplardır. Kültür için kurumsal yapıların ve firmaların kişiliği denilebilir ve bunların iç ve dış çevrelerini nasıl algıladıklarını belirler (Alpay ve diğerleri, 2018: 87). Kurum kültürünün kapsayıcı bir doğası vardır ve firmanın kültürel kodlarına aykırı olarak stratejiler tanımlanması başarısızlıkla sonuçlanabilir (Winkler ve Zeff, 2016: 110). Eşit koşullar ve kaynaklara sahip iki farklı firmanın aynı stratejiyi uygulamayı deneyip birisinin başarılı birisinin başarısız olmasındaki temel ayrıştırıcı neden, sahip oldukları farklı kurum kültürüdür (Cristian-Liviu, 2013: 1690). Özetle strateji oluşturma ve uygulama süreçleri kurum kültürü ile yakın ilişkili olup, firmaların stratejik hamlelerinde başarılı olabilmeleri için; kültür, stratejik yönelimler, iç ve dış çevre unsurlarının tamamını uyumlu hale getirmeleri gerekmektedir (Alpay ve diğerleri, 2018: 93).

1.1.1. Stratejik yönelimlere yönelik çeşitli yaklaşımlar

Stratejik yönelimler literatürde “stratejik seçim, stratejik yatkınlık, stratejik tasarım, stratejik uyum, stratejik hamle” kavramları kullanılarak da tanımlanmaktadır (Chaffee, 1985: 92). Kullanılan bu kavramların tamamı firmaların kendilerini çevrelerine çeşitli yollarla uyarlaması durumunu içermektedir. Manu ve Sriram (1996: 79) firmaların kendilerini çevrelerine çeşitli şekillerde uyarlayabileceklerini vurgulayarak stratejik yönelimleri bu çeşitli şekillerin sınıflandırması sonucunda ortaya çıkan kalıplar, şablonlar olduğunu ifade etmişlerdir. Yazarlara göre stratejik yönelimler bir firmanın çevresine tam anlamıyla uyum sağlayabilmek ve/veya çevrenin özelliklerini değiştirmek için stratejiyi nasıl kullandığını ifade etmektedir (Manu ve Sriram, 1996: 79).

Firmanın dış çevre ile etkileşime girmek için uygun davranışlar yaratmaya yönelik stratejik yönünü ifade eden stratejik yönelimlerinin (Beliaeva, Shirokova, Wales ve Gafforova, 2020: 167) anlaşılabilmesi ve analiz edilebilmesi için literatürde çeşitli çabalar süregelmiştir. Stratejik yönelimlerin anlaşılabilmesi için kimi yazarlarca nitel yöntemler tercih edilirken kimi yazarlar da pozitivist paradigmaya göre kavramın operasyonelleştirilmesi ve ölçümlenebilmesi yönünde çalışmalar yürütmüşlerdir. Bu çalışmalar aslında firmalara rekabet avantajı sağlayabilecek stratejik seçimleri irdeleyen çalışmalar olup aynı zamanda firmaların stratejileri ve performansları arasındaki ilişkilerin ve bağlantıların incelenmesi için de olanak sağlamıştır (Avci, Madanoglu ve Okumus, 2011: 148).

Stratejik yönelimler, çeşitli disiplinlerin katkısı ile gelişen eklektik bir yapıda olması nedeni ile literatürde soyut yapıya sahip stratejik yönelimlerin somut, ölçülebilir ve gözlenebilir hale gelmesine, yani operasyonelleştirilmesine ilişkin yaklaşımlar farklılıklar ihtiva etmektedir. Stratejik yönelimlerin operasyonelleştirilmesi konusunda yapılan çalışmaları topluca ele alan ilk araştırmacılardan olan Ginsberg (1984: 550) literatürde bu konudaki çalışmaları dört farklı yaklaşım altında tasnif etmiştir. Bu yaklaşımlar nesneleri veya terimleri metinsel olarak tanımlayan anlatı yaklaşımı, sayısal değerler ve semboller kullanan nicel yaklaşım, belirli kategori ve gruplar altında ele alan sınıflandırıcı yaklaşım ve kavramlar arasında azlık, eşitlik ya da çokluk bakımından kıyaslama yapan mukayeseli yaklaşımdır.

Stratejik yönelimlerin operasyonelleştirilmesi konusunda sonraki çalışmalarda ise (Morgan ve Strong, 1998, 2003; Venkatraman, 1989) nicel yaklaşım ayrı bir yaklaşım olarak ele alınmayarak üç temel yaklaşım tanımlanmıştır. Bunlar anlatı yaklaşımı, sınıflama yaklaşımı ve mukayeseli yaklaşımdır. *Anlatı yaklaşımı*, nitel metodolojiyi kullanan bir yaklaşım olup, vaka analizleri üzerinden firmaya özgü stratejilerin bütünsel doğasını sözlü olarak tanımlamaya çalışır. *Sınıflama yaklaşımı*, öyküsel yaklaşımın temel kısıtlarından kaçınarak firmaların stratejilerini kavramsal argümanlarla ya da ampirik temelli gruplamalar ile sınıflandırmaya çalışır. *Mukayeseli yaklaşım* firmaların stratejilerinin etkinliğini değerlendirmek için operasyonel bileşenlerine ayırarak, temel özelliklerinin belirlenmesi ve ölçülmesine çalışır.

1.1.1.1. Anlatı yaklaşımı

Anlatı yaklaşımı vaka analizleri ve gözlemleri kullanarak bir firmaya, olaya ya da duruma özgü stratejilerin sözel yöntemlerle bütünsel olarak ele alındığı ve tanımlandığı yaklaşımdır. Operasyonel olarak tanımlanamayan bu metodun çıktıları bilim insanlarına strateji uygulamasını anlama ve teorileştirme çabalarında yardımcı olabilir. Ampirik temelli olmadığı için hipotez testlerindeki kullanım sınırlılığı, temel kısıtlılığını oluşturur (Morgan ve Strong, 2003: 164). Çıkarımları farklı organizasyon, çevre ve zaman koşullarında kendine özgü ve benzersizdir (Morgan ve Strong, 2003; Venkatraman, 1989). Anlatı yaklaşımının nitel doğası daha az bilimsel ve daha fazla düşünömsel yapıdadır, pozitivistin aşırı dar bilimsel araştırma tarzına alternatif geniş bir bakış kazandırması gibi önemli güçlü yanlarının yanı sıra kısıtlılıkları nedeniyle diğer yaklaşımların yerini alması için değil, onların tamamlayıcısı olarak değerlendirilirler (Brown ve Thompson, 2013: 1143). En tipik örneği Mintzberg'in (1973) çalışmasıdır.

Mintzberg (1973) firmaların stratejik yönelimlerini üç farklı grup olarak ele almıştır. Bunlar girişimsellik, uyarlama ve planlamadır. Girişimsellikte firma çevreyi kontrol etmesi ve yüzleşmesi gereken bir güç olarak algılar. Firma güçlü bir lider önderliğinde cesur ve riskli eylemlerde bulunur. Uyarlamada firma yeni fırsatların araştırılmasında inisiyatif alan ve etkileyen durumda değil, daha çok mevcut duruma uyum sağlamaya yönelik hareket eden, etkilenen durumdadır. Firma küçük adımlar atarak mevcut zor koşullara uyum sağlamayı tercih eder. Planlamada ise çevrenin anlaşılması için sistematik ve kapsamlı bir analiz yapılarak bu analize uygun olarak stratejiler tercih edilir. Stratejik planlama, firmanın stratejisinin kapsamlı bir süreç çerçevesinde, stratejik bir yön duygusuna sahip olarak verilen tüm kararların birbirleri ile ilişkili olacağı şekilde belirlenmesidir.

Mintzberg'e göre (1973) çok az firma bu yönelimlerden sadece birisine bağlı olarak hareket etmektedir. Bu yönelimler çoğunlukla tek başlarına yeterli olmamaktadır. Örneğin sadece planlama yaklaşımı çevre ile etkileşim konusunda soyut ve yüzeysel kalabileceken, güçlü bir liderin varlığı firmanın girişimsel yaklaşım ile amaçlarına ulaşabilmesini sağlayabilir ya da öngörölemeyen belirsiz ve zorlu bir çevre uyarlama

yaklaşımını gerektirebilir. Bu nedenle firmalar genellikle kendi ihtiyaçları çerçevesinde stratejilerini bu üç yönelimin uygun bir kombinasyonuna göre belirlemektedirler.

1.1.1.2. Sınıflama yaklaşımı

Sınıflama yaklaşımı, anlatı yaklaşımının sınırlılıklarını aşarak firmaların stratejilerini pozitivistin temel kabullerine uygun sınıflamalar yaparak ele alır. Hipotez testlerine imkan tanıyan bu yaklaşımda firmaların farklı zaman ve çevre şartlarında uyguladıkları stratejiler kategorilere ayrılmakta ve uygulama durumuna göre stratejik yönelimler belirginleştirilmektedir. Kavramsal argümanlara göre yapılan sınıflamalar tipolojiler (Miles ve Snow, 1978; Porter, 1980), ampirik sınıflamalar ise taksonomiler (Wright, Kroll, Pray ve Lado, 1995) olarak adlandırılır.

Hambrick (1984: 28) tipolojileri her ne kadar sistematik gözleme dayansalar da nicel olarak temellendirilmeyen ve nicelleştirilmemiş gözlemlerden anlam çıkarma çabaları olarak tanımlarken, taksonomileri ise tipolojilere göre üstünlüğü olmamakla birlikte strateji araştırma alanı için daha verimli sayısal sınıflamalar olarak tanımlamaktadır. Bazı yazarlar ise (Doty ve Glick, 1994: 231) tipolojileri sınıflama yaklaşımının ötesinde, nicel modellemeye ve titiz ampirik testlere tabi tutulması gereken çoklu teori seviyelerine sahip karmaşık teorik ifadeler olarak tanımlamaktadır.

İlgili literatür incelendiğinde stratejik yönelimlere ilişkin çalışmalarda çoğunlukla sınıflama yaklaşımının tercih edildiği görülmektedir. Sınıflama yaklaşımı gruplar arası karşılaştırma imkanı sunmakla birlikte grup içi analizler ve farklılıkların araştırılmasında sınırlılıklara sahiptir. Bu yaklaşımda firmaların temel stratejik yönelimleri tespit edilirken stratejiyi oluşturan ince nüanslar ve alt boyutlar tespit edilemeyebilir.

Miles ve Snow (1978) firmaların verimli olabilmek için pazar stratejilerini tamamlayan mekanizmalar kurmaları gerekliliğinden yola çıkarak, firmaların çevresel değişime ve belirsizliklere uyum sağlamak için hem iç bağımlılıkların yönetilmesini hem de çevre ile etkin uyumun sürdürülmesini gerektiren bu karmaşık ve dinamik

süreci yönetebilecekleri bir çerçeve sunmayı amaçlamışlardır. Literatürde Miles ve Snow strateji tipolojisi olarak adlandırılan modelde firmaların aynı anda çözmek zorunda oldukları temel sorunlar girişimcilik sorunu, mühendislik sorunu ve yönetim sorunudur.

Girişimcilik sorunu firmanın ürün ve pazar seçimleri ile rekabet konularını içerirken, mühendislik sorunu tercih edilen ürün ve pazar seçimlerine uygun olarak üretim tekniklerinden haberleşmeye kadar kullanılacak tüm teknolojik sistemin oluşturulması ile ilgilidir. Yönetim sorunu ise girişimcilik ve mühendislik sorunlarının çözümündeki tercihlerin yürütülmesini sağlayacak örgütsel yapının kurulması ile ilgilidir. Strateji, yapı ve süreç arasındaki karşılıklı ilişkiler üzerine temellendirilen, yazarların uyarlanabilir döngü olarak adlandırdıkları bu modelde temel soru firmaların bu sorunları yönetebilmek için hangi stratejileri kullanmaları gerektiğidir. Buradan hareketle öncü, analizci, savunmacı ve tepkici olmak üzere dört tip stratejik yönelim tanımlamışlardır. Uyarlanabilir döngü modelinde firmalar girişimcilik, mühendislik ve yönetim sorunlarını aynı anda yönetebilmek için uygun stratejik yönelimi benimsemek ve bu yönelim uyarınca yapı ve süreçlerini tasarlayarak strateji, yapı ve süreçlerin eşgüdümünü sağlamalıdır.

Miles ve Snow'un strateji tipolojisinde (1978: 14) savunmacı, öncü ve analizci stratejiler belli bir istikrara sahip, pazarla ilişki kurmak için kendi benzersiz yöntemi olan ve bununla tutarlı olarak teknoloji, yapı ve süreç gereksinimleri bulunan stratejiler olarak tanımlanırken tepkici strateji ise teknolojisi, yapısı ve süreçleri arasında tutarsızlıklar olan istikrarsız bir strateji türüdür.

Savunmacı strateji türünde muhafazakar bir tutum söz konusudur. Kararlılık, istikrarlılık ve verimliliği temsil ederler. Firma risklerden kaçınırken, genellikle dar pazar bölümlerinde sınırlı ürün seti ile rekabet ederler ve rakiplerinin kendi alanlarına girmesini engellemek için agresif rekabetçi fiyat ya da yüksek kaliteli ürün politikalarını kullanırlar. Savunmacı strateji uygulayan firmalar zaman içerisinde başarı sağlamaları durumunda rakiplerin girişi zor olan bir niş oluşturabilirler.

Öncü strateji türünde savunmacı stratejinin tersi yönünde tutum sergilenir. Yeni ürün ve pazar fırsatlarını bulma konusunda yeteneklidir ve risk alma anlayışı vardır.

Belirsizlik ve düzensizlik olan çevrelerde faaliyet gösterebilirler ve değişen şartlara uyum sağlama becerileri yüksektir. Yenilikçidirler, sürekli yeni fırsat arayışları vardır ve bunlar için denemeler yaparlar. Ürün ve pazar geliştirme konularında öncü olmak ve bu itibarını korumak bazen karlılıktan bile daha önemli olabilmektedir.

Savunmacı ve öncü strateji türleri bir düzlem üzerindeki iki ayrı uç olarak varsayıldığında analizci strateji türü bu düzlemin yaklaşık olarak orta nokta noktasına denk gelmektedir. Analizci strateji türü savunmacı ve öncü strateji türlerinin güçlü yönlerini tek bir sistemde birleştirmeyi amaçlamaktadır. Riski en aza indirmeye ve kar fırsatlarını da en üst düzeyde yakalamaya çalışır. Yenilikçilik ve kararlılık arasında denge sağlamaya çalışır. Bu stratejiyi uygulayan firmalar durağan çevrelerde mevcut faaliyetlerine devam etmekle birlikte diğer taraftan yeni ürün geliştirme çabaları ve yeni pazar arayışlarında bulunmaya devam ederler.

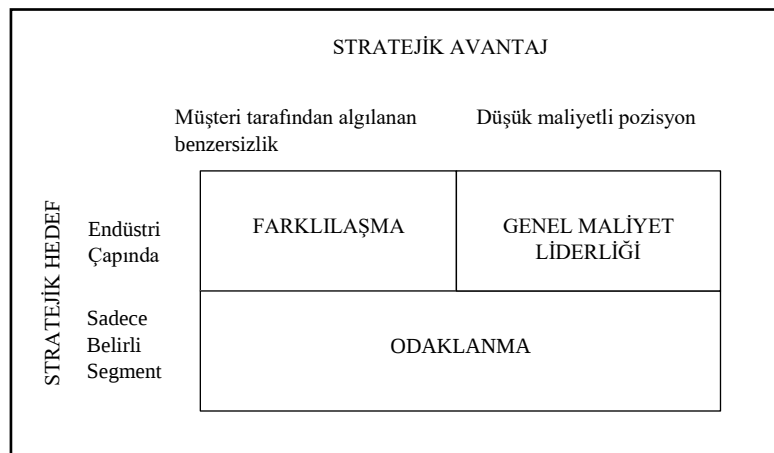
Tepkici strateji diğer üç stratejinin aksine değişen çevre koşullarına karşı belirli bir planı olmayan, tutarsızlık, düzensizlik ve istikrarsızlığı temsil eder. Çevresel değişimlere karşı genellikle doğaçlama tepkiler şeklinde vaziyet alırlar. Planlamanın doğru yapılmadığı ve sürekli kısa vadeli planlarla hareket edildiği türdür. Pazarda başarılı olan firmaların taklit edilerek başarıya ulaşmanın amaçlanması, doğru süreç ve teknolojilerin firmaya uygulanamaması başlıca özelliklerindendir. Stratejisi, teknolojisi, yapısı ve süreci arasında eşgüdümsüzlük söz konusudur. Bu nedenle çevresel değişimlerle karşılaşıldığında uyum sağlama konusunda güçlükler yaşarlar.

Porter (1980: 34), firmaların pazarda savunulabilir bir konum elde etmek ve sektördeki rakiplerden daha iyi performans göstermek için birçok farklı yaklaşım keşfettikleri ve her biri kendine özgü olan birçok strateji uyguladıklarını tespit etmiştir. Buradan hareketle de bu stratejileri firmaların pazarda uzun vadede böylesi savunulabilir bir konum edinmesi ve sektördeki rakiplerden daha iyi performans göstermeleri için tek başına ya da kombinasyon olarak kullanılabilecek üç genel stratejiye indirgemıştır. Genel maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanmadan oluşan ve aşağıda detayları verilen bu stratejiler Porter tarafından jenerik stratejiler olarak adlandırılmıştır (Porter, 1980: 35).

Genel maliyet liderliği stratejisi firmanın rakiplerine oranla üretim maliyetlerini en düşük seviyede tutarak pazar ortalamasında ya da pazar ortalamasının altında fiyatlandırma ile rekabet avantajı sağlamasıdır. Bununla birlikte firma düşük maliyet stratejisini benimseyip, sıkı maliyet ve genel gider kontrolüne, Ar-Ge, reklam ve benzeri alanlarda maliyet düşürmeye odaklansa da kalite, hizmet anlayışı gibi temel çıktıları göz ardı etmemektedir. Bu çıktılar firmanın ikincil hedefi olarak devam etmektedir.

Farklılaşma stratejisinde firmanın yenilikçi yönü öne çıkmaktadır. Bu strateji firmanın teknoloji, kalite, güven gibi ayırt edici unsurları kullanarak ürün ya da hizmetlerini pazardaki rakiplerinden farklılaştırarak rekabet avantajı elde etmesidir. Firma, endüstri çapında benzersiz olarak gösterilebilecek bir ürün oluşturmayı amaçlamaktadır. Bu stratejiyi benimseyen firmalarda maliyetler göz ardı edilmemekte, sadece ana amaç olmayan, gerektiğinde taviz verilebilecek konumda bulunmaktadır.

Odaklanma stratejisi ise firmanın pazar içerisindeki belirli bir niş, alıcı grubuna, ürün çeşidine ya da coğrafi bölüme yoğunlaşmasıdır. Firma, pazarda geniş çapta rekabet eden rakiplerine kıyasla dar bir stratejik hedefe yönelerek ve bu hedefe daha iyi hizmet ederek rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu stratejiyi uygulayan organizasyon dar bir pazar hedefinde farklılaşma ya da maliyet liderliği stratejilerini kullanarak rekabet edebilir.



Şekil 1: Üç jenerik strateji

Kaynak: Porter (1980: 39)

1.1.1.3. Mukayeseli yaklaşım

Mukayeseli yaklaşım, sınıflama yaklaşımında tanımlanmış olan tipolojilere, taksonomilere ve stratejik gruplara yönelik derinlemesine inceleme sağlamaktadır. Hem teorik hem ampirik altyapıya sahip olup sınıflama yaklaşımındaki kaba gruplandırmaları detaylandırarak firmaların stratejik yönelimlerini belirlemeye ve ölçmeye çalışır (Morgan ve Strong, 2003: 165). Stratejik yönelimleri altta yatan farklılıkları ve detaylı özelliklerine göre boyut ve alt boyutları düzeyinde ayrıştırarak tanımlar (Venkatraman, 1989: 944). Böylelikle sınıflama yaklaşımının sınırlılıklarını bertaraf ederek, boyut ve alt boyutlar düzeyinde ayrıştırılan stratejik yönelimlerin birbirleriyle ve her birinin çeşitli kombinasyonlarla firma performansı ile ilişkisi ölçümlenebilir (Baker ve Sinkula, 1999; Hult, Snow ve Kandemir, 2003; Lumpkin ve Dess, 1996; Narver ve Slater, 1990).

Mukayeseli yaklaşımın öncü çalışmalarından olan Venkatraman (1989) firmaların stratejik yönelimlerini altı boyutlu olarak kavramsallaştırarak, boyutlar arasındaki ilişkilerin yanı sıra her bir boyut ve performans arasındaki ilişkileri analiz etmeyi amaçlamıştır. Venkatraman (1989: 948) firmaların stratejik yöntemlerini analiz ederken, teorik temellerin zayıf olduğu durumlarda uygulanan bir yaklaşım olan veri-analitik yöntemlerle baskın boyutların ortaya çıkartılması yerine, operasyonel ölçüm sağlayacak araçlar geliştirebilmek için teorik bakış açılarına dayalı olarak boyutların önceden belirlenmesi yaklaşımını tercih etmişlerdir. Yazar bu bağlamda literatürdeki teorik temellere dayandırdığı agresiflik, analizcilik, savunuculuk, gelecekçilik, proaktiflik ve risklilik olmak üzere altı boyut belirlemiştir (Venkatraman, 1989: 948).

Venkatraman (1989: 948) tanımladığı boyutlardan *agresiflik* boyutu firmanın kendi seçtiği pazarda rakiplerine kıyasla daha hızlı bir şekilde pozisyonunu geliştirebilmek için kaynak tahsisine yönelik duruşunu ifade eder. *Analizcilik* boyutu problemlerin köklerini daha derinlemesine araştırma ve mümkün olan en iyi çözüm alternatiflerini üretme eğilimleri ve bununla birlikte seçilen hedeflere ulaşılması için genel kaynak tahsisi ve doğru yönetim sistemlerinin kullanılması konularındaki iç tutarlılığı ifade eder. *Savunuculuk* boyutu firmanın kendi ürünü, teknolojisi, pazarını koruma çabaları ile ilişkili olarak maliyet düşürme ve verimlilik artırma yöntemlerini kapsayan

muhafazakar davranışları yansıtır. *Gelecekçilik* boyutu firmanın uzun vadede sonuca ulaşma olarak değerlendirilen etkililik ya da kısa vadeli verimlilik amaçlanmasına yönelik zamansal hususları yansıtan stratejik tercihleri ifade eder. *Proaktiflik* boyutu firmanın gelişmekte olan endüstrilere katılımı, pazar fırsatları için sürekli arayış içerisinde olması, değişen çevresel eğilimlere yanıt verme potansiyeli gibi davranışları ifade eder. *Risklilik* boyutu ürün tercihi, pazar tercihi ve kaynak tahsisi gibi konulardaki risk derecesini, risk alma eğilimini yansıtır.

Bu tez çalışması kapsamında stratejik yönelimler mukayeseli yaklaşım çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu sayede stratejik yönelimler alt boyutlarıyla birlikte ampirik temelli ölçme araçları kullanılarak ölçümlenebilecektir. Bundan sonraki kısımda mukayeseli yaklaşım çerçevesinde organizasyonların çoklu stratejik yönelimlere sahip olmasına ilişkin literatürde yer alan bazı teorik bilgiler paylaşılacak ve daha sonrasında da tez kapsamında kabul edilen temel stratejik yönelimler alt boyutlarıyla birlikte tartışılacaktır.

1.1.1.4.Çoklu stratejik yönelimler

Firmaların tek bir stratejik yönelime mi yoksa çoklu yönelimlere mi sahip oldukları ve bu yönelimlerin birbirleri ile ilişkileri literatürde ayrı bir tartışma konusudur. Hambrick (1984: 30), tek bir stratejik yönelime bağlı bakış açısının, stratejinin kilit ilkesi olan, farklı türdeki ortamların farklı tür stratejiler gerektirdiğini öne süren durumsallık yaklaşımını gözden kaçırdığını savunur. Önceki kısımlarda da bahsedildiği gibi firmaların kendi özellikleri ve içerisinde bulundukları koşullara göre stratejik yönelim kombinasyonlarına sahip olması gerekliliğini (Grinstein, 2008; Lonial ve Carter, 2015; Quinton ve diğerleri, 2018) savunan araştırmacıların yanı sıra tek bir stratejik yönelimin geçerliliğini savunan araştırmacılar da mevcuttur.

Firmaların stratejik yönelimleri ile ilgili araştırmalar literatürde ya bütüncül bir yaklaşımla ya da alt bölümlenme yaklaşımıyla yapılmaktadır, bir diğer deyişle stratejik yönelim kendi alt boyutlarından oluşan bütünlleştirici bir kavramdır ya da birden fazla yönelimi kapsayan bir karışımdır (Liu ve Fu, 2011: 109). Hakala (2011) literatürde çoklu stratejik yönelimlerin birbirleri ile ilişkisinin nasıl ele alındığını incelemek için

1987 ve 2010 yılları arasında yayınlanmış olan ve birden fazla stratejik yönelimin birbiri ile ilişkisini konu edinen 67 adet makale üzerinde sistematik bir araştırma yapmıştır. Yazar araştırma sonuçlarına göre literatürde çoklu stratejik yönelimler arasındaki ilişkiyi anlamaya yönelik yapılan çalışmaları üç yaklaşımlı bir çerçevede kavramsallaştırmıştır. Bunlar ardışık yaklaşım, alternatif yaklaşım ve tamamlayıcı yaklaşımdır (Hakala, 2011: 205).

Ardışık yaklaşıma göre stratejik yönelimler belirli bir gelişim dizisine göre birbirini takip eden halkalar gibidir. Firmanın sahip olduğu stratejik yönelim zaman ve çevresel değişiklilerin sonucu olarak gelişir ve bir diğer yönelime dönüşür. Örneğin teknoloji yönelimine sahip teknoloji tabanlı küçük bir firmanın büyüebilmesi için stratejik yöneliminin gelişerek daha dış odaklı olan pazar yönelimine evrilmesi gerekmektedir (Berry, 1996: 488). Ardışık yaklaşım stratejik yönelimlerin birbirine üstünlüğünü iddia etmez, belirli durumlarda veya belirli hedeflere ulaşmak için en iyi yönelimi araştırır (Hakala, 2011: 207).

Alternatif yaklaşım durumsallık temelli bir yaklaşım olup, firmaların stratejik yönelimlerini duruma göre seçebileceklerini ve değiştirebileceklerini kabul etmektedir. Firma duruma göre uygun olan yönelimi benimseyebilir, şartlar değiştiğinde ise benimsediği yönelimi farklı yönelim ile değiştirebilir. Alternatif yaklaşımı benimseyen araştırmacıların çabası belirli bir yönelimin ne zaman ve hangi çevresel koşullarda seçilmesi gerektiğini belirlemeye yöneliktir (Hakala, 2011: 206).

Tamamlayıcı yaklaşım firmaların stratejik yönelimlerini tek bir yönelim olarak değil, farklı yönelimlerden oluşan kombinasyonlar olarak ele almaktadır. Firmalar kendi amaç, hedef ve çevre koşullarına göre birkaç stratejik yönelimin kombinasyonuna sahip olabilir. Bu bakış açısına sahip araştırmacılar stratejik yönelimlerin potansiyel kombinasyonlarını, etkileşim biçimlerini ve firmaların farklı yönelimleri uygun bir karışım halinde birleştirmek için kullanabilecekleri mekanizmalar üzerine odaklanırlar (Hakala, 2011: 208).

1.2. Temel Stratejik Yönelimler ve Alt Boyutları

Literatürde stratejik yönelimlerin iş ve rekabete yönelik bir yaklaşımı temsil ettiği düşünülür. Stratejik yönelimlere ilişkin çalışmalar her ne kadar gerek çeşitli teorik bakış açılarından beslenmeleri, gerekse operasyonelleştirme, ölçümleme konularındaki metodolojik farklılıkları nedeni ile fikir birliğini sağlayamamış olsalar da bu çalışmaların ortak paydası strateji ve firma performansı arasındaki ilişkiyi anlamaya çalışmalarıdır. Bu çabanın temelinde çağdaş stratejik düşüncenin de merkezinde yer alan, üstün performansın firmaların rakiplerine karşı avantaj elde etmesi veya mevcut avantajını sürdürmesini sağlaması fikri (Day ve Wensley, 1988: 1) yatmaktadır. Bu nedenle literatürde stratejik yönelimler üzerine yapılan çalışmalar çoğunlukla firmaların performans sonuçları ile ilgilenmektedir (Akgül ve Tunca, 2019; Boohene, 2018; Beliaeva ve diğerleri, 2020).

Firmaların performans ölçümleri ise ayrı bir tartışma konusu olarak devam etmektedir. Performans kavramının ele alınması araştırmacıların karşılaştığı en çetrefilli konulardan birisi olarak (Venkatraman ve Ramanujam, 1986: 801), geçmişte olduğu gibi günümüzde de süregelmektedir (Miller, Washburn ve Glick, 2013: 948). Literatürde firma performansını geleneksel olarak muhasebe ve finans ekseninde ele alan çalışmalar olduğu gibi (Conant, Mokwa ve Varadarajan, 1990; Jennings ve Seaman, 1994), iş performansını çok yönlü bir yapı olarak değerlendirerek bu yapıyı bütüncül olarak ölçümlemeye yönelik, finansal boyut, içsel süreçler boyutu, müşteri boyutu, öğrenme ve yenilik boyutlarından oluşan “*dengeli puan kartı*” (Kaplan ve Norton, 1992: 71) gibi yaklaşımlar da yer almaktadır.

Literatürdeki genel eğilim stratejik yönelimler ve firma performansı arasındaki ilişkiye yönelik olmakla birlikte bu tez kapsamında stratejik yönelimler farklı bir bağlamda ele alınmaktadır. Detayları tezin giriş kısmında sunulduğu üzere firmaların stratejik yönelimleri ile örgütsel dayanıklılıkları arasındaki ilişkiye odaklanılmaktadır. Stratejik yönelimlerin böyle farklı bir bakış açısı ile ele alınmasının sebebi günümüz çevresel koşullarının getirmiş olduğu zorluklardır. Gerek pandemi koşulları gerekse pandeminin ilerleyen dönemlerinde dünya genelinde yaşanan ekonomik dalgalanmalar kimi firma veya sektörler için avantaj oluştursa da çoğunlukla KOBİ’ler için hayatta

kalma mücadelesine dönüşmüştür. Pandemi, ekonomik dalgalanmalar, iş devamlılığının sağlanabilmesi için teknolojik altyapı ve uyum gibi konularla yüzleşen KOBİ'ler için performans gibi dışsal sonuçlardan ziyade dayanıklılık gibi içsel yetkinlikler öne çıkmaktadır. Buradan hareketle stratejik yönelimlerin firmaların dayanıklılıklarına etkileri araştırılmaktadır.

Stratejik yönelimler her zaman gözlenerek kolayca anlaşılabilir fenomenler değildir. Firmalar bir ya da birden fazla stratejik yönelime eş zamanlı olarak sahip olabilirler. Kurumsallaşmanın yüksek olduğu büyük firmalarda stratejik yönelimleri tespit etmek için uygun dokümanlar mevcut olabilir. Fakat kurumsallaşmanın düşük olduğu küçük firmalarda bu dokümanlar mevcut olmayabilir, bu durumda yönetim kararları ve seçimleri firmanın yönelimini yansıtmaları açısından ipucu olabilir.

Tez çalışması kapsamında stratejik yönelimler yeterli ölçme araçları sunan hem teorik hem ampirik altyapıya sahip mukayeseli yaklaşım çerçevesinde altta yatan farklılıkları ve detaylı özelliklerine göre boyut ve alt boyutları düzeyinde araştırılacaktır. Ayrıca stratejik yönelimlerde tamamlayıcı yaklaşım görüşüne uygun olarak, firmaların koşullar uyarınca çoklu stratejik yönelim bileşimlerine sahip olabileceği görüşü kabul edilmektedir.

Tez çalışması kapsamında firmaların stratejik yönelimlerinin bütüncül perspektif ile bir resmi ortaya koyulmaya çalışılmaktadır. Firmaların hangi stratejik yönelimlere sahip oldukları ve bunlarla örgütsel dayanıklılıkları arasındaki ilişki ele alınacaktır. Tezin yaklaşımı stratejik yönelimlerin temsil ettikleri fenomenler ya da yönelimlerin birbirlerine üstünlükleri bakımından ele alınması değildir. Bu bağlamda bundan sonraki kısımda tez kapsamında ele alınacak temel stratejik yönelimler ve alt boyutları ile ilgili teorik bilgiler sunulacaktır.

Literatürde mukayeseli yaklaşım çerçevesinde yapılan çalışmalar çeşitlidir. Bu çalışmalar sonucunda stratejik yönelimler birçok boyut ve alt boyut sınıflandırmasına sahiptir. Hakala (2011: 201- 203) bu çalışmalardan hareketle temel stratejik yönelimleri aşağıdaki şekilde sıralamıştır:

- Müşteriye, rakibe ve pazara yönelik bir yönelim olan, genel olarak firmanın dış çevresi ile ilgili olup pazar bilgisini değer yaratmak için kullandığı pazar yönelimi,
- Ürün, hizmetler ve teknolojiye yönelik bir yönelim olan ve değer yaratma eylemine iç hareket noktasından yaklaşan teknoloji yönelimi,
- Firmanın girişimci yönlerine yönelik bir yönelim olan, firmanın yenilikçiliğinin ve risk alma eğilimlerinin temsil edildiği girişimsel yönelim,
- Davranışı etkileme potansiyeline sahip olan yeni bilgilerin geliştirilmesine veya edinilmesine yönelik bir yönelim olan ve fırsatları katma değere dönüştüren öğrenme yönelimi olarak nitelendirmiştir.

Tablo 1: Stratejik yönelimler ve boyutları

Stratejik Yönelimler ve Alt Boyutları	
Girişimsel Yönelim	Risk Alma Eğilimi, Yenilikçilik Eğilimi, Proaktiflik Eğilimi, Rekabetçi Agresiflik Eğilimi
Pazar Yönelimi	Müşteri Odaklılık, Rakip Odaklılık, Departmanlar Arası Koordinasyon
Öğrenme Yönelimi	Paylaşılan Vizyon, Sistem Yönelimi, Öğrenmeye Bağlılık, Organizasyonel Hafıza Eğilimi
Teknoloji Yönelimi	-

Kaynak: Bulut (2007) ve Hakala'nın (2011) çalışmalarından uyarlanmıştır.

1.2.1. Girişimsel yönelim ve alt boyutları

Girişim ve girişimci kavramlarının anlamları Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük'te sırasıyla “*bir işe girişme, teşebbüs*” ve “*üretim için bir işe giren, kalkışan kimse, müteşebbis*” olarak yer almaktadır (Erişim tarihi: 06.07.2022). Girişimciler risk alan eylemler gerçekleştirmeleri ve yenilikçilik ile özdeşleşmektedir. Girişimcilik, son

derece belirsiz iş koşullarında başarılı bir iş performansına yol açacak kilit unsurlardan biridir (Cho ve Lee, 2018: 125). Her ne kadar girişim ve girişimci kavramları bireysel eylemleri çağrışırsa da örgütlerin de girişimci aktörler olarak tasarlanabileceği fikrinin oluşmasıyla birlikte literatürde örgütsel düzeyde de ele alınarak bu alanda yer edinmiştir. Rauch, Wiklund, Lumpkin ve Frese (2009: 762) bireysel düzeyde girişimcilik araştırmalarında birçok temel konuda fikir birliği olmaması nedeni ile ilerlemenin yavaş olduğunu fakat bununla birlikte örgütsel düzeyde geniş bir araştırma akışı olduğuna ve kavramsal anlamın geniş çapta kabul gördüğüne işaret etmektedirler.

Girişimciliği örgütsel bir nitelik olarak tanımlayan girişimsel yönelim kavramı, literatürde girişimciliğin örgütsel düzeyde ele alınmasıyla birlikte ortaya çıkmıştır (Anderson, Kreiser, Kuratko, Hornsby ve Eshima, 2015; Ireland, Covin ve Kuratko, 2009; Rauch, Wiklund, Lumpkin ve Frese, 2009; Wales, Covin ve Monsen, 2020). Bu kavram çerçevesinde örgütleri girişimci yapanın ne olduğu ve bu girişimci örgütlerin diğerlerinden nasıl ayırt edileceği sorularına yanıt aranmaktadır (Anderson ve diğerleri, 2015: 1579). Girişimsel yönelim alanında Mintzberg (1973), Khandwalla (1976) ve Miller'in (1983) çalışmaları öncü çalışmalar olarak kabul edilmektedir.

Mintzberg (1973: 44-45) firmaların karar alma ve strateji oluşturma süreçlerini ele aldığı çalışmasında strateji oluşturma tarzlarından birisini girişimsel mod olarak tanımlamıştır. Yazar çalışmasında girişimsel modun özelliklerini: yeni fırsatların aranması, güçlü bir lider elinde gücün merkezileştirilmesi, belirsizlik durumlarında cesur eylemlerde bulunulması ve büyümeyin hedeflenmesi olarak sınıflandırmıştır. Girişimsel modda faaliyet gösteren firma bu eylemleriyle çevreyi kontrol edilmesi gereken bir güç olarak algılar, çevresi ile yüzleşir ve çevresini şekillendirebilir (Mintzberg, 1973: 46). Yazara göre girişimsel strateji oluşturma modu güçlü bir lider elinde gücün merkezileştirilerek belirsiz ve riskli çevrelerde büyümenin hedefi ile yeni fırsat arayışlarında bulunulması ile karakterize edilen yönetsel eğilimdir.

Khandwalla (1976: 25) yönetim tarzı olarak tanımladığı girişimciliği cesur, riskli ve agresif karar verme özellikleri ile nitelemiştir. Yazara göre bir başka tarz, temkinli ve istikrar odaklı olarak nitelediği muhafazakar tarzıdır. Khandwalla'ya göre (1976: 22) bu yönetim tarzları firmaların karar alıcı mercilerinin sahip olduğu, eyleme

dönüştüğümde firmanın hayatta kalma ve büyüme stratejisini oluşturan inançlar ve normlar setidir.

Girişimsel yönelim alanındaki bir diğer öncü çalışmada (Miller, 1983) örgütsel düzeyde girişimcilik kavramını yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik özelliklerinin bileşimi olarak tanımlanmıştır. Miller'e göre (1983: 771) girişimci bir firma ürün-pazar yenilikçiliğine önem veren, riskten kaçınmayan ve riskli girişimlerde bulunan, bunların yanı sıra proaktif olarak inisiyatif alan, rakiplerine öncülük eden firma olarak tanımlanmıştır. Bu tanımla Miller daha önceki bir çalışmada girişimci firmalara atfedilen ürün pazar stratejilerinde risk alma, cesurca ve düzenli olarak yenilik yapma özelliklerine (Miller ve Friesen, 1982: 5) proaktiflik özelliğini ilave ederek tanımlı geliştirmiştir. Miller'e göre firmalar inisiyatif almadan sadece rakiplerini taklit etme yoluyla teknolojilerini değiştirerek yenilikler yapabilirler fakat bu proaktiflik anlamına gelmeyecektir ve bu firmalar girişimci olarak tanımlanamazlar (Miller, 1983: 780).

Covin ve Slevin (1989: 77) önceki çalışmalarla uyumlu olarak ve onları geliştirerek (bkz. Khandwalla, 1976; Miller, 1983; Miller ve Friesen, 1982; Mintzberg, 1973) firmaları yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik eğilimlerine sahip girişimci firmalar ya da pasif ve reaktif çaba içerisinde olan muhafazakar firmalar olarak tanımlamıştır. Yazarlar ilk olarak girişimsel yönelim kavramını kullanmışlardır ve muhafazakar ya da girişimsel yönelimleri firmaların stratejik duruşunun göstergesi olarak kabul etmişlerdir.

Covin ve Slevin (1991: 8) sonraki dönemde çalışmalarını geliştirerek sadece belirli eğilimlere sahip olma, örgütsel yapı ve kültür gibi davranışsal olmayan özelliklerin ya da profilin girişimsel yönelim olarak tanımlanamayacağını belirtmişlerdir. Yazarlara göre bir firmayı girişimci olarak tanımlayabilmek için eylemleri ve davranışlarının bu yönde tezahür etmesi gerekir. Girişimcilik sürecine anlam kazandıran niteliklerden çok davranışlardır ve davranış, girişimcilik sürecinde merkezi ve temel unsurdur (Covin ve Slevin, 1991: 8). Bu yaklaşıma göre davranışsal olmayan hiçbir profil ya da nitelik girişimsel yönelim olarak anlam kazanmayacaktır ve davranış devam ettiği müddetçe girişimsel yönelim devam edecektir. Bir diğer deyişle girişimcilik zihinlerde ve karakterde değil, davranışta var olduğu sürece girişimsel yönelimden bahsedilebilir.

Miller (1983) ve Covin ve Slevin (1989) tarafından geliştirilen, yenilikçilik eğilimi, risk alma eğilimi ve proaktiflik eğiliminden oluşan üç ayaklı model, girişimcilik yönelimini tek boyutlu bir yapı olarak ele almaktadır. Bu yapıda girişimcilik yönelimi, yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik ayaklarının bileşkesinden oluşmaktadır. Bu özellikler davranışsal olarak firma tarafından aynı anda sergilendiği müddetçe ve oranda girişimsel yönelimin varlığından bahsedilebilir. Firma bu özelliklerden herhangi birine sahip olmaması durumunda da girişimsel yönelimden bahsedilemez.

Miller (1983) ve Covin ve Slevin'in (1989) görüşleri literatürdeki araştırma akışlarını şekillendiren iki temel görüşten birisidir (Basso, Fayolle ve Bouchard, 2009; Covin ve Lumpkin, 2011). Diğer görüşe göre girişimcilik yönelimi alt boyutlarıyla birlikte çok boyutlu bir yapı olarak ele alınmaktadır. Firmaların girişimsel yönelimlerinden bahsedebilmek için bu boyutlar bağımsız olarak azlık ya da çokluklarına göre değerlendirileceklerdir. Literatürdeki bu iki görüş birbirleriyle rekabet halinde değil, iki farklı yapıyı temsil etmektedir (Covin ve Miller, 2014: 13). Bu tez kapsamında da kabul edilen çok boyutlu görüşü temsil eden ilk çalışma Lumpkin ve Dess (1996) tarafından yapılmıştır.

Lumpkin ve Dess (1996) çalışmalarında Covin ve Slevin (1989, 1991) ve Miller (1983) modellerini analiz ederek geliştirmişlerdir. Yazarlar girişimsel yönelim modelinde mevcut boyutlara ek olarak rekabetçi agresiflik ve özerklik boyutlarını ilave etmişlerdir. Temel girişimcilik süreçlerini, firmaların girişimsel yönelimlerini karakterize etmek için yenilikçilik, risk alma, proaktiflik, rekabetçi agresiflik ve özerklikten oluşan beş boyutlu bir model geliştirmişlerdir (Lumpkin ve Dess, 1996: 136). Diğer modellere ilave olarak eklenen rekabetçi agresiflik boyutu, pazara yeni girenlerin mevcut rakiplerle rekabet etmek için ihtiyaç duyduğu yoğunluk ve bütün gücünü kullanmak anlamına gelen "korakor" ("Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük", Erişim tarihi: 06.07.2022) mücadeleyi nitelerken, özerklik ise bireysel düzeyde stratejik inisiyatif kullanma, bağımsız karar alma ve eylemlerini ifade etmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996: 139- 140).

Girişimsel yönelim kavramının literatürdeki gelişimine bakıldığında "yönelim" ifadesinin kullanılmasının Covin ve Slevin (1989) ve Lumpkin ve Dess (1996)

alışmalarında olgunlaştığı gör÷lmektedir. Bununla birlikte literat÷rde girişimcilik modu (Mintzberg, 1973), girişimcilik tarzı (Khandwalla, 1976), girişimci duruş (Covin ve Slevin, 1989) gibi farklı etiketlerle de ele alınan girişimsel yönelim kavramı girişimcilikle ilgili düşünce, eğilim ve ilgi yönü olarak tanımlanabilir (Covin ve Lumpkin, 2011: 857). Hakala (2011: 202) girişimci yönelime sahip firmaların çevreyi değıştirme ve şekillendirme becerisi olduğunu savunmuştur. Yazara göre bu kuruluşlar yaratıcı fikirleri sayesinde pazarda değışikliklere yol açabilirler ve çoğunlukla bunun için ayrılmış kaynakları vardır. Firmalar zaman zaman girişimci bazı eylemlerde bulunabilirler fakat girişimsel yönelimden bahsedebilmek için girişimcilik firmanın tanımlayıcı bir özelliğı olarak kabul edilebilecek düzeyde sürekli olarak bu davranışları sürdürmesi gerekir (Covin ve Lumpkin, 2011: 858).

Gelişimini sürdüren bir araştırma alanı olan girişimsel yönelim için farklı kavramsallaştırmalar da yapılmaktadır. Anderson, Kreiser, Kuratko, Hornsby ve Eshima (2015: 1580), Miller (1983) ve Covin ve Slevin'in (1989) çalışmalarından hareketle girişimsel yönelimleri iki boyutlu olarak tanımlamıştır. Bunlar yenilikçilik ve proaktifliğı içeren girişimci davranışlar boyutu ve riske karşı yönetsel tutum boyutlarıdır. Wales, Covin ve Monsen, (2020: 2) ise Wales, Monsen ve McKelvie'nin (2011) çok düzeyli kavramsal tartışmasından hareketle girişimsel yönelimleri girişimci üst yönetim tarzı, örgütsel yapılandırma ve pazara yeni giriş girişimlerinden oluşan bir kavram olarak tanımlamışlardır. Bu görüşe göre firmalarda girişimci üst yönetim tarzı, örgütsel yapılandırma ve yeni giriş girişimleri arasında sinerji ortaya çıktığında girişimsel yönelimlerin güçlü ve baskın olduğu söylenebilir (Wales ve diğerkleri, 2020: 655).

Tez kapsamında girişimsel yönelimler çok boyutlu bir yapı olarak kabul edilmektedir. Kabul edilen görüşe göre alt boyutlar bağımsız olarak azlık ya da çokluklarına göre firmanın girişimsel yönelim derecesini yansıtmaktadır. Lumpkin ve Dess (1996) çalışmasından hareketle girişimsel yönelim yenilikçilik, risk alma, proaktiflik, rekabetçi agresiflik boyutlarına sahip olarak ele alınacaktır. Tezin örgütsel düzeyde yaklaşımı nedeniyle bireysel düzeyde ölçülebilen özerklik boyutu araştırma dışında bırakılmıştır.

1.2.1.1. Risk alma eğilimi

Risk alma eğilimi girişimcilik ve girişimsel yönelim kavramları ile özdeşleşen, girişimciliğin temel bir bileşenidir. Firmanın risk alması yöneticilerinin büyük kaynaklar ayrılması gereken ve mali başarısızlık ihtimali yüksek olan riskli faaliyetlerde bulunmaya olan hevesi olarak tanımlanabilir (Miller ve Friesen, 1978: 923). Dinamik ve belirsiz çevrelerde risk almayan firmalar agresif ve güçlü rakiplere karşı güçlü endüstri duruşunu sürdüremeyebilir ve pazar payını kaybedebilirler (Covin ve Slevin, 1991; Miller, 1983). Bununla birlikte aşırı risk alan firmalar da benzer tehlikeler ile karşılaşmaktadırlar. Risk almak karlılık üzerinde bir noktaya kadar olumlu etki gösterir, orta düzeyde risk alan firmalar çok düşük ya da çok yüksek risk alan firmalara oranla daha iyi performans sergilerler ve risk almadaki artışlar bir noktadan sonra karlılık üzerinde olumsuz etki oluşturmaktadır (Begley ve Boyd, 1987: 89).

Günümüzün hızla değişen ve son derece belirsiz pazarlarında, risk almadıkları takdirde ticari büyüme beklentileri azalacağı için girişimci firmalar risk almaya istekli olmalıdır (Linton ve Kask, 2017; Putnins ve Sauka, 2020). Fakat sadece risk almak her zaman firmaların girişimsel yönelime sahip olduğunu göstermez. Yüksek finansal kaldıraç kullanan firmalar da her zaman girişimci olmak zorunda değildirler (Miller, 1983: 780). Girişimcilikten bahsedebilmek için eylemlerin devamlılığı ve girişimciliğin göstergesi olan diğer boyutların da belirli seviyelerde varlığı gerekmektedir.

Yenilikçilik eylemleri ve yeni pazara giriş gibi etkenler kendi doğasında risk unsurları barındırmaktadır ve bazen de çevresel gereklilikler sonucu da oluşabilen bu eylemler her zaman firma yöneticilerinin risk almaya hevesli olduğu anlamına gelmemektedir (Anderson ve diğerleri, 2015: 1584). Firmanın üst yönetiminin risk alma hevesi firmanın risk alma eğilimini yansıtmaktadır (Wales ve diğerleri, 2020: 640). Stratejik kararlar stratejistlerin inançlarından bağımsız düşünülemez ve üst yönetimin değerleri ile firmanın eylemleri arasındaki bağlantı en açık şekilde girişimcilik ve girişimsel yönelim literatüründe gözlenebilir (Covin ve Slevin, 1991; Guven, 2020).

Risk almak olası seçimlerin sonuçları ile ilgilidir. Girişimsel yönelime sahip firmalar tercih olarak riskli yatırımlara ve projelere yönelmekten çekinmezler. Her ne kadar

risk almak çevresel belirsizlik ve rekabetin şiddetine bağlı olarak değişkenlik gösterse de (Covin ve Slevin, 1998: 208) girişimsel yönelimlere sahip yönetim yapıları firmayı çevresel belirsizlik altında bile risk almaya teşvik eden duruş sergilemektedir (Yoo ve Kim, 2020: 3). Firmalar risk almanın başka koşullarda elde edilmesi mümkün olmayacak avantajlarından yararlanmak için oluşabilecek maddi kayıpları da göze alarak risk alma eğilimine sahip olmaktadır. Risk almak girişimsel yönelimin bir diğer bileşeni yenilikçilik ile de yakından ilişkilidir. Risk almanın performansa olan etkisi yenilikçilik düzeyi yüksek olan firmalarda görece daha yüksektir (Putnins ve Sauka, 2020: 19).

1.2.1.2. Yenilikçilik eğilimi

Yenilikçilik, bir firmanın yeni fikirler vasıtasıyla yeni hizmetler, ürünler ve teknolojik süreçler geliştirerek, bu yolda yapılan deneylere, yaratıcı süreçlere katılma ve bunları destekleme eğilimidir (Lumpkin ve Dess, 1996: 142). Bu eğilime sahip firmalar yeni yol ve yöntemler bulmak amacıyla işlerinin birçok yönüne yenilikçi bir bakış ile yaklaşmaya isteklidirler. Kalıpların dışına çıkarak iş faaliyetlerinde yeni teknikleri kullanma, yeni fikirler ve iş yöntemleriyle meşgul olma konusuna açıktırlar.

Girişimsel yönelimin temel bir bileşeni olarak yenilikçilik, yeni ürün, fikir ve süreçlerin farklı kombinasyonları yoluyla firmaların istedikleri değeri oluşturmaya yarayan bir olgudur (Cho ve Lee 2018: 126). Salavou (2004: 35) literatürdeki çalışmaların yenilikçiliği üç açıdan ele aldıklarını belirtmiştir. Bunlar teknoloji ile ilgili, davranış ile ilgili ve ürün ile ilgili yönlerdir.

Teknoloji ile ilgili bakış yenilikçiliği mevcut teknolojilerin ötesine geçerek yeni teknolojilerin benimsenmesi ve böylece farklı çevresel fırsatlara uyum sağlama yeteneği olarak tanımlamaktadır (Kimberly ve Evanisko, 1981; Kitchell, 1995). Bu bakış sonraki çalışmalarda temel stratejik yönelimlerden birisi olan teknoloji yönelimi olarak ayrı bir araştırma akışı olarak gelişimini sürdürmüştür. Davranış ile ilgili bakış yenilikçiliği yeni fikirleri benimseme derecesi ve süresi, yeni fikirler üretme ya da mevcut unsurların kombinasyonu vasıtasıyla yenilikler oluşturabilme yeteneği ile ilgilidir (Ng, Kee ve Ramayah, 2020: 118). Ürün ile ilgili bakışa (Foxall, 2015: 128)

göre ise yenilikçilik, firmanın yeni ürün ve hizmetler satın alma eğiliminin kapasitesini yansıtmaktadır.

Yenilikçilik firmalara itibar kazandırması ve iyi imaj oluşturmaları gibi olumlu sonuçlarının yanı sıra, maliyet avantajları ve operasyonel verimlilik sağlaması yoluyla üstün finansal performansa götüren bir yol açar (Laforet, 2011: 398). Bununla birlikte yenilikçilik uygulayan firmalar, müşterilerinin ihtiyaçlarına cevap verebilmektedir (Calantone, Cavusgil ve Zhao, 2002; Sadikoglu ve Zehir, 2010). Yenilikçilik firmanın yeni süreç, ürün veya fikir sunma kapasitesidir (Hult, Hurley ve Knight, 2004: 430).

Bu tanımlardan hareketle yenilikçilik ürün, teknoloji ve süreçlerin geliştirilmesi, iyileştirilmesi eylemlerini ifade etmektedir. Yenilikçi bakış sadece yeni yol ve yöntemler bulmak, yeni fikirler üretmek değil, doğru yönlendirilerek aynı zamanda mevcut problemleri de çözmeye yarayabilecek yaklaşımdır (Tehseen, Deng, Wu ve Gao, 2021; Tian, Deng ve Wu, 2020). Bu anlamda yenilikçilik ürün, teknoloji ve süreçlerin iş fırsatlarına dönüştürülmesi çabalarının yanı sıra firma içi aksaklıkların düzeltilmesi için destek olma yeteneğidir (Barringer ve Ireland, 2016; Verhees ve Meulenbergh, 2004).

1.2.1.3. Proaktiflik eğilimi

Proaktiflik kavramına ilişkin erken dönem çalışmalarında kavram, çevresel gelişmelere sadece tepki vermek yönündeki davranışlar değil, buna karşıt olarak yeni ürünler, teknolojiler ve süreçler geliştirilerek çevrenin şekillendirilmesi olarak tanımlanmıştır (Miller ve Friesen, 1978: 923). Sonraki çalışmalarda ise tanım geliştirilerek firmaların gelecekteki ihtiyaçları öngörmesini ve bunlara göre hareket etmesini amaçlayan bir yapıya kavuşmuştur. Venkatraman (1989: 949) proaktifliği organizasyonun mevcut faaliyet alanı şartı olmaksızın yeni fırsatları araştırarak yeni ürün ve markaları pazarda rekabet oluşmadan önce öne sürebilmek, bununla birlikte yaşam döngüsünün sonuna gelmiş ürün ve markaları da stratejik olarak pazardan çekmek olarak tanımlamıştır. Bu tanımdan hareketle proaktiflik sadece geleceğe bakışı değil, eldeki faaliyetlerin de aynı yaklaşım ile değerlendirilmesini içermektedir. Bir diğer deyişle proaktiflik sadece mevcut ticari faaliyetlerle ilgili değil, mevcut ve

geleceğin bir birleşimidir (Meekaewkunchorn, Szczepanska-Woszczyna, Muangmee, Kassakorn, N. ve Khalid, 2021: 297)

Lumpkin ve Dess (1996: 147) proaktifliğin kavramsal olarak karşıtını Miller ve Friesen'den (1978) farklı olarak, fırsatları yakalayamama veya pazarda liderlik edememe anlamında pasiflik olarak tanımlamıştır. Tepkisellik (reaktiflik) çevresel gelişmelere verilecek bir yanıtı içerirken, pasiflik ise bir anlamda hareketsiz kalma olarak ifade edilebilir. Chen ve Hambrick (1995: 457) proaktif eğilimin çevresel gelişmelere tepki vermeyi de içermesi bakımından kendi içerisinde reaktif özellik barındırması gerektiğini savunmaktadır.

Girişimsel yönelimin bir bileşeni olarak proaktiflik yeni fırsatları öngörerek ve takip ederek ve gelişen pazarlara katılarak inisiyatif almak olarak tanımlanabilir (Lumpkin ve Dess, 1996: 146). Bu da aslında pazar yönelimleri ile ilişkili olup, pazar payını arttırmaya ve değer oluşturmaya yönelik olması nedeniyle firmaları pazar yönelimine teşvik eden bir özelliktir (Liu ve Huang, 2020: 99). Proaktif eğilimli organizasyonlar pazardaki fırsatları tespit edip değişiklikleri de rakiplerinden önce okuyarak pazarı kontrol etmek için öncü ve ilerici stratejik kararlar alma yeteneğine sahiptir. Firmalar proaktif özellikleri sayesinde çevreyi kendi lehlerine şekillendirebilirler (Al Mamun ve Fazal, 2018: 383). Bu özellik hem rekabet avantajı oluşturmak ve fırsatları keşfederek ürünlere talep oluşturmak hem de pazara yeni ürün ve hizmetlerle giriş vasıtasıyla ele geçirilen inisiyatifini sürdürmek için de gereklidir (Cho ve Lee 2018: 126).

Literatürdeki tanımlardan hareketle, proaktif eğilime sahip firmalar pazardaki değişiklikleri sürekli gözledikleri için rakiplerine kıyasla hamle avantajına sahip olurlar. Mevcut ürün ve markalarını analiz ettikleri için ürün yaşam eğrisinde sona gelmiş olanların da firmaya yük olmadan faaliyetini sonlandırma fırsatına sahip olmaktadır. Çevreyi şekillendirme yeteneği sayesinde pazara yön verebilir ve oyunun kurallarını belirleyebilirler. Ayrıca sahip oldukları tepki özelliği sayesinde rakiplerinin hamlelerine de doğru yanıtları verebilirler.

1.2.1.4. Rekabetçi agresiflik eğilimi

Rekabetçi agresiflik kavramını girişimsel yönelimin ayrı bir boyutu olarak ilk ele alan Lumpkin ve Dess (1996: 148) kavramı firmanın pazara giriş fırsatı elde etmek ya da mevcut konumunu iyileştirmek için geleneksel olmayan, alışılmadık rekabet yöntemlerine başvurarak bir anlamda rakiplerine meydan okuması ve bütün gücünü kullanmak anlamına gelen “korakor” (“Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük”, Erişim tarihi: 06.07.2022) mücadele etmesi olarak tanımlamıştır. Yazarların sonraki dönemde yaptıkları çalışmada ise rekabetçi agresiflik firmanın sektördeki rakiplerinden daha iyi performans göstermek için rakiplerinin hamlelerine karşılık mücadelecî duruş sergileme ve güçlü tepki göstermeyi içeren çabalarının yoğunluğu olarak tanımlanmıştır (Lumpkin ve Dess, 2001, 2015).

Rekabetçi agresiflik eğilimi proaktiflik eğilimi ile benzer şekilde, rakiplerin hamlelerine karşılık tepkisel (reaktif) eylemleri de içermektedir. Sürekli çevreyi gözleyen ve değerlendiren proaktiflik eğiliminden farklı olarak da rakiplerin sürekli gözlenerek analiz edilmesi ve böylece firmanın güçlü yönlerini harekete geçirerek rakiplerin zayıf yönlerinden yararlanmayı amaçlayan bir saldırı mekanizmasıdır (Hughes ve Morgan, 2007: 654). George Washington’un (1799) savunma aracı olarak en iyi yolun saldırı operasyonları olduğu (“National Archives”, t. y.) fikri ve bu fikirden hareketle oluşan “en iyi savunma güçlü bir saldırıdır” vecizesi rekabetçi agresiflik eğiliminin felsefesini yansıtmaktadır.

Rekabetçi agresiflik eğilimi firmanın hayatta kalmasına yönelik tehditlerle mücadele etmesine destek veren bir özellik olup gerektiğinde kısa ve orta dönem karlılığı feda edip rekabet için fiyatları taban seviyesine indirmek, rakiplere kıyasla müşteri edinme ve tutundurma faaliyetlerine azami bütçeler ayırmak gibi hamleleri içerebilir (Mostafiz, Hughes ve Sambasivan, 2021: 429). Rekabetçi agresif eğilimli firmalar hayatta kalmalarına yönelik riskleri bertaraf etmek ve rakiplerine karşı üstünlük elde edebilmek için gerekirse belirli bir dönem karlılığından dahi vazgeçebilecektir. Proaktiflik eğilimi firmanın pazarda inisiyatifi nasıl ele geçirdiğini ve fırsatçı davrandığını tanımlarken, rekabetçi agresiflik eğilimi ise firmanın rakipleri ile nasıl ilişki kurduğunu tanımlamaktadır (Hernandez-Linares, Kellermanns, Lopez-

Fernandez ve Sarkar, 2019: 5). Bu ilişkiler, rakiplerin yanıt verme yeteneğini veya motivasyonunu azaltmak için stratejiler uygulanması türünden ilişkilerdir (Hughes-Morgan, Kolev ve Mcnamara, 2018: 74).

Literatürdeki tanımlardan hareketle rekabetçi agresiflik eğilimi pazara girişte ya da pazardaki konumu güçlendirmek uğruna firmanın fiyatları agresif şekilde düşürmesi, gerekirse kendi karlarından vaz geçmesi, ürün ya da hizmetlerinde kalite anlamında radikal değişiklikler yapması gibi rakipleri zorlayıcı eylemleri içerir. Bu eğilim firmaların sürekli teyakkuz halinde olmasını, rakiplerini ve rakiplerinin olası hamlelerini analiz ederek anlık manevralar yapmasını gerektirir. Bu sayede firma gerektiğinde rakiplerini saf dışı bırakarak pazar payını koruyabilecek veya pazardaki konumunu güçlendirebilecektir.

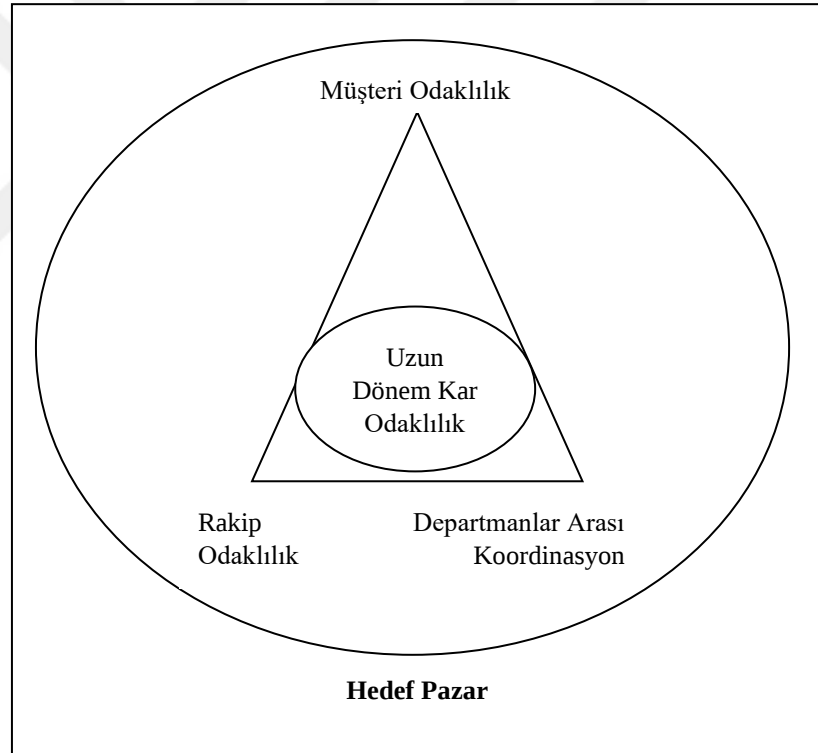
1.2.2. Pazar yönelimi ve alt boyutları

Her ne kadar pazarlama ile ilgili literatür çok eski tarihlere dayanan derin köklere sahip olsa da pazar yönelimi bağlamında literatürün kökenleri görece daha yakın tarihte oluşmuştur. Pazar yönelimi bir yönetim disiplini olarak pazarlama literatürünün çatısı altında gelişen bir araştırma alanı olup, olgunlaşma başlangıcı büyük ölçüde Kohli ve Jaworski (1990) ve Narver ve Slater (1990) tarafından önerilen kavramsal çerçeveye dayanmaktadır. Kavramı ilk kullanan Shapiro (1988: 120) pazar yönelimini, firmanın tüm yönlerine değinen bir dizi süreçler bütünü olarak tanımlamıştır.

Shoham, Rose ve Kropp'a göre (2005: 436) literatürde pazar yönelimine yönelik iki ana yaklaşım geniş çapta benimsenmiştir. İlk yaklaşım pazar bilgisinin firma çapında üretilmesi, bireyler ve departmanlar arasında yayılması ve yayılan bilgiye firma çapında yanıt vermektir (Jaworski ve Kohli, 1993; Kohli ve Jaworski, 1990). İkinci yaklaşım ise müşteri odaklılık olarak ifade edilen, müşteriler hakkında bilgi toplamak ve yaymak için faaliyetlerde bulunulması, rakip odaklılık olarak ifade edilen, rakipler hakkında bilgi toplamak ve yaymak için faaliyetlerde bulunulması ve oluşturulan bilgiyi kullanmak için firmanın fonksiyonları arasında koordinasyonun sağlanması eylemlerinin bileşkesidir (Narver ve Slater, 1990; Slater ve Narver, 1995).

Pazar yönelimi kavramını aynı terim altında üç farklı bakış açısı ile ele alındığını savunan yazarlar da mevcuttur (Becker ve Homburg, 1999; Helfert, Ritter ve Walter, 2002). Bunlar kültürel, davranışsal ve sistem odaklı yaklaşımlardır.

Narver ve Slater (1990) pazar yönelimini kültür temelli bir yaklaşımla ele almıştır. Pazar yönelimi, müşteriler için üstün değer oluşturmak ve dolayısıyla firma için sürekli üstün performans sergilemek için gerekli davranışların en etkin ve verimli bir şekilde sergilenmesini sağlayan kurum kültürüdür (Narver ve Slater, 1990: 21). Yazarlar pazar yönelimi kavramını müşteri yönlülük, rakip yönlülük ve fonksiyonlar arası koordinasyon boyutları üzerine inşa ederek firmanın uzun dönemde varlığını sürdürebilmesi için uzun dönemli odaklanma ve nihai hedef olan karlılığa ulaşma olduğuna işaret etmişlerdir (Narver ve Slater, 1990: 22).



Şekil 2: Pazar yönelimi

Kaynak: Narver ve Slater, 1990: 23

Kohli ve Jaworski (1990: 3) ise pazar yönelimini davranışsal temelli bir yaklaşımla tanımlamıştır. Bilgi odaklı ve eylem odaklı bir bakış açısıdır. Yazarlara göre pazar yönelimi; müşteriler ve çevresel faktörlere ilişkin pazar bilgisinin sağlanması ya da üretilmesi, bu bilginin yatay ve dikey bilgi akışları ile firma genelinde paylaşılması ve

gerekli stratejik aksiyonun alınması yönünde örgütsel cevabın oluşturulması olarak üç faaliyeti içermektedir (Kohli ve Jaworski, 1990: 3).

Sistem temelli bakış açısı Becker ve Homburg'un (1999) kavramsallaştırmasına dayanmaktadır. Yazarlar kar amaçlı organizasyonların yönetim sistemlerinin müşteri ve rakip yönelimli olacak şekilde tasarlanmasına yönelik bir model geliştirmişlerdir. Pazar yönelimine sahip olabilmek için firma içerisindeki organize etme, bilgilendirme, planlama, kontrol etme ve işe alma yani insan kaynakları yönetimi işlevlerinden oluşan yönetim sisteminin pazar yönelimini destekleyecek şekilde tasarlanması gerekliliğine işaret etmişlerdir (Becker ve Homburg, 1999: 22).

Günümüzde modern pazarlama pazar yönelimi üzerine inşa edilmiştir (Grinstein, 2008: 115). Pazar yönelimi 1990'larda firmaların müşteri odaklılık çerçevesinde üstlendikleri eylemler, gerçekleştirdikleri davranışlar ve buna paralel olarak sahip oldukları örgüt kültürü olarak ortaya atılmıştır (Deshpande, Farley ve Webster, 1993; Kohli ve Jaworski, 1990; Narver ve Slater, 1990). Pazar yönelimi firmanın değer oluşturabilmek için rakipleri, müşterileri ve pazar hakkında sahip olduğu bilgileri anlama ve kullanma yeteneği olarak tanımlanabilir (Hakala, 2011: 201).

Pazar yönelimi, firmanın pazarın ihtiyaç istek ve taleplerini anlayabileceği pazar odaklı bir kültür benimsenmesi sayesinde üstün performansa ulaşmasını sağlar (Udriyah, Tham ve Azam, 2019: 1420). Pazar yöneliminin firmaya sağlayacağı avantajlardan en yüksek verimi alabilmek için, müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve departmanlar arası koordinasyon boyutlarının tamamen entegre edilmesi gerekmektedir (Masa'deh, Al-Henzab, Tarhini ve Obeidat, 2018: 3121). Pazar yönelimi gerek kurum kültürünün bir bileşeni gerek bir kaynak gerekse bir yetenek olarak ele alınsın, bu yönelim ve buna karşılık gelen davranışlar firma performansını artırıcı etkiye sahiptir (Iyer, Davari, Zolfagharian ve Paswan, 2019: 17).

Literatürdeki tanımlardan hareketle pazar yönelimi firmanın faaliyet gösterdiği ya da göstermeyi düşündüğü pazarlardaki müşteri ya da potansiyel müşterilerine odaklanarak onların taleplerini en tatmin edici düzeyde yerine getirmeye odaklanmasını içerir. Rakipleri de kapsayacak şekilde piyasaya ilişkin bilgi edinme ve bu bilginin firma içerisinde işlenerek en doğru şekilde değerlendirilmesi yoluyla

stratejilerin oluşturulmasıdır (Iyer ve diğerleri, 2019: 17). Pazar yönelimi, karlılık amacının yanı sıra özellikle kar amacı gütmeyen firmalar tarafından benimsenecek uzun dönemde varlığını sürdürebilme ve hayatta kalma amaçlarına da hizmet etmektedir. Pazar yöneliminin firma performansını olumlu yönde etkilediği literatürde çeşitli araştırmalarda birçok kez kanıtlanmıştır (Buratti, Profumo ve Persico, 2021; Gligor, Gölgeci, Newman ve Bozkurt, 2021).

Firma genelinde paylaşılan bir felsefe haline gelen, pazarın istek ve ihtiyaçlarının tespit edilerek buna uygun çözümlerle müşteri tatmini sağlanması yönünde davranışları içeren pazar yönelimi, bu felsefeye bağlı olarak en uygun stratejilerin oluşturulması çabası içerisindedir. Buradan hareketle bu tez kapsamında firmaların pazar yönelimlerinin tespiti ve ölçümü için pazar yönelimi; müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve departmanlar arası koordinasyon boyutları bağlamında ele alınmaktadır.

1.2.2.1. Müşteri odaklılık

Müşteri odaklı olmak firma açısından hedef ve potansiyel müşterilerinin taleplerini doğru anlayabilmek anlamına gelmektedir. Bir anlamda müşteriyi temel odak yapmak, hayatın merkezine koymaktır. Bu anlayış güne özel değil, sürekli gelişen ve dönüşen bir yapıda seyretmelidir. Narver ve Slater (1990: 21) firmaların müşterilerinin katlandığı maliyetlere göre elde ettiği faydaları arttırmak ya da müşterinin elde ettiği faydalara göre katlandığı maliyetleri azaltmak yönünde iki yolla müşteri değeri oluşturabileceğini savunmuştur. Bu yaklaşımdan da anlaşıldığı üzere firma fayda ve maliyet kavramlarına kendi açısından değil, müşteri açısından yaklaşmaktadır, bir anlamda müşteri penceresinden bakmaktadır.

Müşteri odaklılık müşteri çıkarlarını ilk sıraya koyan inançlar dizisidir (Deshpande ve diğerleri, 1993: 27). Müşteri ihtiyaçlarının belirlenerek, analiz edilerek, onları anlayarak ve yanıtlayarak müşterinin tatmin edilmesidir (Johnson, Lee, Saini ve Grohman, 2003: 80). Müşteri odaklılık firmaya pazarın teknik konularını öğrenme ve dinamiklerine hakim olma avantajı sağlar (Gatignon ve Xuereb 1997: 78). Böylelikle pazarın olası bölümlerinin, öneminin ve büyüme hızının değerlendirmesi daha doğru bir şekilde yapılabilir. Bununla birlikte müşteri odaklılık müşterilerin sadece şimdiki

ihtiyaçları değil, gelecekte oluşacak ihtiyaçlarını da anlayarak şimdiden bu ihtiyaçların tatmini yönünde n çalışmalar yapılmasına olanak sağlar (Augusto ve Coelho, 2009: 97).

Deshpande, Farley ve Webster (1993: 27) müşteriye odaklanırken firmanın kendi paydaşlarının çıkarlarını da ihmal etmemesi gerekliliğine vurgu yaparak uzun vadeli karlı bir firma geliştirebilmek için müşteri odaklı olmakla birlikte tüm paydaşların çıkarlarının korunmasının bir bütün olarak ele alınması gerekliliğine işaret etmiştir. Bir firmada sahipler, yöneticiler, çalışanlar gibi paydaşlar firmanın temel dinamiklerini oluştururlar ve müşterilerle birlikte firmanın karlılığı ve uzun dönem yaşam sürmesinde etkileri yadsınamaz.

Müşteri odaklılık eğiliminin tanımlarında geçmişten günümüze çok fazla değişiklik olmamakla birlikte günümüz teknolojik gelişimlerinin bu eğilime entegre edilerek kavramın genişletilmesi söz konusudur. Büyük veri ve yapay zeka gibi yeni nesil bilgi teknolojileri firmaların bilgi edinme kanallarını genişletmiş, dijital platformlar aracılığı ile bilginin dolaşımı serbestleşmiş ve buna bağlı olarak müşteri odaklı firmalar da dijital müşteri odaklılığa geçiş yapmaktadırlar (Sun ve Zhang, 2021: 555). Dijital müşteri odaklılık dijital teknolojiler vasıtasıyla müşteri ile sürekli etkileşim halinde olmayı ve klasik müşteri odaklılık tanımındaki eylemleri dijital platformlar vasıtasıyla daha aktif hale getirebilmeyi gerektirir (Kopalle, Kumar ve Subramaniam, 2020: 115). Bu iletişim kanalları sayesinde firmalar müşteri taleplerine göre gerek ürünlerini şekillendirebilecek gerekse müşterilerinin farklı ihtiyaçlarına yanıt verebileceklerdir.

Kotler, Armstrong ve Opresnik'e (2021: 544) göre müşteri odaklı bir firma müşterilerin yeni oluşan ihtiyaçlarını takip ederek müşterileri ihtiyaç çeşidine göre gruplandırabilir ve kaynaklarını hedef müşteriler için üstün değer sunmaya yöneltebilir. Yazarlara göre müşteri odaklı firmalar yeni firsatları tespit etmek ve buna uygun uzun vadeli stratejiler belirlemek için avantajlı durumdadır (Kotler, Armstrong ve Opresnik, 2021: 544).

1.2.2.2. Rakip odaklılık

Rakip odaklılık temelde firmanın, rakiplerinin ne yaptığını anlamaya çalışmasıdır. Rakiplerin analiz edilmesi, stratejileri, yetenekleri, güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesi anlamına gelir (Narver ve Slater, 1990: 22). Sadece mevcut rakiplerin analizi gerekli olmakla birlikte yeterli olmayacaktır. Porter’a göre (1980: 71) mevcut rakiplerle birlikte potansiyel rakiplerin de analizi, olası hamleleri ve değişime yanıt verme kapasiteleri hakkındaki bilgiler gelecekteki endüstri koşullarını tahmin etmek için önemli bir girdi olarak kullanılabilir.

Rakip odaklılık rakiplerin iş uygulamaları hakkında bilgi toplayarak bu bilgi uyarınca ürün hizmet portföyünde ya da değer zincirinde ayarlamalar yaparak firmanın maliyet avantajı sağlamasına olanak sağlar (Dev, Zhou, Brown ve Agarwal, 2008: 21). Bununla birlikte rakiplere fazla odaklanmak radikal yenilikler yapma yeteneğini köreltebilir (Lewrick, Omar ve Williams, 2011: 50). Rakiplerini olması gerekenin üzerinde takip eden firmalar, sürekli onların ürün ve hizmetlerine odaklanmaları nedeniyle kendi yenilikçilik yeteneklerini kullanamazlar.

Rakip odaklı olmak sadece rakipleri mağlup etmeye, yok etmeye çalışmak demek değildir. Karlılık hedefleyen firma sadece rakiplerini mağlup etmeyi hedeflediği taktirde istediği karlılığa ulaşamayacaktır (Bendle ve Vandenbosch, 2014: 2). Bu tip bir anlayış literatürde “rekabetçi mantıksızlık” olarak anılmaktadır (Arnett ve Hunt, 2002; Brouthers, Lascu ve Werner, 2008). Sadece rakipleri mağlup etmeye odaklanmak ve bu yönde stratejik hamleler yapmak istisnai bağlamlar dışında firmaların karlarını maksimize etme hedefinden sapmalarına yol açacaktır.

Stratejik bir seçim olarak rakip odaklılık rakipleri izlemeye yönelik yatırımlar yapmayı ve kaynakları bu yönde kullanmayı gerektirir (Mubarak, 2019; Zhai, Sun, Tsai, Wang, Zhao ve Chen, 2018). Rakip odaklı olmanın bazı avantajlı ve dezavantajlı yönleri vardır. Rakip odaklı firmanın rakiplerinin zayıflıklarını izleyerek sürekli onlara yönelik hamle geliştirmesi neticesinde mücadelecî bir ruh kazanması avantajlı bir yön iken; bununla birlikte sürekli rakiplerinin hamlelerine yönelik hamle geliştirmesi nedeni ile pazardaki müşteri taleplerini gözetememesi ve özgünlüğünü kaybederek

reaktif bir yapıya dönüşmesi dezavantaj olabilmektedir (Kotler ve diğerleri, 2021: 544).

Firmalar sadece rakip odaklı olarak hareket ettiklerinde müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini de gözden kaçırabilirler, bu durumda sadece rakip odaklı bir yaklaşım tercihi müşteri odaklılığın karşıtı durumuna gelecektir (Shubar ve Jassim, 2020: 2631). Bazı firmalar ise müşteri odaklılığa ağırlık vererek rakip odaklılığı ihmal etmekte ve rakip firma bilgilerinin rekabette sağlayacağı avantajı kaçırmaktadırlar (O'Dwyer ve Gilmore, 2019: 23). Rakip odaklı firmalar sektörlerindeki rekabet ortamını sürekli olarak değerlendirir ve kendilerini rakipleriyle kıyaslayarak güçlü ve zayıf yönlerini diğerleri ile karşılaştırırlar ve fırsatlar ararlar (Newman, Prajogo ve Atherton, 2016: 74). Dolayısıyla rakip odaklılığın ihmal edilmesi rakiplerin getirdikleri yeniliklerden, stratejik hamlelerinden habersiz olunmasına neden olacaktır. Bu nedenle rakip odaklılık ve müşteri odaklılık yaklaşımlarından verim almak için firmalar bu iki yaklaşımı da uygun ölçülerde birlikte benimsemelidirler (Kotler ve diğerleri, 2021; Masa'deh ve diğerleri, 2018; O'Dwyer ve Gilmore, 2019).

1.2.2.3. Departmanlar arası koordinasyon

Pazar yönelimi ile ilgili mevcut literatür, firmaların pazardaki değişikliklere tepki vermesi ve gelecekte faaliyette bulunmayı hedeflediği pazarların dinamiklerine hazır olabilmesi için müşterileri ve rakipleri hakkında bilgi edinebilmesinin önemini vurgulamaktadır. Bu bağlamda firmanın bir bütün olarak hareket edebilmesi ve bunun için de kendi içsel dinamiklerini koordine edebilmesinin önemi artmaktadır. Özellikle değişim hızı yüksek olan pazarlar departmanlar arası hızlı yanıt ve yüksek koordinasyon gerektirir (Porter, 1980: 197- 198).

Departmanlar arası koordinasyon Narver ve Slater (1990: 22) tarafından müşteriler için üstün değer oluşturmak amacıyla firmanın tüm kaynaklarının koordineli kullanımı olarak tanımlanmıştır. İnsan ve sermaye kaynaklarının bir araya getirilmesi, departmanlar arasında uyum sağlanarak sinerji oluşturulması ve bunu müşteriler için üstün değer oluşturulması çabalarına yöneltme yeteneğidir.

Gatignon ve Xuereb (1997: 78) departmanlar arası koordinasyonu bir firmanın içerisindeki farklı departmanları arasındaki iletişimi kolaylaştıran firmaya özel bir yapı olarak tanımlamıştır. Kohli ve Jaworski (1990: 6) pazar yönelimini tanımlarken pazardan istihbarat alma çabalarına firmanın bütün olarak katkı sunması, alınan istihbaratın firma genelinde yayılması ve sonrasında verilecek tepkinin gene firma çapında verilmesi gerekliliğini vurgulamışlardır. Firma içerisinde etkin iletişimin sağlanması ve bilginin firmanın tüm unsurlarına yayılması için firmanın tüm departmanlarının koordineli ve uyumlu bir şekilde çalışması önemlidir (Kohli ve Jaworski, 1990: 3).

Departmanlar arası koordinasyon firma içerisindeki farklı bakış açıları, farklı iş yapış şekilleri, farklı çıkarları firmanın amacı ve hedefine yönelik olarak bağdaştırarak tüm bu farklılıklarla birlikte departmanlar arasında uyumlu çalışmayı sağlamaktır (Auh ve Menguc, 2005: 252). Departmanlar arasında bilgi edinme ve paylaşmanın koordineli çalışma için önemli olmasının ötesinde stratejileri formüle etme, uygulama ve iş planları geliştirme, bilgiyi edinip firma geneline yaymak gibi faaliyetler departmanlar arası koordinasyonun kilit yönleridir (Altınay, 2010: 149).

Departmanlar arası koordinasyon sağlanması, firma içerisinde departmanlar arası daha fazla bilgi paylaşılması, ortak çalışma geliştirmesi ve müşteri değeri oluşturmaya yönelik çabaların teşvik edilmesini gibi faaliyetleri kapsamaktadır (Babu, 2018: 708). Departmanlar arası koordinasyonun sağlanmasına olumlu ya da olumsuz etkisi olabilecek bazı firma içi faktörler mevcuttur. Bunlar firmanın sahip olduğu kültür, yapı ve yönetim tarzları, firma içi süreçler, kullanılan sistemler, çalışanlar olarak örneklendirilebilir (Mathafena ve Msimango-Galawe, 2022). Bununla birlikte hayatın her alanında gün geçtikçe etkisini arttıran dijitalleşme, bu koordinasyonun sağlanması, firma stratejisinin yürütülmesi ve kaynaklarının entegre edilmesi konularında çok etkili bir araçtır (Ruiz-Alba, Guesalaga, Ayestaran ve Morales Mediano, 2020: 413). Bir diğer deyişle dijitalleşmenin doğru kullanılması, iş birliği ve kesintisiz iletişim gibi konularda destek olarak departmanlar arası koordinasyon sağlanmasında avantaj oluşturmaktadır.

Departmanlar arasında koordinasyonun sağlanabilmesi için, önündeki en büyük bariyer olan firma içerisindeki düşünce ve çıkar çatışmaları en aza indirilmelidir. Firma içerisinde iyi bir haberleşme ağı kurup pazar istihbaratının alınmasından firmanın vereceği yanıtın oluşturulmasına kadar olan süreçte etkin iletişim sağlanmalıdır. Bu sayede pazarda müşterilerin talepleri daha iyi anlaşılabilir, rakiplerin hamleleri daha doğru analiz edilebilir ve pazarın dinamiklerine uygun adımlar atılabilir. Bununla birlikte bilginin toplanıp firma içerisinde dağıtılması faaliyetleri, bunları organize etmek için kullanılacak dijital sistemlerin edinilmesi ve tüm bu süreçlerin sağlanması için emek, zaman harcanması gibi faaliyetler ücretsiz değildir ve kimi zaman ciddi yatırımlar gerektirmektedir (Breitling, 2019; Foerstl, Hartmann, Wynstra ve Mose, 2013).

Sağlanması için ilave yatırımlar ve ekstra maliyetler gerektiren departmanlar arası koordinasyon, önemli genel giderleri ortadan kaldırarak firmaya maliyet açısından rekabetçi olma avantajı sağlamaktadır (Porter, 1980: 252). Departmanlar arası koordinasyon, ampirik kanıtlarla da desteklenen görüşe göre maliyet avantajları oluşturması nedeni ile (Ho, Nguyen, Adhikari, Miles ve Bonney, 2019; Vytlačil, 2011) organizasyonlar tarafından bütçe dengesi de gözetilerek yatırım yapılması gereken önemli bir alandır.

1.2.3. Öğrenme yönelimi ve alt boyutları

Filozof Francis Bacon'un *Meditationes Sacrae* (1597) eserinde yer verdiği "*bilginin kendisi güçtür*" deyişi zaman içerisinde "*bilgi güçtür*" özdeyişine dönüşmüş (Brown, 1989: 3) ve bu yaklaşım bugün olduğu kadar tarihsel süreçte de bilgiyi edinmenin, bilgiye ulaşmanın ve bilgiye sahip olmanın önemine ışık tutmaktadır. Benzer şekilde günümüz iş koşullarında da bilgiye sahip olmanın firmalar için ifade ettiği anlam güce sahip olmak olarak ifade edilebilir. Firmalar kaynak ve yeteneklerini daha etkili, etkin ve verimli kullanabilmek için bilgiyi edinme konusu ile yakından ilgilenmektedirler.

Öğrenme, bilginin edinildiği süreçtir. Firmalar bilgiye örgütsel öğrenme süreci yoluyla ulaşırlar (Basten ve Haamann, 2018: 2). Bununla birlikte öğrenme, değişken iş koşullarında ortaya çıkan zorluklara yanıt verme ve uzun vadede hayatta kalmanın

zorluklarıyla mücadele etme konularında firmalara yardımcı olmaktadır (Real, Leal ve Roldan, 2006: 505). Örgütsel öğrenme firmaların tüm zihinsel eylemlerini kapsayan bir kavram olup, bilgilerin oluşturulduğu, performansların iyileştirildiği, modellerin oluşturulduğu bir süreçtir (Chiva, Ghauri ve Alegre, 2014, 689).

Öğrenme yönelimi, bilgi oluşturma ve örgütsel öğrenme süreçlerinin öncülü olarak konumlandırılabilir (Cohen ve Levinthal, 1990; Real, Roldan ve Leal, 2014). Öğrenme yönelimi örgütsel öğrenme sürecini kolaylaştıran, öğrenmeye yönelik temel bir tutumu yansıtan örgütsel ve yönetsel özelliklerdir (Chiva ve Alegre, 2009; Real ve diğerleri, 2014). Firmaların öğrenme davranışına yönelik tutumu ve öğrenme ile ilişkili değerleridir (Hult ve Ferrell, 1997: 101). Firmanın üstün değer oluşturma yeteneğidir (Baba, 2015: 248).

Firmalarda bilgi sahibi olmaya giden süreç öğrenme yönelimi ile başlar. Örgütsel ve yönetsel özellikleri öğrenmeyi destekleyen firmalar öğrenme yönelimine sahip firmalardır ve bu sahipliğin derecesi bilgiye sahip olma derecesini yansıtır. Firmaların öğrenme yönelimi dereceleri arttıkça firma performansına katkıda bulunacak olan ürünlerde, süreçlerde ve sistemlerde yenilikçiliğe daha açık olurlar (Baker ve Sinkula, 1999, 2002; Calisir, Gumussoy ve Guzelsoy, 2013).

Temel stratejik yönelimlerden birisi olan öğrenme yönelimi, rekabet avantajını artırmak için firma genelinde bilgiyi oluşturma, edinme ve kullanma faaliyetini ifade eder (Calantone ve diğerleri, 2002: 516). Firmalara faaliyet gösterdikleri ya da gösterecekleri pazarlardaki fırsatlardan yararlanma ve/veya tehditleri etkisiz hale getirmelerinde yardımcı olur (Farrell, Oczkowski ve Kharabsheh, 2008: 292). Firmalar öğrenme yönelimleri sayesinde müşterilerinin ihtiyaçlarını rakiplerine oranla daha iyi ve daha hızlı anlayabilirler. Öğrenme yönelimi firmaların rekabet güçleri ve performanslarını geliştirmelerini destekleyen bir kaynak ve yetenektir (Martinez, Serna ve Montoya, 2020: 397).

Öğrenme yönelimi firmaların bilgiyi oluşturma ve kullanma eğilimini etkileyen örgütsel değerler bütünüdür (Sinkula, Baker ve Noordewier, 1997: 309). Öğrenme yönelimi, kurumsal performansı ve müşteri değerini iyileştirmek için içgörüler,

bilgiyi ve anlayışı geliştirme sürecini vurgulayan kültürel bir yön olarak tanımlamaktadır (Nasution, Mavondo, Matanda ve Ndubisi, 2011: 338).

Öğrenme yönelimi firmaların strateji oluşturma faaliyetlerinin önemli bir yönüdür ve hatalardan, başarısızlıklardan sonra öğrenme yoluyla firmaların kendi kendilerini yenilemelerinin temelini oluşturur (Covin, Green ve Slevin, 2006: 59). Firma daha önce deneyip de başarısız olduğu stratejilerin tekrar uygulanmasının önüne geçer ve bunlardan çıkartacağı dersler ile kurumsal hafızasını zenginleştirir. Başarısızlıktan öğrenmeyi literatürde başarısızlıktan öğrenme yönelimi olarak ayrıca kavramsallaştıran yazarlar da mevcuttur (Cope, 2011; Edmondson, 2011; Wilson, 2019; Wilson ve Dobni, 2020).

Öğrenme yönelimi firmanın sadece dış çevresine yönelik olmasının ötesinde firmanın çevre ile ilişkilerini düzenleyen içsel dinamikleri üzerinde de etkisi vardır. Öğrenme yönelimi krizlere müdahale etme, normal duruma geri dönebilmek gibi konularda firma için önemli bir araçtır (Broekema, Porth, Steen ve Torenvlied, 2019: 200). Öğrenme yönelimi, bir firmanın kullandığı teorileri, zihinsel modelleri ve baskın mantığı hakkında sorgulama derecesini etkileyen değerlerin varlığıdır (Baker ve Sinkula, 1999; Li, Lin ve Chu, 2008). Böylelikle firma strateji oluşturma sürecinde geçerliliği kalmamış bakış açıları, işlevsiz kalmış süreç ve prosedürleri tespit ederek devre dışı bırakabilir. Bu da firmaya ayrıca maliyet avantajı sağlayacaktır.

Öğrenme yönelimi firma üyeleri arasındaki çeşitliliği azaltarak iş birliğinin geliştirilmesine de olanak sağlamaktadır (Mehta, Polsa, Mazur, Xiucheng ve Dubinsky, 2006: 1095). Firma genelinde oluşturulacak ve güncellenecek zihinsel modeller, teoriler gibi hareket noktaları firma birimlerinin ve üyelerinin tek bir amaca yöneltilmesini sağlayacak ve amaca ulaşılması için de iş birliğini teşvik edecektir.

Literatürde öğrenme yönelimine ilişkin araştırmalar son yıllarda kavramın yenilikçilik ve performans ile ilişkisi üzerinedir (Alerasoul, Afeltra, Hakala, Minelli ve Strozzi, 2021: 7). Allameh ve Khalilakbar (2018) öğrenme yöneliminin yenilikçilik performansı üzerine etkisi; Pastor Perez, Rodriguez Gutierrez ve Agudob (2019) öğrenme yöneliminin firma performansı ve yenilik yönelimi üzerine etkisi; Sawaeen

ve Ali (2020) öğrenme yöneliminin firma performansı üzerine etkileri araştırmış ve pozitif etki sonuçları elde etmişlerdir.

Hakala (2011: 202) öğrenme yönelimini pazar ve teknoloji yönelimlerini kapsayan, firmanın rekabet avantajı elde etmek için bilgiyi yaratma ve kullanma becerisi ile pazar bilgisinin elde edilmesi, paylaşılması ve kullanılması olarak tanımlamaktadır. Fakat literatürde yaygın görüş pazar ve teknoloji yönelimlerini ayrı birer stratejik yönelim olarak ele almaktadır (Sinkula ve diğerleri, 1997).

Tanımlardan hareketle öğrenme yönelimi firmaların öğrenmeyi desteklemesine yönelik tutumlarını yansıtmaktadır. Firma genelinde bilginin oluşturulması, edinilmesi, paylaşılması ve kullanılması süreçlerinin tamamını içerir. Hangi tür bilgilerin toplanacağını, bu bilgilerin nasıl yorumlanacağını ve paylaşılacağını etkiler (Calantone ve diğerleri, 2002: 516). Öğrenme yönelimi sayesinde firmalar mevcut stratejik karar yapılarının ve inanışlarının sürekli olarak öz değerlendirmesini yaparak kendilerini yenilerler. Süreçlerini iyileştirerek maliyet, dış çevreden bilgilerin firma içerisine yayılması sayesinde de rekabet avantajı sağlarlar.

Öğrenme yönelimi literatürde kavramsal ve uygulamalı birçok araştırmaya konu olmuş, her ne kadar boyutları üzerine uzlaşılammış olsa da genel görüş birden çok faktöre bağlı olan çok boyutlu bir yapı olduğudur. Literatürde öğrenme yönelimine ilişkin en sık yer verilen boyutlar bu tez kapsamında öğrenme yöneliminin alt boyutları olarak kabul edilmektedir. Bu boyutlar paylaşılan vizyon, sistem yönelimi, öğrenmeye bağlılık ve organizasyonel hafızadır.

Öğrenme yönelimi firmada dahili ve harici değişime önderlik eder fakat firmaların öğrenmeye yönelmeleri zaman alıcı bir süreç olabilir (Baker ve Sinkula, 1999: 414). Öğrenme yönelimini sağlayabilmek için firmanın tüm birimlerinin tek odağa yöneltecek vizyon oluşturması ve firma genelinde paylaşılması, öğrenmenin firma genelinde teşvik edilerek değişimin önündeki bariyerlerin kaldırılması, tecrübelerin geleceğe aktarılabilirdiği organizasyonel hafıza oluşturulması ve firmayı iç ve dış ilişkiler açısından oluşan bir sistem olarak ele alınması sağlanmalıdır.

1.2.3.1. Paylaşılan vizyon

Paylaşılan vizyon firmanın tüm birimlerinin ortak amaca sevk olmasını sağlayan önemli bir değerdir. Vizyon paylaşımı firma üyeleri arasında sinerjiyi, bağlılığı ve amacı teşvik eden bir öğrenme odağı olarak yön sağlaması nedeniyle proaktif öğrenme için çok önemli bir temeldir (Luo, Zhang ve Li, 2022). Vizyonun paylaşılması mevcut teori ve uygulama ile uyumlu olan kapsamlı bir öğrenme yönelimi yapısı oluşturmaya olanak sağlar. Paylaşılan vizyon öğrenmenin de aynı yönde gerçekleşmesini sağlar. Firma genelinde yayılmış bulunan deneyimsel bilginin birleştirilebilmesini ve bu sayede fırsatların yakalanabilmesini sağlar (An, Zhao, Cao, Zhang ve Liu, 2018: 55). Bu da firma genelinde gelecekte hangi ürün ve hizmetleri geliştireceğine yönelik birliktelik sağlar.

Paylaşılan vizyon firma üyelerini ortak hedefe yönlendirir, yanlış anlaşılmalara önler ve üyeler arasındaki iletişimi geliştirir (Strese, Keller, Flatten ve Brettel, 2018: 436). Firmanın belirli üyelerinin değil, tamamının öğrenmeye odaklanmasını sağlar (Ejdys ve Gedvilaite, 2017: 56). Öğrenmede sağlanan bu birliktelik ortak gelişimi ve yenilikçilik eğilimlerini de olumlu etkiler (Nair, 2019: 35). Firmalar paylaşılan vizyon sayesinde üyelerini öğrenmeye odaklayarak enerjilerini ve bağlılıklarını arttırmakta ve yenilikçilik kapasitelerini arttırmaktadır (Eshlaghy ve Maatofi, 2011: 120). Paylaşılan vizyon olmaması durumunda öğrenme sürecinin yönetilmesinde zafiyetler yaşanacak ve öğrenmeye olan motivasyon düşük olacaktır (Gergely, 2016: 58).

Üyelerin vizyonunun firmanın vizyonu olduğu göz önünde bulundurulduğunda firmalar ortak vizyon geliştirmesi için tüm üyelerini iş birliği yapmaya teşvik etmelidir (Rana, Ardichvili ve Polesello, 2016: 479). Paylaşılan vizyon firma içerisinde öğrenmenin yönünü etkiler ve ortak bir vizyona sahip üyeler birbirleri ve dolayısıyla firma ile aynı yön ve hedeflere sahiptir (Ro, Yoo, Koo ve Song, 2021: 63). Firma birimleri ve üyelerinin ortak bir yöne sahip olmaması öğrenmenin yönlendirilmesini de zorlaştıracaktır. Paylaşılan vizyon olmadan firma üyelerinin firmanın beklentilerinden, ölçümlemek istediği sonuçlardan ve rekabetteki hareket tarzı gibi teorik temelli yaklaşımlarına hakim olması daha az olasıdır (Sinkula ve diğerleri, 1997: 309). Böyle bir firma ortamı da belirsizliği temsil eder ve kişiler öğrenmenin kendisine

motive olsalar bile ne öğreneceklerini bilmeleri zordur (Calantone ve diğerleri, 2002; Sinkula ve diğerleri, 1997).

Firma içerisindeki çeşitli birimlerin bilgiye olan yaklaşımları, bilgiyi elde etme ve yorumlama tarzları farklılık gösterebilir. Calantone, Cavusgil ve Zhao, (2002: 517) farklı fonksiyonel alanlardaki bireylerin farklılıklarına örnek olarak; pazarlama departmanındaki bir üyenin pazar bilgisi ile daha fazla ilgili olurken, Ar-Ge departmanındaki bir üyenin teknik bazı bilgiler ile ilgilenebileceğini belirterek bilginin yorumlanması ve kullanılmasında da farklı yaklaşımlara sahip olabileceklerini vurgular. Paylaşılan bir vizyon firma içerisindeki bu çeşitliliğin odağının aynı noktaya yönltilmesini sağlar.

1.2.3.2. Sistem yönelimi

Kökenleri mühendislik alanına dayanan sistem düşüncesi bütünü görme, durağan bir bakıştan ziyade ilişkilere odaklanmak olarak tanımlanabilir (Senge, 1990: 68). Sistem yönelimi çevreden gelen çoklu bilgi akışlarını yapılandırmaya ve anlamlandırmaya çalışır (Hult ve Ferrell, 1997: 101). Bu çoklu bilgi akışları firma içerisinde üyeler arasında, çalışma gruplarında, birimler arası ilişkiler gibi etkileşim oluşan tüm eylemler sonucu ortaya çıkar. Sistem yönelimi bu ilişkilere odaklanarak organizasyon içerisindeki her faaliyetin açık ve net olarak tanımlanması ve üyelere bir sistem olarak anlatılması ile firma içerisinde uyum sağlanması ve organizasyonel bilgi üretilmesine ön ayak olur. Sistem yönelimi firmanın birimlerinin bir bütün ve tek bir sistem olarak ele alınmasını sağlar (Barakbah, Razak, Derioh, May ve Ramli, 2021: 651). Firmalar bilgiyi işleme ve firma içerisindeki bilgi süreçlerinin, iletişim vasıtasıyla bilgiye ulaşmanın kolaylıkları açısından değerlendirilebilir (Lai ve Huili Lin, 2017: 5).

Sistem yönelimi sadece firmanın iç çevresindeki ilişkilere yönelik bir yaklaşım değildir. Benzer şekilde firmanın dış çevresindeki ilişkiler de sistem yöneliminin odağına girer. Sistem yönelimi firmanın rutin ve sürekli iyileştirme faaliyetlerinde mevcut ve potansiyel sorunların tespit edilerek, bu sorunların kaynaklandığı iç ve dış çevre ilişkilerinin, etkileşimlerinin anlaşılacak tanımlanması, sonrasında da firmanın geneline bu bilginin yayılmasını sağlar (Pratiwi, Wardhani ve Ariyanti, 2020: 681).

Sistem yönelimli firmalarda tüm sistemleri bir arada tutan ve çevreye uyum sağlamasını sağlayan, sisteme gelen harici değişikliklerin bilgisinin paylaşılmasına destek olan geri bildirim döngüsü çok önemlidir (Teece, 2018: 361).

Örgütsel sistemler; davranış değişikliği, performans iyileştirme ve öğrenme süreçlerine yönelik olarak dönüştürülmelidir (Hult, Ferrell ve Hurley, 2002; Slater ve Narver, 1995). Sistem yönelimi ile iç ve dış çevre ilişkilerini anlamaya yönelik oluşturulan bütüncül bakış neticesinde firma üyeleri çevresel etkenleri ve firmanın faaliyetlerini bir bütün olarak algılar, firma süreçlerinin ve uygulamalarının iyileştirilmesine katkıda bulunurlar. Sistem yönelimi, firmanın bilişsel öğrenme seviyelerine rehberlik ettiği için firma seviyesinde öğrenmenin önemli bir boyutudur (Hult ve diğerleri, 2002: 381).

1.2.3.3. Öğrenmeye bağlılık

Bilginin firma içerisinde edinilmesi, iletilmesi, kabul edilmesi ve özümsemesini kapsayan bir kavram olan öğrenmeye bağlılık, firmanın mevcut bilgileri birleştirerek veya yeni bilgileri bünyesine katarak işleri yapma şeklini değiştirmeye hazır olmasıdır (Calisir ve diğerleri, 2013; Jolly ve Therin, 2007). İnsanlar gibi firmalar da öğrenmeye ve değişime hazır oldukları ölçüde bunu gerçekleştirebilirler. Öğrenme ve değişim bazen sancılı olabilmekte, insan ya da firmalar dışarıdan gelecek rutin dışı bilgi ya da değişim talebi karşısında bariyer oluşturabilmektedirler. Firmalarda öğrenme yönelimi için firma genelinde öğrenmeye hazırlık sağlanmalı ve öğrenme talebi, öğrenmeye bağlılık firmada birer değer olarak oluşturulmalıdır.

Sinkula, Baker ve Noordewier (1997: 309) öğrenmeye bağlılığı firmalarda öğrenme kültürünün teşvik edilip edilmeyeceğini etkileyen bir değer olarak öğrenme yöneliminin merkezine yerleştirmiştir. Bu değere sahip firmalarda, örgüt yapısında yukarıdan aşağıya tüm kademelerde öğrenme kültürü yaygınlaştırılır. Firmaların bilginin gelişimini ve öğrenme kültürünü teşvik etmediği durumlarda firma üyeleri de öğrenme faaliyetlerini sürdürmek için motive olamayacaklardır (Calantone ve diğerleri, 2002: 516). Öğrenmeye verilen değer azlığı ya da çokluğu öğrenme seviyesini doğrudan etkileyecektir.

Öğrenmeye bağlı firmalar dış çevrede müşterilerinin, rakiplerinin, teknolojilerin ve dış çevrenin diğer boyutlarının bilgilerini, iç çevrede dahili değişiklikleri, başarıları ve başarısızlıkları ve üretim ve idari süreçleri ele alarak rekabet avantajı sağlama yönünde adım atmış olurlar (Dukeov, Bergman, Heilmann ve Nasledov, 2020: 556). Bununla birlikte öğrenmeye bağlılık hayatta kalmak için de önemli bir yatırımdır (Calantone ve diğerleri, 2002: 516).

1.2.3.4. Organizasyonel hafıza eğilimi

Organizasyonel hafıza bir firmanın geçmişindeki uygulama kararları ve stratejik hamleleri, problem çözme faaliyetleri sonucunda edindiği depolanmış tecrübe ve bilgileri ifade eder (Walsh ve Ungson, 1991: 61). Yazarlara göre bu bilgi ve tecrübeler bireysel hatıralarla ve yorumlarla saklanır. Her ne kadar firmalar bireylerden bağımsız var olsa da bireyler vasıtasıyla edinilen bu bilgi ve tecrübeler bunların paylaşıldığı sürece organizasyonel hafıza oluşabilir (Antunes ve Pinheiro, 2020: 142). Bu da üst yönetimin firma üyeleri arasında iletişim ve bilgi dağıtımını teşvik etmesi yoluyla olur (Kandemir ve Hult, 2005: 433).

Organizasyonel hafıza bilginin gelecekte kullanılmak üzere depolandığı araçtır (Huber, 1991: 90). Firmanın amaçları için bilginin depolanması, gerektiğinde ulaşılması ve tekrar kullanılabilmesi yöntemleri olarak da ifade edilebilir (Coraiola ve Murcia, 2020: 228). İhtiyaç halinde firmaya ilişkin finansal verilere, teknik bilgilere daha kolay erişilebilirken, müşteri sadakati, memnuniyet, marka değeri ve imaj verileri gibi bilgileri depolamak kolay değildir. Örtük bilgi olarak tanımlanan bu tip bilgiler üyelerin firmadan ayrılmaları halinde örgüt hafızasından silinmesi ve depolanamaması sorununa, gelişen bilgi teknolojileri artık çözümler sunabilmektedir (Barros, Ramos ve Perez, 2015; Cegarra-Navarro ve Sanchez-Polo, 2011).

Organizasyonel hafıza firmanın üyelere bağımlılığını azaltır. Geçmişteki uygulamalara ve çözümlere ulaşabilme sayesinde karar verme sürelerini kısaltır ve kararlara destek olur. Benzer uygulamaların tekrar yapılmasından kaynaklı işlem masraflarını ortadan kaldırarak maliyet avantajı sağlar. Üyeler arası bilgi paylaşımını teşvik etmesi nedeniyle firma içi iletişimin gelişmesine katkıda bulunur.

Organizasyonel hafıza Stein ve Zwass (1995: 89) tarafından firmanın günümüzdeki faaliyetlerinin sonuçlarını etkileme kabiliyeti bulunan, geçmişten gelen bilginin şimdiki faaliyetlere aktarıldığı bir araç olarak tanımlamıştır. Yazarlar bu faaliyetleri karar vermek, organize etmek, liderlik etmek, geliştirmek, kontrol etmek, iletişim kurmak, planlamak, motive etmek ve benzerleri olarak belirtmişlerdir. Ayrıca bilgi teknolojilerinin kullanılması etkili bir örgütsel hafıza süreci yönetimini destekleyecektir (Barros, Ramos ve Perez, 2015: 46).

Bir firma içerisindeki görevlerin performansını arttırmak için organizasyonel hafıza yoluyla bilgiler stoklanmalıdır çünkü firmalar bilgi kaynaklarını oluşturma, tutma ve aktarmada başarılı oldukları ölçüde yüksek performans sergilerler (Fang, Li ve Lu, 2016: 70). Bu yaklaşımdan hareketle firma içerisinde bilgi kaynaklarını oluşturma, muhafaza etme ve aktarma süreçlerini etkin yöneten firmalar üstün performans sergileme konusunda avantaj elde ederler.

Organizasyonel hafıza ile ilgili bazı olumsuzluklar da söz konusu olabilmektedir. Güçlü bir organizasyonel hafıza bazı durumlarda yeniliklere engel olabilir. Firma yeni üstün prosedürleri denemek yerine mevcut rutinlerine güvenerek kendisi açısından dezavantaj oluşturacak bir duruma sebebiyet verebilir (Sinkula, 1994: 42). Ayrıca güçlü bir hafıza nedeni ile firma içerisinde eski, modası geçmiş fikirlerin baskınlığı firmanın rekabet gücünü olumsuz etkileyebilir (Foroughi, Coraiola, Rintamaki, Mena ve Foster, 2020: 1727).

1.2.4. Teknoloji yönelimi

Teknoloji yönelimi, yeni ürün ve hizmetler geliştirmek için yeni teknolojilere yatırım yapılması ve sunulan teknolojik çözümler aracılığı ile uzun vadeli başarı sağlanması fikrini temel alır (Gatignon ve Xuereb, 1997; Grinstein, 2008; Hamel ve Prahalad, 1991). Teknoloji yönelimi dijital teknolojilerin firmalar üzerindeki önemli etkisini açıklayan stratejik yönelimdir (Kindermann ve diğerleri, 2021: 646). Teknoloji yönelimli bir firma önemli bir teknolojik altyapıya sahip olan ve bunu yeni ürünlerin geliştirilmesinde kullanabilen, müşterilerin yeni ihtiyaçlarına teknik çözümler geliştirebilen firma olarak tanımlanabilir (Gatignon ve Xuereb, 1997: 78). Bu görüş

teknoloji yöneliminin pazar yaklaşımı ve yenilikçilik olarak ifade edilebilecek yeni ürün geliştirilmesi olmak üzere iki bileşenini öne çıkartmaktadır.

Teknoloji yönelimi erken dönem çalışmalarda firmaların temel bir özelliği olarak ele alınmakta fakat stratejik yönelim araştırma akışının ayrı bir parçası olarak görülmemektedir (Gatignon ve Xuereb, 1997; Workman, 1993). Teknoloji yöneliminin üstün müşteri değeri oluşturmak için yeni çözümleri içeren anlayışı nedeniyle kimi araştırmacılar tarafından pazar yönelimi görüşüne dahil edilmiş (Hakala, 2011: 202), kimi araştırmacılar tarafından da yenilikçilik ile ilişkili olarak girişimsel yönelim görüşüne dahil edilerek ele alınmıştır (Kimberly ve Evanisko, 1981; Kitchell, 1995). Porter’a göre (1985: 60) teknoloji, rekabet avantajını ve endüstri yapısını etkiliyorsa önemlidir ve stratejik olarak ele alınabilir.

Teknoloji çağı olarak nitelendirilen günümüzde teknoloji yönelimi literatürde ayrı bir alan olarak araştırılmaktadır. Güncel literatürde bazı araştırmalar teknoloji yönelimi yerine dijital yönelim ifadesini kullanmaktadır (Kindermann ve diğerleri, 2021; Quinton ve diğerleri, 2018; Rupeika-Apoga, Petrovska ve Bule, 2022). Her iki kavram da aynı nitelikleri ifade etmekte olup, günümüz dijital teknolojilerinin gelişim hızına paralel olarak gelişen dijital yönelim kavramı teknoloji yönelimi kavramının genişletilmiş biçimidir (Khin ve Ho, 2020: 181). Bu tez kapsamında teknoloji yönelimi kavramı dijital yönelim literatürünü de kapsayacak şekilde temel stratejik yönelimlerden birisi olarak ele alınmaktadır.

Dijital ekonomilerde başarılı olabilmek için firmaların çoklu stratejik yönelimlere sahip olması gerektiği görüşünü savunan Quinton ve diğerleri (2018) teknoloji yönelimini, girişimcilik yönelimi, pazar yönelimi ve öğrenme yöneliminin merkezinde konumlandırmaktadırlar (Quinton ve diğerleri, 2018: 429-430). Yazarlara göre teknoloji yönelimi firmanın sahip olduğu diğer stratejik yönelimlerin kombinasyonudur. Teknoloji yönelimi, firmaların dijital teknolojilerin sunduğu fırsatlardan yararlanabilmek için, girişimsel yönelim, pazar yönelimi ve öğrenme yönelimi kombinasyonu vasıtasıyla sahip oldukları stratejik konumdur (Quinton ve diğerleri, 2018: 430). Bu görüşten hareketle firmaların dijital teknolojilerin önemini

her geçen gün arttırdığı günümüz koşullarında başarılı olabilmek için teknoloji yönelimli olmaları gerekliliği çıkarımında bulunulabilir.

Stratejik bir seçim olan teknoloji yönelimi firmalara dijitalleşme stratejilerini oluşturmaları ve buna uygun adımları atmaları için yönergeler sağlar (Kindermann ve diğerleri, 2021: 645). Ortaya çıkması ve yürütülebilmesi stratejik karar altyapısından beslenen dijitalleşme ve dijital yenilikler firmalarda bilgi teknolojileri bünyesinde olgunlaşmaktadır (Kohli ve Melville, 2019: 202). Bir diğer deyişle teknoloji yönelimi stratejik bir yönelimdir ve firmaların dijitalleşme yolculuğunda yol haritalarını belirlemelerine olanak sağlar. Bu stratejik yönelim sayesinde atılan dijital yenilik adımları ise firmalarda bilgi teknolojileri çatısı altında konumlanmaktadır.

Teknoloji yönelimli firmalar güçlü bir şekilde Ar-Ge odaklıdır, yenilikçilik eğilimleri yüksektir ve yeni ürünler geliştirmek için sofistike teknolojileri kullanırlar (Deshpande, Grinstein, Kim ve Ofek, 2013; Gao, Zhou ve Yim, 2007). Firmalar yenilikçilik ile ilişkili olarak yeni fikirler, ürünler ve süreçlere sahip olduğu sürece teknoloji yöneliminden bahsedilebilir (Masa'deh ve diğerleri, 2018: 3122). Teknoloji yönelimli firmalar, stratejik bir pozisyon olarak organizasyon içinde proaktif yeniliğin teşvik edildiği eylem ve davranışlara sahiptirler (Quinton ve diğerleri, 2018: 434). Teknoloji yönelimli firmaların norm ve değerleri arasında aykırı fikirler, icatçılık gibi eğilimlerin desteklenmesi yer almaktadır (Zhou ve diğerleri, 2005: 46). Bu bağlamda teknoloji yönelimli firmalar yüksek maliyetli Ar-Ge yatırımlarının yanı sıra organizasyon içerisindeki yenilikçi fikirleri de desteklemelidirler.

Teknoloji yönelimli firmalar, bir anlamda dijitalleşme sayılabilecek faaliyetleri için, iç işleyişleri ile örgütsel ve teknolojik çevreleri arasında uyum sağlamaları, bir diğer deyişle stratejinin teknolojik ve örgütsel unsurlarını eşgüdümlemeleri gerekmektedir (Kindermann ve diğerleri, 2021: 647). Firma içerisindeki yenilikçilik odaklı bir girişim; kültür, çalışma biçimleri, rutinler gibi iç örgütsel çevre etmenleri ile uyumsuz olduğunda başarı şansı düşecektir (Kohli ve Melville, 2019: 202). Buradan hareketle, teknoloji yönelimine sahip firmaların içsel dinamiklerini de bu yönde uyumlandırmaları gerekliliği çıkarımında bulunulabilir.

Yüksek teknoloji firmaya rekabet avantajı sağlıyorsa önemlidir ve her zaman karlılığı garanti etmeyecektir (Porter, 1985: 60-61). Teknoloji yönelimli firma rakiplerine kıyasla teknolojik olarak daha üstün ürünler üretebilmeli ve bu ürünlerinden yüksek performans elde edebilmelidir (Jeong, Pae ve Zhou, 2006: 352). Teknoloji, Porter (1980: 37) tarafından tanımlanan jenerik stratejilerden farklılaştırma stratejisinin uygulama yöntemlerinden birisidir. Hedefi endüstri çapında benzersiz olarak algılanan bir ürün ortaya koyarak farklılaşmayı sağlamak olan strateji, Ar-Ge ve teknoloji yatırımları ile rekabette üstün olacaktır. Ar-Ge ve teknoloji yatırımlarına gereken önemi vermeyen bazı firmaların rakiplerinin gerisinde kaldığı örneklerle sıkça rastlanmaktadır (Porter, 1980: 42).

Teknolojiye sahip olmanın ve geliştirmenin Ar-Ge ile olan ilişkisi düşünüldüğünde teknolojik yönelimler bazı durumlarda dezavantaj oluşturabilmektedir. Gao, Zhou ve Yim (2007: 6) bu konuya açıklık getirirken sektördeki teknoloji değişim hızına işaret etmişlerdir. Yazarlara göre teknolojik gelişmelerin hızlı seyrettiği sektörlerde teknoloji yönelimi ve dolayısıyla Ar-Ge yatırımları sektörde tutunabilmek ve varlığını sürdürebilmek için bir gereklilik halini almaktadır. Fakat teknoloji değişim hızı düşük olan sektörlerde teknoloji yönelimli firmaların yaptıkları Ar-Ge yatırımları ve teknoloji ile ilişkili harcamalar sektörde tutunabilme gerekliliğinin çok üzerinde kalmış olacak, beklenen performans artışı sağlanamayacak ve firmaların kaynaklarının karşılığı olmayacak şekilde kullanılmaları anlamına gelecektir (Gao, Zhou ve Yim, 2007: 6).

Bu tezin araştırma alanında yer alan uzaktan çalışma becerileri de teknoloji yöneliminin kapsadığı dijitalleşme stratejileri ve teknolojik donanım yatırımları ile aynı düzlemde yer almaktadır. Dijitalleşme ve teknolojik donanımları edinme isteği gibi özellikler firmalar tarafından sadece bir vazife olarak algılanmamalı, bir kültür haline getirilmeli ve firma geneline yayılmalıdır. Böylelikle teknolojinin çalışma biçimlerine getirmiş olduğu yenilikler ve dönüşümlere uyum sağlanabilecek, bunlara bağlı olarak da günümüz koşullarında rekabette geri kalmanın önüne geçilebilecektir.

2. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK

Uluslararası literatürde çevreyi betimlemek için kullanılan “VUCA” kısaltması, değişkenlik, belirsizlik, karmaşıklık ve muğlaklık kavramlarının İngilizce baş harflerinden oluşmaktadır ve bu özelliklere sahip çevreleri tasvir eder. Yerli literatürde de bu kısaltma ile kullanımlarına rastlanmaktadır. Değişkenlik, belirsizlik, karmaşıklık ve muğlaklık kavramlarının çevre betimlemesi olarak birlikte kullanılmasının kökenleri kimi yazarlarca (Barber, 1992: 8), Bennis ve Nanus’un 1985 tarihli eserindeki fikirlerine dayandırılmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri Ordusu Savaş Koleji’nde öğrencilerin çevre ile ilgili duyarlılıklarını arttırmak için kullanılmaya başlanan kavramın ilk başlarda sadece kötümser anlamlara çağrışım yapması nedeni ile anlamı olasılıklar ve fırsatları da içerecek şekilde genişletilmiştir (Barber, 1992: 8). Kavram daha sonra strateji, yönetim ve organizasyon literatürlerinde bu özelliklere sahip iş çevrelerini tanımlamak için kullanılmaya başlanmıştır.

Günümüzde ise iş çevrelerindeki gelişmeler bütüncül bakışla ele alındığında VUCA şartlarının sürekliliğinden bahsetmek mümkündür. Firmalar gittikçe daha da yoğunlaşan değişkenlik, belirsizlik, karmaşıklık ve muğlaklık içeren ortamlarda faaliyetlerini sürdürmektedirler. Politik ve yasal değişiklikler, küresel finansal krizler, sürekli pazar değişiklikleri bu zorluklara örnek olarak verilebilir. Koşulların gittikçe zorlaştığı iş çevrelerinde özellikle son dönemde meydana gelen doğal afetler ve ortaya çıkan salgın hastalıklar da firmalar üzerinde yıkıcı etkiler göstermektedir. Birer ticari örgüt olan firmalar bu ortamda zarar görerek kapanmakta ya da çoğunlukla içgüdüsel olarak hayatta kalma refleksi ile hareket etmektedirler.

Yapılan araştırmalar bazı firmaların beklenmedik, ani, olumsuz olaylara yanıt verme becerisi ile benzer koşullar altında hayatta kalma konusunda diğerlerinden daha başarılı olduğunu göstermektedir (Fiksel, Polyviou, Croxton ve Pettit, 2015; Gittell, Cameron, Lim ve Rivas, 2006). Her ne kadar hayatta kalabilmek bu şartlar altında makul bir durum gibi gözükse de bu şartların devam etmesi, yaşanan olumsuzlukların iş çevrelerinde meydana getirdiği geri dönüşü olmayan değişiklikler ya da orta ve uzun vadede bu olumsuzlukların tekrar yaşanabilecek olması göz önünde

bulundurulduğunda firmaların bu koşullarda sadece hayatta kalması yeterli olmayacaktır.

Firmalar hayatta kalmanın ötesine geçebilmeli, bu yıkıcı iş ortamında başarılı olabilmelidir (Lengnick-Hall, Beck ve Lengnick-Hall, 2011: 243). Böylesi çalkantılı ortamlarda başarılı olabilmek için de kırılganlık göstermeme refleksinin ötesinde, yaşanan her zorluktan ve süreçten yeni kazanımlar edinilmesi gerekmektedir. Metaforik bir anlatımla; Nietzsche, “*Twilight of the Idols*” (1888, çev. 1997: 6) eserinde dile getirdiği “*beni öldürmeyen şey güçlendirir*” aforizmasını “*Ecce Homo*” (1888, çev. 2007: 9) eserinde genişletip açıklayarak “*zararı neyin iyileştireceğini doğru tahmin edip, kötü şans darbelerini kendi yararına kullanarak, gördüğü, işittiği, deneyimlediği her şeyi, birikimini içgüdüsel olarak bir araya toplar*” olarak açıklamıştır. Buradan hareketle bu aforizma firmalar için arzu edilen özellikler bütünü olan dayanıklılık kavramına paralel olarak uyarlanarak, “firmayı öldürmeyen şey güçlendirmelidir” denilebilir.

VUCA bağlam şartlarında başarılı olabilmek için firmalar dış çevredeki tüm değişiklikleri anlamalı, bu değişikliklere yanıt vermeli, uyum sağlamalı ve ilerlemelerini sağlayacak dayanıklılığa sahip olmalıdırlar (Kantur ve İşeri-Say, 2012, 2015; Lengnick-Hall ve Beck, 2005). Dolayısıyla örgütsel anlamda hem hayatta kalma hem onun da ötesinde yaşanan olaylardan tecrübeler kazanarak gelişim gösterme anlamlarını kapsayan dayanıklılık kavramının önemi günümüzde gittikçe artmakta ve bu konudaki araştırmalar yaygınlaşmaktadır.

2.1. Dayanıklılık Kavramı ve Çeşitli Alanlarda Ele Alınması

“*Resilience*” kelimesinin Türkçe karşılığı olarak literatürde birçok farklı kullanım görülmektedir. Kavram literatürde dayanıklılık, dirençlilik, direniş, esneklik, kendini toplama, sağlamlık ve yılmazlık karşılıkları ile yer bulmaktadır (Börekeçi ve Gerçek, 2018: 45). Kelime İngilizce-Türkçe sözlükte “*esneklik, elastikiyet, geri fırlama/zıplama/tepme/sıçrama(kabiliyeti), ilk haline gelme, hastalıktan(vb.) çabuk iyileşme/düzelme/toparlanma/kendine gelme kabiliyeti*” olarak anlamlandırılmaktadır (Atalay, 1999b: 2876). Bu Türkçe karşılık, literatürde yer alan başka bir kavram olan

ve sözlük çevirisi “*esneklik, elastikiyet, bükül(ebil)me, eğil(ebil)me, uysallık, uyum*” olan “*flexibility*” (Atalay, 1999a: 1327) kelimesi ile benzerlik göstermektedir. “*Resilience*” kelimesi Merriam-Webster Çevrimiçi Sözlüğü’nde ise “*kötü bir şey olduktan sonra tekrar güçlü, sağlıklı veya başarılı olma yeteneği*” olarak tanımlanmaktadır (Erişim tarihi: 07.07.2022). Sözlük tanımlarından ve literatürde kavrama yüklenen anlamlardan yola çıkarak bu tez kapsamında “*resilience*” kelimesinin Türkçe karşılığı olarak “dayanıklılık” kelimesi tercih edilmiştir. Literatürde kavrama ilişkin en çok tercih edilen Türkçe karşılık da budur (Börekçi ve Gerçek, 2018: 45-46).

Bir araştırma alanı olarak dayanıklılığa ilişkin fikirlerin ilk olarak hangi alanda ya da kim tarafından ortaya atıldığı konusunda muhtelif görüşler olması nedeniyle literatürde uzlaşıdan söz etmek mümkün değildir (Ruiz-Martin, Lopez-Parades ve Wainer, 2018: 11). Bu konuda Coutu’nun (2002: 3) görüşü dayanıklılık ile ilgili akademik araştırmaların ilk olarak psikoloji alanında 1960’lı yıllarda başladığı, bu görüşten farklı olarak Annarelli ve Nonino (2016: 2) ise dayanıklılık kavramının kökeninin ekoloji ve çevre konuları ile bağlantılı olarak Holling’in 1973 tarihli makalesine dayandığını öne sürmektedir. Süregelen bu tartışmanın yanı sıra dayanıklılık kavramı geniş zaman yelpazesinde birçok alanda ele alınmış ve araştırmalara konu olmuştur.

Dayanıklılık kavramı: çocuk psikolojisi (Sonuga-Barke, 2019; Werner, 1992; Werner ve Smith, 1977, 2001), pozitif psikoloji (Baykal, 2020; Luthans 2002b; Luthans, Youssef ve Avolio 2006; Cutuli, Herbers, Masten ve Reed, 2021), ekoloji (Holling, 1973; Walker, Holling, Carpenter ve Kinzig, 2004; van Meerbeek, Jucker ve Svenning, 2021), mühendislik (Hollnagel ve Woods, 2006; Patriarca, Di Gravio, Costantino, Falegnami ve Bilotta, 2018), tedarik zinciri yönetimi (Christopher ve Peck, 2004; Ivanov, 2021; Ponomarov ve Holcomb, 2009; Sheffi, 2005), örgüt teorisi (Sutcliffe ve Vogus, 2003; Tengblad ve Oudhuis, 2018), stratejik yönetim (Carmeli ve Markman, 2011; Clement, Esposito ve Crutzen, 2022; Ismail, Poolton ve Sharifi, 2011; Teixeira ve Werther, 2013), yüksek güvenilirlikli örgütler (Ishak ve Williams, 2018; Weick ve Sutcliffe, 2007) gibi farklı alan ve disiplinlerde konu edinilmiş ve incelenmiştir.

Dayanıklılık kavramı üzerine çalışan her disiplin de kavramı kendi perspektifinden ele almış ve tanımlama yapmıştır.

Psikolojinin alt dallarından olan çocuk psikolojisi alanında Werner ve Smith (1977, 2001) psikolojik rahatsızlıkları bulunan ailelerde yetişen çocuklarda hayatta kalma, hayata tutunma güdülerinin arkasındaki nedenleri incelemiş (Werner, 1992: 262) ve dayanıklı olarak tanımladıkları çocukların uyum sağlama kapasitesi, öz saygı ve öz yeterlilik gibi psikolojik direnç faktörlerine sahip olmaları sayesinde olumsuz koşullara direndiklerini ve hayatlarına devam etmek için olumlu tepkiler geliştirdikleri sonucunu elde etmişlerdir (Werner 1992: 266). Werner ve Smith'in çalışmalarından hareketle, dayanıklılık kavramı psikoloji literatüründe, olumsuz koşullarla mücadele etme konusundaki olumlu adaptasyon kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Kantur ve İşeri-Say, 2015: 457).

Psikoloji alanının bir diğer araştırma sahası olan pozitif psikolojide ise dayanıklılık kavramı son derece olumsuz ve risk içeren durumlarda bile olumlu yönde uyum sağlama kalıplarını temsil eden bir fenomen olarak tanımlanmıştır (Cutuli, Herbers, Masten ve Reed, 2021: 172). Uyum sağlamaya vurgu yapan bu tanımın yanı sıra Luthans (2002b: 702) dayanıklılığı zorluklardan, çatışmalardan, başarısızlıklardan, artan sorumluluktan ve hatta olumlu olaylardan dahi, sonrasında ilk duruma geri dönebilmeyi içeren pozitif psikolojik kapasite olarak tanımlamıştır. Sonraki çalışmalarda Luthans, Youssef ve Avolio (2006: 3) bu tanıma ekleme yaparak, önceki duruma geri dönebilmenin ötesine geçebilmek, olumlu yönde ilerleme sağlamak olarak tanımlı genişletmişlerdir. Kişinin yaşadığı süreçlerden yeni kazanımlar elde ederek ilk noktadaki psikolojik durumuna göre olumlu yönde ileride olması denebilir.

Holling (1973: 17) ekoloji ve çevre bilimleri çatısı altında dayanıklılık kavramını tanımlarken bir sistemin değişimi özümsemesi ve kendi içerisindeki dinamiklerin varlığını bu değişime rağmen sürdürebilmesi olarak tanımlamıştır. Dayanıklılığı bir özellik olarak ele almış ve neticede kalıcı olmanın yanı sıra yok olma riski bulunduğu da işaret etmiştir. Bunun yanı sıra geçici rahatsızlık sonrası dengeye dönme yeteneği olarak tanımladığı istikrar (*stability*) kavramını dayanıklılıktan ayrı ele alarak iki kavram arasında kıyaslamaya gitmiştir. Walker, Holling, Carpenter ve

Kinzig (2004: 2) ise dayanıklılığı ekoloji çerçevesinde, sistemlerin değişime uğrarken aynı işlevi, yapıyı, kimliği koruması ve buna paralel olarak bir rahatsızlığı, bozulmayı sistem içerisine hapsetmesi (*absorb*) ve yeniden organize olma kapasitesi olarak tanımlamıştır. Buradan hareketle dayanıklılık kavramının ekoloji alanında çoğunlukla sistemlerin sürdürülebilirliğini sağlamaya yönelik direnç ve esneklik kapasitesi olarak tanımlandığı söylenebilir (Kantur ve İşeri-Say, 2015: 457).

Mühendislik alanında dayanıklılık kavramı, dayanıklılık mühendisliği olarak ele alınmaktadır. Dayanıklılık mühendisliği Patriarca, Di Gravio, Costantino, Falegnami ve Bilotta (2018: 266) tarafından bir sistemin tüm bileşenleriyle birlikte (insan, makine vb.) her türlü bozulmaya karşı dayanıklı, dirençli olarak tasarlanması olarak tanımlanmıştır. Yazarlara göre bir sistemin dayanıklı olması için dört yapı taşı bulunmaktadır. Buna göre dayanıklı bir sistem her türlü olaya yanıt verebilmeli, kuruluşun performansını etkileyen veya etkileyebilecek olan gelişmeleri izleyebilmeli, gelecekteki tehditleri ve fırsatları öngörebilmeli ve geçmişteki başarısızlıklardan ve başarılarından ders çıkarabilmeli, bir diğer deyişle deneyimlerinden öğrenebilmelidir. Hollnagel ve Woods (2006: 347- 350) ise bir sistemin dayanıklılığının sahip olunan bir şey değil, yapılan bir şey olduğuna işaret etmişlerdir. Yazarlara göre dayanıklılık bir kez sisteme yerleştirildiğinde kalıcı olan bir şey değil, öngörü, dikkat ve yanıt vermeden oluşan bir eylemler dizisinin sürekli ve kaliteli olarak sürdürülmesidir. Esneklik mühendisliği çeşitli türde tehlike ve kazalardan kaçınmaya odaklanarak riskleri yönetmeyi hedefler.

Dayanıklılık kavramının yoğun bir şekilde irdelendiği bir diğer alan ise tedarik zinciri yönetimidir. Christopher ve Peck (2004: 2) tedarik zinciri yönetiminde dayanıklılığı bir sistemin rahatsız edildikten ya da herhangi bir şok yaşadıktan sonra orijinal durumuna dönme veya yeni ve daha arzu edilen bir duruma geçme yeteneği olarak tanımlamıştır. Ponomarov ve Holcomb (2009: 131) tedarik zinciri dayanıklılığını disiplinler arası bir olgu olarak ele alarak tedarik zinciri dayanıklılığını, tedarik zincirinin beklenmedik olaylara hazırlanma/hazır olma, aksaklıklara yanıt verme ve kurtulma/iyileşme süreçlerinden oluşan uyarlanabilir kapasite olarak tanımlamışlardır. Sheffi (2005: 1) ise dayanıklılığın inşası üzerine sürdürdüğü üç yıllık araştırma projesinin akabinde bu tanımların ötesine geçerek tedarik zinciri dayanıklılığının

sadece riski yönetmek anlamına gelmediği, dayanıklılığın riski yönetirken olası kesintilerle başa çıkmak için rakiplerden daha iyi konumlanması ve hatta bunlardan avantaj elde etmesi anlamına geldiğini savunmaktadır.

Örgüt teorisi alanında dayanıklılık, örgütlerin hayatta kalma ve yaşamlarını sürdürebilme yetenekleri bağlamında ele alınmaktadır. Tengblad ve Oudhuis (2018: 8) dayanıklı örgütlerin, uzun vadeli beceri ve yeterlilikler geliştirmek, zorlukları yönetmek ve fırsatlardan yararlanmak için finansal, sosyal ve teknik kaynaklarını kullandıklarını belirtmiştir. Dayanıklılık bireylerin, örgütlerin türlü olumsuzluklara rağmen zorlukları sistem içerisine hapsetme (*absorb*) ve işleyişi koruma/iyileştirme, istenmeyen olaylardan kurtulma veya önceki duruma geri dönme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Sutcliffe ve Vogus, 2003: 96). Yazarlar bu olumsuzlukları hızlı değişim, kötü liderlik, performans ve üretim baskıları gibi dahili sıkıntılar ve artan rekabet ve paydaşlardan gelen talepler gibi harici zorluklar olarak sıralamışlardır.

Stratejik yönetim alanında dayanıklılığın stratejik rolüne odaklanılmaktadır. Ismail, Poolton ve Sharifi, (2011: 5470) dayanıklılığı zaman içerisinde stresler ve zorluklarla başa çıkma sonucunda gelişen, firmanın sadece hayatta kalmasını sağlamakla kalmayıp gelişmesini sağlayan bir özellik olarak ele almışlardır. Dayanıklı firmalar sadece mevcut pazar taleplerini karşılamak için dahili yeteneklerini geliştirmekle kalmamalı, pazardaki yeni trendleri gözlemleyerek alternatif büyüme seçenekleri de geliştirmelidirler (Ismail, Poolton ve Sharifi, 2011: 5471). Benzer bir yaklaşımla Carmeli ve Markman (2011: 322), örgütsel dayanıklılığı sağlamak için firmaların pazarda genişleme stratejilerini yönetim sorunları ile dengeleyebilmesi gerektiğini belirtmektedir. Firma bir yandan pazarda genişlemeye yönelik strateji uygularken diğer yandan bu strateji ile eşgüdümlü olarak ele geçirilen pazarları yönetmeye yönelik yönetim stratejisi uyguladığı ölçüde dayanıklılık sağlayabilir. Teixeira ve Werther'e göre (2013: 337) firmalar dayanıklı olabilmek için beklenti ortamını ve firmanın mevcut rekabete uyumunu sağlayan stratejik planlama sürecine odaklanmalıdırlar.

Yüksek güvenilirlikli örgütler; nükleer uçak gemileri, hava trafik kontrol sistemleri, uçak operasyon sistemleri, rehine müzakere ekipleri, acil tıbbi tedavi ekipleri, nükleer enerji üretim santralleri, sürekli işleme firmaları ve orman yangın söndürme ekipleri,

baraj yönetimi ve su idareleri gibi küçük hataların bile büyük felaketlere yol açabileceği, güvenilir çalışmaktan başka seçenekleri olmayan örgütler olarak tanımlanmaktadır (Weick ve Sutcliffe, 2007: ix, x). Çoğu zaman bu tip örgütlerde herhangi bir hata yapılmaması başarı ölçütü olarak kabul edilmektedir ve yüksek güvenilirlikli örgütler küçük hataların büyük başarısızlıklara dönüşmesine izin vermediği ölçüde dayanıklı olarak tanımlanabilir (Ishak ve Williams, 2018: 181- 182). Bu alandaki araştırmalar da bu tip örgütlerde dayanıklılığı oluşturan etkenlere ve dayanıklılığın sağlanmasına odaklanmaktadır.

2.2. İşletme ve Yönetim Alanında Dayanıklılık Kavramı

Dayanıklılık kavramı işletme ve yönetim alanında son dönemlerde artan bir ilgi görmekle birlikte (Duchek, Raetze ve Scheuch, 2020: 389), alandaki araştırma boşlukları nedeni ile henüz tam anlamıyla olgunlaşmadan söz edilememektedir (Rodriguez-Sanchez, Guinot, Chiva ve Lopez-Cabrale, 2021: 442). Organizasyon ve yönetim literatüründe sistematik literatür tarama ve ortak atıf analizi yöntemleri ile dayanıklılık kavramına ilişkin araştırma yapan Annarelli ve Nonino (2016: 1) dayanıklılığın tanımı, temelleri ve özellikleri konusunda çoğunlukla fikir birliğine varıldığı fakat dayanıklılığın uygulanması, dayanıklı süreçlerin nasıl oluşturulacağı gibi operasyonel konularda henüz ortak bir kanaat oluşmadığı sonuçlarını elde etmiştir.

İşletme ve yönetim alanında 1977 ile 2014 yılları arasında yayınlanan 339 makale, kitap ve kitap bölümü arasında etkili yayınların sistematik incelemesini yaparak örgütsel dayanıklılık kavramını inceleyen Linnenluecke (2017), kavramın beş farklı araştırma akışı içerisinde ele alındığını ortaya koymuştur. Bunlar: (1) dış tehditlere karşı örgütsel tepkiler, (2) kurumsal güvenilirlik, (3) çalışanların güçlü yönleri, (4) iş modellerinin uyarlanabilirliği ve (5) tedarik zinciri açıklarını ve kesintilerini azaltmaya yönelik tasarım ilkeleri olmak üzere, kendi tanımlarına, kavramsallaştırmalarına ve dayanıklılık ölçütlerine sahip alanlardır (Linnenluecke, 2017: 5).

2.2.1. Dış tehditlere karşı örgütsel tepkiler

Dayanıklılık kavramının işletme ve yönetim alanındaki gelişimi çeşitli araştırmalarda bibliyometrik analiz yöntemi ile incelenmiştir. Kavram ile ilgili bazı çalışmaların birden fazla araştırma akışına katkı sunabilmesi nedeniyle literatürdeki çalışmaları konu ve tema bakımından ayrıştırmak ve sınıflamak her zaman kolaylıkla mümkün olmamaktadır. Bu nedenle bibliyometrik analiz yöntemi ile kavramı inceleyen araştırmalarda (Hillmann, 2021; Linnenluecke, 2017), kavramın işletme ve yönetim alanındaki araştırma akışları konusunda tam bir uzlaşım olmamakla birlikte, kavramın alandaki kökenlerinin Staw, Sandelans ve Dutton (1981) ve Meyer'in (1982) araştırmalarına dayandığı konusunda uzlaşıdan söz edilebilir.

Staw ve diğerleri (1981) ve Meyer'in (1982) araştırmalarındaki ortak tema örgütlerin dış tehditlere karşı verdikleri tepkilerdir. Bununla birlikte her iki araştırmada da dış tehditlere karşı örgütler tarafından verilen tepkiler için farklı önermeler geliştirilmiştir. Bu iki araştırmadan Staw ve diğerleri'nin (1981) araştırmasında dayanıklılık kavramına hiç atıfta bulunulmamış olmasına rağmen, her iki araştırma da önermeleri ve sonuçları ile dayanıklılık kavramının organizasyon ve yönetim alanındaki gelişimine altyapı oluşturmuşlardır (Linnenluecke, 2017: 9).

Staw ve diğerleri (1981) araştırmasında örgütlerin olumsuz dış etkilerle karşılaştıklarında tepki olarak resmi prosedürlerin artışı, faaliyetlerin standartlaştırılması, rutinleşme yoluyla daha mekanik ve katı yapıya geçmelerini içeren davranışlarını tartışmışlardır (Staw, Sandelans ve Dutton, 1981: 515). Bu tartışma tehdit durumunda çevreye uyumun aksi yönündeki davranışları içermektedir. Bir diğer deyişle örgütler tehdit durumunda daha kapalı yapılara dönüşürler. Bu görüş risk durumunun örgütleri tehlikeye attığını savunmaktadır.

Meyer (1982) ise araştırmasında hastaneler ile çevreleri arasındaki ilişki üzerinden örgütlerin çevresel olumsuzluklar karşısındaki davranışlarını incelemiştir. Meyer'in (1982) araştırmasında Staw ve diğerleri'nin (1981) aksine çevreye uyum ön plandadır. Meyer (1982), çevresel olumsuzlukların örgütlerde tek döngülü öğrenme ve çift döngülü öğrenme yönünde ortaya çıkan etkilerini tartışarak, bazı olumsuzlukların örgütsel öğrenme ve yeni fırsatlar sunabileceği sonuçlarını elde etmişlerdir (Meyer,

1982: 520). Sonuçları itibariyle, dış tehditlere karşı kurumsal tepkileri konu edinen Staw ve diğerleri'nin (1981) çalışması ile Meyer'in (1982) çalışmalarındaki görüşler birbiriyle çelişmektedir.

Görüşleri birbiri ile çelişmekle birlikte her iki çalışma da çevresel tehditler karşısında örgütlerin bu tehditlere olan yanıtları, bunların üstesinden gelme biçimleri üzerine tartışma ve önermeler sunarak işletme ve yönetim alanında dayanıklılık kavramının temellerini oluşturmuşlardır. Örgütlerin çevresel tehditler ve olumsuzluklar karşısında katılıktan kaçınıp kaçınamayacağı ya da bu tip durumlar karşısında dayanıklı yönlerini etkinleştirerek başa çıkabilmelerini tartışan ve özellikle dış tehditlere odaklanan bu araştırmalar işletme ve yönetim literatüründe 11 Eylül saldırılarının gerçekleştirildiği 2000'li yıllardan sonra, ilk yayınlandıkları döneme kıyasla daha fazla ilgi görmüştür (Linnenluecke, 2017: 9).

2.2.2. Örgütsel güvenilirlik

1980'li yıllardan sonra Çernobil, Exxon Valdez, Bhopal ve Uzak Mekik Challenger gibi kazaların yaşanması ile araştırmacılar örgütlerin iç güvenilirliğine yönelik çalışmalar yürütmüşlerdir (Linnenluecke, 2017: 9). Bu dönemdeki temel odak noktası örgütlerin insan ya da insan ile ilişkili hatalar nedeni ile büyük felaketler ve kazalarla karşı karşıya kalmasının birtakım örgütsel düzenlemeler, süreçler vasıtasıyla önlenmesi üzerinedir.

Bu konuya ilişkin ortaya atılan “Normal Kaza Teorisi” nükleer santraller, uzay istasyonu gibi karmaşık ve iç içe geçmiş sistemlerde yönetilmesi gereken süreçlerin çokluğu nedeni ile kazaların kaçınılmaz olduğunu savunurken, “Yüksek Güvenilirlik Teorisi” ise örgütlerin iyi tasarım, süreç yönetimi gibi düzenlemeler ile kazaların önlenilebileceğini ya da kontrol altına alınabileceğini savunmaktadır (Hillmann, 2021: 889). Bu alandaki araştırmalar çoğunlukla vaka çalışmaları şeklinde sürdürülmektedir.

2.2.3. Çalışanların güçlü yönleri

11 Eylül saldırıları ile örgütsel dayanıklılık alanındaki araştırmalar tekrardan örgüt ve dış çevre ilişkisi üzerine yoğunlaşmaya başlayarak çevresel belirsizlik koşullarında örgütlerin durumlarına odaklanmıştır (Linnenluecke, 2017: 11). Dayanıklılığı bireysel düzeyde, çalışanların güçlü yönleri üzerinden ele almakta olan yaklaşım bu dönemde ortaya çıkan araştırma akışlarından birisidir. Pozitif psikoloji ve örgütsel gelişim eksenli bu yaklaşımın kökenleri psikoloji literatürüne dayanmakta olup çalışanların güçlü yönleri aracılığı ile örgütsel dayanıklılık oluşturulması amaçlanmaktadır.

Bu yaklaşımın öncülerinden Coutu (2002: 52) dayanıklılığı çalışanın yüksek stres koşullarında dahi sağlam durabilme beceri ve kapasitesi olarak tanımlamaktadır. Luthans'a göre (2002a: 60) dayanıklılık, zorluklar ve engellerle karşılaşıldığında pes etmemeyi ve toparlanmayı sağlayan azimdir. Bir başka çalışmada ise Luthans (2002b: 702) dayanıklılığı pozitif psikolojik kapasite olarak tanımlamıştır. Yazara göre bu kapasite, karşılaşılan olumlu ya da olumsuz her türlü durumdan ilk duruma geri dönebilmektir. Luthans, Youssef ve Avolio (2006: 3) bu tanımları daha da ileriye taşıyarak dayanıklılığı ayakta kalmak, ilk duruma dönebilmek ve daha ötesine geçebilmek olarak tanımlamıştır.

İşletme ve yönetim literatüründeki bu araştırma akışı insan kaynakları yönetimi alt alanına ilişkin tartışmaları içermektedir. Bu yaklaşıma göre üyelerin dayanıklılığı, örgütün dayanıklılığını sürdürmede ve artırmada önemli bir rol oynamaktadır (Zehir ve Narcıkara, 2016). Bu nedenle dayanıklılık yeteneği geliştirilmeli ve bunu ölçümlemek için doğru göstergeler oluşturulmalıdır (Hillmann, 2021: 902). Sistemin bütünü içerisinde bir parça olan dayanıklı bireyler, sistemin tamamının dayanıklılık kapasitesinin geliştirilmesi için olumlu bir etkidir (Kantur ve İşeri-Say, 2012: 764). Dayanıklılık, olumsuzluklarla karşılaşıldığında işleyişi olumlu şekilde ayarlayacak ve sürdüreceği şekilde çevre ile etkileşim kurulabilmesi için yetenek donanımlarının oluşturulması ve kullanılması sürecidir (Williams, Gruber, Sutcliffe, Shepherd ve Zhao, 2017: 742).

2.2.4. İş modellerinin uyarlanabilirliği

11 Eylül saldırıları sonrasında dayanıklılık konusundaki bir diğer araştırma akışı, konunun örgütsel düzeyde ele alınarak sürekli değişen bir ortamda iş modellerinin nasıl ayarlandığı, uyarlandığını ve bu süreçler neticesinde çevreye verilen tepkilerin başarı durumunun araştırılmasıdır (Linnenluecke, 2017: 12). Sistemin aktörlerinin istenmeyen bir düzene geçişten başarılı bir şekilde kaçınabilme becerisi veya istenen bir duruma başarılı bir şekilde geçiş yapabilme becerisi uyarlanabilirlik olarak ifade edilir (Walker ve diğerleri, 2004: 3). Boylan ve Turner'a göre (2017: 186) uyarlanabilirlik çevresel değişikliklere göre davranışların değiştirilmesidir. Bu değişiklik çoğunlukla sorunların çözümüne yönelik olumlu yönde ve yenilikçidir.

Tengblad ve Oudhuis (2018: 8) dayanıklı örgütlerin, uzun vadeli beceri ve yeterlilikler geliştirmek, zorlukları yönetmek ve fırsatlardan yararlanmak için finansal, sosyal ve teknik kaynaklarını kullandıklarını belirtmiştir. Dayanıklılık bireylerin, örgütlerin türlü olumsuzluklara rağmen zorlukları sistem içerisine hapsedme (*absorb*) ve işleyişi koruma/iyileştirme, istenmeyen olaylardan kurtulma veya önceki duruma geri dönme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Sutcliffe ve Vogus, 2003: 96).

Dayanıklılık kavramı örgütsel düzeyde ele alındığında bir örgütün değişen koşullara, zorluklara ya da ani olumsuz gelişmelere daha hızlı yanıt verebilme, daha hızlı iyileşebilme ve baskı altında iş yapabilmek için alternatif yollar üretebilme beceri ve özelliklerine sahip olmasını ifade etmektedir (Sutcliffe ve Vogus, 2003; Vogus ve Sutcliffe, 2007). Dayanıklılık kavramı Fiksel (2006: 16) tarafından bir örgütün hızlı değişim karşısında hayatta kalma, uyum sağlama ve büyüme kapasitesi olarak tanımlanmıştır.

Ortiz-de-Mandojana ve Bansal (2016: 1617) dayanıklılığı örgütlerin sahip olduğu ya da olmadığı statik bir nitelik olarak değil, bir örgütün çevre hakkındaki öngörü yeteneği ve çevreye uyum sağlama konusundaki kapasitesi olarak tanımlamıştır. Örgütlerin kendi içlerindeki uyumluluğa uygun olmayan bazı eğilimlerini fark ederek bunları düzeltmeleri ve bu sayede beklenmedik durumlarla başa çıkmalarına katkı sağlayan ve süreç içerisinde geliştirilen dinamik yeteneklerdir (Gittell ve diğerleri, 2006; Sutcliffe ve Vogus, 2003). Çevre hakkındaki öngörü becerisi sayesinde çevresel

sinyalleri algılayıp bunlara yanıt verme (Sutcliffe and Vogus, 2003: 104) ve bu sayede uyumsuz eğilimleri önceden tespit edip düzelterek örgütün her türlü sürpriz duruma karşı hazırlıklı olmasına yardımcı olur (Ortiz-de-Mandojana ve Bansal, 2016: 1617).

2.2.5. Dayanıklı tedarik zinciri tasarımı

11 Eylül saldırıları faaliyetlerini kesintisiz sürdürmek zorunda olup da bu tip beklenmedik olaylar, felaketler ve şoklar karşısında kırılganlığa sahip olan tedarik zincirlerine dikkatleri çekmiştir. Tedarik zincirlerinde yaşanan aksamaların büyük ölçekli etkileri nedeniyle araştırmacıların ilgisi dayanıklı tedarik zinciri tasarımına yönelerek, mühendislik alanı ve işletme ve yönetim alanı olmak üzere iki ayrı alanda alt alan olarak ele alınmaktadır (Wieland ve Durach, 2021: 315). İşletme ve yönetim alanındaki araştırmalar çoğunlukla kavramsal nitelikte olup, tedarik zincirlerinde dayanıklılığı arttırabilmek için teorik altyapı sunulmasına yöneliktir (Linnenluecke, 2017: 13).

Tedarik zincirlerinde değişim karşısında kalıcı olma, uyum sağlama ve dönüşüm kapasitesi dayanıklılık olarak tanımlanmaktadır (Wieland ve Durach, 2021: 316). Güncel literatürde tedarik zinciri dayanıklılığı çoğunlukla yıkıcı bir olayın ardından denge durumunu geri sıçrama ya da ilerleme yolu ile sağlamak olarak tanımlanmaktadır (Novak, Wu ve Dooley 2021: 323). Bu tanımlar çerçevesinde ilgili literatürde dayanıklı tedarik zincirlerinin tasarlanabilmesi için, doğru işletim ilkelerinin belirlenmesi, beklenmeyen durumlarda kullanılacak acil durum planları, karar destek çerçeveleri ve mali altyapı gibi konularda araştırmalar sürdürülmektedir (Shishodia, Sharma, Rajesh ve Munim, 2021).

2.3. Örgütsel Dayanıklılığa İlişkin Bakış Açıları

İşletme ve yönetim alanında dayanıklılık kavramı farklı araştırma akışları içerisinde ele alınmakla birlikte araştırmacılar üç temel bakış açısı etrafında yoğunlaşmıştır (Duchek, 2020: 218). Bu bakış açıları örgütsel dayanıklılığı, krizler, afetler ve her türlü beklenmeyen olayların meydana gelmesinden öncesinde, sırasında ve sonrasında

olmak üzere farklı zaman aşaması bağlamında tanımlar. Dayanıklılığı bir süreç olarak ele alan bu yaklaşımlar, beklenmeyen olayların öncesinde tahmin edilmesine ilişkin sezgi aşaması, bu tip olaylar meydana geldiğinde soruna yönelik çözümlerin geliştirilmesi ve uygulanmasıyla toparlanıp normal duruma dönülmesine ilişkin başa çıkma ve ilk duruma dönme aşaması ve olay sonrasında yaşananlara ilişkin öğrenme mekanizmasının çalışması ve oluşan yeni koşullara uyum sağlanmasına ilişkin uyum (adaptasyon) aşamalarıdır (Duchek ve diğerleri, 2020: 390).

Bu farklı bakış açılarına sahip araştırmacılar tarafından örgütlerin dayanıklı sayılabilmesi için sahip oldukları bakış açısına göre: beklenmeyen olayları önceden tahmin etmeye yönelik sezgi kabiliyeti, beklenmeyen olay gerçekleştiğinde başa çıkabilme ve ilk duruma dönebilme kabiliyeti ya da beklenmeyen olay gerçekleşmesi sonrasında yaşananlardan öğrenme ve yeni duruma uyum sağlama kabiliyetlerine sahip olması gerekmektedir. Her ne kadar literatürdeki çoğu çalışma örgütsel dayanıklılığı tek bir bakış açısı bağlamında tanımlasa da son zamanlarda çoklu bakış açısına sahip olup, örgütsel dayanıklılık tanımını bu yönde geliştiren çalışmalar yapılmaktadır (Burnard ve Bhamra, 2011; Duchek, 2020; McManus, Seville, Vargo ve Brunson, 2008; Ortiz-de-Mandojana ve Bansal, 2016; Williams ve diğerleri, 2017).

2.3.1. Beklenmeyen olayların öncesi: Sezgi aşaması

Sözlükte (önceden) sezme, fark etme, hissetme, önceden bilme, tahmin gibi karşılıkları olan “*anticipation*” (sezgi) kelimesinin (Atalay, 1999a: 135) literatürde örgütsel dayanıklılık ile ilişkilendirildiği çalışmalar tamamen olmasa da çoğunlukla yüksek güvenilirlikli örgütler üzerinedir. Bu tip örgütler doğası gereği ya yüksek risk/tehlike içeren çevrelerde faaliyet göstermektedirler ya da yaşanabilecek herhangi bir kesinti çok büyük etkilere sebep olabilmektedir. Bu nedenle bu tip örgütlerde oluşabilecek tehditlerin, tehlikelerin önceden sezilmesi, tahmin edilmesi önem kazanmaktadır. Sezgi aşaması yaşanabilecek beklenmedik olayların işaretlerini hızla belirleme ve bunlara etkili bir şekilde tepki verme yeteneğine sahip olmak anlamına gelir (Duchek ve diğerleri, 2020: 390).

Wildavsky (2017: 85) olası tehlikelerin hasar oluşmadan önce tahmin edilmesi ve önlenmesi olarak tanımladığı sezgi ile, beklenmedik olaylar olduğunda başa çıkma ve önceki duruma geri dönmeyi öğrenme kapasitesi olarak tanımladığı dayanıklılığı birbirine zıt olarak konumlandırmıştır. Yazara göre sezgi, beklenmedik olayların ve tehlikelerin öncesi ile ilgiliyken, dayanıklılık ise gerçekleşmiş olan olay ile ilgilidir. Bu görüşten farklı olarak Kendra ve Wachtendorf (2003: 49), 11 Eylül saldırıları olarak bilinen Dünya Ticaret Merkezi saldırılarına ilişkin yaptıkları araştırma sonuçları ile doğruladıkları bir görüş geliştirmiş ve sezgi aşamasının örgütsel dayanıklılığın ayrılmaz bir parçası olduğunu savunmuşlardır.

Sezgi aşaması bir anlamda beklentileri de içermekte olup, bu beklentiler yaşanması olası bir olumsuzluk durumunda alınacak aksiyonlara ilişkin faaliyetlerin düzenlenmesine altyapı oluşturacaktır. Örgütler kendileri için tehdit oluşturabilecek olası olayları tespit ederek bu tip olaylar yaşanması durumunda faaliyetlerinin devamını sağlayabilecek hazırlıkları yaparlar. Dayanıklılık, herhangi bir olaydan sonra işlevlerin sürdürülmesi için ihtiyaç duyulacak düzenlemelerin, önceden hazırlık yapılarak duruma zihnen hazır olunması ile elde edilebilir ve sezgi yeteneği olmadan etkili bir dayanıklılıktan söz edilemez. (Kendra ve Wachtendorf, 2003: 49- 50)

Potansiyel tehditlerin algılanması süreci olarak da ifade edilebilecek sezgi aşaması, örgütlerin bu tehditlerle karşılaştığında sadece hayatta kalmak değil, kendisini geliştirmek adına da benimsediği proaktif yaklaşımdır (Burnard ve Bhamra, 2011; Somers, 2009). Proaktif yaklaşımda örgüt kendisi adına risk oluşturabilecek ve meydana gelebilecek her türlü durum için, meydana gelmesini beklemeden, önceden hazırlık yapmış ve tedbir almış olacaktır. Çoğu zaman bu tip olaylardan kaçınmak mümkün olmasa da proaktif yaklaşım sayesinde örgüt hasar alsa bile bunu en düşük seviyelerde tutabilecek, gerektiğinde bu durumu gelişim için kendi lehine çevirebilecektir.

Aksaklıkları ve kesintileri önleyen kararlar alınması ve gelecekte arzu edilen sonuçların teşvik edilmesi adına şimdiki zamanda eylemlerde bulunmak için çevrenin geçireceği değişimin tahmin edilmesi olan sezgi, örgütler için bir yetenektir (Madni ve Jackson, 2009: 187). Örgütler içerisinde bulundukları çevrenin yaşanacak olaylar

neticesinde alacağı şekli tahmin ederek bugünkü faaliyetlerini de bu doğrultuda düzenleyebilirler. Duchek (2020: 225) sezgi yeteneğini, iç ve dış gelişmeleri gözlemlene, kritik gelişmeleri ve olası tehditleri belirleme ve mümkün olduğunca beklenmedik olaylara hazırlanma süreçlerinin bileşkesi olarak tanımlamıştır.

Sezgi aşaması beklenmedik olaylar gerçekleşmeden önceki süreci içermesi nedeni ile burada yapılacak faaliyetlerin örgütlerin dayanıklılığına oluşturacağı etkinin somut bir şekilde ortaya konması zordur. Bu aşamada yapılacak faaliyetlerin sonuçları beklenmedik olaylar meydana geldikten sonra somut olarak gözlenebilecektir. Sezgi aşaması örgütsel dayanıklılığın gizli bileşenidir, halihazırda belirgin olmayan veya gerçekleşmeyen bir dayanıklılık ya da dayanıklılık potansiyeli oluşturur (Somers, 2009: 13).

2.3.2. Beklenmeyen olaylar esnası: Başa çıkma ve ilk duruma dönme aşaması

Beklenmedik olaylarla başa çıkabilme ve ilk duruma dönebilme yeteneği örgütsel dayanıklılığın temelini oluşturmaktadır. Örgütlerin herhangi bir beklenmedik, yıkıcı olayla karşılaştıklarında bu zorlukları sistem içerisine hapsedip, türlü olumsuzlukların varlığına rağmen sistemin işleyişini sürdürebilmesi ve bu tip olaylar gerçekleştiği zaman bu olayların yıkıcı etkisinden kurtulabilme ve olay öncesi durumuna dönebilmesi örgütün dayanıklı olduğunun göstergesidir (Sutcliffe ve Vogus 2003: 96). İlk duruma dönebilme ya da geri sıçrama yeteneği, örgütün sadece hayatta kalmasının sağlanması değil, aynı zamanda olaydan önce sahip olduğu yapı ve işlevlerin de muhafaza edilmesidir (Lampel, Bhalla ve Jha, 2014: 67).

Baş çıkma yeteneği ise örgütsel dayanıklılığın bir bileşeni olup beklenmeyen olaylar karşısında örgütlerin kısa bir süre içerisinde çözümler üretilip uygulamasıdır (Acquaah, Amoako-Gyampah ve Jayaram, 2011; Hillmann ve Guenther, 2021). Kimi yazarlarca hızlı çözümler üretme yeteneğine doğaçlama çözümler üretebilme yeteneği de ilave edilir (Ray, Baker ve Plowman, 2011: 192). Örgütler her zaman önceden bir plana sahip olmayabilir. Bu gibi durumlarda beklenmeyen olaylarla karşılaşıldığında doğaçlama çözümler üretebilmeli ve bunu hızlı bir şekilde uygulamaya koyabilmelidir.

Duchek (2020: 227- 228) kriz yönetimi ile ilişkilendirdiği başa çıkma yeteneğini iki alt kategoride ele almıştır. Yazara göre sorunu kabul etmek bir yetenek, çözüm geliştirme ve uygulama da ayrı bir yetenek olarak değerlendirilmelidir. Bu iki yeteneğin toplamı da örgütün başa çıkma yeteneğini temsil etmektedir. Sorunu kabul etmek için örgütün iç, dış çevresini iyi anlaması ve örgütün faal durumda olduğu bir referans noktası belirlemesi gerekmektedir (Catalan ve Robert, 2011: 53). Çözüm geliştirme ve uygulama için de örgüt içerisinde iyi bir koordinasyon mekanizması kurulmalı, bunun yanı sıra doğaçlama çözümler üretilebilmesi için de yeterince özgürlük alanı sağlanmalıdır (Faraj ve Xiao, 2006: 1158).

Başa çıkma ve ilk duruma dönme Luthans'ın (2002b) bireysel düzeyde dayanıklılık tanımına da temel oluşturmaktadır. Yazar bireysel düzeyde dayanıklılığı, bireylerin hayatında yer alabilecek önemli değişiklikler ile başarılı bir şekilde başa çıkma ve bununla birlikte bu değişiklik, sıkıntı, belirsizlik ve hatta olumlu değişimlerden de geri dönebilmek için psikolojik kapasite olarak tanımlamıştır (Luthans, 2002b: 702). Bireysel düzeyde dayanıklılık olumlu düşünme ile doğru orantılıdır ve bu da zorluklarla başa çıkmanın temel anahtarıdır (Baykal, 2018; Zehir ve Narcıkara, 2016).

Başa çıkma ve ilk duruma dönme aşaması, sezgi aşamasında olduğu gibi yaşanabilecek olayın öncesini ve buna ilişkin alınabilecek tedbirleri değil, olay yaşandıktan sonra ne yapılabileceği ile ilgilidir (Hoegl ve Hartmann, 2021: 457). Tüm bunlarla birlikte ilk duruma dönebilmek her zaman olumlu sonuçlara yol açmayabilir. Bazı durumlarda, beklenmedik olaylar neticesinde ortaya çıkan yeni çevre koşulları, örgütlerin varlıklarını ve faaliyetlerini sürdürebilmeleri için bu yeni koşullara uyum sağlanmasını gerektirmektedir (Darkow, 2019: 151). Bir diğer deyişle yaşanan olay neticesinde eski süreçlerini tekrardan faal duruma getirerek eski durumuna dönmeye çalışan örgütler yeni çevre koşulları ile aralarındaki ciddi uyumsuzluklar nedeni ile çelişkili sonuçlarla karşılaşabilirler (D'Adderio, 2014: 1347).

Fakat bazı yazarlar tarafından başa çıkma ve ilk duruma dönebilme aşaması, Luthar, Cicchetti ve Becker'in (2000: 543) dayanıklılığa ilişkin “*önemli olumsuzluklar karşısında olumlu adaptasyon*” tanımına uygun olarak adaptasyonu kapsayacak şekilde ele alınmaktadır. Yaşanan bir olumsuz olay sonrasında ilk duruma geri sıçrama

olumlu uyum sağlamayı, ötesine sıçramak ise daha güçlü bir hale gelmeyi ifade eder (Hoegl ve Hartmann, 2021: 456). Bu tez kapsamında adaptasyon/uyum aşaması literatürde bu konuyu baskın şekilde vurgulayan çalışmalar nedeniyle ayrıştırılarak, Duchek ve diğerleri (2020) ve Duchek'in (2020) de görüşlerine de paralel olarak ayrı bir bakış açısı olarak ele alınmaktadır.

2.3.3. Beklenmeyen olaylar sonrası: Uyum aşaması

Uyum örgütler için beklenmedik durumlarla başa çıkmak ve ilk duruma dönmek de ötesine geçilmesi faaliyetlerini içerir. Bu bakış açısının yola çıkış noktası, neden bazı örgütler olumsuz çevresel gelişmeler, büyük aksaklıklar, krizler, felaketler gibi olaylar karşısında çökerken, bazı örgütlerin ise varlığını devam ettirmenin ötesinde gelişimini sürdürmekte, becerisini arttırmakta ve büyümeye devam etmekte olduğu sorularının yanıtlanmasıdır (Vogus ve Sutcliffe, 2007: 3418). Bu sorulara aranan cevaplar örgütsel dayanıklılık çatısı altında uyum özelliği çerçevesinde tartışılmaktadır.

Örgütsel dayanıklılık kavramının tanımlanmasında bu bakış açısına sahip araştırmacılar, dayanıklılıkta uyumun işlevini, beklenmeyen olaylar meydana geldiğinde örgütlerin işlevselliğin korunması ve restorasyon faaliyetlerinin ötesinde yaşanan olayları bir gelişim ve kazanım olarak değerlendirmesi, meydana gelen olay ve geçirilen süreçlerden yeni fırsatlar oluşturulmasına kapı açılması olarak ele almaktadırlar (Lengnick-Hall ve diğerleri, 2011: 244). Dayanıklı örgütler uyum özelliği sayesinde yaşanan olumlu ya da olumsuz beklenmeyen olaylar sonrasında yeni duruma uyum sağlayacak ve daha ötesinde bu durumları fırsata çevirebilecektir. Bir başka ifade ile uyum özelliği sayesinde krizlerden daha güçlü çıkabileceklerdir.

Vogus ve Sutcliffe (2007: 3418) dayanıklılığı tanımlarken örgütlerin zorlu koşullardan güçlenmiş ve becerikli çıkması için pozitif ayarlama (*adjustment*) yapmayı sürdürmelerine vurgu yapmışlardır. Buradaki ayarlama (*adjustment*) ifadesi bir şeyin daha iyi çalışması için yapılan değişiklik anlamına gelmektedir ("Cambridge Online Dictionary", Erişim tarihi: 10.07.2022). Yazarlara göre dayanıklılık belirli bir uyumdan daha fazlasını ifade etmektedir (Vogus ve Sutcliffe, 2007: 3418). Örgütlerin sürmekte olan ve yeni ortaya çıkan zorluklar karşısında yaptıkları ayarlamalar onların

daha sonra da sürdürülecek ve kullanılacak yeni davranış biçimleridir. Vogus ve Sutcliffe'nin (2007) kullandığı anlam ile uyum özelliği, bir yetenek olarak geçmişteki deneyimlerin gelecekteki davranışları olumlu şekillendirmesidir. Bunun için de örgütlerin değişimi yönetmeleri şarttır (Ates ve Bitinci, 2011: 5601). Örgütler beklenmedik olaylarla başa çıkma aşamasında geliştirilen çözümlerden iyi bir değişim yönetimi sayesinde faydalanabileceklerdir (Duchek, 2020: 232). Örgütsel dayanıklılık adaptasyon, değişim ve dönüşüm süreçlerinin entegrasyonu sayesinde ortaya çıkmaktadır (Clement ve Rivera 2017: 360).

Bu tez kapsamında örgütsel dayanıklılık kavramı bütünsel bir yaklaşımla (Darkow, 2019: 146) ele alınarak, beklenmeyen olayların meydana gelmesinden öncesindeki sezgi aşaması, meydana geldiğinde başa çıkma ve ilk duruma dönme aşaması ve sonrasında ise uyum ve gelişim aşamalarının tamamını kapsayan bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Örgütsel dayanıklılık, beklenmeyen olaylar öncesinde yaşanabilecek her türlü duruma hazırlıklı olmak, böyle bir olay meydana geldiğinde başa çıkabilmek, varlığını sürdürebilmek ve olay öncesi işlevsel durumuna dönebilmek, yaşanan olay sonrasında ise bunu bir kazanıma çevirerek gelişmek olarak kabul edilmektedir.

Literatürdeki çeşitli tanımlardan hareketle örgütlerin, firmaların, içerisinde bulundukları belirsiz ve karmaşık çevrelerde yaşanabilecek her türlü olumlu ya da olumsuz gelişmelere karşı bir şekilde yanıt verme ve savunma mekanizması geliştirmeleri gerekmektedir. Genellikle önceki duruma geri dönmek olarak tabir edilen bu refleks temel hayatta kalma refleksidir. Örgütün yaşamını devam ettirmesine yöneliktir. Fakat bununla birlikte örgütler ve firmalar bu tip olaylar yaşanmadan önce her türlü senaryoya zihnen ve fiziksel olarak hazırlıklı olmalıdır. Bu tip olaylar yaşandığında ise sadece hayatını sürdürmeyi yeterli görmemeli, yaşadığı, deneyimlediği tüm olayları, krizleri bir şekilde öğrenme, fırsata çevirme ve bu olay yaşanmadan önceki durumundan daha avantajlı bir duruma geçme fırsatı olarak değerlendirmelidir. Bu olaylar, krizler ve dalgalanmalar aslında birer öğrenme, yetenek geliştirme fırsatı olarak görülmelidir. Bu bakış açısı dönüşümü teşvik eden dönüşümcü bakış açısıdır ve kurumsal dönüşümü gerektirir. Bu tez kapsamında örgütsel dayanıklılık bu doğrultuda ele alınmaktadır.

2.4. Örgütsel Dayanıklılığın Boyutları

Örgütsel dayanıklılığın boyutları konusunda literatürde çeşitli kavramsallaştırmalar bulunmaktadır. Lengnick-Hall ve Beck (2005: 750) örgütsel dayanıklılığı bilişsel, davranışsal ve bağlamsal olmak üzere üç boyutlu olarak kavramsallaştırmış ve bu boyutlardaki yeteneklerin, süreçlerin ve rutinlerin karışımından meydana geldiğini öne sürmüştür. Bilişsel boyut örgütün çevredeki değişiklikleri algılama ve yorumlama kabiliyetini ifade eder (Ma, Xiao ve Yin, 2018: 256). Bu da güçlü bir ortak amaç duygusu, temel değerler, ortak vizyon ve kasıtlı bir dil kullanımı yoluyla oluşur (Lengnick-Hall ve diğerleri, 2011: 246). Davranışsal boyut beklenmedik ve zorlu koşullarda bilgi edinme, yeni rutinler oluşturma ve kaynakların seferber organize biçimde seferber edilmesini ifade eder (Ma, Xiao ve Yin, 2018: 256). Bağlamsal boyut ise örgüt içi ve dışında kişiler ve gruplar arasında güçlü ilişkiler ve bağlantılar kurularak çevresel belirsizliklere etkili yanıtlar verilebilmesiyle ilgilidir (Santoro, Messeni-Petruzzelli ve Del Giudice, 2021: 458-459). Bağlamsal boyut özellikleri itibariyle örgüte, bilişsel ve davranışsal dayanıklılık boyutlarını bütünleştirerek kullanma ortamı sağlayacaktır.

Kantur ve İşeri-Say (2015) örgütsel dayanıklılığı sağlamlık, çeviklik ve bütünlük olmak üzere üç boyutlu olarak tanımlamıştır. Sağlamlık örgütlerde zayıflığa ve kırılganlığa neden olacak faktörlerin ortadan kaldırılarak (Maurer ve Schumacher, 2018: 3) yaşanabilecek olumsuzluklara direnme ve karşı koyma yeteneğini ifade eder (Okoh ve Haugen, 2015: 213). Çeviklik, örgütün öngörülen veya öngörülemeyen her türlü değişime hızlı ve etkili bir şekilde, uygun yollarla ve yanıt verme becerisini ifade eder (Nejatian, Zarei, Nejati ve Zanjirchi, 2018: 202). Bütünlük ise yaşanabilecek her türlü olumsuz durumda örgüt içerisinde örgüt üyeleri arasındaki uyumu ve birliği ifade etmektedir (Kantur ve İşeri-Say, 2015: 467).

Literatürde yer alan diğer çalışmalarda, Erol, Mansouri ve Sauser (2009: 129) dayanıklılığı esneklik, uyarlanabilirlik, çeviklik ve verimlilik boyutlarının bileşkesi olarak tanımlamışlardır. Gunasekaran, Rai ve Griffin (2011: 5491) ise uyarlanabilirlik, yanıt verebilirlik, sürdürülebilirlik ve rekabetçiliği alt boyutlar olarak tanımlamışlardır. Valikangas ve Romme (2012: 44) ise dayanıklılığı olumsuz bir

durumun ardından toparlanabilme ve her türlü olumsuzluğa karşılık verme araçlarına sahip olmak anlamında operasyonel dayanıklılık ve oluşabilecek her türlü olumsuzluğu örgüt lehine fırsata çevirme kabiliyeti anlamında stratejik dayanıklılık olarak iki boyutta kavramsallaştırmıştır. Yılmaz-Börekçi, İşeri Say ve Rofcanin (2015: 68) ise Glassop'un (2007) çalışmasından hareketle örgütsel dayanıklılığı yapısal güven, örgütsel yetenek ve süreç sürekliliği olmak üzere üç boyutlu olarak ele almıştır. Orchiston, Prayag ve Brown (2016: 146) planlama ve kültür ve iş birliği ve yenilikçilik alt boyutlarını tanımlamıştır.

Bu tezin çerçevesinde ele alınan örgütsel dayanıklılık kavramı Wicker, Filo ve Cuskelly (2013) tarafından geliştirilen ölçeğin de dayandığı temel olan sağlamlık, yedekleme, beceri ve atiklik boyutlarına dayanmaktadır. Bu örgütsel dayanıklılık çerçevesi Bruneau, Chang, Eguchi, Lee, O'Rourke, Reinhorn ve von Winterfeldt (2003) tarafından deprem araştırmaları kapsamında, dayanıklılığın hem doğa bilimlerindeki fiziksel hem de sosyal bilimlerdeki sosyal yönleri ile ele alınarak içerisinde bulunan toplum için omurga sayılabilecek örgütlerin afet durumunda dayanıklılıklarını geliştirmek, işlevlerini sürdürebilmelerini sağlamak amacı ile geliştirilmiştir. Bu çerçeve Covid-19 pandemisinin hakim olduğu bir iklimde KOBİ'lerin iş devamlılıkları ve dayanıklılıklarının konu edinildiği tez çalışmamız ile uyumludur.

2.4.1. Sağlamlık

Sağlamlık, örgütlerin iç ya da dış kaynaklı olabilecek her türlü aksaklık ve olumsuzluklara rağmen işlevini sürdürme yeteneğidir (Brandon-Jones, Squire, Autry ve Petersen, 2014: 58). Sağlamlık, çoğu zaman statik bir kavram olarak anlaşılabilir (Brandon-Jones ve diğerleri, 2014: 58), dinamik ve proaktiftir (Chowdhury ve Quaddus, 2017: 187). Bu dinamiklik çevresel ya da örgütsel değişikliklerin meydana gelmeden önce proaktif olarak tahmin edilmesi gerekliliğinden ortaya çıkar (Wieland ve Wallenburg, 2013: 302). Bazı zamanlar değişime olan direnç de sağlamlık olarak tanımlanır (Wieland ve Wallenburg, 2012: 890). Bir başka deyişle örgüt üzerindeki olumsuz değişim baskısına direnir mevcut koşullarda işlevin sürdürülebilmesidir.

Örgütlerin bozulmalara karşı bağışıklık sistemi olarak adlandırılabilir (Rai, Rai ve Singh 2021: 12011).

2.4.2. Yedekleme

Yedekleme, herhangi bir olumsuzluk neticesinde oluşacak kesintiler, bozulmalar ya da işlevselliğin zarar görmesi durumunda örgütün işlevini sürdürebilmesi için ikame temel kaynaklara ne derece sahip olduğudur (Bruneau, Chang, Eguchi, Lee, O'Rourke, Reinhorn ve von Winterfeldt, 2003: 737). Daha geniş bir ifade ile *“ikame edilebilir, yani kesinti, bozulma veya işlevsellik kaybı durumunda işlevsel gereksinimleri karşılayabilen öğelerin, sistemlerin veya diğer analiz birimlerinin ne ölçüde var olduğudur”* (Shashi, Centobelli, Cerchione ve Ertz, 2020: 1224). Bir diğer deyişle örgütlerin faaliyetlerini sürdürmelerini sağlayan temel dinamiklerini ne ölçüde yedekleyebildikleri ve herhangi bir olumsuz durumda bu yedekleri ne ölçüde devreye alarak örgütün faaliyetlerinin devamını sağlayabildikleri yedeklemeyi ifade eder. Örgütsel dayanıklılığı arttıran temel bileşenlerden olan yedekleme, herhangi bir olumsuzluk meydana gelmediği durumda fayda sağlamayacağı gibi, bulundurulması sabit maliyetleri de arttırabilir (Mackay, Munoz ve Pepper, 2020: 1550).

2.4.3. Beceriklilik

Beceri, örgütün işleyişini tehdit eden ve bozulmaya yol açabilecek durumlar ortaya çıktığında sorunları, öncelikleri belirleme ve kaynakları harekete geçirme kapasitesidir (Bruneau ve diğerleri, 2003: 737). Yüksek beceriye sahip olmak, katı olan süreçler yerine örgütün esnek süreçlere sahip olması ve bu sayede kaynaklarını beklenmeyen aksaklıkları gidermek adına çevik bir şekilde tahsis edebilmesidir (Burnard, Bhamra ve Tsinoopoulos, 2018: 358). Becerikli örgütler aksaklıklar yaşandığında rutin süreçleri uygulamanın dışında doğaçlama çözümler konusunda ustadırlar (Suarez ve Montes, 2020: 52). Bir diğer ifade ile beceriklilik, olumsuz durumlarla başa çıkabilmek için sorunu önceden tespit edebilmesi, esnek olması, gerektiğinde yetenek ve kaynaklarını doğru şekilde birleştirerek doğaçlama çözümler üretebilmesidir.

2.4.4. Atiklik

Atiklik zamanlama ile ilgilidir, örgütün aksaklıkları gidermek ve hedeflerine zamanında ulaşabilmek için aksiyon alma hızıdır (Shashi ve diğerleri, 2020: 1224). Örgüt yaşanan olumsuz durumda önceliklerini belirlemeli ve bu önceliklerinden doğan hedeflerini zamanında ve hızlı bir şekilde gerçekleştirebilmelidir (Jung, 2017; Valero, Jung ve Andrew, 2015). Buradan hareketle atiklik, örgütsel dayanıklılığın diğer boyutlarını tamamlayıcı bir boyut olup kilit role sahiptir. Yeterli atikliğe sahip olmayan örgütler, gereken aksiyonları zamanında yerine getiremeyeceği için sağlamlık, yedekleme ve beceriklilik boyutlarında üstün özelliklere sahip olsa bile bu üstünlüklerinin etkinliği azalacaktır.

3. BÖLÜM: ESNEK ÇALIŞMA

Küreselleşmenin artan etkisi, dijital teknolojilerdeki gelişmeler, Covid-19 pandemisi benzeri olağanüstü durumlar küresel piyasalarda hızlı değişimlere yol açmakta ve bu değişimler de firmaların buna ayak uydurmalarını gerekli kılmaktadır. Başka bir deyişle firmalar ekonomik, sosyal şartlardaki hızlı değişimler, teknolojiye gelişmeler ve bunlar neticesinde oluşan yeni rekabet şartlarına ayak uydurabilmek zorundadırlar. Çalışma türleri ve şekilleri de bu durumlardan etkilenen konuların başında gelmektedir. Firmalar değişen koşullara uyum sağlayabilmek için birçok konuda olduğu gibi çalışma biçimlerinde de daha yumuşak bir tutum sergilemekte ve yeni çalışma biçimlerine sıcak bakmaktadırlar. Çalışma biçimlerindeki farklılıklar literatürde esnek çalışma olarak adlandırılmaktadır. Standart veya geleneksel iş günü olarak adlandırılan hafta içi sekizden-beşe veya belirli bir yerde, belirli bir vakitte ifa edilen çalışma biçimi dışında kalan yeni çalışma biçimleri esnek çalışma olarak adlandırılmaktadır (Günay, 2004: 175).

11 Mart 2020 tarihinde Dünya Sağlık Örgütü tarafından Covid-19 pandemisi ilan edilmiş ve bu gelişme dünya ekonomisinde ciddi sorunlara yol açmıştır. Firmalar da bu dönemde varlıklarını sürdürebilmek ve işlerinin devamlılığını sağlayabilmek adına yeni arayışlara girmişlerdir. Bu arayışlar çerçevesinde esnek çalışma türleri firmalar için güçlü bir seçenek olmuştur. Pandemilerin yıkıcı etkilerini önlemek ve bu gibi durumlara hazırlıklı olmak için 2009 yılında Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından yayınlanan, pandemilerin etkilerini önleme ve hazırlıklı olabilmek adına KOBİ'ler için iş sürekliliği planlama rehberinde firmaların iş sürekliliğini garanti altına alabilmek için esnek çalışma modelleri planlamaları tavsiye edilmiştir (ILO, 2009: 18). Dünya Bankası verilerine göre de pandemi döneminde ülkeler tarafından KOBİ'lere verilen destek tedbirleri sekiz kategoride yoğunlaşmış, bu kategorilerden bir tanesi esnek çalışmayı teşvik edici uygulamalardan oluşmaktadır (World Bank, 2020).

Gelişen teknolojiler sayesinde iş dünyası gündeminde belirli bir ivme yakalamış olan ve günümüzde ise Covid-19 pandemisi nedeni ile sıklıkla gündeme gelmekte olan esnek çalışma çalışanların nerede, ne zaman ve nasıl çalıştıkları konusunda çeşitlilik

sağlamaktadır. Çalışma biçimlerindeki bu farklılıklar literatürde esnek çalışma kavramı altında incelenmektedir ve üzerine uzlaşılmış bir tanımı bulunmamaktadır. Üzerine uzlaşılmış bir tanım bulunmamasının nedenlerinden birisi kavramın ülkelerin kültürü, tarihsel geçmişi, endüstriyel gelenek ve davranış biçimleri, çalışma ilişkileri, mevcut mevzuatları gibi faktörlerden etkilenmesidir (Parlak ve Özdemir, 2011: 4).

Geniş bir kavram olan esnek çalışma için çeşitli sınıflandırmalar bulunmaktadır. Bu tez kapsamında esnek çalışma kavramı, Parlak ve Özdemir'in (2011) sınıflandırmasına paralel olarak Furaker (2016) ve Standing'in (1999) çalışmalarına dayanarak, emek süreci esnekliği (işlevsel esneklik), istihdam ilişkilerinde esneklik ve esnek çalışma düzenlemeleri olmak üzere üç başlık altında sınıflandırılarak ele alınmaktadır.

Emek süreci esnekliği (işlevsel esneklik) kavramı, çalışanların sadece bir işte uzmanlaşmak yerine iş yeri içerisinde çeşitli işleri yapabilmeleri; istihdam ilişkilerinde esneklik kavramı geleneksel ve standart istihdam biçimlerinden farklı olan istihdam türlerini; esnek çalışma düzenlemeleri kavramı ise hem mekan hem zaman açısından işin esnekleştirilmesini ifade etmektedir (Parlak ve Özdemir, 2011).

Tezin araştırma modelinde yer alan uzaktan çalışma kavramı esnek çalışmanın alt türlerinden birisidir. Uzaktan çalışma kavramının daha iyi anlaşılabilmesi ve anlam bütünlüğünün sağlanabilmesi için önce esnek çalışmanın temel yapıtaşlarının anlaşılmasının gerekli olduğu kanaatinden hareketle, bundan sonraki kısımda yukarıda bahsedilen sınıflandırma uyarınca, esnek çalışma ile ilgili Türkiye'deki uygulama ve mevzuata uygun şekilde özet teorik bilgiler sunulacak olup, devamında esnek çalışmanın alt başlığı olarak uzaktan çalışma kavramı ele alınacaktır.

Bu bağlamda bundan sonraki kısımda öncelikle emek süreci esnekliği; sonrasında ise istihdam ilişkilerinde esneklik kapsamında, kısa süreli veya geçici istihdam, belirli süreli istihdam, kısmi zamanlı çalışma, geçici istihdam büroları ve taşeronlaşma alt başlıkları; esnek çalışma düzenlemeleri başlığı altında ise sıkıştırılmış iş haftası, iş paylaşımı, çalışma sürelerinin yıllık olarak hesaplanması, esnek zaman ve kayan iş saatleri, çağrı üzerine çalışma veya sıfır saat sözleşme, vardiya çalışması, fazla çalışma ve uzaktan çalışma alt başlıkları yer almaktadır.

3.1. Emek Süreci Esnekliği (İşlevsel Esneklik)

Emek süreci esnekliği literatürde işlevsel esneklik veya fonksiyonel esneklik olarak da adlandırılmaktadır. Yoğun rekabet ve piyasada talebin süratli değişim geçirmesi çalışanların birden çok vasma sahip olmasını gerektirmektedir (Parlak ve Özdemir, 2011: 30). Bu tip esnek çalışma, firmanın piyasadaki değişim ve dalgalanmalara göre çalışanlarının gördüğü işleri çeşitlendirmesidir (Erdut, 2002: 52). Bir çalışan gerektiğinde farklı görev pozisyonlarında da çalışabilmelidir. Böylelikle firmalar gerekli olmadıkça yeni istihdam sağlamadan da olağandışı talepleri karşılayabilir. Firmalar, emek süreci esnekliği sayesinde ortaya çıkabilecek beklenmedik iş yüklerinin üstesinden gelebilirler (Enrique, Druczkoski, Lima ve Charrua-Santos, 2021: 348).

Firmalar piyasadaki teknolojik gelişmeler, talepteki değişmeler gibi durumlara cevap verebilmek adına çalışanlarının iş çeşitliliğini arttırabilmekte, bir diğer deyişle iş yelpazesini genişletebilmektedir. Bu anlamda emek süreci esnekliği, firmaların piyasaların dinamiklerine uyum sağlayabilmesi adına önem arz etmektedir (Enrique ve diğerleri, 2021: 347). Özellikle yüksek talep değişkenliğine sahip piyasalarda bu tip esneklik sayesinde firmalar verimliliklerini bu değişkenlikten koruyabilirler (Costa ve Portioli-Staudacher, 2021: 422).

Emek süreci esnekliği diğer adıyla işlevsel esneklik, firmaların çalışanlarını firma içerisinde istediğı zamanda istediğı yerde farklı işlerde ya da departmanlarda çalıştırması manasına gelmektedir (Tilev, 2018: 127). Çalışanların görev tanımlarının iş yüküne ve değişen teknolojilere göre değişebilmesidir (Demir ve Gerşil, 2008: 71). İşgücünün niceliğı ile ilgili değıl, niteliksel yetkinlikleri ile ilgilidir (Filiz, 2011: 17). İşlevsel esneklik firmalara çalışan sayısını arttırmadan da farklı birtakım işlerin yürütölmesi becerisini kazandırır. Çalışanların yetenekleri, yetkinlikleri, becerileri ve organizasyonları ile ilgilidir (Anser, Yousaf, Khan ve Usman, 2021: 465).

Emek süreci esnekliği çalışanların gerçekleştireceğı görevlerin sayısı, heterojenliğı ve firma içerisindeki işgücünü çeşitli kombinasyonlarla kullanabilme yeteneğıdir (Enrique ve diğerleri, 2021: 348). Bu tip esneklik firma çalışanlarına yeni görevleri üstlenirken açık fikirli olmak ve yeni fikirler konusunda inisiyatif alma özelliklerini

kazandırmaktadır (Yasir, Majid, Yousaf, Nassani ve Haffar, 2021). Yenilikçilik faaliyetlerini yüksek düzeyde destekleyen emek süreci esnekliği yüksek yenilikçilik özelliğine sahip şirketler tarafından da tercih edilmektedir (Dong, Bartol, Zhang ve Li, 2017; Nisula ve Kianto, 2016; Yasir ve Majid, 2020).

İşlevsel esneklikte temel amaç mevcut işgücünün etkin kullanılması yani nicelik olarak çalışan artışı yapmadan taleplere cevap verebilmek olduğundan, firmalardaki dar kapsamlı görev tanımları işlevsel esnekliği zorlaştırabilmektedir (Demir ve Gerşil, 2008: 71). Bu zorluk nedeniyle işlevsel esnekliğin uygulanmasında dar kapsamlı görev tanımlarından ziyade daha geniş kapsamlı görev tanımları yapılması tercih edilmelidir (Wojcak, Polakova, Copus ve Suleimanova, 2021: 6). Görev tanımlarının talep değişimlerine, teknolojik ilerlemelere, değişen hizmet yöntemlerine ve iş yüküne bağlı olarak değiştirilmeye müsait olması gerekmektedir (Tokol; 2001: 162). Çalışanlar gerektiğinde rotasyona gidebilmeli, firma içerisinde birbirinden farklı çeşitte görevleri üstlenebilmeli ve değişik işler yapabilmelidirler. Bunda başarı sağlayabilmek için firmalar, çalışanlarına yönelik süreç odaklı eğitimler, rotasyon eğitimleri gibi eğitimler düzenlemeli ve beceriye dayalı ödül uygulamalarıyla çalışanlarını teşvik etmelidir (Enrique ve diğerleri, 2021: 348).

İşlevsel esneklik türünde çalışanlar firma içerisinde değişik alanlarda, departmanlarda veya pozisyonlarda görev ve sorumluluk alabilmektedir. Bu esneklik türü çalışanlar açısından, işin yoğunlaşması ve motivasyon kaybı risklerini de oluşturmaktadır (Parlak ve Özdemir, 2011: 32). Çalışanların görev ve sorumluluklarının arttırılarak yetkinliklerinin arttırılması sağlanırken, motivasyonlarının yükseltilerek verimliliklerinin de sağlanması gerekmektedir (Çelik, 2007: 8).

3.2. İstihdam İlişkilerinde Esneklik

İstihdam ilişkilerinde esneklik literatürde sayısal esneklik ya da dışsal esneklik olarak da adlandırılmaktadır. Sayısal esneklik türünde firmalar, tam zamanlı sözleşmelere sahip düzenli çalışanları haricinde gerekli durumlarda işgücü sağlayarak maliyetleri düşük tutmayı amaçlarlar (Kalleberg, 2001: 482). Geçici sözleşmeler kullanarak piyasa koşullarına göre değişen istihdam ihtiyacının karşılanmasını ve işten çıkarma

maliyetlerinden tasarruf edilmesini sağlar (Addessi, Saltari ve Tilli, 2014: 613). İstihdam ilişkilerinde esneklik, firmalara değişen emek ihtiyacı uyarınca çalışan sayılarında hızlı bir şekilde artış ya da azalışa gidebilmesi yeteneği kazandırır (Parlak ve Özdemir, 2011: 10).

Sayısal esneklik firmalara maliyet avantajı sağlayarak bir anlamda hareket serbestisi kazandırmaktadır. Piyasada talep, teknoloji ve benzeri değişen her türlü koşul karşısında sayısal olarak çalışan ihtiyacını karşılayabilme ya da değişen koşullar neticesinde firmalarda oluşan sayısal fazlalıkların azaltılması sağlanır. Bunun yanı sıra firmalara yenilikçilik yeteneği de kazandırabilir. Firmalar kendi çalışanlarının bilgi ve tecrübesine ilave olarak uzman hizmetler sunan profesyonellerden hizmet alarak yeni fikirlerin oluşmasına ve yenilikçiliğe katkı sağlayabilir (Voudouris, Deligianni ve Lioukas, 2017: 2).

Sayısal esneklik türleri arasında en yaygın olanları: Kısa süreli veya geçici istihdam, belirli süreli istihdam, kısmi zamanlı çalışma, geçici istihdam büroları ve taşeronlaşmadır (Parlak ve Özdemir, 2011: 10).

3.2.1. Kısa süreli veya geçici istihdam

Kısa süreli veya geçici istihdam çalışanın belirli bir süre için istihdam edilmesidir. Kısa süreli veya geçici istihdam türünde çalışana hiçbir iş güvencesi verilmemekte, genellikle parça başı ödeme ya da çalıştığı süre boyunca ücret ödenmesi söz konusudur (Özdemir ve Parlak, 2011: 69). Genellikle vasıfsız işlerde bu tip istihdam tercih edilip, çalışanlar konforsuz ve sağlık açısından görece elverişsiz ortamlarda, normal çalışanlara kıyasla düşük ücretlere ve yan haklara sahip olarak çalışırlar (Benach ve Muntaner, 2007: 276). Güvencesiz istihdam olarak da adlandırılan kısa süreli veya geçici istihdam güvenli, tam zamanlı, yıl boyu iyi tazmin edilen ve sosyal olarak korunma gibi altın standartlara sahip çalışma biçiminin tersi olarak, yüksek derecede güvencesizliğe kadar değişen seviyelerdeki istihdam koşullarındandır.

Kısa süreli veya geçici istihdamın çalışanlar açısından başlıca dezavantajı bu tip çalışanların kadrolu çalışanların yararlandığı hak ve yan haklardan yararlandırılmadan

uzun süreler boyunca çalıştırılması ve bu durumun daimi olarak geçici çalışan statüsüne dönüştürülmesidir (Standing, 1999: 105). Bu tip çalışanlar daha yüksek işsiz kalma risklerine ve hata yapmaları halinde ücret cezalarına çarptırılma risklerine sahiptir (Dawson, Veliziotis ve Hopkins, 2017: 4).

Kısa süreli veya geçici istihdamın firmalar açısından avantajı ise bu tip çalışanlara düşük ücretler ödenmesi, sosyal yardımlar, sağlık güvenceleri gibi yan haklardan da yararlandırılmamaları nedeniyle düşük maliyet oluşturmalarıdır (Hünefeld, Gerstenberg ve Hüffmeier, 2020: 83). Bu çalışma türünün tercih edilmesinde işverenlerin temel öncelikleri ücret esnekliği sağlamak, işe alma ve işten çıkarma kısıtlamalarını hafifletmek ve hükümetlerin istihdam koruma politikalarını gevşetmektir (Gebel ve Giesecke, 2016: 488). Ayrıca bu tip çalışanlar kadroya geçirilmeleri ümidiyle daha yüksek iş performansı sergileyebilmektedir ve bu da işverenlerce ayrıca bir avantaj oluşturmaktadır (Standing, 1999: 106).

3.2.2. Belirli süreli istihdam

Belirli süreli istihdam firmaların çalışan sayılarını geçici olarak arttırmaları gerektiğinde tercih edilen yöntemlerden birisidir. Belirli süreli istihdam, yapılacak işin bitiş zamanının bilindiği veya öngörülebildiği ve sözleşme ile bunun kararlaştırıldığı istihdam türüdür (Şahankaya, 2016: 180-181). 4857 sayılı İş Kanunu Madde 11’de *“belirli süreli işlerde veya belli bir işin tamamlanması veya belirli bir olgunun ortaya çıkması gibi objektif koşullara bağlı olarak işveren ile işçi arasında yazılı şekilde yapılan iş sözleşmesi”* olarak tanımlanmıştır. Kısa süreli veya geçici istihdamdan temel farklılığı çalışanların belirli güvencelere sahip olmasıdır.

Mevsimsel çalışmalarda, turizm gibi alanlarda tercih edilmektedir. Firmalar gelecekte emin olmadıkları durumlarda da çalışanlarını daimi olarak istihdam etmek yerine belirli süreli hizmet sözleşmesiyle istihdam edebilmektedirler (Parlak ve Özdemir, 2011: 14). Süre sona erdiğinde herhangi bir mali külfete yol açmadan iş ilişkisinin sona ermesi firmalar açısından avantaj oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra profesyonel danışmanlar veya serbest meslek sahipleri de bu statüde çalışabilmektedir. Bu tip çalışanlar, kısa süreli veya geçici istihdam ya da mevsimlik işçilerin yoğunlukta

olduğu belirli süreli istihdamdan farklı olarak ortalama üzeri gelire sahip hizmet sunuculardır (Benach ve Muntaner, 2007: 276).

Her ne kadar kısa süreli ve geçici istihdam ile belirli süreli istihdam biçimleri içerdikleri benzerlikler açısından yakın gözükseler de hem çalışanlara sundukları imkanlar hem de firmalar tarafından tercih sebepleri nedeniyle farklılıklara sahiptir. Diğer istihdam biçimlerinde de olduğu gibi ülkeler özelinde kanuni düzenlemelere de bağlı olarak uygulamada farklılıklar göstermektedir. Kısa süreli veya geçici istihdam ülkelerin istihdamı korumaya yönelik düzenlemelerinden kaçınmak için tercih edilirken (Gebel ve Giesecke, 2016: 488), belirli süreli istihdam ise istihdamı koruma düzenlemelerinin katı olarak yorumlandığı ülkelerde bu kısa süreli veya geçici istihdama alternatif olarak tercih edilmektedir (Selamoğlu, 2002: 44).

3.2.3. Kısmi zamanlı çalışma

Kısmi zamanlı çalışma literatürde part-time çalışma olarak da adlandırılmaktadır. İşyerinde günlük standart çalışmadan daha kısa süreli bir çalışmayı ifade eden düzenli bir iş ilişkisidir (Messenger, 2018: 5). Bu tür çalışmanın sınırları ülkelerin yerel mevzuatlarına göre farklılıklar göstermektedir. Ülkemizde haftalık çalışma süresinin 30 saat altında olması durumunda kısmi zamanlı ya da part-time çalışmadan bahsedilebilir (İş Kanununa İlişkin Çalışma Süreleri Yönetmeliği, 2004). Bir diğer deyişle haftalık 30 saatin altında çalışmayı içerecek şekilde yapılan çalışmalar kısmi zamanlı çalışma olarak adlandırılabilir. Hizmet yoğun ekonominin gelişmesi ve depolanması mümkün olmayan hizmetlerin tüketime bağlı olarak anlık üretilmeleri özelliği kısmi zamanlı çalışmanın yaygınlaşmasında etkindir (Koç ve Görücü, 2011: 150).

Firmaların dönemsel olarak ya da piyasadaki anlık gelişmelerden sebep belirli süre ya da belirli işler için ekstra işgücü ihtiyacı duymaları durumunda tercih edilmektedir. Bu tip çalışma, çalışanın kendi tercihi olabilmekle birlikte bazı durumlarda da kişiler iş bulamadıkları için bu tip işleri tercih edebilmektedirler (Özdemir ve Parlak, 2011: 77). Bu tip çalışma, kişilerin iş yaşam dengesini kurmak için tercih etmesi, annelik ya da yaşlılık gibi nedenlerle tam zamanlı çalışmaya uygun olmaması gibi durumlarda

olumlu, fakat istihdamın daraldığı ve ekonomik dalgalanmaların yaşandığı dönemde mecburiyetten tercih edilmesi durumunda ise olumsuz bir çalışma türü olarak değerlendirilebilir (Beham, Drobnic, Prag, Baierl ve Eckner, 2019: 379).

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO, 2004c) kısmi zamanlı çalışma üzerine yayınlamış olduğu raporda bu tip çalışmanın bazı avantaj ve dezavantajlarını sıralamıştır. Rapora göre kısmi zamanlı çalışmanın, talep artışlarının karşılanması, esnek çalışma planlamasına olanak sağlaması ve birçok ülkede kısmi zamanlı çalışma için firmalara sağlanan vergi muafiyetleri özellikleri nedeniyle firmalar için avantaj; bu tip çalışanların koordinasyon maliyetlerinin yüksek olması ve tam zamanlı çalışanlarla aynı süre boyunca çalıştırılmak durumunda kaldıklarında saat ücretlerinin yüksekliği nedeniyle oluşacak fazla personel maliyetleri ise dezavantaj oluşturacaktır (ILO, 2004c).

3.2.4. Geçici istihdam büroları

Geçici istihdam büroları, müşterilerine belirli bir zaman dilimi için ya da özel vasıflara sahip çalışanlar temin eden, yerel mevzuata bağlı olarak çalışanın yasal işvereni konumunda olan ve belirli sözleşmelerle bu çalışanları talep eden firmaların emrinde hazır tutan kurumlar olarak tanımlanabilir (Fudge ve Strauss, 2013: 194). Firmalar geçici istihdam bürolarından temin ettikleri çalışanları proje bazlı ya da yoğunluk nedeniyle istihdam etmektedirler ve bu tip çalışanlar çoğunlukla firmanın ana faaliyet alanı düşünüldüğünde, ana faaliyeti dışında çevresel konumda oldukları bilinmektedir (Parlak ve Özdemir, 2011: 22). Firmalara çalışanların maliyetsiz olarak işten çıkartılması konusunda avantaj sağladığı için bu tip istihdam ilişkisi firmalar için önemli bir alternatif oluşturmaktadır (Baumann, Mechtel ve Stahler, 2011: 308).

Keza normal iş sözleşmesi yaparak işgören çalıştırmak yerine geçici istihdam bürosundan işgören istihdam eden işverenler, çalışanlarını işten çıkarma konusunda koruyucu düzenlemelerden etkilenmemektedir. Bu nedenle geçici istihdam büroları tarafından sağlanan hizmetler, normal iş sözleşmesiyle istihdam edilmenin yanında önemli bir alternatif olarak değerlendirilmektedir (Baumann ve diğerleri, 2011: 308).

3.2.5. Taşeronlaşma

Taşeronlaşma, firmaların maliyetlerini düşürmek, emekten tasarruf sağlamak için faaliyetlerini daha küçük firmalara ya da kendi bünyelerinde oluşturdukları yarı bağımsız firmalara ticari sözleşmeler ile devrettikleri, böylelikle hizmet sözleşmelerinin külfetinden kaçındıkları bir tür küçülme stratejisinin parçası olarak tanımlanabilir (Özdemir ve Parlak, 2011: 86). Taşeron hizmet sunan firmalar herhangi bir alanda o alanın tüm yetkinlikleriyle donatılmış, bir anlamda işin uzmanı firmalardır (Kaya ve Narlıkaya, 2021: 62).

Firmalar çoğu durumda maliyetin azaltılması, zaman tasarrufu ve risk paylaşımı gibi nedenlerden dolayı taşeron tercih etmektedirler (Jazayeri, Liu ve Dadi, 2018: 252). Taşeron kullanımı firmalar için ilk etapta maliyetli bir seçim gibi gözükse de hizmeti alan firmanın sınırlı kapasitesini arttırması, taleplere yanıt verme süresini kısaltması ve firmaya esneklik kazandırması gibi özellikleri nedeniyle toplam maliyetleri azaltabilir ve firmaya rekabet avantajı kazandırabilir (Rivera-Gomez, Gharbi, Kenne, Montano-Arango ve Hernandez-Gress, 2018: 105).

Firmalar çoğunlukla ana faaliyet alanı dışında yer alan işlerde taşeronlaşmaya giderek ücret ve maliyetlerden tasarruf sağlayarak rekabet avantajı elde ederler (Çakır ve Can, 2019: 1274). Bununla birlikte ana faaliyet alanı haricindeki yan işler için taşeron hizmet alarak ana faaliyet alanına konsantre olabilirler (Nwokocha ve Okonta, 2022: 115). Firmalar taşeron hizmeti tercih ederek ana faaliyet alanı dışında tesis yatırımlarının önüne geçmiş olurlar. Ayrıca kaynakları sınırlı olan özellikle KOBİ sınıfındaki firmalar için bu yöntem kaynak ve yeteneklerini birbirleri ile birleştirerek yeni fırsatlar oluşturulmasına olanak sağlar (Kim, 2021: 21).

3.3. Esnek Çalışma Düzenlemeleri

Esnek çalışma düzenlemeleri literatürde standart çalışma olarak tanımlanan haftada 5 gün ve günde 8 saat olan çalışma biçiminin gerek çalışma zamanı açısından gerekse çalışılan mekan açısından standart dışı olarak daha esnek bir halde uygulanmasıdır (Rau, 2003: 1). Literatürde çalışma süreleri esnekliği ve çalışma yeri esnekliği olarak

iki ayrı başlıkta incelenmektedir. Bununla birlikte günümüz uygulamalarında hem çalışma sürelerinin hem de çalışılan mekanın birlikte esnek uygulandığı örnekler yaygınlaşmaktadır.

Covid-19 pandemisi döneminde iş dünyasında önemli bir yer edinen esnek çalışma düzenlemelerinin kökenleri 1970’li yıllara dayanmaktadır ve verimliliği arttırmak, çalışanların ailelerine karşı olan görevleri için fırsat oluşturmak, işe gidip gelinen süre ve maliyetten tasarruf etmek, trafiğin şehirlerdeki olumsuz etkisini sınırlandırmak amaçları ile ortaya çıkmıştır (Hegewisch ve Gornick, 2008; van Meel, 2011). Esnek çalışma düzenlemelerinde çalışanlar çalışma süresi esnekliğine, yani ne zaman çalışacaklarına ve çalışma yeri esnekliğine, yani nerede çalışacaklarına kendileri karar verebilmektedirler (Brummelhuis, Bakker, Hetland ve Keulemans. 2012: 113). 1970’lerin başından bu yana firmalar tarafından kullanılan esnek çalışma düzenlemeleri, çalışanların daha az saat veya gün çalışmasına izin vermek, ancak daha da önemlisi, çalışanlara işleri üzerinde kontrol sağlamak ve ihtiyaçlarına en uygun programları seçmelerini sağlamak, iş aile çatışmasının önüne geçmek ve iş yaşam dengesini kurabilmek için bir fayda olarak kullanılmıştır (Beigi, Shirmohammadi ve Stewart, 2018: 315).

Esnek çalışma düzenlemelerinin uygulama örneklerine hemen hemen her sektörde rastlanmasına rağmen hizmet sektörünün istihdam açısından ekonomi içerisindeki payının artması esnek çalışma düzenlemelerinin artmasındaki temel sebeplerdendir (Lee, McCann ve Messenger, 2007: 88). Hizmet sektörünün dijital teknolojiler vasıtasıyla işlerin görülmesine olan yatkınlığı ve hizmetlerin kesintisiz sunulmak zorunda olması ve müşteri beklentilerindeki değişimlerin bunda etkisi bulunmaktadır.

Esnek çalışma düzenlemeleri firmaların standart çalışma saatlerinin katılığından kurtularak rekabet güçlerini artırma ve maliyetleri düşürme çabaları olarak değerlendirilebilir (Özdemir ve Parlak, 2011: 98). Bununla birlikte yakın dönemdeki pandemi koşulları da dikkate alındığında hükümetlerin de firmaları pandemi nedeni ile esnek çalışma düzenlemelerine zorlamasıyla esnek çalışma düzenlemelerinin firmalar için hizmetlerin sürdürülmesinin sağlanması yönünde büyük bir avantaj sağladığı görülmektedir.

De Menezes ve Kelliher'e (2017: 1053) göre esnek çalışma düzenlemeleri, kuruluşlara ve çalışanlara çalışmalarının miktarını, zamanlamasını veya yerini seçme seçeneği sunar ve çalışanların iş ve özel yaşamlarını daha etkili bir şekilde dengelemelerine olanak sağlar. Esnek çalışma düzenlemelerinin literatürde birçok farklı örneği görülmekle birlikte en sık kullanılan başlıca çeşitler; sıkıştırılmış iş haftası, iş paylaşımı, çalışma sürelerinin yıllık olarak hesaplanması, esnek zaman ve kayan iş saatleri, çağrı üzerine çalışma veya sıfır saat sözleşme, vardiya çalışması, fazla çalışma ve uzaktan çalışmadır (Parlak ve Özdemir, 2011).

Covid-19 pandemisi sürecinde esnek çalışma düzenlemelerine olan ilgi gerek iş devamlılığının sağlanabilmesi için çok önemli bir alternatif olmasından gerekse hükümetlerin bu yöndeki yönlendirmeleri ve regülasyonları nedeniyle artmıştır. Esnek çalışma çeşitlerinin tamamının piyasada az ya da çok uygulama örnekleri mevcuttur. Bununla birlikte toplum sağlığının korunması ve virüsün yayılımının engellenmesi için birçok ülkede hükümetler tarafından esnek çalışma türlerinden olan uzaktan çalışma türleri teşvik edilmiş ya da zorunlu tutulmuştur. Bu durum esnek çalışma düzenlemeleri içerisinde uzaktan çalışma çeşitlerine olan ilginin diğer türlere oranla daha fazla olmasının ve ön plana çıkmasının sebeplerindendir (Contreras, Baykal ve Abid, 2020).

Pandemi sürecinde görülmüştür ki firmalar esnek çalışma modelleri ve özellikle uzaktan çalışma becerileri sayesinde pandemi gibi olumsuz ve beklenmedik durumlarda bile değişen piyasa koşullarına etkin bir şekilde ayak uydurabilme yeteneğine sahip olmaktadır (Baycık, Doğan, Dulay Yangın ve Yay, 2021: 1684). Çalışanların iş yerlerinde işe başlamalarını engelleyen beklenmedik bir olay (pandemi, terör, doğal afetler vb.) meydana geldiğinde uzaktan çalışma gibi esnek çalışma olanağına sahip firmalar işlerini işyeri dışında da yürütebilir ve firmayı çalışır durumda tutabilirler (ILO, 2020c: 1). Bu da işin devamlılığını sağlayan firmaların hayatta kalmanın da ötesinde rekabette öne çıkmasına önayak olmaktadır.

Bundan sonraki kısımda, uygulamada en çok tercih edilen esnek çalışma düzenlemeleri olan; sıkıştırılmış iş haftası, iş paylaşımı, çalışma sürelerinin yıllık olarak hesaplanması, esnek zaman ve kayan iş saatleri, çağrı üzerine çalışma veya sıfır

saat sözleşme, vardiya çalışması, fazla çalışma ve uzaktan çalışma hakkında öz teorik bilgiler sunulacaktır.

3.3.1. Sıkıştırılmış İş Haftası

Sıkıştırılmış iş haftası haftalık standart çalışma süresinin klasik uygulama yönteminin dışına çıkılarak 5 ya da 6 günden daha az sürede tamamlanabilmesini sağlar (Taşoğlu ve Limoncuoğlu, 2010: 82). Toplam iş süresinin klasik olan 5 veya 6 iş gününe değil, daha az sayıda 3 veya 4 iş gününe sıkıştırılarak dağıtılmasıdır (Bodur, 2019: 293). Bu tip esnek çalışmada haftalık çalışma saatlerinde herhangi bir eksilme söz konusu olmamaktadır (Bolat, Seymen ve Bolat, 2006: 10). Haftalık standart iş yükü daha az iş gününe bölüştürülerek tamamlanmaktadır.

Sıkıştırılmış iş haftası tercihinin, firmalar için personel devir hızının ve devamsızlıkların azalması, ulaşım giderlerinin azalması, üretkenlik artışı gibi; çalışanlar için, iş tatmini, çalışanlara daha fazla boş zaman kalması, kaygı ve stres düzeylerinde azalma gibi avantajları söz konusudur (Wadsworth ve Facer, 2016: 384). Çalışma programının seçimine çalışan görüşlerini de dahil etmek, çalışanların inisiyatiflerini kullanmalarını bağımsız olmalarını ve kendilerine değer vermelerini sağlayarak firmaya olan bağlılıklarını da artırır (Austin-Egole, Iheriohanma ve Nwokorie, 2020: 52). Bir anlamda hem çalışanın hem firmanın ihtiyaçlarının karşılandığı karşılıklı kazançlı bir uygulama olabilir (Messenger, 2018: 18-19).

Sıkıştırılmış iş haftası uygulamasında her ne kadar işletme maliyetlerinin azaltılması, çalışanlar açısından iş yaşam ve aile dengelerinin kurulması avantajları söz konusu olsa da artan yorgunluk ve iş kazaları riski, meslek hastalıkları riski, bunlara ve yoğun çalışma saatlerine bağlı olarak üretkenlikte ve verimde düşüşler gibi riskler de söz konusu olmaktadır (Titopoulou, 2019: 64).

3.3.2. İş paylaşımı (job sharing – work sharing)

İş paylaşımı (*job sharing*) tam zamanlı bir işin ya da pozisyonun iki veya daha fazla çalışan tarafından aynı sorumluluğa sahip olacak şekilde paylaşılması anlamına

gelmektedir (Thakur, Bansal ve Maini, 2018: 351). Kısmi zamanlı çalışma ile benzerlik göstermesine rağmen kısmi çalışma genellikle dönemsel olarak tercih edildiği için kısmi çalışma ile karıştırılmamalıdır. Örneğin haftalık 45 saat mesaisi olan bir pozisyonun hafta boyunca öğlene kadar bir çalışan ve öğleden sonra bir çalışan devam edecek şekilde iki çalışan arasında paylaştırılmasıdır (Doğan, Bozkurt ve Demir, 2015: 379). Böylelikle tam zamanlı bir pozisyon için iki farklı çalışan istihdam edilecektir.

Avrupa Yaşam ve Çalışma Koşullarını İyileştirme Vakfı (Eurofound), Yeni İstihdam Biçimleri Araştırması'nda (2015: 36) işverenleri iş paylaşımı yapmaya teşvik eden başlıca motivasyonların, nitelikli ve deneyimli bir çalışanı elde bulundurmak, esnek çalışmayı desteklemek, çalışanın iş-yaşam dengesi sağlamasına destek olmak ve bu yolla çalışanın memnuniyetini sağlayarak işlerin kalitesini arttırmak olarak sıralamıştır. İş paylaşımı (*job sharing*) yeni mezun gençlerin ve engelli çalışanların istihdamını kolaylaştırırken, yaşlıların da istihdam sürelerini uzatarak tecrübelerini gençlere aktarmalarına zemin oluşturur (Erdoğan ve Öztürk, 2018: 104).

Türkçe karşılığı “iş paylaşımı” olup Türkçe literatürde bu şekilde kullanılan kavram uluslararası literatürde “*job sharing*” ve “*work sharing*” olmak üzere iki farklı kavrama karşılık gelecek şekilde kullanılmaktadır. İş paylaşımı (*job sharing*) bir pozisyonun paylaşımı olup bir diğer iş paylaşım türü olan İngilizce ifade ile *work sharing* ile karıştırılmamalıdır.

İş paylaşımı (*work sharing*) işten çıkarmaları önlemek için belirli bir iş hacmini daha fazla sayıda çalışana yaymayı amaçlayan çalışma sürelerinin azaltılması olup bu azalma ücretlere de yansımakta ve genellikle devlet destekleri, sosyal yardımlar gibi harici olarak telafi edilmektedir (ILO, 2004e). Bu tür çalışma firmalar açısından ekonomik krizlerde çalışanların çalışmaya devam etmesine alternatif bir yöntem olarak kullanılmaktadır (Bussin ve Swart-Opperman, 2021). Ekonomik kriz ya da herhangi bir sebepten piyasalarda daralmalar yaşandığında firmaların çalışan sayısını azaltmadan, çekirdek kadrosunu muhafaza ederek bu dönemi atlattıklarına yardımcı olur (Pinkleton, 2018; Zwickl, Disslbacher ve Stagl, 2016).

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO, 2004e) iş paylaşımının (*work sharing*) firmalar açısından avantajlarını, iş yükü dalgalanmalarını yönetmek için ve herhangi bir sebepten talepte daralma yaşanması durumunda çalışanların firmada tutulması, bunun getirisi olarak da yeni işe alım maliyetlerinden kaçınılması olarak sıralamıştır. Diğer esneklik türünün (*job sharing*) avantajlarını ise firmaların annelik izninden sonra vasıflı kadınları işte tutmalarını sağlaması veya daha genel olarak, aile yükümlülükleri nedeniyle tam zamanlı çalışamayan kişilerin işe alınmasına yardımcı olması, hastalık, yıllık izin, eğitim ve doğum izni durumlarında işe gelmeyen çalışanları ikame edilmesinin sağlanması olarak sıralamıştır (ILO, 2004e). Dezavantajlar olarak ise iş paylaşımıcıları arasındaki zayıf iletişimin işin yürütülmesinde aksaklıklara yol açabileceği ve firmaların programlarında, organizasyonlarında değişiklik yapılması ihtiyaçları gösterilmiştir (ILO, 2004e).

Buradan hareketle, her iki iş paylaşım türünden, pozisyonun paylaşılması anlamına gelen *job sharing* tipi paylaşımın çalışanın arzusu ve isteği ile tercih edildiği anlaşılmaktadır. Diğer paylaşım türü olan, iş hacminin paylaşılması yahut çalışma sürelerinin azaltılması anlamına gelen *work sharing* tipi paylaşımın, çalışanın arzu ve isteği dışında, çoğunlukla olağanüstü durumlar, krizler gibi sebeplerden ötürü zaruri bir paylaşım türü olduğu ve sürekliliği arzu edilmeyen geçici bir uygulama olduğu ifade edilebilir.

3.3.3. Çalışma sürelerinin yıllık olarak hesaplanması

Çalışma sürelerinin yıllık olarak hesaplanması yönteminde yıllık çalışılması gereken saat miktarı hesaplanarak yıl boyunca belirli sayıda çalışan işe alınır ve çalışma saatleri piyasa talebine göre dönemsel olarak çalışanlar arasında dağıtılır (Corominas, Lusa ve Pastor, 2004: 217). Genellikle çalışanlar için belirli miktarda haftalık sabit çalışma süreleri belirlenir ve arta kalan süreler yoğunluk olan dönemlere dağıtılır ve bu dönemlerde kullanılır (Parlak ve Özdemir, 2011: 37). Bu yöntemde çalışanların çalıştıkları sektörün piyasasına ya da sezonuna göre haftalık çalışma saatleri farklı olur. Ülkelerin kanuni düzenlemeleri bu tip esnek çalışma yöntemini doğrudan etkileyen başlıca kriterdir.

Firmalar açısından bu yöntemin tercih edilmesi özellikle sezonluk ya da dönemsel olarak talebin değişkenlik gösterdiği sektörlerde talepteki bu dalgalanmaya karşılık kapasitenin tam ve verimli kullanılmasına olanak sağlamakta ve bununla birlikte maliyet tasarrufu sağlamaktadır (Corominas, Lusa ve Pastor, 2007: 1496). Bu tip çalışma yöntemi hizmet sektörü için çoğunlukla daha uygun olup, turizm, eğitim, sağlık, imalat, toplu taşıma, iletişim, finans sektörlerinde ve genellikle de büyük ölçekli firmalar tarafından tercih edilmektedir (Corominas ve diğerleri, 2004).

3.3.4. Esnek zaman ve kayan iş saatleri

Esnek zaman ve kayan iş saatleri çalışanların işe başlama ve bitirme saatlerinin firma tarafından sınırları çizilen bir çerçevede çalışan tarafından belirlenerek değişiklik göstermesi olarak tanımlanabilir (Parlak ve Özdemir, 2011: 39). Esnek zaman uygulamasının yöntemlerinden birisi çalışanların tamamının ortak bir çalışma saati ya da ofis saati içerisinde aynı anda çalışması, bunun haricinde kalan saatler için de ne zaman çalışacağını kendi belirlemesi için esneklik sağlanmasıdır (Baltes, Briggs, Huff, Wright ve Neuman, 1999: 497). Bu yöntemde çalışma yeri esnek olmayıp sadece çalışma saatlerinde esneklik sağlanmaktadır. Örneğin 11:00 – 15:00 saatleri arası ortak çalışma saati olup bu vakitlerde tüm çalışanlar aynı anda çalışmakta, bunun haricinde eksik kalan mesai saatlerini için kendi belirleyecekleri zaman diliminde tamamlamaktadırlar. Bir diğer uygulama yöntemi ise çalışanların mesai başlangıç ve bitiş saatlerinin sabit tutulmayıp tespit edilen bir zaman aralığında özgür seçim yapabilecekleri şekilde esnekleştirilmesidir (Demir ve Gerşil, 2008: 72).

Yapılan araştırmalarda esnek zaman uygulamalarının üretkenlik artışı, daha az devamsızlık ve iş tatmini artışı gibi olumlu etkileri olduğu kanıtlanmıştır (Baltes ve diğerleri, 1999; Berkery, Morley, Tiernan ve Peretz, 2020; Berkery, Morley, Tiernan, Purtill ve Parry, 2017; Casey ve Grzywacz, 2008; Grzywacz, Carlson ve Shulkin, 2008; Jeffrey Hill, Jacob, Shannon, Brennan, Blanchard ve Martinengo, 2008; Kelly, Kossek, Hammer, Durham, Bray, Chermack, Murphy ve Kaskubar, 2008; Peretz, Fried ve Levi, 2018). Bununla birlikte esnek zaman uygulaması çalışanın işi ve ailesi arasında olumlu yönde bağlantı kurarak, ailenin insan yaşamındaki önemi de göz önünde bulundurulduğunda firmalar için stratejik bir araç sağlamaktadır (Jijena

Michel ve Jijena Michel, 2015: 87). Bu da firmaların bu tip bir çalışma yöntemini tercih etmelerindeki önemli kriterlerden birisidir.

3.3.5. Çağrı üzerine çalışma veya sıfır saat sözleşme

Çağrı üzerine çalışma ya da diğer adıyla sıfır saat sözleşmesi firmalar ve çalışanlar arasında herhangi bir asgari çalışma süresi şartı olmadan işverenin talebi halinde çalışanın çalışma yapmaya hazır olmasını gerektiren sözleşmeli bir uygulamadır (Brinkley, 2013: 5). Bir diğer deyişle çalışan iş çıktığında firmanın çağrısı sonucu çalışacaktır. Çalışanın istismarına çok müsait bir çalışma şekli olması nedeni ile ülkemizde 4857 sayılı İş Kanunu 14.maddesinde, eğer taraflarca farklı çalışma saati belirlenmediyse haftalık en az yirmi saat çalışma yapılması, eğer çalışma yapılmadıysa bile karşılığında çalışana bu ücretin ödenmesi şeklinde düzenlenmiştir.

Bu tip çalışma şekli düzenli olmadığından ara sıra çalışmayı tercih edenler için uygun olup, firmalar genellikle talebin yoğunlaştığı dönemlerde artan talebi karşılamak, dönemsel talep artışları için tam zamanlı çalışan maliyetlerinden tasarruf etmek amacıyla tercih etmekte, çoğunlukla da vasıfsız ya da yarı vasıflı işlerde tercih konusu olmaktadır (Parlak ve Özdemir, 2011: 42).

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO, 2004a) bu tip çalışmanın işverenlerce tercih edilmesinin nedenlerini; mevsimsel veya gün ya da haftanın belli bir bölümünde talep artışına bağlı ihtiyaçların karşılanması, izinde olan ya da mücbir sebeple işe gelemeyen kadrolu çalışanın geçici boşluğunu doldurmak ya da yeni personel alımı yapılamadıkça kadar boş pozisyonu doldurmak olarak sıralamıştır. Dezavantaj olarak da çalışanların firmanın felsefesine uyum sağlayamaması riski, çalışan devir hızı yüksekliği, düşük iş kalitesi ve personel motivasyonunun düşük olması gösterilmiştir (ILO, 2004a).

3.3.6. Vardiya çalışması

Firmalar birçok zaman günün tamamında kesintisiz olarak üretim ya da hizmet verme faaliyetlerine devam etme mecburiyetindedirler. Vardiya çalışması iş gününün tamamında ya da bir çalışanın günlük azami mesai süresinden fazla süre boyunca

faaliyetlerini sürdürmek durumunda olan firmalar için iyi bir seçenek sunmaktadır. Vardiya çalışması, firmanın bireysel işçilerin çalışma saatlerinden daha uzun çalışabilmesi için işyerinde çalışma sürelerinin art arda gelecek şekilde farklı gün ve gecelerde düzenlenmesi yöntemidir (ILO, 2004d). Çeşitli düzenleme yöntemleri olmakla birlikte iki ya da üç vardiya şeklinde organize en sık rastlanan modeldir. Günü eşit iki ya da üç parçaya bölerek her grup işçinin bu parçalardan birisinde çalışması sağlanır ve belirli periyotlarla işçiler arasında dönüşüm yapılır.

Vardiyalı çalışma, dünya genelinde en çok tercih edilen esnek çalışma modellerinden birisidir (Messenger, 2018: 16). Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO, 2004d) bu tip çalışmanın işverenlerce tercih edilmesinin nedenlerini; tesis ve ekipmanın atıl duruma düşmeden tam zamanlı kullanılması, talep artışlarına yanıt verebilmek olarak sıralanmıştır. Dezavantaj olarak da daha fazla işçiye sahip olmanın idari maliyetleri yükseltmesi, geceleri denetim zorluğu, gece çalışmasının işyeri güvenliği üzerindeki riskleri gösterilmiştir (ILO, 2004d).

3.3.7. Fazla çalışma

Fazla çalışma sözleşme ile farklı bir düzenleme yapılmamışsa günlük çalışma süresini aşan her türlü çalışmayı ifade eder (ILO, 2004b). Örneğin günlük standart çalışmanın sekiz saat olduğu durumda bu saatin üzerinde yapılan çalışmalar fazla çalışma kapsamında değerlendirilir. Çalışma süreleri ülkelerin mevzuatlarınca belirlenmekte olduğundan fazla çalışma ülkelere göre farklılık gösterebilir. Ülkemizde fazla çalışma 4857 sayılı İş Kanunu ile haftalık 45 saati aşan çalışmalar ya da sözleşme ile bu saatin altında bir süre belirlendiyse o süreyi aşan çalışmalar olarak tanımlanmıştır.

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO, 2004b) bu tip çalışmanın işverenlerce tercih edilmesinin nedenlerini talep artışlarını karşılamak ve üretim esnekliği sağlamak olarak sıralamıştır. Bunun yanı sıra fazla mesai ücreti ödemelerinin maliyetleri arttırması, fazla mesai saatlerinde üretkenliğin azalması ve işyeri güvenliği üzerinde risk oluşturmaları fazla çalışmanın dezavantajları olarak belirtilmiştir (ILO, 2004b).

3.3.8. Uzaktan çalışma

Uzaktan çalışma, esnek çalışma düzenlemeleri içerisinde sınıflandırılan bir tür esnek çalışma modelidir. Literatürde uzaktan çalışma, tele-çalışma, sanal çalışma gibi farklı terimlerle de anılmaktadır. Uluslararası literatürde ise *telecommuting*, *tele-working* ve *remote working* terimleri uzaktan çalışmayı ifade etmek için kullanılmaktadır. İşin bilgi ve iletişim teknolojileri ve araçları vasıtasıyla yapıldığı uzaktan çalışma Avrupa’da *tele-working* olarak adlandırılırken, aynı kavramın karşılığı olarak Amerika’da (Dockery ve Bawa, 2020: 1), Hindistan ve Japonya’da (Eurofound ve ILO, 2017: 5) *telecommuting* kullanılmaktadır. Uzaktan çalışmanın tanımı hususunda da literatürde bir uzlaşma bulunmamaktadır. Türkçeye uzaktan çalışma olarak çevrilen *tele-working* ve *remote working* terimleri her ne kadar uluslararası literatürde birçok çalışmada aynı anlamda kullanılsa da Uluslararası Çalışma Örgütü 2020 yılında yayınladığı rehberde bu iki kavramın farklılığına işaret etmiştir.

Uluslararası Çalışma Örgütüne göre (ILO, 2020a) *remote work* kavramı *tele-work* kavramını da kapsayan çatı kavramdır. *Tele-work* kavramı çalışılan işin tamamen ya da kısmen işyeri dışında alternatif bir yerde, bilgi ve iletişim teknolojilerinin (bilgisayar, tablet, telefon vb.) kullanılması yoluyla yapılması olarak tanımlanmıştır (ILO, 2020a: 6). Buradaki vurgu, işin özellikle bilgi ve iletişim teknolojileri vasıtasıyla yapılmasıdır. *Remote work* ise kapsayıcı bir üst kavram olarak işin tamamen ya da kısmen işyeri dışında alternatif bir yerde yapılmasıdır (ILO, 2020a: 5). Bu tanım işin yapılmasında bilgi işlem teknolojilerinin gerekli olmadığı (örneğin bedensel işler vb.) işleri de içine alan daha geniş bir tanımdır. İş yeri dışında yapılan bütün çalışma faaliyetlerini kapsamaktadır.

Uzaktan çalışma bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanılması ile işverenin büro veya üretim alanından farklı bir yerde yapılan çalışma şekli olarak tanımlanmaktadır (Öztürkoğlu, 2013: 121). Eurofound ve Uluslararası Çalışma Örgütü de (Eurofound ve ILO, 2017) uzaktan çalışmayı işyerinin dışında yapılan çalışmalarda bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı olarak tanımlamıştır. Bu tez kapsamında uzaktan çalışmayı çalışanın tamamen ya da kısmen işyeri dışında bilgi iletişim teknolojileri vasıtasıyla iş

gördüğü, çalışma yeri esnekliğine ve duruma göre çalışma zamanı esnekliğine sahip bir esnek çalışma türü olarak tanımlamaktayız.

Uzaktan çalışma konusundaki yasal düzenlemeler ülkelere göre farklılıklar gösterebilmektedir. Literatürdeki tanımları büyük ölçüde benzerlik gösterse de alt türlerinin ülkelerin hukuki düzenlemeleri tarafından farklı tanımlanabilmesi nedeni ile sınırlarının çizilmesi ve kapsamının belirlenmesi konusunda literatürde bir uzlaşım mümkün olmamaktadır. Uzaktan çalışma 16 Temmuz 2002 tarihinde imzalanan Tele Çalışmayla İlgili Avrupa Çerçeve Anlaşması'nda *“bir iş ilişkisi veya iş sözleşmesi kapsamında işverene ait olan işyerinde gerçekleştirilmesi mümkün olan herhangi bir işin, bilgi teknolojileri kullanılması suretiyle düzenli bir biçimde işyeri dışında yerine getirildiği bir iş organizasyonu”* olarak tanımlanmıştır.

Ülkemizde ise 06 Mayıs 2016 tarihinde uzaktan çalışma kavramı 4857 sayılı İş Kanunu 14/4 maddesine eklenmiş ve *“işçinin, işveren tarafından oluşturulan iş organizasyonu kapsamında iş görme edimini evinde ya da teknolojik iletişim araçları ile işyeri dışında yerine getirmesi esasına dayalı ve yazılı olarak kurulan iş ilişkisi”* olarak tanımlanmıştır. 10 Mart 2021 tarihinde yayınlanan Uzaktan Çalışma Yönetmeliği'nde ise 4857 sayılı İş Kanunu 14/4 maddesindeki tanım tekrar edilmiştir. Baycık, Doğan, Dulay Yangın ve Yay (2021) Covid-19 pandemisi döneminde hukuki düzenlemeler bağlamında uzaktan çalışmayı ele aldıkları çalışmada, ülkemizde uzaktan çalışmaya yönelik hukuki düzenlemelerin uzaktan çalışmanın alt türlerine yer vermemesi nedeni ile eksikliğini ve ihtiyaca tam olarak cevap veremediğini vurgulamışlardır (Baycık ve diğerleri, 2021: 1688).

Uzaktan çalışma ve esnek çalışma düzenlemeleri kavramları literatürde birçok zaman aynı anlamı niteleyecek şekilde kullanılmaktadır. Bu nedenle her iki kavram da aynı kökenlere sahip olup, kökenleri daha önce de aktarıldığı gibi 1970'li yılların başına kadar uzanmaktadır. Bu yıllarda ortaya çıkan petrol krizi, çalışma türlerinde yeni arayışlara gidilmesine sebep olmuştur. Nilles, 1975 tarihli çalışmasında artan enerji maliyetleri, azalan petrol rezervleri, iş yerine ulaşımında yaşanan sıkıntılar ve benzeri nedenlerle gelişmekte olan bilgi ve iletişim teknolojilerinin çalışma yaşamına hızla entegre edilerek, organizasyonların merkezi yapılardan daha dağınık ademi merkezi

yapılara dönüşümünü ele almıştır. Yazar, “bilgi endüstrisi” olarak adlandırdığı bu yeni yapılarda bilgi ve iletişim teknolojilerinin rolünü, elde edilebilirliklerini ve ademi merkezi organizasyonların kentsel ulaşım sistemleri üzerinde oluşturulacak maliyet avantajlarını tartıştığı çalışmasında uzaktan çalışmanın temellerini atmıştır. Çalışmanın iş yeri harici bir yerde bilgi iletişim teknolojileri vasıtasıyla yürütülmesi fikri, bu uygulamanın artan maliyetler ve petrol krizinin ulaşımında sebep olduğu sorunlar nedeni ile çalışanların işyerine ulaşma sorunları üzerinden ele alınarak tartışılmıştır.

Nilles’in çalışmasından bu yana her geçen gün teknoloji hızla gelişmeye devam etmektedir ve günümüzde ise internet ve mobil iletişim araçları günlük yaşamımızın bir parçası haline gelmiştir. Buna bağlı olarak da iş yaşamında yüksek etkileşime sahip sistemler, süreçler ve yapılar kullanılmaya başlanmıştır. Bu süreçte analog bilginin dijital bilgiye dönüştürülmesi, uzaktan erişim ve ortak çalışmayı kolaylaştıracak web tabanlı uygulamalar, bulut bilişim ve çalışma takvimi uygulamaları gibi araçların kullanımı anlamına gelen dijitalleşme (ILO, 2020c: 8) ve işin geliştirilmesi (yeni iş modelleri oluşturulması, müşteri deneyimi vb.) için yeni dijital teknolojilerin (gömülü sistemler, veri analitikleri, sosyal medya, mobil uygulamalar, yapay zeka vb.) kullanılması anlamına gelen dijital dönüşüm (Fitzgerald, Kruschwitz, Bonnet ve Welch, 2014: 2) kavramları firmalar açısından önem kazanmıştır. Bugünün iş dünyasında dijitalleşmeye ve dijital dönüşüme ayak uyduramayan işletmelerin uzun vadede hayatta kalmalarının mümkün olmayacağı düşünülmektedir (Yeşil, 2018: 308).

Günümüzde çalışma hayatının bir parçası haline gelen uzaktan çalışmanın pandemi sonrasında da uygulanmaya devam edeceği öngörülmektedir (Baycık ve diğerleri, 2021: 1683). Bu görüşe ilave başka bir görüşe göre ise, uzaktan çalışmanın iş dünyasındaki yerinin artışı günümüz teknolojisinin gelişimi itibarıyla beklenmekte olan bir durumken, pandemi süreci bu durumun meydana gelmesini hızlandırmış hatta daha da ötesinde zaruret haline getirmiştir (Contreras ve diğerleri, 2020: 2). Felstead ve Henseke (2017) resmi işgücü piyasası verilerinin analizine dayandırdıkları çalışmada, 2000’li yıllardan günümüze artış ivmesi gösteren uzaktan çalışmanın sadece bilgi ekonomisine geçiş ya da esnek istihdamdaki büyüme gibi sebeplerle açıklanmasının yeterli olmadığı, uzaktan çalışmanın iş dünyasında büyüyen bir trend

olduğu, işveren ve çalışan arasında karşılıklı kazanım mantığına dayanmakla birlikte avantajlarının yanında bazı dezavantajlara da sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Contreras, Baykal ve Abid, (2020) uzaktan çalışmaya ilişkin literatürde yakın tarihli yüzden fazla makale inceleyerek, hakemli makaleler başta olmak üzere yaklaşık 80 akademik yayının bulgularını sentezledikleri çalışma ile uzaktan çalışmanın avantaj ve dezavantajlarını tespit etmişlerdir. Yazarlara göre uzaktan çalışmanın çalışanlar üzerinde; iş performansı artışı, iş tatmini, iş aile dengesi, iş yaşam dengesi, stresin azaltılması, işten ayrılmaların azalması ve yaşam kalitesinin artması yönünde olumlu etkileri bulunmaktadır. Firmalar açısından ise, özellikle çevreci imaja ve düşünceye sahip firmaların uzaktan çalışma sayesinde trafik yoğunluğu ve hava kirliliğinin azaltılmasına katkı sunması, ulaşım maliyetlerinden tasarruf edilmesi ve özel uzmanlığa sahip çalışanlara daha rahat erişim sağlamaları avantajları bulunmaktadır (Contreras ve diğerleri, 2020: 3).

Uzaktan çalışma nedeniyle sosyal izolasyonun yol açtığı düşük performans ve motivasyon kaybı riskleri, işten ayrılma niyeti, iş aile çatışması riskleri, ekip öğrenmesi derecesinin düşmesi, görünürlüğün azalması nedeniyle kariyer beklentilerinin düşmesi, ekip üyelerinin birbirlerine yabancılaşması, düşük hesap verilebilirlik gibi riskler de Contreras ve diğerleri (2020) tarafından uzaktan çalışmaya ilişkin tespit edilen dezavantajlardır. Bu dezavantajlara karşı çalışanlara, yönetsel, akran ve teknolojik destek sunulması olası risklerin azaltılmasına destek olmaktadır (Contreras ve diğerleri, 2020: 3).

Uzaktan çalışmada da esas olan bilgi ve iletişim teknolojileri vasıtasıyla işyeri haricindeki mekanlardan işin ifa edilmesi olduğundan, firmaların uzaktan çalışma yapabilmek için dijitalleşmeye ve dijital dönüşüme önem vermeleri gerekmektedir. Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO, 2020c), pandemi döneminde ve sonrasında uzaktan çalışmaya ilişkin yayınladığı uygulama kılavuzunda sunduğu sekiz çözüm önerisinden birisi de “dijitalleşmeye odaklanmak” tır. Pandemi sürecinde uzaktan çalışma ile ilgili en hızlı reflekse sahip firmalar, önceki yıllarda uzaktan çalışma imkanı sağlayacak teknolojik altyapıyı kurmuş, sanal çalışma ve iletişimi destekleyen

araçlara yatırımlar yapmış kısmen de olsa uzaktan çalışma yapan firmalardır (Deloitte, 2020a: 3).

Deloitte'nin (2020b) yayınladığı, Türkiye genelinde farklı sektörlerde 17 farklı ili kapsayan ve 334 kişinin katılımı ile, pandemi ilan edilen 11 Mart 2020 tarihinden sonra 15 gün içerisinde gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre; firmaların %48,7'si tamamen evden çalışmaya geçebilmiş, %43,2'lik bir oranı sadece bir grup çalışanını evden çalıştırabilirken diğerlerini ofis ya da iş sahasında çalıştırmakta, %8,1'lik bir kısmının ise tamamen ofis ya da sahada çalışmaya devam ettiği tespit edilmiştir. Uzaktan çalışmaya geçişte en çok zorlanılan konu ise %43 oranında firmada kültür ve alışkanlıklar olup, hemen hemen eşit orana sahip diğer sebepler ise organizasyonel yapılanma, müşteri beklentileri ve teknoloji altyapısıdır. Pandemi ilan edilmesi ile kısa sürede gerçekleştirilen bu araştırmanın sonuçları firmaların pandemiye hazırlık durumunu göstermesi açısından önemli ipuçları sunmaktadır.

Uzaktan çalışma türlerinin uygulanabilmesi için firmaların yetkinlikleri madalyonun bir yüzünü oluştururken, madalyonun diğer yüzünde de yapılan işin uzaktan çalışmaya ne derece uygun olduğu yer almaktadır. Uzaktan çalışmaya uygunluk meslekler ve işler bazında farklılık gösterebilmektedir. Diğer tüm şartlar uygun olsa dahi her meslek ve her iş uzaktan yürütülmek için uygun olmayabilir (Kara, 2020: 269). Bu konuda literatürde yer alan muhtelif araştırmalardan başlıcalarına aşağıda değinilmiştir.

Dingel ve Neiman (2020) yaptıkları araştırmada Amerika Birleşik Devletleri'ndeki mesleklerin %37'sinin, şehirler ve endüstriler arasında farklılık olmakla birlikte tamamen uzaktan çalışma ile gerçekleştirilmeye uygun olduğunu tespit etmişlerdir. Uzaktan çalışmaya en uygun mesleklerin başında bilgisayar ve matematik tabanlı meslekler, eğitim öğretim ve kütüphane meslekleri, hukuki meslekler, ticari ve finansal operasyonları içeren meslekler ve yönetim gelmektedir. Yazarlar bu mesleki sınıflandırmayı 85 diğer ülkeye genellediklerinde Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GSYH) seviyesi Amerika Birleşik Devletleri'nin en fazla 1/3'üne denk gelen, gelişmekte olan veya az gelişmiş ülkelerde, evden yapılabilecek mesleklerin oranının Amerika Birleşik Devletleri'ndeki oranın en fazla yarısı olabileceği sonucuna ulaşmışlardır.

Dingel ve Neiman (2020) tarafından yapılan çalışmayı model olarak Gottlieb, Grobovsek, Poschke ve Saltiel (2021) tarafından az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerde uzaktan çalışmaya uygun meslekler araştırması yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre bu ülkelerde çalışanların yalnızca %9,3'ünün evden çalışabileceği ortaya çıkmıştır. Bu oran gelişmekte olan ülkeler arasında öne çıkan Brezilya ve Kosta Rika'da 2020'nin ikinci çeyreğinde gerçekleştirilen işgücü anketleri ölçüt alınarak doğrulanmıştır. Kosta Rika'da evden çalışabilme oranı %10,6 ve Brezilya'da %13,3'e eşittir. Gelişmekte olan veya az gelişmiş ülkelerde uzaktan çalışma oranı ortalama işlerde %1,3'e eşitken yöneticilerde %23,8'e ulaşmıştır. Bu da meslekler arasında ciddi farklılıklar olduğunu göstermektedir. Bu ülkelerde gelişmiş ülkelere oranla eğitilmiş çalışan sayısının az olduğunu ve bunun da evden çalışma oranlarını etkilediği tespit edilmiştir.

Garrote Sanchez ve diğerleri (2021) az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkeler üzerinde yaptıkları benzer bir araştırmada uzaktan çalışma oranının çalışanın kazanç ve eğitim oranına paralel olarak arttığı sonucuna ulaşmışlardır. Uzaktan çalışma oranının gelişmiş ülkelere göre düşük olmasının nedenlerini de gelişmişlik düzeyi ile internet erişimi gerektiren bilgi ve iletişim teknolojileri yoğun işlerin payının artarak, bu tür işlerin evde yapılmaya daha elverişli hale gelmesi ve özellikle konutlarda internet bağlantısına erişimin gelişmekte olan ülkelerde daha zayıf olmasının çalışanların evden çalışma yeteneklerini azaltması olarak tespit etmişlerdir. Yazarlar bu araştırmada ayrıca ortalama olarak dünya genelinde her beş işten birinin uzaktan yapılabileceği, gelişmiş ülkelerde her üç işten birinin, az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerde ise her 26 işten sadece birisinin uzaktan çalışma ile yapılabileceği sonuçlarını elde etmişlerdir.

Aytun ve Özgüzel (2020) Türkiye için, Dingel ve Neiman (2020) tarafından yapılan çalışmayı model olarak bir araştırma yapmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre Türkiye'de özel sektörde işlerin %24'ü uzaktan çalışma ile yürütülmeye elverişlidir. Lisans ve üzeri eğitim seviyesine sahip çalışanların çalıştıkları iş çeşitlerinin ortalama %50'si uzaktan yürütülebilirken, düşük eğitim düzeyindeki çalışanlar için bu oran %17'ye düşmektedir. Bu işlerin dağılımı, sektörel bazda da uzaktan çalışmaya en müsait işler; eğitim, mesleki bilimsel ve teknik faaliyetler ile bilgi ve iletişimdir. Lund,

Madgavkar, Manyika, Smit, Ellingrud, Meaney ve Robinson (2021) tarafından 9 farklı ülkede 800 meslek ve 2000 iş aktivitesi ele alınarak yapılan araştırmada finans, yönetim, profesyonel hizmetler ve bilişim sektörlerinin uzaktan çalışma için en yüksek potansiyele sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ozguzel, Veneri ve Ahrend (2020) 27 Avrupa Birliği ülkesi yanı sıra İsviçre, Türkiye ve Amerika Birleşik Devletleri'nde uzaktan çalışmaya geçiş konulu araştırmalarında, uzaktan çalışma olasılığının yapılan işin eğitime bağlı beceri gereksinimi ile güçlü bir şekilde ilişkili olduğu, yüksek öğrenim görmüş çalışanların payı arttıkça uzaktan çalışmaya uygun işlerin de payının arttığını tespit etmişlerdir. Bununla birlikte uzaktan çalışmaya uygun işlerin sadece eğitim düzeyi ile ölçülemeyeceği çıkarımında bulunarak, İspanya ve Türkiye'de uzaktan çalışmaya uygun işlerin, çalışanların eğitim seviyeleri göz önünde bulundurulduğunda beklenenden daha düşük olduğunu ortaya koymuşlardır. Lüksemburg'da işlerin %50'sinin uzaktan çalışmaya uygunken Türkiye'de ise bu oranın %21 olarak bulunması bu araştırma sonucunun da diğer araştırmalarla paralellik gösterdiği, bu sonuçlara göre ülkelerin ekonomik kalkınmışlık seviyelerinin uzaktan çalışmaya uygun iş oranını etkilediği söylenebilir.

Baycık ve diğerleri (2021) pandemi döneminde Türkiye'de uzaktan çalışmaya ilişkin sorunları tespit etmeye yönelik, uzaktan çalışmanın gerçekleştirildiği bakanlık, üniversite, bankacılık ve çağrı merkezi iş alanlarından 248 işveren ve 1305 çalışanın dahil olduğu bir araştırma projesi yürütmüşlerdir. Araştırmaya katılan işverenlerin pandemi döneminde %49,60'ının hem uzaktan hem dönüşümlü çalışmaya geçtiği, %37,10'unun sadece uzaktan çalışmaya geçtiği, %6,05'inin uzaktan ya da dönüşümlü çalışmaya geçmediği, %4,03'ünün sadece dönüşümlü çalışmaya geçtiği görülmektedir. Bu noktada araştırmacılar uzaktan çalışmaya yönelik hukuki düzenleme eksikliğini tespit ederek uzaktan çalışmanın türleri olan ev esaslı uzaktan çalışma, gezici uzaktan çalışma ve dönüşümlü uzaktan çalışmaya yönelik kanuni düzenlemeler yapılmasını tavsiye etmişlerdir.

Uzaktan çalışmanın türleri ve sınıflandırmasıyla ilgili literatürde uzlaşı bulunmamaktadır. Literatürde çeşitli uzaktan çalışma türleri ve sınıflandırmaları yer almakla birlikte bu tez kapsamında uzaktan çalışma, Uluslararası Çalışma Örgütü'nün

2020 yılında yayınlamış olduğu “İşgücü İstatistikleri Veri Toplama Kılavuzu”nda (ILO, 2020a) yer alan türlere ve sınıflandırmaya bağlı kalarak ele alınmaktadır. Uzaktan alışma türlerine ilişkin Tablo 2’de  zeti sunulan detaylar aşağıda yer almaktadır.

Tablo 2: *Uzaktan alışma türleri*

Uzaktan alışma Türü	Açıklama
Ev Esaslı Uzaktan alışma	çalışanlar tamamen evden çalışırlar.
Düzenli (dönüşümlü) Evden alışma	çalışanlar haftada en az 1 gün evden çalışırlar.
Geçici Evden alışma	çalışanlar bir ay içerisinde 1-4 gün arası evden çalışırlar (istisnai)
Yüksek Hareketli Mobil Uzaktan alışma	çalışanlar düzenli olarak haftada en az 2 gün işyeri dışında herhangi bir yerden çalışırlar.
Düşük Hareketli Mobil Uzaktan alışma	çalışanlar son dört hafta içerisinde 1-4 gün arası işyeri dışında herhangi bir yerden çalışmışlardır (istisnai)

Kaynak: Eurofound ve ILO, (2017) ve ILO, (2020a, 2020c)’den uyarlanmıştır.

3.3.8.1. Ev esaslı uzaktan alışma

Bu tip çalışmada işin tamamı çalışan tarafından evden y r t lmektedir. Çalışanın evi işi yürüttüğü asıl yerdir, işin merkezidir (ILO, 2018). Bu tip çalışmada çalışan işin tamamını evinde yürütmekte ve herhangi bir işyeri merkezine gitmesine gerek olmamaktadır. Bu tip çalışmada, çalışanın kendi evinin varsayılan iş yeri olarak kabul edilip edilemeyeceğine bakılmaksızın işin tamamen evden y r t lmesi söz konusudur (ILO, 2020a). Genellikle yazılım, mühendislik gibi profesyonel beceri gerektiren mesleklerce tercih edilmektedir.

3.3.8.2. Evde uzaktan alışma

Evde uzaktan çalışma, daha önce yapılan uzaktan çalışma tanımına uygun olarak, çalışanın bilgi ve iletişim teknolojileri vasıtasıyla bazı zamanlarda evde çalışması durumudur. İşin yürütüldüğü konum, varsayılan işyerine alternatif bir konumdur ve çalışan işin y r t lmesi için kişisel elektronik cihazlarını da kullanmaktadır (ILO,

2020a: 7). Ev esaslı uzaktan çalışmadan başlıca farkı, ev esaslı uzaktan çalışmada çalışanın çalışma mekanı kalıcı olarak evidir, evde uzaktan çalışmada ise iş ya ara sıra evden yürütülmektedir.

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO, 2020a) evde uzaktan çalışmayı çalışma sıklığına göre iki tür olarak tanımlamıştır. Bu türlerden ilki olan düzenli evden çalışma, çalışanın ana iş yerinin ev olmadığı fakat son dört hafta dikkate alındığında, haftada en az 1 gün olacak şekilde yapılan çalışmadır. Düzenli evden çalışma her gün evden çalışılması anlamına gelmemektedir (Eurofound ve ILO, 2017: 5). İkincisi ise, ara sıra ya da geçici evden çalışma, çalışanın ana iş yerinin ev olmadığı fakat son dört hafta dikkate alındığında toplamda en az 1 gün, en fazla da haftada 1 gün olacak şekilde çalışılmasıdır. Eurofound ve ILO (2017) tarafından üçüncü bir tür olarak kısmi evde uzaktan çalışma tanımı yapılarak, bu tür çalışmanın devamlı ve düzenli olarak haftada 1-2 gün evden yürütülmesi olduğu belirtilse de bu tez kapsamında Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO, 2020a) sınıflandırmasına sadık kalınarak bu sınıflandırma çalışmaya dahil edilmemiştir.

Düzenli evden çalışma özellikle pandemi döneminde uygulama örneğine en sık rastlanan çalışma biçimlerindendir. Bu tür çalışmada çalışan, haftada birkaç gün evden çalışmakta, diğer günler ise çalışmasını işyerinde sürdürmektedir. Pandemi döneminde firmalar çalışanları arasında gruplandırmalar yaparak bu tip çalışma türüne yönelmişlerdir. Böylelikle işyeri yoğunluğunun azaltılması amaçlanmıştır. Bu nedenle bu tip çalışma dönüşümlü çalışma olarak da adlandırılabilir. Ara sıra ya da geçici evden çalışmada ise ayda en az bir gün, en fazla dört günlük bir evden çalışma süresi düşünüldüğünde bu çalışma türünün daha istisnai durumlarda uygulandığı anlaşılmaktadır. Dönüşümlü evden çalışmada olduğu gibi evden çalışma sıklığı söz konusu olmamaktadır.

3.3.8.3. Mobil uzaktan çalışma

Mobil uzaktan çalışmada çalışan bilgi ve iletişim teknolojileri yardımıyla işini işyeri harici herhangi bir yerden yürütebilmektedir. Bu tür çalışmanın özelliği birçok zaman işin de gerekliliği nedeni ile çalışanın sabit bir yerinin olmayıp hareketli olarak

çalışmasıdır. Bu tip çalışma alanlarına kafeler, kütüphaneler gibi sosyal alanlar, uçak, otobüs gibi ulaşım araçları, ev, otel gibi istirahat alanları örnek verilebilir. Çalışan işini yürütebilmesi için ihtiyaç duyduğu mobil telefon, tablet, bilgisayar gibi cihazlara erişebildiği her yerde işini yürütebilir. Cambridge Çevrimiçi Sözlüğü'nde bu tip çalışanlar “*mobile worker*” (Erişim tarihi: 18.07.2022) olarak tanımlanmıştır ve bu kavram, birden fazla yerde çalışan veya işinin bir parçası olarak seyahat eden birisi anlamına gelmektedir.

Mobil uzaktan çalışmanın çalışma alanları içerisinde çalışanın evi de sayılabilir fakat buradaki temel farklılık mobil uzaktan çalışmada çalışan sadece evden değil, işinin gereği olarak da sürekli hareket halinde ve farklı yerlerde çalışmasını yürütmektedir. Zaman ve mekan bağıllığı olmadan her an her yerden işini yapabilme serbestisine sahip olan, teknolojinin iş yaşamına entegrasyonu sonucu ortaya çıkan bu tip çalışanlar “*mobil yakalılar*” olarak da adlandırılabilir (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2017: 177).

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO, 2020c) mobil uzaktan çalışmayı çalışma sıklığına yüksek hareketli ve düşük hareketli olarak iki tür olarak tanımlamıştır. Yüksek hareketliliğe sahip mobil uzaktan çalışmada çalışan haftada en az iki kez iki farklı yerden çalışmalarını yürütmek durumunda olmalıdır. Düşük hareketliliğe sahip mobil uzaktan çalışmada ise son dört hafta içerisinde en az bir kez, en fazla dört kez iş yeri dışında bir yerden çalışmış olması gerekmektedir. Bu durumda düşük hareketliliğe sahip uzaktan çalışmanın istisnai durumlar için (örneğin, iş seyahati, müşteri ziyareti, fuar ziyareti vb.) geçerli olduğu söylenebilir. Yüksek hareketliliğe sahip mobil çalışmada ise uzaktan çalışmanın sıklığına göre, yapılan işin de gereği olarak bu tip çalışmanın yapıldığından bahsedilebilir.

4. BÖLÜM: YÖNTEM VE BULGULAR

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmada; fon eksikliği, piyasa risklerine dayanma kabiliyetlerinin zayıf olması ve teknik donanımlarının görece geri kalmış olması gibi zayıflıkları nedeniyle dış şoklara, krizlere ve belirsizliklere karşı kolaylıkla savunmasız kalabilen KOBİ'lerin (Baykal, 2022; Zhong, 2021), hem son yıllardaki gelişim hızı ile firmaların ve çalışanların çalışma şekillerini temelden değiştiren dijital teknolojiler (Kane ve diğerleri, 2015) hem de yakın dönemde patlak veren Covid-19 pandemisi gibi şokların bulunduğu iş çevrelerinde örgütsel dayanıklılıklarına etki edecek stratejik yönelimleri araştırılmaktadır. Bununla birlikte Uluslararası Çalışma Örgütü'nün de yaşanabilecek pandemi ya da benzeri şoklar karşısında KOBİ'lerin iş devamlılığını sağlayabilmesi adına esnek çalışma modelleri planlamaları tavsiyesine (ILO, 2009: 18) uygun olarak esnek çalışma uygulayan KOBİ'lerin uyguladıkları esnek çalışma türüne göre stratejik yönelimleri ve örgütsel dayanıklılıklarının farklılıkları araştırılmaktadır. Ayrıca nitel araştırma yöntemi ile firmaların esnek çalışmaya geçebilmelerinin altında yatan özellikleri de sorgulanmaktadır.

Bu tez çalışması bir model önerisi sunmaktadır. Bu çalışma ile amaçlanan, esnek çalışma becerilerine sahip olmayan ve bir yetenek olarak ele alınan esnek çalışma sistemine geçmek isteyen; bunun yanı sıra esnek çalışmayı uygulasa bile daha uygun bir modele geçmesinin avantaj olacağı firmalara kılavuzluk edebilmektir. Bir diğer amaç, firmaların stratejik yönelimleri aracılığı ile örgütsel dayanıklılıklarını arttırabilmeleridir. Nihai amaç ise firmaların içerisinde bulunduğumuz dijital çağda oluşan yeni rekabet koşullarına ayak uydurabilmeleri ve esnek çalışma sayesinde olağanüstü durumlarda bile iş devamlılığını sağlayabilmeleridir. Aynı zamanda literatüre hem ampirik kanıtlara dayanan katkı sağlamak hem de farklı bakış açısı sunmaktır.

Araştırma evrenini oluşturan KOBİ'lerin Türkiye ekonomisi içerisindeki payı ve istihdama katkıları bu araştırmanın önemini arttırmaktadır. Türkiye İstatistik Kurumu'nun (TÜİK) yayınladığı en son verilere göre KOBİ'ler 2020 yılında

Türkiye'deki girişimlerin %99,8'ini oluşturmakta, toplam istihdamın ise %72'sini sağlamaktadır (TÜİK, 2021). Bununla birlikte Türkiye'deki girişimlerin içerisinde de en büyük pay hizmet sektörüne ait olup, TÜİK'in yayınladığı en son verilere göre Türkiye'deki girişimlerin %43,1'i hizmet sektöründe faaliyet göstermektedir (TÜİK, 2022). Bu doğrultuda KOBİ'lerin makro seviyede sürdürülebilir ekonomik kalkınmaya katkıda bulunmaları ve mikro seviyede karlılıklarını sürdürebilmeleri için özellikle yaşanan pandemi süreci gibi olağanüstü durumlarda örgütsel dayanıklılığa sahip olmaları, esnek çalışma yetkinlikleri ile iş devamlılığını sağlayabilmeleri ülke ekonomisi adına arzu edilen durumu temsil etmektedir.

4.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma tasarımı, araştırma hedeflerine ulaşmak için veri toplama ve örnekleme yöntemleri ile ilgili genel bir şablondur (Hair, Ortinau ve Harrison, 2021: 38). Sosyal bilimlerde 3 temel araştırma yönteminden bahsedilebilir. Bunlar nicel, nitel ve karma yöntemlerdir. Nitel ve nicel veriler arasındaki temel farklılık, sayısal veriler nicel olarak tanımlanırken sözel veriler de nitel olarak tanımlanmaktadır (Merriam, 2013: 83). Nicel araştırma, bazı hipotezleri test etmeyi amaçlayan sonuç odaklı betimleyici ve tümdengelimli sorular sorarken; nitel araştırma daha ayrıntılı, keşfedici ve tümevarımcı sorular sorar (Leavy, 2017: 72).

Karma yöntem, araştırmacıların araştırma sorusuna/ sorularına daha kapsamlı cevaplar bulmasını sağlayan nitel ve nicel araştırma tekniklerinin birleşiminden oluşur (Hesse-Biber, 2010: 4). Karma yöntem, diğer iki yaklaşımı tek başına kullanmaya oranla, araştırma problemlerinin daha iyi anlaşılması ile; nitel ve nicel yöntemlerin zayıflıklarını bertaraf etme avantajlarını sağlamaktadır (Creswell ve Plano Clark, 2020). Bu yöntem; tümevarım ve tümdengelimli bir düşünme biçiminden oluşan doğası, araştırma problemini ele almak için birden fazla araştırma yöntemi kullanılması ve bu problemin farklı veri türleri kullanarak çözülmesine izin vermesi nedeni ile işletme ve yönetim bilimleri araştırmalarında araştırmacıları cezbederek gittikçe daha fazla rağbet görmektedir (Sekaran ve Bougie, 2016: 106).

Bu doğrultuda tez kapsamında karma yöntem tercih edilmiştir. Bu tercih ile ilk amaçlanan, birden fazla farklı araştırma metodunun aynı araştırmada kullanılması anlamına gelen metodolojik üçgenleme (çeşitleme) yapılmasıdır. Metodolojik üçgenleme (çeşitleme), araştırma sorularına daha kapsamlı cevaplar alınarak araştırma sonuçlarının güçlendirilmesi ve zenginleştirilmesine olanak sağlamaktadır. Bir diğer amaç farklı yöntemlerin bir arada kullanım tercihi ile tamamlayıcılık sağlanarak araştırma probleminin ve hikayenin bütünüyle anlaşılmasıdır. Tamamlayıcılık ve üçgenleme (çeşitleme) özelliklerinin bir arada olması, her iki araştırma yöntemi ile karşılaştırılabilir veriler üretilerek çapraz doğrulama yapılabilmesine de imkan sunmaktadır (Hesse-Biber, 2010: 4).

Creswell ve Plano Clark (2020: 70) “*araştırmacıların karma yöntem çalışmalarını tasarlarlarken neden yöntemleri birleştirmeyi planladıklarına dair açık ve net en az bir gerekçeye sahip olmaları*” gerekliliğini vurgulamışlardır. Yazarlar bu doğrultuda karma yöntem gerekçelerine ilişkin Greene, Caracelli ve Graham (1989) ve Bryman’ın (2006) yaptıkları çalışmalara atıfta bulunmuşlardır. Creswell ve Plano Clark’ın (2020: 70) derlemesinden hareketle oluşturulan Tablo 3’te bu tezin karma yöntem tercihine ilişkin dayandığı gerekçeler sunulmaktadır.

Tablo 3: Karma yöntem tercih gerekçeleri

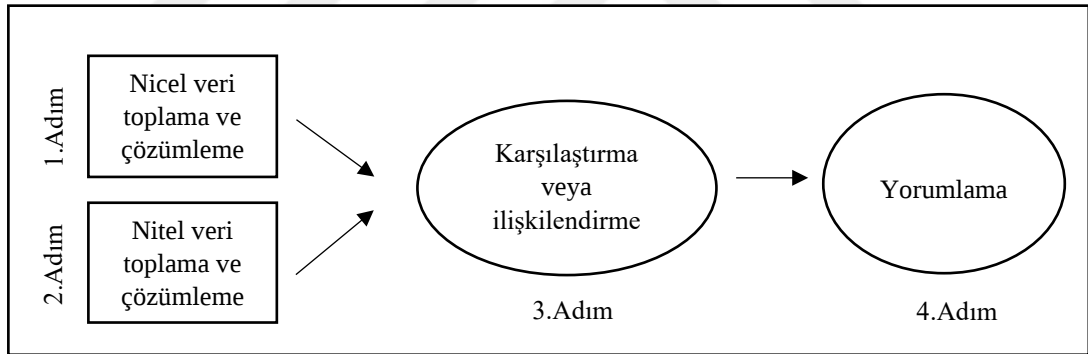
Greene, Caracelli ve Graham (1989) tipolojisi	Bryman (2006) tipolojisi
Üçgenleme (farklı yöntem sonuçlarının birbirine yakınsamasını, birbirini doğrulamasını ve birbiriyle uyuşması)	Çeşitleme veya daha geniş geçerlilik (bulguların karşılıklı olarak doğrulanması için bunların çeşitlendirilmesi için nitel ve nicel araştırmaların birleştirilmesi)
Tamamlayıcılık (bir yöntem sonuçlarıyla diğer yöntem sonuçlarını ayrıntılandırma, genişletme, örnekleme ve açıklama)	Denge (nitel ve nicel araştırma yöntemlerinin birleştirildiği çalışmaların kendilerine özgü güçlü ve zayıf yönlerinin olduğu fikrine dayanarak; nitel ve nicel yöntemlerin birleştirilmesinin tek başlarına kullanımları durumundaki zayıf taraflarını dengelenmesi)
-	Tamlık (nitel ve nicel araştırmaların birlikte kullanıldığı araştırmaların araştırma alanına daha kapsamlı izahat getirmesi)
-	Açıklama (nitel ve nicel yöntemlerden birisi ile elde edilen bulguların diğerinden elde edilen bulguların açıklanmasına yardımcı olması)

Kaynak: Creswell ve Plano Clark’tan (2020: 70) uyarlanmıştır.

4.2.1. Araştırmanın deseni

Tezde, karma yöntem tercihine ilişkin dayanan gerekçelere de uygun olarak yakınsayan paralel desen tercih edilmiştir. Yakınsayan paralel desen araştırma süresi boyunca eş zamanlı olarak nitel ve nicel verilerin toplanarak analiz edilmesi, daha sonra ise sonuçların tek bir kümede birleştirilerek yorumlanmasıdır (Creswell ve Plano Clark, 2020: 85). Buradaki vurgu verilerin eş zamanlı toplanması ve yorumlanmasıdır. Bu eşzamanlılık; verilerin toplandığı takvim saat kavramlarından bağımsız olarak, bir yöntemin veri toplama aracının diğer yöntem ile toplanan verilerin analiz sonuçlarına dayanmamasını, bir diğer deyişle her iki yöntemle birbirinden bağımsız olarak toplanmasını ifade etmektedir. Bu desende her iki yöntem ile ayrı ayrı veriler toplanmakta, ayrı ayrı analiz edilmekte ve sonuç kümeleri üzerinden ortak bir yorum çıkartılmaktadır.

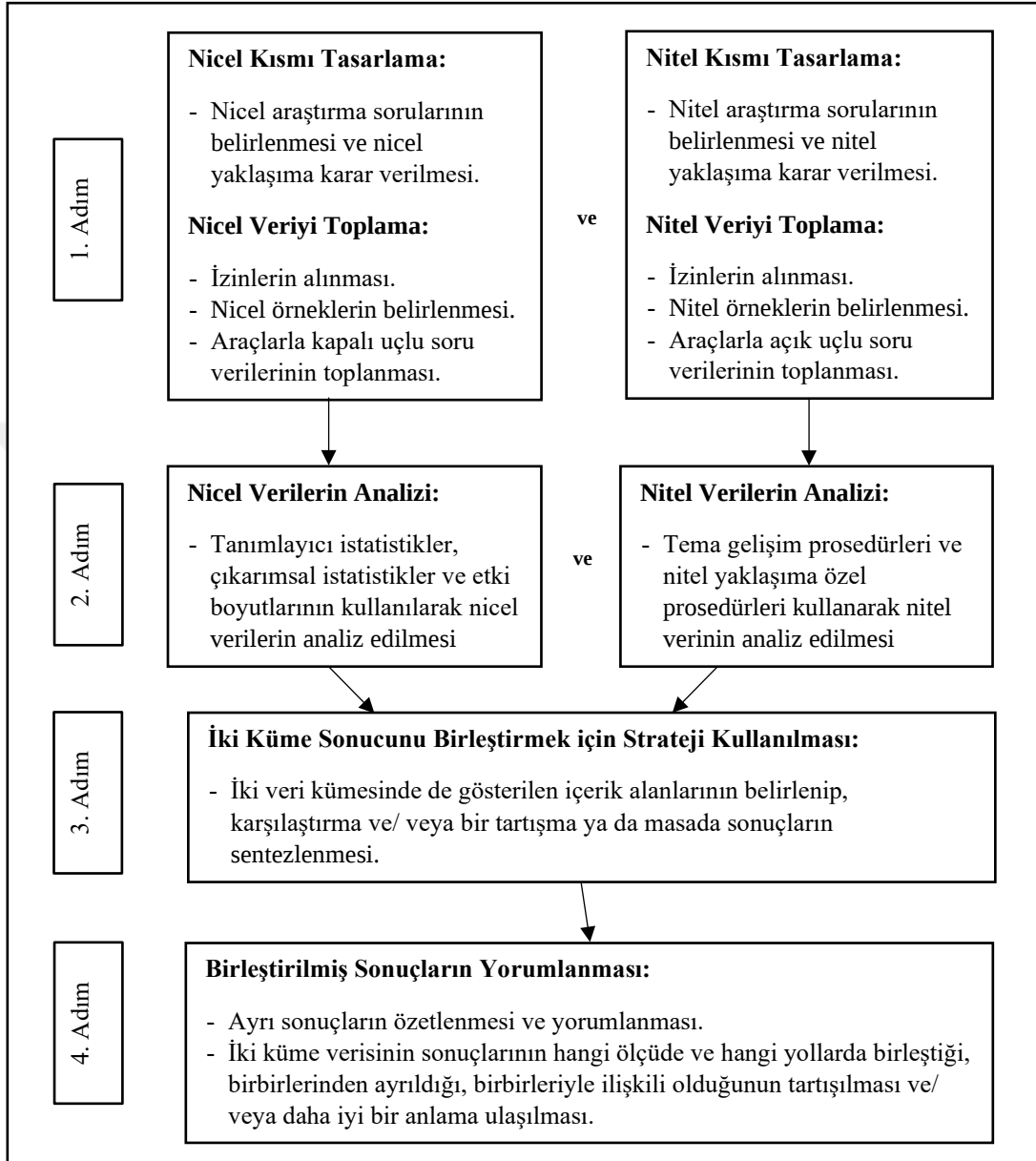
Yakınsayan paralel desene ilişkin prototip model Şekil 3'te sunulmaktadır.



Şekil 3: Yakınsayan paralel desen prototip modeli

Kaynak: Creswell ve Plano Clark (2020: 78)

Yakınsayan paralel desen uygulama adımlarına ilişkin prosedürler Şekil 4'te sunulmaktadır.



Şekil 4: Yakınsayan paralel desen ana prosedürleri

Kaynak: Creswell ve Plano Clark (2020: 88)

Yakınsayan paralel desen biçimlerinden ise paralel veri tabanı biçimi tercih edilmiştir. Creswell ve Plano Clark (2020: 89) paralel veri tabanı biçimini şu şekilde açıklamaktadır;

“Paralel veri tabanı biçimi, iki paralel aşamanın bağımsız olarak yürütüldüğü ve sadece yorumlandığı sırada bir araya getirildiği durumlardaki ortak yaklaşımdır.

Araştırmacı olgunun tüm yönlerini mercek altına almak için iki tip veri kümesi kullanır. Bu iki bağımsız sonuç kümesi tartışma kısmında sentezlenir veya karşılaştırılır.” (Creswell ve Plano Clark, 2020: 89)

Yakınsayan paralel desen biçimlerinden; veri dönüşüm biçimi ve veri doğrulama biçimi araştırmanın özellikleri için uygun olmadıkları için tercih edilmemiştir. Veri dönüşüm biçimi yöntemlerden birisi ile toplanan verilere ağırlık verilmesini içermekteyken, veri doğrulama biçimi ise nitel ve nicel yöntemlerin aynı anket formu üzerinde kapalı ve açık uçlu sorular ile uygulanarak birbirlerini doğrulama amacıyla kullanılmasıdır (Creswell ve Plano Clark, 2020: 90).

Ayrıca tez kapsamında tercih edilen Karma Yöntem Yakınsayan Paralel Desen türünün nicel kısmında Yapısal Eşitlik Modellemesi, Kruskal-Wallis H testi, Çoklu Karşılaştırma (post-hoc) testi ve Ki-kare testi yöntemleri ile hipotez testleri gerçekleştirilirken, nitel kısımda ise vaka (durum) çalışması (Creswell, 2013) yaklaşımı kapsamında yarı yapılandırılmış mülakatlar ile toplanan veriler, içerik analizi yöntemi ile (Baltacı, 2019) analiz edilmiştir.

4.2.2. Felsefi varsayımlar

Creswell ve Plano Clark (2020: 49) bilimsel araştırmalarda özellikle karma yöntem tercih eden araştırmacıların felsefi varsayımlarını araştırmanın yöntem bölümünde ya da ayrı bir başlık altında açıklamaları gerektiğine işaret etmektedir. Gerek doğa bilimleri gerek sosyal bilimler olsun, bilimsel araştırmaların tamamının üzerine inşa edildiği, dünyanın nasıl anlamlandırılacağına yön veren belirli felsefi temelleri olan paradigmalara söz konusudur. Paradigma kavramı çoğunlukla dünya görüşü ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır (Creswell ve Plano Clark, 2020: 45). Yapılan araştırmanın doğasını anlamak için de bu felsefi temellere ve paradigmalara bakmak gerekmektedir (Merriam, 2013: 8). Eleştirmenler de araştırmalar hakkındaki eleştirilerini felsefi kabullere göre yapmaktadırlar (Creswell, 2013: 19). Araştırmacı tarafından neyin kabul edilebilir bilgi olarak görüldüğü, gerçekliğin doğasına olan bakışının ne olduğu konuları araştırmanın bağlamını oluşturmaktadır ve gerektiğinde bu bağlam çerçevesinde değerlendirilmelidir.

Sosyal bilimlerde araştırmacılar tarafından benimsenen, temelde birbirine zıt olan paradigmlar mevcuttur. Bunlardan birisi doğa bilimcilerin kabul ettiği paradigma olan pozitivistizmdir. Akıl ve gözleme dayalıdır, nicel yöntemi araştırmalarda vazgeçilmez yöntem olarak kabul eder (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 25- 26). Temelinde hipotez kurma, test etme ve neticesinde doğrulama ya da yanlışlama vasıtasıyla teorilerin geliştirilmesi, test edilmesi esası üzerine kurulu olup, ikinci temel bileşeni ise araştırmacının değerlerinden bağımsız şekilde araştırmaların yürütülmesidir (Saunders, Lewis ve Thornhill, 2009: 113).

Yorumlayıcı yaklaşım, pozitivistizme karşıt bir paradigma olarak sosyal bilimlerde yükselen bir paradigmadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 29- 30). Pozitivistizme karşı getirilen temel eleştiri olan, sosyal bilimlerin konusu itibariyle doğa bilimlerinden farklı olduğu, bu nedenle sosyal bilimlerde insan davranışlarının doğal düzenden farklı olarak ayırt ediciliğini, sübjektifliğini yansıtan farklı bir araştırma prosedürü kullanılması gerekliliğinden beslenir (Bryman, 2012: 28). Pozitivist yaklaşımın sosyal bilimlerde kullanılması, sosyal olayların doğa bilimlerinde olduğu gibi belirli yasalar ile teoriler oluşturularak bir dizi yasaya indirgenmesi insan davranışlarının karmaşık dünyasındaki çeşitliliği yok etmektedir (Saunders ve diğeri, 2009: 116). Nitel yöntemleri benimseyen bu paradigmaya göre araştırma kurgusu araştırmacının öznelliğinden ve bakış açısından arındırılamaz ve araştırma sonuçları ortamdan bağımsız, katı kurallara bağılı bir şekilde genellenemez (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 29- 30). Saunders, Lewis ve Thornhill'e göre (2009: 116) işletme ve yönetim bilimlerindeki durumlar, olaylar sadece karmaşık değil, aynı zamanda benzersizdir ve bu nedenle yorumlayıcı bakış açısı sosyal bilimlerde örgütsel davranış, pazarlama ve insan kaynakları yönetimi gibi alanlar için çok uygundur.

Sosyal bilimlerde araştırmacıların birbirine karşıt olan bu paradigmları reddetmediği karma yaklaşımlar da mevcuttur. Karma yöntem tercih eden araştırmacıların felsefi kabullerinin sınırları net değil, bulanıktır ve birden fazla paradigmaya yatkın olabilirler (Creswell ve Plano Clark, 2020: 52). Pragmatizm ise paradigmlar arasındaki çekişmeleri reddederek araştırmalarda amaca en iyi hizmet edecek yöntemlerin bir arada kullanılması gerektiğini ve araştırmacının değer yargılarının da araştırmayı etkilediğini peşinen kabul etmektedir (Teddle ve Tashakkori, 2009: 14). Karma

yöntem araştırmaları pragmatizm şemsiyesi altında yürütölmektedir (Creswell ve Plano Clark, 2020: 47).

Pragmatistler sonuçlarla ilgilenirler (Morgan, 2014: 27). En önemli kabulleri arasında, araştırmacıların ihtiyaçlarına ve amaçlarına en iyi hizmet edecek araştırma yöntem ve tekniklerini seçebilmeleri, araştırmalarda tek bir yöntem yerine verilerin toplanması ve analiz edilmesinde çoklu yöntemleri kullanmaları söylenebilir (Creswell, 2013: 28). Bu dünya görüşünü benimseyen araştırmacılar çoklu veri kaynaklarına başvurur ve araştırma problemine en uygun yöntemleri kullanmakta tereddüt etmez. Bu tez kapsamında araştırmacının bilimsel araştırmalara karşı bakış açısı ve yaklaşımı da pragmatist kabuller doğrultusundadır.

4.2.3. Araştırmayı destekleyen teoriler

Bu araştırma kapsamında benimsenen teoriler stratejik yönelimler ve örgütsel dayanıklılık araştırmalarında en çok kullanılan teoriler olan Yapılandırma (konfigürasyon), Durumsallık (olumsallık) ve Dinamik Yetenekler teorileridir. Araştırma modeli bu teorilerin bakış açılarından hareketle kurgulanmıştır. Stratejik yönelimler Yapılandırma (konfigürasyon) ve Durumsallık (olumsallık) teorileri bağlamında incelenmiş, örgütsel dayanıklılık ise Dinamik Yetenekler Teorisi bağlamında ele alınmıştır. Buradan hareketle bütüncül olarak stratejik yönelimlerle örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

4.2.3.1. Yapılandırma (konfigürasyon) ve durumsallık (olumsallık) teorisi

Yapılandırma (konfigürasyon) Teorisi firmaların stratejik ve örgütsel özelliklerinin çok boyutlu bir kümesini ifade eder ve bu boyutlar arasındaki ilişkiler firmanın performansını etkilemektedir (Meyer, Tsui ve Hinings 1993; Mintzberg, 1989). Mintzberg (1989: 95) başarıya giden tek bir yol olmadığı, alternatif yolların kuruluşun yapılandırma (konfigürasyon) becerisine oranla mevcut olduğunu savunmuştur. Yazar, “hepsini bir araya getirmek, herhangi bir en iyi yoldan daha önemlidir” görüşü ile teoriyi savunmaktadır (Mintzberg, 1989: 95). Teoriye göre başarılar farklı

stratejilerin kombinasyonlarından oluşurlar sadece tek bir boyut ile açıklanamazlar. Yapılandırma (konfigürasyon) teorisine göre çok sayıda strateji, bütüncül bir yaklaşımla eş zamanlı olarak incelenmelidir.

Yapılandırma (konfigürasyon) Teorisi ile yakın görülen ve bazı benzer görüşleri paylaşan Durumsallık (olumsallık) Teorisi ise tek bir yapının tüm durumlar için uygun olmadığını savunur (Hickson, Hinings, Lee, Schneck ve Pennings, 1971; Ruekert, Walker ve Roering, 1985). Teoriye göre etkinlik birden fazla strateji ile elde edilebilirken en uygun strateji koşullara göre seçilmelidir (Robertson ve Chetty, 2000: 213). Durumsallık (olumsallık) Teorisi Yapılandırma (konfigürasyon) Teorisi'ne kıyasla daha tekil bir tutum sergiler. Teori farklı durumlar için farklı uygun stratejilerin tercih edilmesi gerektiğini ve bu sayede başarı elde edileceğini savunur. Yapılandırma (konfigürasyon) Teori'si ise daha bütüncül bir yaklaşımla bütünü oluşturan parçaların tek tek ele alınamayacağını, farklı konfigürasyonların belirli koşullarda eşit derecede etkili olabileceğini savunur.

Firmaların tek bir stratejiyi tercih etmelerini savunan klasik görüşten farklı olarak bu tez kapsamında stratejik yönelimler, bu teorilerin bakış açılarından hareketle bütüncül bir yaklaşımla ele alınmaktadır. Çok boyutlu stratejik yönelimler kümesinin içerisinde ise gene aynı teorilerden beslenen Hakala'nın (2011) çalışmasında kullandığı ve literatürde de sıklıkla yer alan girişimsel, pazar, öğrenme ve teknoloji yönelimleri dahil edilmiştir.

4.2.3.2. Dinamik yetenekler teorisi

Araştırma kapsamında örgütsel dayanıklılığa olan bakış açısı Dinamik Yetenekler Teorisi temeli üzerine inşa edilmiştir. Teori, dinamik yetenekleri *“firmanın hızla değişen çevrelere hitap etmek için iç ve dış yetkinlikleri bütünleştirme, inşa etme ve yeniden yapılandırma yeteneği”* (Teece, Pisano ve Shuen, 1997: 516) olarak tanımlamaktadır. Dinamik Yetenekler Teori'si kimi zaman Kaynak Temelli Teori ile ilişkilendirilmektedir. Kaynak Temelli Teori firmalara rekabet avantajı sağlayan, sahip oldukları nadir, değerli ve taklit edilmesi zor olan içsel kaynakları olduğunu öne sürer (Barney, 1991). Dinamik Yetenekler Teori'si ise değerler, kültür ve kurumsal

deneyim gibi ticarete konu olmayan “yumuşak” varlıkların bir kaynak şeklinde edinilemeyeceğini, bunların inşa edilmeleri gerektiğini savurur (Teece ve diğerleri, 1997: 528). Ayrıca Dinamik Yetenekler Teorisi belirsiz ve dinamik çevre koşullarına odaklanmaktadır. Bu bağlamda araştırma modelinin bir unsuru olan örgütsel dayanıklılığı açıklamak için bu bakış açısı kullanılmaktadır. Ayrıca nitel araştırma yöntemi kullanılarak araştırılan esnek çalışma da dinamik bir yetenek olarak ele alınmaktadır. Bununla birlikte stratejik yönelimler Dinamik Yetenekler Teorisi ile de bazı benzerliklere sahip olup, literatürde stratejik yönelimleri dinamik bir yetenek olarak ele alan çalışmalar da mevcuttur (Hakala, 2010; Mandal ve Saravanan, 2019).

4.3. Hipotezlerin Geliştirilmesi

Bu tez kapsamında, olumsuz durumlardan etkilenmeyen, en az payla etkilenen yahut fırsata çeviren firmaların stratejik niteliklerinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Örgütsel dayanıklılık ve stratejik yönelimler literatürlerinden hareketle örgütsel dayanıklılığın arkasında, firmaların hareket tarzlarını ve stratejilerini yönlendiren yönelimleri aranmalıdır. Örgütsel dayanıklılık ve stratejik yönelimlere ilişkin olgunlaşma aşamasında olan literatür de bu arayışa destek verir niteliktedir. Bu bağlamda bundan sonraki kısımda literatürde yer alan ve hipotezlerimize dayanak olan araştırmalardan bahsedilerek tezin hipotezleri sunulmaktadır.

Literatürde yer alan çalışmalarda çoğunlukla temel stratejik yönelimlerden girişimsel yönelimin örgütsel dayanıklılık üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğu sonuçları elde edilmiştir. Mandal ve Saravanan (2019) ise turizm sektöründe faaliyet gösteren 276 firma ile yaptıkları araştırma sonucunda girişimsel yönelim ile örgütsel dayanıklılık arasında pozitif yol katsayıları bulmalarına rağmen anlamlı bir etki bulamamışlardır.

Al-Hakimi ve Borade (2020) Yemen'de imalat sektöründe faaliyet gösteren 217 KOBİ sahibi/yöneticisi üzerinde yaptıkları çalışma ile girişimsel yönelimin tedarik zinciri dayanıklılığına etkisini araştırmış ve girişimsel yönelimin tedarik zinciri dayanıklılığı üzerinde yenilikçilik, risk alma eğilimi ve proaktiflik alt boyutları ile pozitif etkiye sahip olduğu, özerklik alt boyutunun olumsuz etkisi ve rekabetçi agresifliğin anlamlı etkisi olmadığı sonuçlarını elde etmişlerdir. Goail ve Al-Hakimi (2021) tarafından

aynı ülke ve aynı örneklem üzerinde 171 KOBİ ile gerçekleştirilen benzer sonuçlara ulaşılan başka bir çalışmada, girişimsel yönelimin tedarik zinciri dayanıklılığı üzerindeki pozitif etkisi olduğu sonuçları elde edilmiştir. Araştırmada ayrıca özümseme kapasitesinin bu etkiyi artırıcı etkileri keşfedilmiştir.

Zighan ve diğerleri (2021) ise, Ürdün'de çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren 43 KOBİ sahibi/yöneticisi ile nitel görüşmeler yaparak, Covid-19 pandemi sürecinde şirketlerin dayanıklılığının ardındaki planlı veya doğaçlama uygulamalarını araştırmıştır. Araştırma sonuçları girişimsel yönelimin, firmaları farklı tehditlere karşı koruyan yeni yeteneklerin geliştirilmesinde kolaylaştırıcı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Benzer bir çalışma Nijerya'da Eshegheri ve Korgba (2017) tarafından yapılmıştır. Araştırma kapsamındaki 125 orta ölçekli işletmenin anket sonuçları üzerinde yapılan analizlere göre, girişimsel yönelimin örgütsel dayanıklılık ile pozitif yönde ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Sgro ve diğerleri (2021) ampirik verilere dayanan araştırma sonuçlarında girişimsel yönelimin örgütsel dayanıklılığı olumlu yönde etkilediği sonucunu elde etmişlerdir. Dovbischuk (2022) Covid-19 pandemisi sürecini ele alarak lojistik sektöründe yürüttükleri araştırma ile girişimsel yönelimin temel bileşenlerinden olan yenilik odaklılığın dinamik dayanıklılık elde edilmesi ile yüksek oranda pozitif ilişkili olduğu sonucunu elde etmişlerdir.

Bu tez kapsamında literatürdeki bu çalışmalardan da ilham alarak girişimsel yönelimin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisini görmek için geliştirilen hipotez aşağıda yer almaktadır:

H1: Girişimsel Yönelim Örgütsel Dayanıklılık üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Literatürde yer alan çalışmalar temel stratejik yönelimlerden pazar yöneliminin örgütsel dayanıklılık ile ilişkili olduğu sonuçlarını elde etmişlerdir. Mandal ve Saravanan (2019), turizm sektöründe faaliyet gösteren 276 firma ile yaptıkları araştırma sonucunda pazar yönelimliliğin örgütsel dayanıklılık üzerinde güçlü bir negatif etkiye sahip olduğu sonucuna varmıştır. Bu çalışmadan farklı olarak Okello ve

Luttah (2022), Kenya'da tarım sektöründe 682 katılımcı ile yaptıkları çalışmada pazar yönelimliliğin dayanıklılığı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Huang ve Farboudi Jahromi (2021), hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmalarda pazar yöneliminin dayanıklılığı artırdığını savunmaktadır. Yazarlar, yaptıkları kavramsal çalışmada, pazar yöneliminin Covid-19 salgını sırasında ve sonrasında firmaların hayatta kalmasına ve gelişmesine yardımcı olduğunu savunmuşlardır. Martinelli ve Tagliazzucchi (2019), İtalya'da perakende sektöründe faaliyet gösteren 207 küçük işletme üzerinde yaptıkları araştırmada, pazar yöneliminin dayanıklılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna varmışlardır. Dovbischuk (2022) araştırmasında ise, pazar yöneliminin temel bileşenlerinden olan departmanlar arası koordinasyonun, dinamik dayanıklılık elde edilmesinde yüksek etkisi olan yenilik odaklılığı olumlu yönde etkilediği sonuçları elde edilmiştir.

Bu tez kapsamında literatürdeki bu çalışmalardan da ilham alarak pazar yöneliminin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisini görmek için geliştirilen hipotez aşağıda yer almaktadır:

H2: Pazar Yönelimi Örgütsel Dayanıklılık üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Literatürdeki geçmiş çalışmalar öğrenme yöneliminin örgütsel dayanıklılık üzerinde bir etkisi olduğunu ampirik olarak ortaya koymuştur. Chowdhury ve Quaddus (2016), Bangladeş'teki hazır giyim endüstrisinde tedarik zincirleri üzerine yaptıkları araştırmalarında, öğrenmedeki artışın dayanıklılığı artırdığı sonucuna varmışlardır. Benzer şekilde Mandal ve Saravanan (2019) turizm sektöründe yaptıkları çalışmada öğrenme yöneliminin dayanıklılığı olumlu yönde etkilediği sonucunu elde etmişlerdir.

Brykman ve King (2021), Kanada'da teknoloji sektöründe faaliyet gösteren “start-up”lar üzerine yaptıkları araştırmada, öğrenme davranışları ile dayanıklılık kapasitesi arasında pozitif bir ilişki keşfetmişlerdir. Dovbischuk (2022) araştırmasında, örgütsel öğrenmenin, dinamik dayanıklılık elde edilmesinde yüksek etkisi olan yenilik odaklılığı olumlu yönde etkilediği sonuçları elde edilmiştir. Mai ve diğerlerinin (2022) araştırma sonuçlarına göre takım halinde öğrenme, örgütsel dayanıklılıkla pozitif olarak ilişkilidir ve örgütsel dayanıklılığın kilit faktörüdür.

Eryarsoy ve diğerkleri (2022) Türkiye’de üretim sektöründe faaliyet gösteren 180 firma ile tedarik zincirleri üzerine yürüttükleri çalışmada örgütsel öğrenme ile dayanıklılık arasında anlamlı ve olumlu ilişki bulmuşlardır. Çoban Kumbalı (2018) ise İstanbul Sanayi Odası’na kayıtlı 246 firma ile gerçekleştirdikleri araştırmada bilgi yönetimi sürecinin örgütsel dayanıklılığı pozitif yönde etkilediğı sonucunu elde etmiştir.

Bu tez kapsamında literatürdeki bu çalışmalardan da ilham alarak öğrenme yöneliminin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisini görmek için geliştirilen hipotez aşağıda yer almaktadır:

H3: Öğrenme Yönelimi Örgütsel Dayanıklılık üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

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

Marcucci ve diğerkleri (2022) tarafından İtalya’da endüstri alanında faaliyet gösteren 160 firma üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre bilgi teknolojileri ile ilişkili endüstri 4.0 kilit teknolojilerinin kullanılması örgütsel dayanıklılığı arttırmaktadır. Firmaların temel bilgi teknolojileri uygulama düzeyleri kesintilere dayanma ve genel olarak beklenmeyen senaryolara uyum sağlama becerilerini geliştirmektedir (Marcucci ve diğerkleri, 2022: 1427). Ayrıca temel bilgi teknolojileri uygulama düzeyleri ne kadar yüksek olursa, firmanın sipariş yerine getirme ve müşteri memnuniyet algısı o kadar iyi olmaktadır (Marcucci ve diğerkleri, 2022: 1427).

Benzer konuda Miceli ve diğerkleri (2021), kavramsal bir çalışma yaparak diğerk araştırmalardan farklı çıkarımlarda bulunmuşlardır. Yazarlar yapay zeka, endüstri 4.0 ve veri kullanımını kapsayan dijitalleşmenin firmaların absorbe etme/uyum sağlama, esneklik ve kısa vadeli öngörülerinden oluşan stratejik dayanıklılıklarına olumsuz etkisi de olabileceğı önermesinde bulunmuşlardır.

Aldianto ve diğerlerinin (2021) bulgularına göre ise teknoloji yeteneği firmaların iş dayanıklılığını yüksek bir şekilde yürütebilmelerine yardımcı olmaktadır. Ivanov (2021) Covid-19 pandemi sürecini ele alarak tedarik zinciri üzerine yürüttükleri araştırma ile tedarik zincirlerinde dijitalleşmenin ve teknoloji kullanımının dayanıklılık yönetimini geliştirebileceğini ve firmaların pandemi sırasındaki aksaklıklarla başa çıkmasına yardımcı olabileceği sonuçlarını elde etmişlerdir. Mandal ve Saravanan (2019), turizm sektöründe, teknoloji yöneliminin pozitif yol katsayılarına sahip olmasına rağmen dayanıklılık üzerinde önemli bir etkisini keşfedememiştir.

Teknoloji yönelimi ve dayanıklılık literatüründeki geçmiş çalışmaların bazıları teknoloji yöneliminin düzenleyici rolü ile ilgilidir. Bu çalışmalardan Hussain ve Malik, (2022) Birleşik Arap Emirlikleri'nde 268 otel işletmesi ile yürüttükleri çalışmada teknoloji yöneliminin, dayanıklılık ve çeviklik arasında aracı rolü olduğu sonucunu elde etmiştir. Ayrıca literatürdeki araştırmalarda teknoloji yöneliminin sağlık sektöründe örgüt kültürünün dayanıklılık üzerindeki etkisini artırdığı (Mandal, 2017), dayanıklılık-performans ilişkisine aracılık ettiği (Mandal, 2020), turizm sektöründe BT kapasitelerinin dayanıklılık üzerindeki etkisini artırdığı (Mandal, 2019) sonuçları elde edilmiştir.

Bu tez kapsamında literatürdeki bu çalışmalardan da ilham alarak teknoloji yöneliminin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisini görmek için geliştirilen hipotez aşağıda yer almaktadır:

H4: Teknoloji Yönelimi Örgütsel Dayanıklılık üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Örgütsel düzeyde teknolojinin benimsenmesi, daha yüksek düzeyde örgütsel dayanıklılık sağlayabilir (Syed, Schorch, Hassan, Skudelny, Grinko ve Pipek, 2020). Teknolojinin benimsenmesi bir tür iş sürekliliği stratejisidir (Colbert, 2011). İş sürekliliği literatüründe uzaktan çalışma önemli bir argümandır. Ayrıca uzaktan çalışma gibi uygulamalar kurumsal performansı artırır (Busu ve Gyorgy, 2021) ve şok zamanlarında kurumsal dayanıklılığı sağlamak için yönetime sunulan çözümlerden biridir (Geciene, 2021). Uzaktan çalışma, şirketlerin Covid-19 salgını gibi zamanlarda hizmetlerini ve müşterileriyle iletişimini sürdürmeleri için önemli bir araçtır (Mokline

ve Abdallah, 2021). Uzaktan çalışma, çeşitli krizler veya afetler meydana geldiğinde bile çalışma fırsatı sağladığı için sosyal dayanıklılığın oluşturulmasını da destekler (Moglia ve diğerleri, 2021).

Uzaktan çalışma ile ilgili literatürde yer alan araştırma sonuçlarında, uzaktan çalışmanın; çeşitli krizler veya afetler meydana geldiğinde bile çalışma, işi devam ettirme fırsatı sağlayarak dayanıklılık artışı sağladığı (Moglia ve diğerleri, 2021); kurumsal performansı arttırdığı (Busu ve Gyorgy, 2021); şok ve kriz zamanlarında firma yönetimlerinin elindeki iyi çözümlerden birisi olduğu (Geciene, 2021); Covid-19 salgını gibi zamanlarda hizmetlerini ve müşterileriyle iletişimlerini sürdürmeleri için önemli bir araç olduğu (Mokline ve Ben Abdallah, 2021) sonuçları yer almaktadır. Literatürdeki görüş ve çalışmalardan hareketle uzaktan çalışmanın örgütsel dayanıklılık üzerinde olumlu bir etkisi olduğu bu tez kapsamında araştırmacı tarafından ön kabul olarak alınmaktadır. Görece eski tarihli bir başka çalışmada Colbert (2011), firmaların beklenmedik olaylar öncesinde hazırlıklı olmak adına bir uzaktan çalışma programını benimsemelerinin; çalışanların ve yöneticilerin iş operasyonlarını minimum kesinti ile sürdürmelerini sağladığı, uzaktan çalışma becerisi olan çalışan ve yöneticilerin varlığının beklenmedik bir olay sonrasında firmanın normal koşullara dönmesi için en az sürede hızlı tepki vermesini sağlayarak örgütsel dayanıklılığı arttırdığı sonucuna ulaşmıştır. Uzaktan çalışmanın ise uygulamada çeşitli türleri mevcuttur. Bu çalışmada, örgütsel dayanıklılığın uzaktan çalışma türüne göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H5: Örgütsel Dayanıklılık firmaların uzaktan çalışma türüne göre farklılık gösterir.

Uzaktan çalışma ile örgütsel dayanıklılığın ilişkilendirildiği ve pandemiyle birlikte zenginleşmeye başlayan literatürde, Stoian ve diğerleri (2022) araştırmalarında uzaktan çalışmayı dayanıklılığa katkı sunan bir iş stratejisi olarak ele almışlardır. Yazarlar hizmet sektöründe yürüttükleri çalışmada uzaktan çalışmayı girdileri, çıktıları ve sonuçları kıstaslarında ele alarak firmaların başarılı bir uzaktan ya da hibrit çalışma modeli geliştirmelerine yardımcı olabilecek “*uzaktan çalışma sistematik modeli*” önermişlerdir (Stoian ve diğerleri, 2022).

Bir başka araştırmada Carvalho ve diğerkleri (2022) konuyu iktisadi perspektiften ele alarak uzaktan çalışmanın ekonomik dayanıklılık üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Yazarlar pandemi sırasında uzaktan çalışma seçeneğini ekonomik dayanıklılığın bir itici gücü olduğunu savunmuşlar ve araştırmalarında uzaktan çalışma yeteneğinin pandemi sırasında işsizlik seviyelerinin değiştirilmesinde çok önemli bir faktör olduğu sonucunu elde etmişlerdir (Carvalho ve diğerkleri, 2022).

Araştırmaya konu olan dönemde firmalar ani gelişen pandemi süreci ile uzaktan çalışmaya geçmişler ve bu sayede işlerini devam ettirebilmişlerdir. Bununla birlikte firmaların bir beceri olarak uzaktan çalışma uygulayabilmelerinin altında farklı dinamikler yer almaktadır. Araştırma konusunun netleştirilmesi açısından, bu farklı dinamikler ile, uygulanan uzaktan çalışma türünün ilişkisini test etmek amacıyla aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H6: Uzaktan çalışmaya geçilebilmesinde etkili olan faktöre göre uzaktan çalışma türü farklılık gösterir.

Fuhrer (2022) pandemi sırasında uzaktan çalışmanın dayanıklılığa katkısını incelemiştir. Araştırma sonucunda uzaktan çalışmanın katkısının, dayanıklılığın bireysel veya toplu olmasına bakılmaksızın farklılık gösterdiği bulgularını elde etmiştir (Fuhrer, 2022). Ayrıca araştırmada, dayanıklılık sürecinin de dinamik olduğunu ve bu tez kapsamında da kabul edilen önleyici dayanıklılık (afet öncesi), tepkisel dayanıklılık (afet sırasında) ve iyileştirici dayanıklılık (afet sonrası) olmak üzere üç aşaması olduğu sonucunu elde etmiştir (Fuhrer, 2022).

Pandemiden nceki dönemde yapılmış görece eski tarihli bir çalışmaya göre uzaktan çalışma, normal operasyonların kesintiye uğramasının ardından iş sürekliliğinin kritik bir bileşenidir (Green ve diğerkleri, 2017). Araştırma, tele çalışmanın yıkıcı durumlarda kurumsal dayanıklılığı nasıl artırabileceğine ve kuruluşların bu potansiyeli gerçekleştirmek için neler yapabileceğine dair bilgilere katkıda bulunmaktadır (Green ve diğerkleri, 2017).

Scheibe ve diğerkleri (2022) ise uzaktan çalışmayı bireysel düzeyde ele almışlar ve pandemi döneminde uygulanan uzaktan çalışma sürecinde görece yaşlı çalışanların

genç çalışanlara göre daha yüksek dayanıklılık gösterdiği sonuçlarını elde etmişlerdir. Yazarlara göre daha yaşlı çalışanların krizi kişisel gelişim için bir fırsat olarak görme olasılıkları daha yüksektir (Scheibe ve diğerleri, 2022: 14).

Mevcut literatürden hareketle yapılan çıkarıma göre, firmalar uzaktan çalışma uygulamışlar ve bu sayede iş devamlılığı sağlayarak bir nevi dayanıklılık göstermişlerdir. Bu alandaki çalışmalar ve sahadaki uygulamalar göz önünde bulundurulduğunda firmaların uyguladıkları uzaktan çalışma türlerinin faaliyet gösterdikleri sektör ya da işlerinin nitelikleri ile ilgili olabileceği çıkarımının test edilmesi amacıyla aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H7: Firmanın faaliyet alanına göre Uzaktan Çalışma Türü farklılık gösterir.

4.4. Araştırmanın Hipotezleri ve Araştırma Soruları

Nicel araştırmalar tümdengelim yaklaşımı ile hipotez testleri üzerine kurgulanırken nitel araştırmalar ise araştırma sorularına cevap aranması üzerine kurgulanmaktadır. Tez kapsamında tercih edilen karma yöntem ve yakınsayan paralel desen tercihleri ile bir yandan tümdengelim yaklaşımı ile hipotezler test edilirken diğer yandan tümevarım yaklaşımı ile ayrıntılı ve keşfedici sorular vasıtasıyla detaylara ulaşılması hedeflenmiştir. Karma yöntem araştırması, doğası gereği nicel olan bir veya daha fazla hipotezin yanı sıra bir veya daha fazla nitel araştırma sorusuna sahip olabilir (Leavy, 2017: 72). Bu bağlamda araştırmanın amacı ve problemleri doğrultusunda oluşturulan hipotezler ve araştırma soruları aşağıda sunulmaktadır.

Araştırmanın hipotezleri:

H1: Girişimsel yönelim örgütsel dayanıklılık üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

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

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

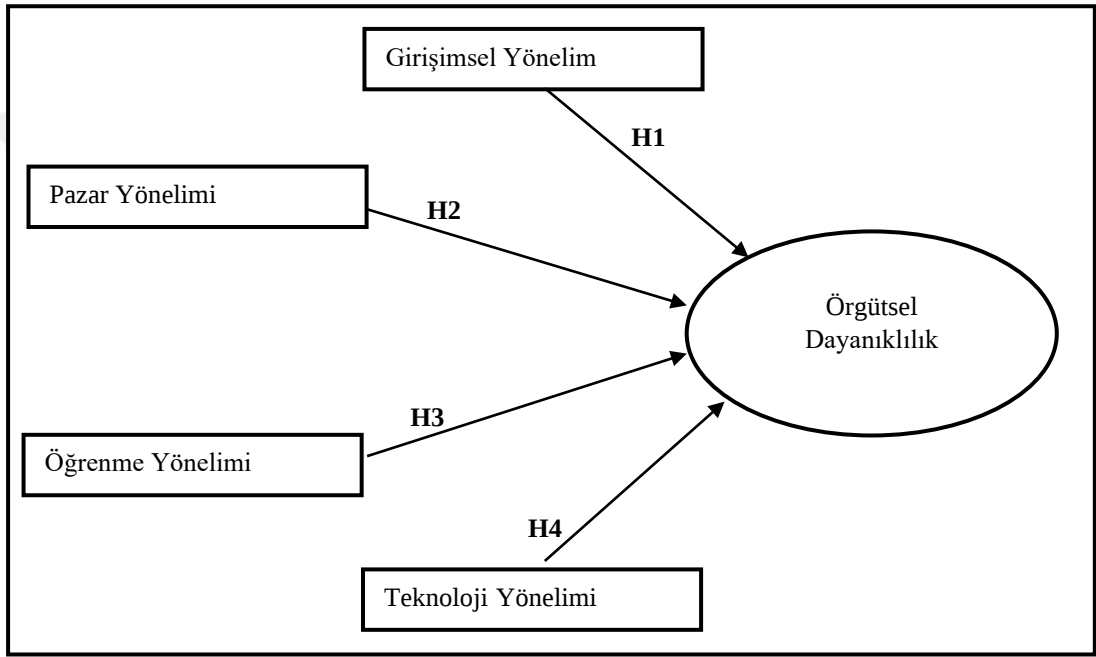
H4: Teknoloji yönelimi örgütsel dayanıklılık üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

H5: Örgütsel dayanıklılık firmaların uzaktan çalışma türüne göre farklılık gösterir.

H6: Uzaktan çalışmaya geçilebilmesinde etkili olan faktöre göre uzaktan çalışma türü farklılık gösterir.

H7: Firmanın faaliyet alanına göre uzaktan çalışma türü farklılık gösterir.

Araştırmanın stratejik yönelimler ve örgütsel dayanıklılığa ilişkin modeli Şekil 5’te sunulmaktadır.



Şekil 5: Araştırma modeli

Araştırma soruları:

- KOBİ’ler uzaktan çalışmayı nasıl algılamaktadırlar ve nasıl uygulamaktadırlar?
- Esnek (uzaktan) çalışma uygulanabilmesinin arkasında yer alan uygulamanın yapılabilmesinde etkili olan faktörler nelerdir?
- Bu KOBİ’lerin uzaktan çalışma yetkinliklerinin arkasında örgütlerine özgü hangi stratejik yönelimleri bulunmaktadır?

- Türkiye’de hizmet sektöründe faaliyet gösteren ve esnek çalışma modellerini benimseyen KOBİ’lerin dijitalleşme seviyelerinin ve stratejik yönelimlerinin örgütsel dayanıklılıkları ile arasında ilişki kurulabilir mi?

4.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Türkiye’de hizmet sektöründe faaliyet gösteren ve uzaktan çalışma yetkinliklerine sahip KOBİ’ler araştırma evrenini oluşturmaktadır. Araştırma örnekleme ise, hizmet sektöründe faaliyet gösterip İstanbul Ticaret Odası’na kayıtlı ve uzaktan çalışma yetkinliğine sahip, uzaktan çalışma uygulayan KOBİ’lerdir. Örneklem seçiminin İstanbul Ticaret Odası’na kayıtlı KOBİ özelliklerini taşıyan hizmet işletmeleri içerisinde yapılması; Türkiye’de hizmet sektöründe faaliyet gösteren KOBİ’lerin büyük çoğunluğunun İstanbul’da yer almasının yanı sıra, karma yöntem tercihinin kendine has zorlukları nedeni ile araştırma maliyetlerinin düşük tutulması (mülakatlar ve anketler için ulaşım, zaman v.b.) amaçlanarak tercih edilmiştir.

Araştırma, hizmet sektöründe faaliyet gösteren İstanbul merkezli KOBİ’ler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Hizmet sektörü, Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı tarafından Dünya Ticaret Örgütü’ne paralel olarak 12 başlık altında sınıflandırılan geniş bir alandır (“Ticaret Bakanlığı”, t. y.). Tez çalışmasında bu sınıflandırma 6 başlıkta birleştirilmiş ve mümkün olduğu kadar dengeli veri toplanmaya çalışılmıştır.

Örneklemi temsilen bu firmaların sahip, ortak ve stratejik karar alma mekanizmalarına yakın kritik çalışanlar olan üst düzey yönetici, İ.K. yöneticisi (uzaktan çalışma kararında belirleyici ve/ veya uygulayıcı) olup en az 5 yıllık yöneticilik deneyimine sahip olan adaylarla irtibat kurulmuştur. Araştırmanın nitel ve nicel aşamaları aynı örneklem üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Nicel veriler için olasılıklı örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme tercih edilmiştir. Literatürde anketlerdeki ifade sayısının 4 katı ile 10 katı arasında anket toplanması hususunda muhtelif görüşler yer almakla birlikte ifade sayısının 5 katı sayıda anket toplanması yaygın kabul görmektedir (Şencan, 2005; Tavşancıl, 2006). Bu doğrultuda araştırma kapsamında toplam 83 ifadeli anket (Stratejik Yönelimler

Ölçeği 62 ifade, Örgütsel Dayanıklılık Ölçeği 21 ifade) için yüz yüze yöntemle 270 farklı firmadan 500 geçerli anket toplanmıştır.

Nitel veriler için olasılıksız örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme tercih edilmiştir. Ölçüt örneklemede seçim yapmaya kılavuzluk edecek kriterler belirlenip açıklanmaktadır. Bu kriterlere uygun olan öğeler arasından seçim yapılmaktadır. Buna göre seçim yapmamıza kılavuzluk eden kriterler; firmanın hizmet sektöründe faaliyet göstermesi, uzaktan çalışma yetkinliğine sahip olması, KOBİ statüsünde olması ve firmayı temsilen soruları yanıtlayacak kişinin firmanın stratejik kararlarında belirleyici ve/ veya uygulayıcı vasfa sahip olmasıdır.

Nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğü konusunda literatürde öne çıkan görüşlerden Creswell ve Plano Clark (2020: 188) durum (vaka) çalışmalarında 4 ila 10 kişi arası mülakatı yeterli görmektedir. Guest, Bunce ve Johnson (2006) amaçlı örneklemelemlerde verilerin doygunluğa ulaşması seviyesini ölçmek amacıyla yaptıkları araştırmada kodların ve temaların ilk 6 görüşmede %73'lük seviye ile analiz yapılabilecek seviyeye ulaştığı, ikinci 6 görüşmede ise %92'lik kısmının ortaya çıkarak teorik doygunluğun oluştuğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu doğrultuda 2 adet pilot toplam 13 adet görüşme yapılmıştır.

4.6. Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı olarak nicel araştırmada anket, nitel araştırmada ise yarı yapılandırılmış mülakatlar tercih edilmiştir. Nicel araştırmada kullanılan ölçekler için de kullanım izni alınmış ve etik kurul başvurusunda bu izinler sunulmuştur. Araştırma için İstanbul Medipol Üniversitesi Sosyal Bilimler Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu Başkanlığı 15.11.2021 tarih ve E-43037191-604.01.01-69187 sayılı yazısı ile etik kurul onayı alınmıştır (Ek 1).

4.6.1. Nicel veri toplama araçları

Araştırmamızda girişimsel yönelim, pazar yönelimi, öğrenme yönelimi, teknoloji yönelimi ve örgütsel dayanıklılık değişkenlerinin her birisini ölçmek için çok boyutlu

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

Bulut (2007) “*Stratejik Oryantasyonlar ve Firma Performansı*” konulu doktora tezi kapsamında yaptığı uyarlamalarda; teknoloji yönelimi ve pazar yönelimi ölçeklerini hazır ölçeklerden uyarlamıştır. Teknoloji yönelimi ölçeği Zhou ve diğerleri (2005), pazar yönelimi ölçeği Narver ve Slater (1990) tarafından geliştirilmiştir. Girişimsel yönelim ölçeği ve öğrenme yönelimi ölçeğini ise literatürde yer alan ölçekleri birleştirerek ya da bazı ifadelerini alarak oluşturmuş ve uyarlamıştır. Örgütsel dayanıklılık için ise Wicker ve diğerleri (2013) tarafından geliştirilen, Çoban Kumbalı (2018) tarafından uyarlanan ölçek kullanılmıştır.

Ölçeğin oluşturulmasına ilişkin Bulut'un (2007) aktardığı bilgiler aşağıda sunulmaktadır;

“Girişimsel oryantasyonun alt boyutları risk alma, yenilikçilik proaktiflik ve rekabetçi agresiflik eğilimleri olarak ele alınmıştır. Bu ölçeklerin tamamı başta Khandwalla (1977) ve sonrasında Miller (1983)'in çalışmalarından yola çıkılarak geliştirilen ve birçok araştırmada kullanılan ölçeklerdir. Risk alma eğilimi ölçeği, Dess, Lumpkin ve Covin (1997), Naman ve Slevin (1993) ve Liu, Luo ve Shi (2002)'nin çalışmalarından birer soru; Barringer ve Bluedorn, (1999) ve Hornsby, Kuratko ve Zahra, (2002)'nin çalışmalarından ikişer soru alınarak oluşturulmuştur. Yenilikçilik eğiliminin altı soruluk ölçeği iki ayrı çalışmada kullanılan ölçeklerin bütünleştirilmesi ile oluşturulmuştur (Calantone, Çavuşgil ve Zhao, 2002; Antoncic ve Hisrich, 2001). Proaktiflik eğilimi ölçeği Miller (1983) ve Naman ve Slevin (1993) çalışmalarında kullandıkları ölçeklerden yararlanılarak beş soruyla oluşturulmuştur. Rekabetçi agresiflik eğilimi ölçeği, Lumpkin ve Dess (2001)'in çalışmasından iki soru alınarak oluşturulmuştur. Teknoloji oryantasyonu ölçeği Zhou, Yim ve Tse (2005)'nin çalışmasında kullandıkları dört soruluk ölçekten oluşmuştur. Pazar oryantasyonu ölçeği için Narver ve Slater (1990)'in üç boyutlu ölçeği kullanılmıştır. Bu alt boyutlara ait ölçekler, rakip odaklılık beş soru, müşteri odaklılık beş soru ve departmanlar arası koordinasyon altı sorudan oluşmaktadır. Öğrenme oryantasyonu çok boyutlu olarak Denison (2000), Calantone, Çavuşgil ve Zhao (2002) ve Hult, Ketchen ve Reus (2001)'in çalışmalarından alınmıştır. Bunlar; öğrenmeye bağlılık

altı soru, organizasyonel hafıza sekiz soru ve paylaşılan vizyon beş soruluk ölçekleridir” (Bulut, 2007: 69-70).

Örgütsel dayanıklılık kavramını ölçmek üzere Wicker ve diğerleri (2013: 516) tarafından geliştirilmiş olan, Çoban Kumbalı (2018) tarafından “Örgüt Yapısına Göre Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Dayanıklılık İlişkisi” adlı doktora tezi kapsamında uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Örgütsel Dayanıklılık Ölçeği, sağlamlık, yedekleme, beceri ve atiklik olmak üzere dört boyut ve 21 ifadeden oluşmaktadır.

Ölçeklerdeki toplam ifade sayısı 83’tür. Ölçeklere ilişkin geniş bir kaynak yelpazesi mevcut olup, uyarlama yapan kaynaklar da dahil edilerek Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4: Ölçekler ve kaynakları

Ölçek	Alt boyut	Ölçek Kaynakları	Ölçekteki İfade Adedi
Girişimsel Yönelim Ölçeği	Risk Alma Eğilimi	Barringer ve Bluedorn (1999); Dess, Lumpkin ve Covin (1997); Liu, Luo ve Shi (2002); Naman ve Slevin (1993); Bulut (2007)	7
	Yenilikçilik Eğilimi	Calantone, Çavuşgil ve Zhao (2002); Antoncic ve Hisrich (2001); Bulut (2007)	5
	Proaktiflik Eğilimi	Miller (1983); Naman ve Slevin (1993); Bulut (2007)	5
	Rekabetçi Agresiflik Eğilimi	Lumpkin ve Dess (2001); Bulut (2007)	2
Girişimsel Yönelim Ölçeği Toplam İfade Sayısı			19
Pazar Yönelimi Ölçeği	Müşteri Odaklılık	Narver ve Slater (1990); Bulut (2007)	6
	Rakip Odaklılık		4
	Departmanlar Arası Koordinasyon		5
Pazar Yönelimi Ölçeği Toplam İfade Sayısı			15
Öğrenme Yönelimi Ölçeği	Paylaşılan Vizyon	Calantone, Çavuşgil ve Zhao (2002); Denison (2000); Hult, Ketchen ve Reus (2001); Bulut (2007)	5
	Sistem Yönelimi		5
	Öğrenmeye Bağlılık		6
	Organizasyonel Hafıza Eğilimi		7
Öğrenme Yönelimi Ölçeği Toplam İfade Sayısı			23
Teknoloji Yönelimi Ölçeği	-	Zhou, Yim ve Tse (2005); Bulut (2007)	5
Teknoloji Yönelimi Ölçeği Toplam İfade Sayısı			5

Ölçek	Alt boyut	Ölçek Kaynakları	Ölçekteki İfade Adedi
Örgütsel Dayanıklılık Ölçeği	Sağlamlık	Wicker, Filo ve Cuskelly (2013); Çoban Kumbalı (2018)	5
	Yedekleme		5
	Beceri		6
	Atiklik		5
Örgütsel Dayanıklılık Ölçeği Toplam İfade Sayısı			21

Kaynak: Bulut (2007) ve Çoban Kumbalı (2018) çalışmalarından hareketle oluşturulmuştur.

Nicel veri toplama araçlarının tamamında 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. 1’den 5’e eş aralıkla derecelendirilen bu ölçeklerdeki değerlendirme seçenekleri ise şu şekilde yapılmıştır. 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kısmen Katılıyorum, 4- Katılıyorum ve 5- Kesinlikle Katılıyorum. Ölçeklere ilişkin ifadeler Ek 2’de sunulmaktadır.

Ölçeklere ilave olarak bu tez kapsamında hazırlanan 10 soruluk sosyo-demografik bilgi formu bulunmaktadır. Bu form ile demografik bilgilerin yanı sıra firmaların hizmet sektöründe faaliyet gösterdiği alan, uzaktan çalışma şekli ve uzaktan çalışmaya geçebilmesinde etkili olan faktörler kapalı uçlu sorularla tespit edilmiştir. Sosyo-demografik bilgi formu Ek 3’te sunulmaktadır.

4.6.2. Nitel veri toplama araçları

Nitel araştırma kapsamında yarı yapılandırılmış 16 soruluk görüşme formu hazırlanmıştır. Ayrıca demografik ve esnek çalışmaya ilişkin 4 soru mevcuttur. Sorular, yapılan literatür taraması ve ilgili ölçekler doğrultusunda araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. Ayrıca bu sorular Creswell ve Plano Clark (2020: 89) tarafından tavsiye edildiği üzere, nitel ve nicel verilerin aynı kavrama işaret edeceği şekilde tasarlanmıştır. Araştırma için geliştirilen bu sorulara ilişkin uzman görüşleri alınmıştır.

Yarı yapılandırılmış sorular katılımcının algıladığı dünyayı kendi düşünceleriyle anlatmasını sağlar. Sorular esnektir. Bu doğrultuda hazırlanan sorular aracılığı ile firmaların hangi stratejik yönelimlere sahip olduğu ve bu stratejik yönelimlerinin örgütsel dayanıklılıkları üzerindeki etkileri ortaya konmaya çalışılmıştır. Ayrıca

firmaların uzaktan çalışmaya geçebilmelerinde etkili olan özellikler anlaşılmaya çalışılmıştır.

Mülakatlar çevrimiçi ortamda yüz yüze yapılmış olup ortalama 40-45 dakika sürmüştür ve görüşmeler kayıt altına alınmıştır. Daha sonra bu görüşmeler çözümlenerek yazıya dökülmüştür. Mülakat soruları formu Ek 4'te sunulmaktadır.

4.7. Nicel Analizler

Araştırma kapsamında yüz yüze yöntemle 270 farklı firmadan 500 geçerli anket toplanmıştır. Daha sonra veriler SPSS-22 programına girilmiştir. Ayrıca Yapısal Eşitlik Modellemesi için AMOS-24 programı kullanılmıştır. Bu doğrultuda belirlenen araştırma adımları, modele dayalı ölçüm araçları vasıtasıyla betimleyici ve yorumlayıcı istatistiksel yöntemlerle yürütülmüştür. Analizler %95 güvenilirlikle gerçekleştirilmiştir.

Analizlere öncelikle tanımlayıcı analizler ile başlanmıştır. Tanımlayıcı analizlerin ardından güvenilirlik ve faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Güvenilirlik analizleri sonucunda tüm ölçekler güvenilir bulunmuştur. Güvenilirlik analizlerinin ardından, geçerliliklerinin test edilmesi amacıyla tüm ölçekler faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör yükleri 0,40 altında olan ve uygun faktör altına yerleşmeyen ifadeler analizden çıkarılmıştır (Hair, Hult, Ringle ve Sarstedt, 2014: 104).

En son adım olarak Yapısal Eşitlik Modellemesi, Kruskal-Wallis H testi, Çoklu Karşılaştırma (post-hoc) testi ve Ki-kare testi yöntemleri ile hipotez testleri gerçekleştirilmiştir. Analizlere ilişkin adımlar aşağıda başlıklar halinde sunulmaktadır.

4.7.1. Nicel tanımlayıcı analizler

Tablo 5'te katılımcı görev pozisyonları yer almaktadır. Katılımcıların %23,6'sı firmanın bizzat sahibi ya da ortağıdır. Geri kalan kısım da dengeli dağılım göstermektedir. %26,2'lik katılımcı insan kaynakları yöneticisi, %23,4'lük katılımcı pazarlama yöneticisi, %26'lık katılımcı da muhasebe-finance departmanı

yöneticilerinden oluşmaktadır. %0,8 orana tekabül eden 4 katılımcı da bunların dışında yönetsel bir unvana sahip olduğunu belirtmiştir. Bunlar; Ar-Ge departmanı, hukuk departmanı ve lojistik departmanı yöneticileridir.

Tablo 5: Katılımcı görev pozisyonları

Pozisyon / Departman	Sayı	Oran
Firma sahibi / ortağı	118	23,6
İnsan kaynakları yöneticisi	131	26,2
Pazarlama yöneticisi	117	23,4
Muhasebe / Finans yöneticisi	130	26,0
Diğer ünvanlı yönetici	4	0,8
Toplam	500	100

Tablo 6’da katılımcıların iş yaşamlarındaki yöneticilik deneyim süreleri yer almaktadır. Katılımcıların %58,8’lik kısmı 5-10 yıl arası yöneticilik deneyimine sahipken, %24,8’lik kısmı 11-15 yıl arası bir süre, %9,4’lük kısmı 16-20 yıl arası bir süre ve %7’lik kısmı ise 20 yıldan uzun süre yöneticilik deneyimine sahiptir.

Tablo 6: Yöneticilik deneyim süresi

Yöneticilik Deneyim Süresi	Sayı	Oran
5 – 10 yıl	294	58,8
11 – 15 yıl	124	24,8
16 – 20 yıl	47	9,4
20 yıldan fazla	35	7
Toplam	500	100

Tablo 7’de firma büyüklükleri yer almaktadır. Firmaların %53,4’lük çoğunluğunu 10-49 aralığında çalışan sayısına sahip firmalar oluşturmaktadır. Bunu %33 ile 0-9 aralığında çalışan sayısına sahip firmalar ve %13,6’lık oranla 50-249 çalışan sayısına sahip nispeten büyük firmalar takip etmektedir.

Tablo 7: Firma büyüklüğü

Çalışan Sayısı	Sayı	Oran
0 – 9	165	33
10 – 49	267	53,4
50 – 249	68	13,6
Toplam	500	100

Tablo 8’de firmaların faaliyet süreleri yer almaktadır. %9,2 gibi düşük orandaki firma 1-5 yıl arası süredir faaliyette bulunan nispeten yeni sayılabilecek firma iken, %22,6’lık kısmı 6-10 yıl arasında ve %28,8’lik kısmı ise 11-15 yıl arası bir süredir faaliyet göstermektedir. Bununla birlikte ciddi oranda firma yerleşik, hatta köklü sayılabilecek bir faaliyet süresine sahiptir. Bu firmaların %20’lik kısmı 16-20 yıl arası bir süredir ve %19,4’lük bir kısmı da 20 yıldan uzun süredir faaliyet göstermektedir.

Tablo 8: Firma faaliyet süresi

Firma Faaliyet Süresi	Sayı	Oran
1 – 5 yıl	46	9,2
6 – 10 yıl	113	22,6
11 – 15 yıl	144	28,8
16 – 20 yıl	100	20
20 yıldan fazla	97	19,4
Toplam	500	100

Tablo 9’da firmaların faaliyet gösterdiği alanlar yer almaktadır. Araştırmada yer alan ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmaların %21’lik kısmı mesleki hizmetler, %13,8’lik kısmı haberleşme hizmetleri, %17,4’lük kısmı eğitim hizmetleri alanında faaliyet göstermektedir. Bunları, %14,2’lik oran ile ulaştırma ve/veya dağıtım hizmetleri ile sağlıkla ilgili ve sosyal hizmetler takip etmektedir. Katılımcı firmaların %19,4’lük kısmı ise turizm, eğlence, kültür, spor, çevre hizmetleri ve bunların dışında diğer hizmetler alanlarında faaliyet göstermektedir.

Tablo 9: Hizmet sektörü faaliyet alanı

Hizmet Sektörü Faaliyet Alanı	Sayı	Oran
Mesleki Hizmetler (ör: mimarlık, mühendislik, muhasebe, mali müşavirlik, avukatlık vb.)	105	21,0
Haberleşme Hizmetleri	69	13,8
Eğitim Hizmetleri	87	17,4
Ulaştırma ve/veya dağıtım hizmetleri	71	14,2
Sağlıkla ilgili ve sosyal hizmetler	71	14,2
Turizm, eğlence, kültür, spor, çevre hizmetleri ve bunların dışında diğer hizmetler	97	19,4
Toplam	500	100

4.7.1.1. Uzaktan çalışmaya ilişkin veriler

Tablo 10’da firmaların uyguladıkları uzaktan çalışma türü yer almaktadır. Araştırmada yer alan firmaların %8,6’sı tamamen evden çalışmayı tercih ederken, %29’luk kısmı haftada en az 1 gün olacak şekilde uygulamada dönüşümlü çalışma olarak da adlandırılan düzenli evden çalışma uygulamaktadırlar. %25,2’lik kısmı ise ayda 4 günü geçmeyecek şekilde uyguladığı evden çalışmayı geçici olarak görmektedir. Bununla birlikte %18,2’lik katılımcı firma yüksek hareketli mobil çalışma olarak adlandırılan, düzenli olarak haftada en az 2 gün işyeri dışında herhangi bir yerden çalışma uygulamaktadır. %19 oranında katılımcı firma ise son dört hafta içerisinde 1-4 gün arası işyeri dışında herhangi bir yerden çalışma yapılmış olan düşük hareketli mobil çalışma uygulamaktadır.

Tablo 10: Uzaktan çalışma türü

Uzaktan Çalışma Türü	Sayı	Oran
Ev esaslı uzaktan çalışma (çalışanlar tamamen evden çalışırlar)	43	8,6
Dönüşümlü (düzenli) evden çalışma (haftada en az 1 gün evden çalışma)	145	29,0
Geçici evden çalışma (ayda 1-4 gün arası evden çalışma-istisnai)	126	25,2
Yüksek hareketli mobil uzaktan çalışma (düzenli olarak haftada en az 2 gün işyeri dışında herhangi bir yerden çalışma)	91	18,2
Düşük hareketli mobil uzaktan çalışma (son dört hafta içerisinde 1-4 gün arası işyeri dışında herhangi bir yerden çalışılmış olma-istisnai)	95	19,0
Toplam	500	100

Tablo 11’de firmaların uzaktan çalışmaya geçebilmelerinde en etkili olan faktörler yer almaktadır. Katılımcı firmaların %10,6’sı önceden de uzaktan çalışma uyguladığı için, %24,4’ü ise de teknolojik altyapıları mevcut olduğu için uzaktan çalışmaya nispeten rahat geçmişlerdir. %18,8 oranında firma ise en etkili faktör olarak yapılan işin uygun olması nedeni ile kolay uyum sağlanabilmesini göstermişlerdir. %46,2’lik oranda firma ise her ne kadar bir şekilde uzaktan çalışmaya geçebilse de pandeminin patlak vermesi ile gelişen bu ani süreçte hazırlıksız yakalanarak zorlandıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 11: Uzaktan çalışmada en etkili olan faktör

Uzaktan Çalışmada En Etkili Olan Faktör	Sayı	Oran
Önceden de kısmen uzaktan çalıştığı için hazır olma	53	10,6
Teknolojik altyapı mevcut olduğundan hazır olma	122	24,4
Yapılan işin masa başı ve bilgi ağırlıklı olmasından dolayı çabuk uyum sağlama	94	18,8
Pandeminin ani olması nedeni ile hazırlıksız yakalanarak zorlanma	231	46,2
Toplam	500	100

4.7.2. Normallik analizleri

Hipotez sınamalarına geçilmeden önce, toplanan verilere uygun olan testlerin belirlenmesi amacıyla ölçeklerin normal dağılıma sahip olup olmadıkları test edilmiştir. Literatüre göre ölçeklerin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin normal dağılım kabul edilebilmesi için ± 1.5 aralığında olması gerekmektedir (Kim, 2013: 53). Buradan hareketle normal dağılım gösteren veriler için parametrik, normal dağılım göstermeyen veriler için parametrik olmayan testler uygulanmalıdır. Bu bağlamda H5 hipotezi için parametrik olmayan test olan Kruskal-Wallis H testi uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin normallik analizi sonuçları Tablo 12’de sunulmuştur.

Tablo 12: Ölçek bazında normallik analizi tablosu

Ölçek	Çarpıklık (skewness)	Basıklık (kurtosis)
Örgütsel Dayanıklılık Ölçeği	-1,217	2,513
Stratejik Yönelimler Ölçeği	-0,406	0,248
Girişimsel Yönelim Boyutu	-0,413	-0,001
Pazar Yönelimi Boyutu	-0,435	0,281
Öğrenme Yönelimi Boyutu	-0,726	1,921
Teknoloji Yönelimi Boyutu	-0,175	-0,695

H1, H2, H3, H4 hipotezlerini test etmek için Yapısal Eşitlik Modellemesi kullanılmıştır. YEM'in varsayımlarından olan çok değişkenli normallik (Yılmaz ve Varol, 2015: 30) için Mahalanobis uzaklığına bakılmıştır. Mahalanobis uzaklığının dağılımının Ki-kare dağılımı ile benzerlik oranı 0,8'in üzerinde olması durumunda çok değişkenli normallik varsayımı sağlanmaktadır (Alpar, 2017: 93). Analiz sonucunda ilgili değer 0,923 olarak hesaplanmıştır. Buna göre %95 güvenilirlikte verilerin çok değişkenli normallik sağladığı görülmüştür.

4.7.3. Ölçek geçerlilik ve güvenilirlik analizleri

Teorik anlamda değişkenlerin birlikte yüklenip yüklenmediğini, bununla birlikte yapı, yakınsak ve ayırt edici geçerlilik değerlerini ölçümlemek ve değerlendirmek amacıyla Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizleri (DFA) yapılmıştır. Faktör analizi ile elde edilen boyutların güvenilirliği için de iç tutarlılık katsayısı olan Cronbach's Alpha ve Composite Reliability (CR) değerleri dikkate alınmıştır. Faktör yükü değerleri alt sınırı 0,4 olarak kabul edilmiştir (Hair ve diğerleri, 2014: 104). Bu değerleri sağlamayan ya da teorik olarak öngörülen faktör yapısına yüklenmeyen değişkenler faktör yapısını bozmayacak şekilde ölçek dışına çıkarılmıştır. Bu bağlamda Örgütsel Dayanıklılık Ölçeği 5.,8.,11.,15.,16.,17.,18. maddeler; Stratejik Yönelimler Ölçeği Girişimsel Yönelim alt boyutu 7. madde, Öğrenme Yönelimi alt boyutu 40., 41., 51. maddeler ölçek dışına çıkarılmıştır. Analizlere ilişkin değerler Tablo 13'te sunulmuştur.

Tablo 13: Faktör yükleri ve ölçek güvenilirliği

Yapı	Madde	Faktör Yüğü		Ölçek Güvenilirliği
		AFA	DFA	
Örgütsel Dayanıklılık	1	0,753	0,829	Cronbach α ; 0,942
	2	0,771	0,746	CR; 0,931
	3	0,824	0,879	AVE; 0,772
	4	0,663	0,79	KMO = 0,946
	6	0,739	0,769	Toplam Varyans: %75,791
	7	0,644	0,751	
	9	0,786	0,838	
	10	0,720	0,802	
	12	0,794	0,663	

Yapı	Madde	Faktör Yüğü		Ölçek Güvenilirliğı
		AFA	DFA	
	13	0,746	0,859	
	14	0,659	0,837	
	19	0,796	0,829	
	20	0,787	0,836	
	21	0,683	0,867	
Girişimsel Yönelim	1	0,749	0,828	Cronbach α ; 0.944
	2	0,839	0,888	CR; 0.88
	3	0,822	0,862	AVE; 0.647
	4	0,731	0,747	KMO = 0,941
	5	0,727	0,778	Toplam Varyans: %75,449
	6	0,732	0,805	
	8	0,716	0,769	
	9	0,830	0,789	
	10	0,775	0,837	
	11	0,796	0,796	
	12	0,697	0,762	
	13	0,789	0,831	
	14	0,815	0,841	
	15	0,744	0,844	
	16	0,823	0,836	
	17	0,776	0,831	
	18	0,608	0,884	
	19	0,806	0,765	
Pazar Yönelimi	20	0,709	0,677	Cronbach α ; 0.889
	21	0,792	0,773	CR; 0.762
	22	0,809	0,794	AVE; 0.518
	23	0,718	0,678	KMO = 0,900
	24	0,707	0,7	Toplam Varyans: %62,793
	25	0,667	0,668	
	26	0,663	0,619	
	27	0,867	0,876	
	28	0,880	0,85	
	29	0,787	0,754	
	30	0,604	0,687	
	31	0,724	0,758	
	32	0,760	0,717	
	33	0,711	0,671	
	34	0,756	0,702	
Öğrenme Yönelimi	35	0,784	0,783	Cronbach α ; 0.919
	36	0,688	0,699	CR; 0.837
	37	0,824	0,798	AVE; 0.563

Yapı	Madde	Faktör Yüğü		Ölçek Güvenilirliğı
		AFA	DFA	
	38	0,739	0,764	KMO = 0,913
	39	0,733	0,76	Toplam Varyans: %64,343
	42	0,748	0,755	
	43	0,784	0,811	
	44	0,728	0,647	
	45	0,663	0,687	
	46	0,773	0,787	
	47	0,780	0,812	
	48	0,739	0,735	
	49	0,797	0,789	
	50	0,704	0,735	
	52	0,650	0,73	
	53	0,561	0,616	
	54	0,727	0,758	
	55	0,766	0,741	
	56	0,765	0,659	
	57	0,576	0,583	
Teknoloji Yönelimi	58	0,553	0,459	Cronbach α ; 0.852
	59	0,861	0,844	CR; 0.865
	60	0,905	0,89	AVE; 0.571
	61	0,808	0,723	KMO = 0,810
	62	0,829	0,785	Toplam Varyans: %64,152
Notlar	Varimax Döndürme ve Temel Bileşen Analizi			
	Tüm yapıların Bartlett Test'leri; $p < 0.001$			
	Tüm DFA yolları $p < 0.05$ durumunda istatistiksel olarak anlamlıdır.			
Model Uyum Değerleri	$X^2/df = 2,494$; RMSEA = 0,055; CFI=0,851; IFI= 0,852			

Açımlayıcı Faktör Analizi için Varimax Döndürme kullanılarak değişkenlerin yeterince ilişkili olup olmadığı ve Temel Bileşen Analizi yöntemi ile de beklendiğı gibi yüklenip yüklenmediğı değerlendirilmiştir. Veri setinin uyumunu test etmek için kullanılan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik testi ve Bartlett varyans eşitliğı testi sonuçları veri setinin uyumlu olduğunu göstermektedir. Değişkenlerin KMO değerleri istenen 0,70 seviyesinin üzerinde ve Barlett testleri 0,05 anlamlılık seviyesindedir. Faktör Analizi sonuçlarına göre en küçük KMO değeri 0.81 olup, örneklem büyüklüğünün tüm boyutlar için yeterli olduğu söylenebilir. Ayrıca ifadelerin açımlayıcı faktör yükleri 0,4'ün üzerindedir (Hair ve diğerleri, 2014: 104).

Oluşturulan boyutların güvenilirliği için Cronbach's Alfa değeri kontrol edilmiş ve boyut değerleri 0,6'nın üzerinde olduğu için güvenilir kabul edilmiştir. (Alpar, 2017).

Açımlayıcı faktör analizi sonrasında oluşturulan boyutlar DFA ile analiz edilmiştir. DFA analizine göre faktör yükleri uygun bulunmuştur. DFA'da boyutların güvenilirliği için CR değerlerine bakılmış ve hepsinin 0,6'nın üzerinde olduğu görülmüştür (Hair ve diğerleri, 2014: 107). DFA modelinin model uyum iyilik değerleri incelenmiştir. Bu doğrultuda X^2/df değeri: 2,494, RMSEA değeri: 0,055, CFI değeri: 0,851 ve IFI değeri: 0,852 bulunmuştur. Bu sonuçlara göre modelin uyumunun iyi olduğu görülmüştür (Hu ve Bentler 1999; Schumacker ve Lomax, 2012). Sonuç olarak Tablo 13 incelendiğinde, araştırmada değerlendirilecek ölçeklerin güvenilir ve geçerli olduğu istatistiksel olarak açıklanmıştır.

Ayrıca faktör analizi ile elde edilen boyutlar arasındaki ilişkiler analiz edilmiş ve değerler Tablo 14'te verilmiştir. Tablo 14 incelendiğinde tüm boyutların birbirleri ile pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Bir başka ifade ile bir boyut değerinin yüksek olması durumunda ilişkili diğer bir boyut değerinin de yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 14: Korelasyon matrisi

Yapı	ÖD	GY	PY	ÖY	TY
Örgütsel Dayanıklılık (ÖD)	0,879				
Girişimsel Yönelim (GY)	0,729***	0,805			
Pazar Yönelimi (PY)	0,62***	0,742***	0,72		
Öğrenme Yönelimi (ÖY)	0,595***	0,64***	0,888***	0,75	
Teknoloji Yönelimi (TY)	0,698***	0,751***	0,46***	0,505***	0,756
➤ ***$p < 0.01$ ➤ Tüm korelasyonlar $p < 0,01$ durumunda istatistiksel olarak anlamlıdır. AVE değerlerinin karekökü, Ayırt Edici Geçerlilik için köşegenlerde temsil edilir ve köşegen değerleri olarak tabloda belirtilmiştir.					

4.7.4. Hipotezlerin test edilmesi

Araştırmanın hipotezleri şu şekildedir:

H1: Girişimsel yönelim örgütsel dayanıklılık üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

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

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

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

H5: Örgütsel dayanıklılık firmaların uzaktan çalışma türüne göre farklılık gösterir.

H6: Uzaktan çalışmaya geçilebilmesinde etkili olan faktöre göre uzaktan çalışma türü farklılık gösterir.

H7: Firmanın faaliyet alanına göre uzaktan çalışma türü farklılık gösterir.

Araştırma hipotezlerinden H1, H2, H3 ve H4'ün test edilmesinde Yapısal Eşitlik Modellemesi yöntemi kullanılmıştır. H5 hipotezi için Kruskal-Wallis H testi ve sonrasında Çoklu Karşılaştırma (post-hoc) testi yöntemleri kullanılmıştır. H6 ve H7 için ise Ki-kare testi yöntemi kullanılmıştır.

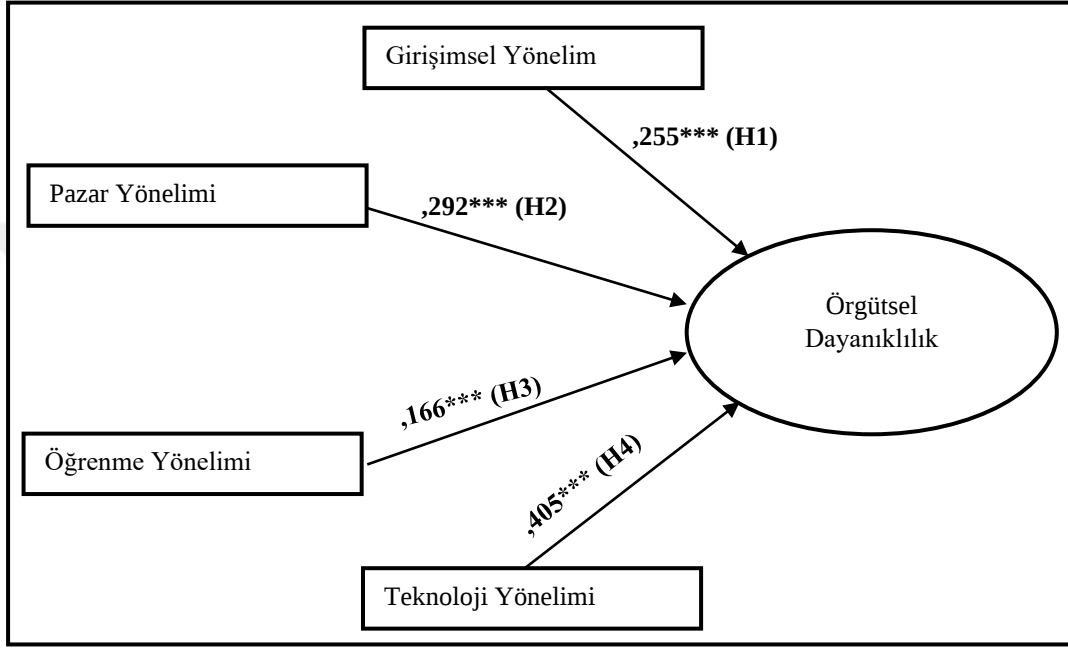
Analiz sonuçları H1, H2, H3 ve H4 hipotezlerini desteklemiştir. Elde edilen sonuçlara göre; Girişimsel Yönelim, Pazar Yönelimi, Öğrenme Yönelimi ve Teknoloji Yönelimi, Örgütsel Dayanıklılığı pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Böylece H1, H2, H3 ve H4 hipotezleri doğrulanmıştır. Yapısal model ve hipotez testleri Tablo 15'te sunulmuştur.

Tablo 15: Yapısal model ve hipotez testleri

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

Örgütsel Dayanıklılık üzerinde Girişimsel Yönelim'in ($\beta=0,255$, $p<0.05$), Pazar Yönelimi'nin ($\beta=0,292$, $p<0.05$), Öğrenme Yönelimi'nin ($\beta=0,166$, $p<0.05$), Teknoloji Yönelimi'nin ($\beta=0,405$, $p<0.05$) istatistiksel olarak pozitif yönde ve anlamlı etkileri vardır.

H1, H2, H3 ve H4 hipotezlerini içeren araştırma modeli Şekil 6'da sunulmuştur.



Şekil 6: Araştırma modeli ve hipotez testleri

Şekil 6'da görüldüğü gibi, H4 hipotezinde Teknoloji Yönelimi'nin en yüksek katsayıya sahip olduğu (0,405) ve örgütsel dayanıklılığı en güçlü şekilde pozitif etkileyen değişken olduğu keşfedilmiştir. H3 hipotezinde Öğrenme Yönelimi en düşük katsayıya sahip (0,166) ve Örgütsel Dayanıklılığı pozitif etkilemekle birlikte en az etkiye sahip değişken olarak belirlenmiştir. H1 ve H2 hipotezlerinde katsayıları da istatistiksel olarak anlamlı değerlere sahiptir.

H5 hipotezi için Kruskal-Wallis H testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda Örgütsel Dayanıklılık değişkeninin Uzaktan Çalışma Türü'ne göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($H=19,646$; $p<0,01$). Bu farklılıkların hangi Uzaktan Çalışma Türleri'nden oluştuğunu anlamak için çalışma türlerini ikililer halinde karşılaştıran Çoklu Karşılaştırma (*post-hoc*) testi uygulanmıştır. Analiz bulguları Tablo 16'da sunulmuştur.

Tablo 16: Örgütsel dayanıklılığın uzaktan çalışma türüne göre karşılaştırılması

	Uzaktan Çalışma Türü	Ortalama	Standart sapma	H	p	Post-Hoc
1	Ev Esaslı Uzaktan Çalışma	3,795	0,817	19,646	<0,01	3<->2
2	Düzenli (dönüşümlü) Evden Çalışma	4,009	0,495			5<->2
3	Geçici Evden Çalışma	3,854	0,473			3<->4
4	Yüksek Hareketli Mobil Uzaktan Çalışma	3,936	0,587			5<->4
5	Düşük Hareketli Mobil Uzaktan Çalışma	3,655	0,723			

Karşılaştırma sonuçlarına göre; Düzenli (dönüşümlü) Evden Çalışma uygulayan firmalar, Geçici Evden Çalışma uygulayan firmalara ve Düşük Hareketli Mobil Uzaktan Çalışma uygulayan firmalara göre daha yüksek Örgütsel Dayanıklılığa sahiptir. Ayrıca, Yüksek Hareketli Mobil Uzaktan Çalışma uygulayan firmalar, Geçici Evden Çalışma uygulayan firmalara ve Düşük Hareketli Mobil Uzaktan Çalışma uygulayan firmalara göre daha yüksek Örgütsel Dayanıklılığa sahiptir.

H6 hipotezi için Ki-kare testi yapılmıştır. Test sonuçları Tablo 17’de sunulmuş olup, $p < 0,05$ olduğu için H6 hipotezi doğrulanmıştır. Bir diğer deyişle firmaların uzaktan çalışmaya geçebilmelerinde etkili olan faktöre göre uzaktan çalışma türleri farklılık göstermektedir.

Araştırmada 500 katılımcıdan 231’i (%46,2) her ne kadar bir şekilde uzaktan çalışmaya geçebilse de pandeminin patlak vermesi ile gelişen bu ani süreçte hazırlıksız yakalanarak zorlandıklarını ifade etmişlerdir. Bu yanıtı veren katılımcılar içerisinde 71 katılımcı (%30,7) geçici evden çalışma, 69 katılımcı (%29,9) ise düşük hareketli mobil uzaktan çalışma uygulamaktadır.

Düzenli (dönüşümlü) evden çalışma ve yüksek hareketliliğe sahip mobil uzaktan çalışma türlerini uygulayan firmalardan yüksek oranda firma bunun etken faktörü olarak teknolojik altyapılarının esnek çalışmaya geçiş için uygun olmasını, yaptıkları

işin esnek çalışmaya geçiş için uygun olmasını ve pandemi öncesi de kısmen uzaktan çalıştığı için hazır olduklarını ifade etmişlerdir. Bu katılımcılardan hazırlıksız yakalanarak zorlandıklarını ifade edenlerin oranı görece düşüktür.

Tablo 17: Çapraz tablo H6 (ki-kare)

Uzaktan Çalışma Türü / Etki Eden Faktör	Önceden de kısmen uzaktan çalıştığı için hazır olma	Teknolojik altyapı mevcut olduğundan hazır olma	Yapılan işin masa başı ve bilgi ağırlıklı olmasından dolayı çabuk uyum sağlama	Pandeminin ani olması nedeni ile hazırlıksız yakalanarak zorlanma	Toplam
Ev esaslı uzaktan çalışma	10	11	12	10	43
Dönüşümlü (düzenli) evden çalışma	18	50	30	47	145
Geçici evden çalışma	10	26	19	71	126
Yüksek hareketli mobil uzaktan çalışma	13	28	16	34	91
Düşük hareketli mobil uzaktan çalışma	2	7	17	69	95
Toplam	53	122	94	231	500
➤ Pearson Ki-kare = 67,820, p<0,05					

H7 hipotezi için Ki-kare testi yapılmıştır. Test sonuçları Tablo 18’de sunulmuş olup, p<0,05 olduğu için H7 hipotezi doğrulanmıştır. Bir diğer deyişle firmanın faaliyet alanına göre uzaktan çalışma türü farklılık göstermektedir.

Mesleki hizmetler ve haberleşme hizmetleri faaliyet alanlarında düzenli (dönüşümlü) evden çalışma türü diğer türlere kıyasla en fazla tercih edilen türdür. Ulaştırma veya dağıtım hizmetleri; sağlıkla ilgili ve sosyal hizmetler; turizm, eğlence, kültür, spor, çevre hizmetleri ve diğer hizmetler alanlarında ise ev esaslı uzaktan çalışma görece çok düşük oranda uygulanmıştır.

Tablo 18: Çapraz tablo H7 (ki-kare)

Uzaktan Çalışma Türü / Faaliyet Alanı	Mesleki Hizmetler	Haberleşme Hizmetleri	Eğitim Hizmetleri	Ulaştırma veya dağıtım hizmetleri	Sağlıkla ilgili ve sosyal hizmetler	Turizm, eğlence, kültür, spor, çevre hizmetleri ve diğer hizmetler	Toplam
Ev esaslı uzaktan çalışma	12	15	7	3	2	4	43
Dönüşümlü (düzenli) evden çalışma	38	24	30	15	21	17	145
Geçici evden çalışma	22	11	32	16	19	26	126
Yüksek hareketli mobil uzaktan çalışma	19	13	10	14	15	20	91
Düşük hareketli mobil uzaktan çalışma	14	6	8	23	14	30	95
Toplam	105	69	87	71	71	97	500
➤ Pearson Ki-kare = 65,977, p<0,05							

4.8. Nicel Araştırma Sonuçları

Bu başlık altında, tez kapsamında tercih edilen karma yöntem yakınsayan paralel desten yönteminin nicel kısmına ait araştırma sonuçları; stratejik yönelimler ve örgütsel dayanıklılığa ilişkin sonuçlar ile araştırma kurgusunun diğer parçası olan esnek (uzaktan) çalışmaya ilişkin sonuçlar ayrı alt başlıklar altında ele alınarak sunulmaktadır.

4.8.1. Stratejik yönelimler ve örgütsel dayanıklılığa ilişkin sonuçlar

Araştırma kapsamında veriler, KOBİ'leri temsilen bu firmaların sahip, ortak ve stratejik karar alma mekanizmalarına yakın kritik çalışanlar olan üst düzey yöneticilerinden toplanmıştır. Katılımcı görev pozisyonlarında dengeli bir dağılım

sağlanmış olup, katılımcıların yaklaşık 1/4'ü firma sahibi ya da ortağıdır. Genel katılımcı profili göz önüne bulundurulduğunda katılımcıların firma temsil kabiliyetinin yüksek olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan firmaların yarısından fazlası 10-49 çalışan sayısına sahiptir. Ayrıca %90'dan yüksek bir oranda firma 5 yıldan uzun süredir faaliyetlerini sürdürmektedir. Araştırma sonuçları bu sınırlar ile çevrilmiştir.

Yapılan analiz neticesinde araştırmanın hipotezleri doğrulanmıştır. Araştırmanın stratejik yönelimler ile ilgili bulgularına göre:

- Girişimsel yönelimin örgütsel dayanıklılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu,
- Pazar yöneliminin örgütsel dayanıklılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu,
- Öğrenme yöneliminin örgütsel dayanıklılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu,
- Teknoloji yöneliminin örgütsel dayanıklılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu sonuçları elde edilmiştir.

Temel stratejik yönelimleri bütüncül bir perspektifle ele alan araştırmamızın sonuçlarına göre, her bir temel stratejik yönelimin örgütsel dayanıklılık üzerinde önemli pozitif etkileri keşfedilmiştir. Bu etkiler farklı oranlardadır. Teknoloji yönelimi, örgütsel dayanıklılık üzerinde en yüksek pozitif etki katsayısına sahiptir. Ayrıca araştırmamızda stratejik yönelimler arasında güçlü ilişkiler (korelasyon) bulunmuştur. Temel stratejik yönelimlerin tamamının eş zamanlı olarak örgütsel dayanıklılığı pozitif etkilemesi bu araştırmada elde edilen en önemli sonuçlardan birisidir.

Stratejik yönelimler bir anlamda firma stratejilerinin beslendiği kaynakları tanımlamaktadır. Firmaların strateji içerikleri ya da uygulamaları bu araştırma konusunun dışında farklı süreç olarak değerlendirilmelidir. Elde edilen sonuçlar göstermektedir ki firmalar karşı karşıya oldukları çeşitli iç ve dış koşullarda örgütsel dayanıklılıklarını sağlamak için eş zamanlı olarak çeşitli stratejik yönelimlere sahip olmalıdırlar. Bu yönelimler karması sayesinde çevre koşulları farklılaşsa ve çeşitlense

dahi firma strateji oluşturma sürecini besleyen, elindeki stratejik yönelimler karması ile her farklı koşul için çeşitli stratejiler geliştirmeye müsait bir yapıya kavuşabilir.

Bulgular farklı bir perspektiften yorumlandığında ise, firmaların tek bir stratejik yönelime sahip olmaları ya da odaklanmalarının onlar için dezavantaj oluşturacağı sonucuna ulaşılabilir. Belirli bir ya da birkaç stratejik yönelime sahip olmak, temel stratejik yönelimlerin tamamına sahip olunmasının ulaştırdığı örgütsel dayanıklılık seviyesine ulaştıramayacaktır. Özellikle günümüz iş koşullarındaki türbülanslar, teknolojiadaki yüksek gelişim hızı gibi etkenler bir arada değerlendirildiğinde tek bir stratejik yönelime sahip olmak bazı alanların eksik kalmasına, bazı fırsatların kaçırılmasına ve araştırmamızın temel konusu olan dayanıklılık konusunda zayıf kalınmasına sebep teşkil etmektedir.

Araştırma bulgularından yapılacak bir diğer çıkarım ise stratejik yönelimler araştırmalarının kurgusuna yöneliktir. Sonuçlar göstermektedir ki teknik bakımdan da araştırma modelinin kurgulanması ve araştırma amacına yönelik doğru sonuçların elde edilebilmesi için stratejik yönelimler çoklu olarak ele alınmalıdır. Dört temel stratejik yönelimin dahil edilmemesi, bazı firmaların sahip oldukları bu yönelimlerin dışarıda bırakılmasına ve dolayısıyla araştırma kurgusunda eksikliğe sebep olacaktır. Bu bağlamda araştırma sonuçlarımızdan çıkarımla araştırmamız, temel stratejik yönelimlerin tamamının ele alınarak resmin bütününün görülmesini sağlamaktadır.

4.8.2. Esnek (uzaktan) alışmaya ilişkin sonuçlar

Araştırmanın uzaktan (esnek) alışma ile ilgili bulgularına göre:

- Örgütsel dayanıklılığın firmaların uzaktan çalışma türüne göre farklılık gösterdiği,
- Firmaların uzaktan çalışmaya geçebilmelerinde etkili olan faktöre göre uzaktan çalışma türlerinin farklılık gösterdiği,
- Uzaktan alışma türünün firmaların faaliyet alanına göre farklılık gösterdiği sonuçları elde edilmiştir.

Literatüre özgün bir bakış açısı sunan araştırmamızda uzaktan çalışma türlerine göre örgütsel dayanıklılığın farklılık gösterdiğine ilişkin ampirik kanıtlar sunulmaktadır. Araştırma bulgularımıza göre; düzenli (dönüşümlü) evden çalışma uygulayan firmalar geçici evden çalışma uygulayan firmalara ve düşük hareketli mobil uzaktan çalışma uygulayan firmalara göre daha yüksek örgütsel dayanıklılığa sahiptir. Yüksek örgütsel dayanıklılık sağlayan düzenli (dönüşümlü) evden çalışma türünde, çalışanlar haftada en az 1 gün evden çalışırlar. Uygulamada çeşitli gün sayıları tercih edilebilmekle birlikte bir düzenlilik söz konusudur.

Görece düşük örgütsel dayanıklılık ile ilişkili olan uzaktan çalışma türlerinden geçici evden çalışma türünde, çalışanlar bir ay içerisinde 1-4 gün arası evden çalışırlar. Araştırmamızda yer alan firmaların 1/4'lük kısmı bu uygulamayı tercih etmektedir. Düzenli (dönüşümlü) evden çalışma türünde firmanın bu çalışma sistemini benimsemesi, uyum sağlaması ve uygulaması söz konusuysen, geçici evden çalışma türünün uygulanmasında bir mecburiyet baskısı ve bu baskı geçtikten sonra bu tip çalışmanın terk edilmesi eğilimi hakimdir. Bu tip uzaktan çalışmada Covid-19 tedbirleri kapsamındaki kapamaların ve sokağa çıkış yasaklarının etkisi olduğu söylenebilir. Benzer şekilde görece düşük örgütsel dayanıklılık ile ilişkili olan uzaktan çalışma türlerinden bir diğeri olan düşük hareketli mobil uzaktan çalışmada son dört hafta içerisinde en az bir kez, en fazla dört kez iş yeri dışında bir yerden çalışmış olma durumu söz konusudur. Düşük hareketliliğe sahip mobil uzaktan çalışma da daha çok istisnai durumlar için (örneğin, iş seyahati, müşteri ziyareti, fuar ziyareti v.b.) geçerlidir. Bu tip çalışmada da düzenli (dönüşümlü) evden çalışmada olan düzenden ve yerleşiklikten söz edilemez.

Bu konudaki bir diğer bulgu ise, yüksek hareketli mobil uzaktan çalışma uygulayan firmaların, önceki bulguda olduğu gibi geçici evden çalışma uygulayan firmalara ve düşük hareketli mobil uzaktan çalışma uygulayan firmalara göre daha yüksek örgütsel dayanıklılığa sahip olmasıdır. Yüksek hareketliliğe sahip mobil uzaktan çalışma türünde, çalışanların düzenli olarak haftada en az 2 gün işyeri dışında herhangi bir yerden çalışması söz konusudur. Bu durum bir süreklilik arz etmekte olup işin gerektirdiği koşullar nedeni ile çalışma bu şekilde yürütülmek durumundadır. Bu tip

çalışmada da düzenli (dönüşümlü) evden çalışma türünde olduğu gibi düzenlilik söz konusudur.

Düzenli (dönüşümlü) evden çalışma ve yüksek hareketliliğe sahip mobil uzaktan çalışma türlerinin ortak noktaları, bu tip çalışma türlerinin benimsenmiş ve kabullenilmiş olması, düzenlilik ve sistematiklik arz etmesidir. Bu iki çalışma türü ayrı ayrı geçici evden çalışma türü ve düşük hareketli mobil uzaktan çalışma türlerine kıyasla daha yüksek örgütsel dayanıklılık yolu sunmaktadır. Geçici evden çalışma türü ve düşük hareketli mobil uzaktan çalışma türlerinin ortak noktaları ise mecburiyet baskısı ve/veya istisnai durumlarda uygulanmalarıdır. Bir diğer deyişle etkisi geçici olan durumlarda uygulanmaktadır.

Bu bulgulardan hareketle firmaların kabullendiği, sistemleştirdiği ve düzenlilik arz eden esnek çalışma türlerinin istisnai ve geçici durumlarda uygulanan esnek çalışma türlerine kıyasla daha yüksek örgütsel dayanıklılık sağladığı sonucuna ulaşılabilir. Aynı zamanda halihazırda bu tip firmaların daha dayanıklı ve yaşanabilecek olumsuz durumlara daha hazırlıklı olduğu çıkarımı yapılabilir. Bu sonuçlar araştırmamızın kabul edilen bir diğer hipotezi olan, firmaların uzaktan çalışmaya geçebilmelerinde etkili olan faktöre göre uzaktan çalışma türlerinin farklılık göstermesi tarafından da desteklenmektedir.

Araştırmada 500 katılımcıdan 231'i (%46,2) her ne kadar bir şekilde uzaktan çalışmaya geçebilse de pandeminin patlak vermesi ile gelişen bu ani süreçte hazırlıksız yakalanarak zorlandıklarını ifade etmişlerdir. Bu yanıtı veren katılımcılar içerisinde 71 katılımcı (%30,7) geçici evden çalışma, 69 katılımcı (%29,9) ise düşük hareketli mobil uzaktan çalışma uygulamaktadır. Uzaktan çalışmaya geçebilse de hazırlıksız yakalanarak zorlandığını ifade eden katılımcıların daha düşük örgütsel dayanıklılığa sahip olabilecekleri makul bir öngörü iken bu katılımcıların çoğunluk oranda geçici evden çalışma veya düşük hareketli mobil uzaktan çalışma türlerini uygulamış olmaları, istisnai ve geçici durumlarda uygulanan esnek çalışma türlerinin daha düşük örgütsel dayanıklılığa sebep olması çıkarımını destekler niteliktedir. Bir diğer deyişle pandemi gibi ani gelişen bir süreçte ortaya çıkan fotoğrafa göre nispeten düşük

dayanıklılığa sahip firmalar geçici ve düzensiz denilebilecek uzaktan çalışma türlerini uygulayan firmalardır.

Görece yüksek örgütsel dayanıklılık sağlayan düzenli (dönüşümlü) evden çalışma ve yüksek hareketliliğe sahip mobil uzaktan çalışma türlerini uygulayan firmalardan yüksek oranda firma bunun etken faktörü olarak teknolojik altyapılarının esnek çalışmaya geçiş için uygun olmasını, yaptıkları işin esnek çalışmaya geçiş için uygun olmasını ve pandemi öncesi de kısmen uzaktan çalıştığı için hazır olduklarını ifade etmişlerdir. Bu katılımcılardan hazırlıksız yakalanarak zorlandıklarını ifade edenlerin oranı görece düşüktür. Bu sonuçlar da hem düzenli (dönüşümlü) evden çalışma ve yüksek hareketliliğe sahip mobil uzaktan çalışma türlerinin yüksek örgütsel dayanıklılık sağlamasına destek vermekte hem de yüksek örgütsel dayanıklılığa sahip ve pandemi gibi ani gelişen durumlara görece hazır olan firmaların bu hazır oluşlarının altta yatan nedenleri hakkında fikir vermektedir.

Özetle araştırmamız neticesinde esnek çalışma ile ilgili çıkarımlarımıza göre, nispeten yüksek dayanıklılığa sahip firmalar daha düzenli ve yerleşik sayılabilecek uzaktan çalışma türlerini uygulamaktadırlar. Araştırmamız bu konuda ampirik kanıtlar sunmaktadır. Bu firmalar gerek teknolojik altyapıları gerek yaptıkları işin niteliği ve gerekse daha önceden de uzaktan çalışma uygulama tecrübeleri nedeniyle pandemi döneminde iş devamlılığını sağlamak adına daha başarılı olmuşlardır. Geçici ve düzensiz sayılabilecek esnek çalışma türlerini uygulayan firmalar ise çoğunlukla pandemi döneminde bir şekilde uzaktan çalışmaya geçebilmelerine rağmen hazırlıksız yakalanmış ve zorlanmışlardır. Bu tip firmalar da görece daha düşük örgütsel dayanıklılığa sahiptirler.

Olağanüstü durumlarda iş devamlılığının sağlanabilmesi için zaruret olan uzaktan çalışma, görece yüksek dayanıklılık sağlayan türlerini uygulayan katılımcılardan elde edilen bulgulara göre de teknolojik altyapının hazır olması ile ilişkilidir. Önceden uzaktan çalışma uyguladığı için kolay geçiş yapan firmalarda da teknolojik altyapının hazır olması durumu söz konusudur. Buradan hareketle bu sonuçlar araştırmamızın stratejik yönelimler ile ilgili bulgularından elde edilen, teknoloji yöneliminin örgütsel

dayanıklılığı diğer yönelimlere kıyasla en yüksek pozitif etki katsayısı ile pozitif ve anlamlı etkilemesi sonuçları ile tutarlılık göstermektedir.

4.9.Nitel Analizler

Araştırmanın nitel kısmında vaka (durum) çalışması (Creswell, 2013) yaklaşımı kapsamında 2'si pilot olmak üzere toplam 13 yarı yapılandırılmış mülakat yapılmıştır. Daha sonra toplanan bu veriler içerik analizi yöntemi ile (Baltacı, 2019) analiz edilmiştir. Nitel araştırmacılar arasında popülaritesi her geçen gün artan durum (vaka) çalışması, diğer nitel araştırma yaklaşımlarından farklı olarak araştırmacıya vaka ve araştırma sorusuna uyacak şekilde tasarım yapma esnekliği sunmaktadır (Hyett, Kenny ve Dickson-Swift, 2014: 1). Durum (vaka) çalışması bir duruma yönelik tek mekânlı ya da çok mekânlı olarak uygulanabilmektedir (Creswell, 2013: 97). Creswell'in (2013) yaklaşımına göre araştırmamızda bir duruma ilişkin çoklu bilgi kaynakları oluşturmak için çok mekânlı olarak veriler toplamıştır.

Araştırma kapsamında araştırma örneklemine uygun kişilerle 1 Temmuz 2022 – 30 Ağustos 2022 tarihleri arasında görüşülmüştür. Görüşmelerden önce katılımcılara araştırmanın amacı hakkında bilgi verilmiş ve görüşme boyunca sorulara bağlı kalınmış, iyi ve nazik bir dinleyici olmaya önem verilmiştir. Görüşmeler çevrimiçi ortamda yüz yüze yapılmış olup ortalama 40- 45 dakika sürmüştür. Görüşmeler veri kaybı olmaması adına kayıt altına alınmıştır. Daha sonra bu kayıtlar deşifre edilerek görüşme transkriptleri oluşturulmuştur. Verilerin analizi için MAXQDA 2020 programından destek alınmıştır. Gizliliği korumak amacıyla analiz kısmında katılımcılara K1 – K11 aralığında kod numarası verilmiştir. Alanında uzman bir akademisyen ile paylaşılarak soruların anlaşılabilirliği ve geçerliliğinin test edildiği 2 adet pilot görüşme analiz kısmına dahil edilmemiştir.

Araştırmanın esnek (uzaktan) çalışma ile ilgili kısmında tematik ve keşfedici bir yaklaşım tercih edilirken, örgütsel dayanıklılık ve stratejik yönelimlerle ilgili kısmında araştırma desenine uygun farklı bir yaklaşım tercih edilmiştir. Yakınsayan Paralel Desen uygulanmasında gerekli olan nitel ve nicel verilerin aynı kavrama işaret edecek şekilde tasarlanması gerekliliğine (Creswell ve Plano Clark, 2020: 89) uygun olarak,

temel stratejik yönelimler ve örgütsel dayanıklılığa ilişkin katılımcıların verdikleri cevapların analizinde mevcut teorilerin önerdiği, araştırmanın modeli ile uyumlu hazır kod listesi ile başlanmıştır. Kodlamaya araştırma modeli ile uyumlu olarak 5 tema ve önceden hazırlanan 15 alt kod ile başlanmıştır. Creswell'in (2013: 185) kodlama sürecine rehberlik etmesi amacıyla teorik modelden ya da literatürden hareketle önceden hazırlanmış kodlar kullanılabileceği fakat analiz boyunca ortaya çıkabilecek ek kodlara da açık olunması gerektiğini görüşüne de uygun olarak analizlerde ortaya çıkan ve daha önce hazırlanan listede mevcut olmayan araştırma verisine özgü 2 alt kod modele dahil edilmiştir.

Kodlamaların tanımsal netliği ve güvenilirliği Miles ve Huberman (2016: 64) yöntemi ile test edilmiştir. Yönteme göre görüşme transkriptlerinin ilk 5- 10 sayfası bir başka kodlayıcı tarafından da kodlanarak kontrol kodlaması yapılmalıdır. Fakat daha faydalı olanı çalışmanın yaklaşık üçte ikisi tamamlandığında yapılacak kontrol kodlamasıdır (Miles ve Huberman, 2016: 64). Kodlama sonrası, "*Güvenilirlik = görüş birliği sayısı / (toplam görüş birliği sayısı + görüş ayrılığı sayısı)*" formülü uygulanarak güvenilirlik ölçülmelidir (Miles ve Huberman, 2016: 64). İlk tur sonrası güvenilirliğin %70 üzerinde yer almaması normal karşılanabilirken, farklılıkların açıklığa kavuşturulup tanımlar netleştirildiğinde ikinci tur sonrası güvenilirliğin %80 ve üzerinde olması idealdir (Miles ve Huberman, 2016: 64).

Bu bağlamda araştırmamızda mülakatların üçte ikiden fazla kısmı tamamlandığında transkriptler nitel araştırma deneyimi olan bir başka akademisyen tarafından da kontrol kodlaması amacıyla kodlanmış, ilk tur sonucunda %67 güvenilirlik elde edilmiştir. Daha sonra karşılıklı istişare ve tanımların netleştirilmesi sonucunda yapılan ikinci tur kodlama sonucunda %85 güvenilirlik oranına ulaşılmıştır.

4.9.1. Nitel araştırmada geçerlilik ve güvenilirlik

Nitel araştırma araştırılan olgunun varlığının ölçümlemesini hedeflerken, nitel araştırma ise araştırılan olgunun varlığı ve anlamı ile ilgilenmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 255). Buna paralel olarak geçerlilik ve güvenilirlik konusuna olan bakış açısı da nitel ve nicel araştırmalar arasında farklılıklar göstermektedir.

Güler, Halıcıoğlu ve Taşgın (2015: 373), nitel çalışmaların pozitivist kriterlere uymaması nedeni ile bilimsel geçerliliği ile ilgili tartışmaların bulunduğunu fakat yaygın kabul gören görüşe göre nitel çalışmaların geçerlilik ve güvenilirliğini test etmek için belirli kriterler olması gerektiğini belirtmektedir. Birçok yazar da nitel araştırmalardaki geçerlilik ve güvenilirlik ölçütlerinin pozitivist paradigmanın kabul görmüş ölçütlerinden farklı olarak nitel araştırmanın doğasına uygun olacak şekilde tanımlanmasını savunmuştur (Merriam, 2013; Yıldırım ve Şimşek, 2011). Bu bağlamda Lincoln ve Guba (1985: 300), pozitivist paradigmanın kabul görmüş geçerlilik ve güvenilirlik ölçütleri olan “iç geçerlilik”, “dış geçerlilik”, “güvenilirlik”, “objektiflik” kavramlarını nitel araştırmalar için sırasıyla; “inandırıcılık”, “aktarılabirlik”, “tutarlılık” ve “teyit edilebilirlik” olarak adlandırmıştır.

Tablo 19: Yöntemler arası geçerlilik güvenilirlik farklılıkları

Nicel Araştırma	⇔	Nitel Araştırma
İç geçerlilik	⇔	İnandırıcılık
Dış geçerlilik	⇔	Aktarılabirlik
Güvenilirlik	⇔	Tutarlılık
Objektiflik	⇔	Teyit edilebilirlik

Kaynak: Lincoln ve Guba (1985: 300)

İnandırıcılık (iç geçerlilik) bulguların dış dünyadaki gerçekliğe uygun olup olmadığı, bulguların gerçekten dış dünyada var olanlara karşılık gelip gelmediği konusu etrafında şekillenmektedir (Merriam, 2013: 203- 204). Bu bağlamda araştırmacının, veri toplama, analiz ve yorumlama süreçlerinin tamamında tutarlı olması, araştırma sürecine sürekli eleştirel bir gözle bakması ve bu tutarlılığı nasıl sağladığını izah etmesi beklenmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 258). Verilerin arada veri toplama araçları gibi araçlar olmadan doğrudan insandan gözlem ya da görüşmeler vasıtasıyla toplanmasının gerçekliğe daha yakın olmayı sağladığı bu nedenle de nitel araştırmanın güçlü yanı haline gelebileceği düşünülmektedir. Bu doğrultuda tez kapsamında

yapılan görüşmelerdeki video kayıt yöntemi iç geçerlilik sağlayıcı bir etken oluşturmaktadır.

Aktarılabilirlik (dış geçerlilik) nicel araştırmalardaki araştırma sonuçlarının genellenip genellenemeyeceği (Aslan, 2018: 413) ve araştırma sonuçlarının evreni temsil etmesi durumuna (Güler, Halıcıoğlu ve Taşgın, 2015: 381) karşılık gelmektedir. Fakat nicel çalışmalarındaki istatistiki genellenmenin yerine nitel çalışmalarda analitik genelleme yapılmasından söz edilebilir (Güler, Halıcıoğlu ve Taşgın, 2015: 384). Bu genelleme istatistiki genelleme gibi doğrudan, ilkeler, standartlar, kurallar şeklinde değil, deneyimler, tecrübeler ve örnekler ile yapılır (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 258).

Lincoln ve Guba (1985: 316) araştırmacının görevinin sonuçların aktarılabilmesini sağlamak ya da doğrudan aktarım yapmak değil, aktarımı yapacak potansiyel okuyucuların kendi kararlarını verebilmeleri için araştırmayı doğru tasvir eden veri tabanı oluşturmak olduğunu belirtmişlerdir. Merriam (2013: 218) de benzer şekilde aktarılabilirlik konusunun okuyucu ve kullanıcı tarafından belirlenebileceğini, çalışmayı okuyan kişinin bulguların kendi örneklem ve bağlam şartlarını da göz önünde bulundurarak sonuçların aktarılıp aktarılamayacağına kendisi karar verebileceğini savunmaktadır. Araştırmacı sonuçların nereye aktarılacağını bilemeyebilir fakat onun ortaya koyduğu araştırma bulguları farklı araştırmacılar tarafından kullanılabilir, farklı durumlara aktarılabilir (Lincoln ve Guba, 1985: 298).

Tutarlılık (güvenilirlik) kavramı, geleneksel anlamı yapılan araştırmada elde edilen bulguların aynı çalışmanın tekrar yapılması durumunda yeniden üretilip üretilmemesi olan güvenilirlik kavramından farklı olarak, nitel araştırmalar için ulaşılan sonuçların toplanan verilerle tutarlı olması olarak tanımlamıştır (Merriam, 2013: 211). Çalışmanın bulguları özenle takip edilmiş titiz bir süreç neticesinde ortaya çıkmış olmalıdır (Aslan, 2018: 415). Shenton (2004: 71) ise tutarlılığı bir prototip model olarak tanımlamıştır. Amaç illaki aynı bulgulara ulaşmak değil, aynı yöntemi izleyerek tekrar bir çalışma yapabilmektir, bunun için de çalışmadaki süreçlerin ayrıntılı olarak raporlanması gerekmektedir. Bu tez kapsamında da tüm süreçlere ayrıntılı olarak yer verilmesi tutarlılık oluşturan bir etkidir.

Teyit edilebilirlik (objektiflik) kavramı araştırma bulgularının mümkün merteye bilgi verenlerin yani araştırma öğelerinin deneyimlerinin ve fikirlerinin bir sonucu olmasının sağlanması olarak tanımlanmaktadır (Shenton, 2004: 71). Teyit edilebilirlik, araştırmanın araştırmacının yanlılığından mümkün merteye arındırılmış olması, oluşabilecek yanlılıklar için önlem alması ve göreceli tarafsızlık sağlanmasıdır (Miles ve Huberman, 2016; Yıldırım ve Şimşek, 2011). Tez kapsamında yapılan görüşmelerdeki video kayıt yöntemi verilerin araştırmacının yanlılığından mümkün arındırılmasını sağlamak ve teyit edilebilirlik sağlayıcı bir etken oluşturmaktadır.

Creswell ve Miller (2000) ve Merriam'ın (2013) çalışmalarından hareketle nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirlik sağlamaya ilişkin stratejiler harf sırasına göre Tablo 20'de sunulmaktadır. Ayrıca tez kapsamında tercih edilen stratejiler de tabloda gösterilmektedir.

Tablo 20: Geçerlilik ve güvenilirlik stratejileri ve tercih durumu

Strateji	Geçerlilik sağlar	Güvenilirlik sağlar	Tezde tercih edilen stratejiler
Akran incelemesi veya sorgulaması	-	X	X
Araştırmacı önyargılarının açıklanması	X	X	X
Çeşitleme (üçgenleme)	X	X	X
Dış denetim	-	X	-
İş birliği	-	X	-
Olumsuz durum analizi	X	-	X
Uzun süreli katılım ve gözlem	X	-	X
Üye kontrolü	X	-	-
Yoğun, detaylı betimleme	X	-	X

Kaynak: Creswell ve Miller (2000) ve Merriam'ın (2013) çalışmalarından uyarlanmıştır.

Bundan sonraki kısımda tabloda yer alan stratejiler kısaca tanımlanarak tez kapsamında uygulanma durumları ile bilgi sunulacaktır.

Akran incelemesi veya sorgulaması stratejisinde, çalışmanın dışından bir uzman ya da meslektaşın araştırma süreci boyunca araştırmacı ile yakın iş birliği kurarak araştırmayı süreç boyunca incelemesi ve eleştirel bir gözle değerlendirmesi,

gerektiğinde yazılı geribildirimler sunması, yeni fikirlerin ortaya çıkmasına katkıda bulunması ve bu sayede çalışmaya güvenilirlik katmasıdır (Creswell ve Miller, 2000: 129). Bunun en güzel örneği, lisansüstü öğrencilerin tezlerindeki araştırma bulgularını okuyup üzerinde yorumda bulunan tez danışmanları, tez izleme komiteleri ve jürilerdir (Merriam, 2013: 210).

Araştırmacı önyargılarının açıklanması stratejisinde, araştırmacı bir başka araştırmacının aynı çalışmayı yaptığında farklı sonuçlar bulmasına neden olma ihtimaline karşılık mevcut ön kabullerini, ön yargılarını ve yanlılığı azaltmak için bunlara karşı ne tür yöntemler izleyeceğini açıkça belirtmelidir (Çelik, Başer Baykal ve Kılıç Memur, 2020: 401). Örneğin, görüşme yöntemi kullanılan bir araştırmada görüşmeler esnasında bir kayıt cihazı kullanmalı böylelikle veriler doğru bir şekilde kayıt altına alınabilir ve mümkün olan en kısa süre içerisinde yazıya dökülmesi de güvenilirliği arttıracaktır (Güler, Halıcıoğlu ve Taşgın, 2013: 387). Bu tez kapsamında tüm görüşmeler video kayıt sistemi ile kayıt altına alınmıştır.

Metodolojik üçgenleme (çeşitleme) stratejisi, birden fazla farklı araştırma metodunun aynı araştırmada kullanılmasıdır. Metodolojik çeşitlendirme araştırma geçerliliğini en üst seviyeye çıkartmak için karmaşık ve zorlu bir süreçtir (Denzin, 2017: 310). Önceki bölümlerde detaylı bilgi sunulan Üçgenleme (çeşitleme) stratejisi bu tez çalışmasının omurgasını oluşturmaktadır.

Araştırmacılar katılımcılar tarafından ortak ifade edilen konulara odaklanarak farklı görüşleri elemeyi tercih ederler/ eğilimlidirler, fakat birçoğu anlamsız olsa dahi olumsuz görüşleri dikkate almamak araştırmanın bulgularını etkileyebilir (Güler, Halıcıoğlu ve Taşgın, 2015: 392). Olumsuz durum analizi stratejisinde araştırmacılar belirledikleri tema veya kategorilere uygun olmayan kanıtları ortaya çıkartmak için verilerde detaylı inceleme yaparlar (Creswell ve Miller, 2000: 127). Bu tez kapsamında araştırmacı yaklaşım olarak farklı görüşlerin ortaya çıkartılmasını benimsemiştir ve bu kapsamda da tüm görüşler araştırmaya dahil edilmiştir.

Uzun süreli katılım ve gözlem stratejisinde özellikle gözlem yolu ile veri toplayan araştırmacının sahada uzun süreli vakit geçirerek incelediği olguya aşinalık kazanması ve böylelikle araştırma konusu ile ilgili ilişkisiz verileri ayrıştırabilmesi sağlanır

(Güler, Halıcıoğlu ve Taşgın, 2015: 377). Sahada geçirilecek süre ya da kaç kişi ile görüşüleceği konuları araştırmaya ve bağlama göre değişmekle birlikte, burada takip edilmesi gereken kıstas artık yeni veriye ulaşılamaması, toplanan verilerin kendisini tekrar etmesi durumudur (Merriam, 2013: 209). Bu tez çalışması her ne kadar gözlem yolu ile yürütülmesine de araştırmacının geniş literatür taraması, bununla birlikte hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir firmadaki yöneticilik vasfı nedeni ile “saha” olarak tabir edilebilecek araştırma konusu bağlamına olan aşinalığı ilişkisiz verileri tespit edebilmesini sağlamaktadır. Ayrıca mülakatlar yeni veriye ulaşılamayana ve toplanan veriler kendisini tekrar edene kadar sürdürülmüştür.

Yoğun, detaylı betimleme stratejisinde, araştırmada kullanılan veri toplama metodu ne olursa olsun (Denzin, 2017: 31) ortamla ilgili, tema ile ilgili, katılımcılar ile ilgili olabildiğince fazla ayrıntı verilerek okuyucu gözünde güven sağlanır ve bulguların farklı alanlarda uygulanmasının değerlendirilmesi hakkında okuyucuya yol gösterir (Creswell ve Miller, 2000; Denzin, 2017). Lincoln ve Guba’ya göre (1985: 125) çalışma bulgularının aktarılması için çalışma ortamının iyice tanımlanmış olması ve bu sayede sonuçların aktarılacağı ortam ile benzerlik oluşturulabilmesine olanak sağlayacaktır. Bu tez çalışması kapsamında da giriş kısmında çalışmanın genel hatları çizilerek araştırma bağlamı hakkında detaylı bilgiler paylaşılmıştır.

Dış denetim stratejisinde, araştırmacı araştırma sürecinin tamamını ve bulguların güvenilirliğini incelemek adına araştırma dışarısından denetçilerle iş birliği yapar (Creswell ve Miller, 2000: 128). Genellikle ücret karşılığında yapılan bu denetim neticesinde denetçi tarafından yazılan rapor başkalarının da gözden geçirebilmesi adına araştırmanın ya da tezlerin ekinde yer alabilir (Creswell, 2017: 198). Bu strateji gerek maliyet kaygıları gerekse akran kontrolü ile benzer vasa sahip olması nedeni ile tercih edilmemiştir.

İş birliği stratejisinde katılımcılar, araştırmanın araştırma sorularının oluşturulması, veri toplama aşaması gibi muhtelif süreçlerine dahil edilebilir, bir anlamda ortak araştırmacı hüviyetine bürünürler ve gerektiği takdirde kitap telif ücreti veya ortak yazarlık yayın hakları gibi getiriler kendileriyle paylaşılabilir (Creswell, 2017; Creswell ve Miller, 2000). Bu strateji zaman, maliyet kaygıları ve çalışmanın doktora

tezi olması nedeni ile bu tip bir iş birliği yapılmasına uygun olmamasından dolayı tez çalışması kapsamında tercih edilmemiştir.

Üye kontrolü stratejisi, araştırmada ortaya çıkan temaları, kategorileri, yorumları araştırma katılımcılarına geri götürerek görüşlerini almak ve bir anlamda teyit ettirmektir, böylelikle hatalı çıkan sonuçlara müdahale edilebilecektir ya da araştırmaya yeni perspektifler katılabilecektir (Creswell, 2017; Güler, Halıcıoğlu ve Taşgın, 2015; Merriam, 2013). Katılımcılara geri bildirim yapmak birçok zaman tercih edilmeyen bir yöntem olmakla birlikte (Miles ve Huberman 2016: 275) üye kontrolünün araştırma süresi boyunca yapılması fikrini savunan yazarlar mevcuttur (Merriam, 2013: 207). Bu strateji zaman ve maliyet kaygıları nedeni ile tez çalışması kapsamında tercih edilmemiştir.

Nitel araştırmada geçerlilik ve güvenilirlik için hangi stratejilerin tercih edileceği konusunda literatürde fikir birliği olmamasının yanı sıra, Creswell (2017: 198) nitel araştırmalarda bu yöntemlerden iki ya da üçünün birlikte kullanılmasını önermektedir. Hangi yöntemlerin kullanılacağına seçimi için yöntemlerin her araştırmanın bağlamına göre değişmekle birlikte, uygulanabilirlik, zorluk ve maliyet unsurlarına dikkat çekerek araştırmacının seçim yaparken bu hususları dikkate alması gerekliliğini vurgulamıştır (Creswell, 2017: 198). Bu doğrultuda bu tez kapsamında uygulanan stratejiler güçlü bir geçerlilik ve güvenilirlik sunmaktadır.

4.9.2. Nitel tanımlayıcı analizler

Tablo 21’de katılımcı profilleri yer almaktadır. Sektörel anlamda dengeli bir dağılım söz konusudur. En kısa firma faaliyet yılı 2, en yüksek ise 34 yıldır. Firmaların faaliyet yılları göz önünde bulundurulduğunda araştırmaya konu olan faktörlerin analizi için yeterli süre faaliyette bulundukları söylenebilir. Çalışan sayısı 50’ye kadar olan 5 firma, 50-249 arası 6 firma araştırmaya dahil olmuştur. Bu anlamda küçük işletme ve orta ölçekli işletmelerin de dengeli dağılımı söz konusudur. Firmaların organizasyon yapılarının farklı olması nedeni ile yönetici unvanları farklılık göstermektedir. Bununla birlikte katılımcıların tamamı araştırmanın örneklem kriterlerine uygun

olarak firmaların sahip, ortak ve stratejik karar alma mekanizmalarına yakın kritik çalışanlar olan üst düzey yöneticilerinden oluşmaktadır.

Tablo 21: Nitel katılımcı profilleri

Katılımcı	Katılımcının Yönetici Pozisyonu	Firma Çalışan Sayısı	Firma Faaliyet Yılı	Sektör
K1	Operasyon/Teknik müdür	150	7	Sağlık
K2	Firma ortağı	8	4	Sağlık/Turizm
K3	Kısım müdürü	200	4	IT (Bankacılık)
K4	Firma ortağı	15	12	Çevre/Mühendislik hizmetleri
K5	Kısım müdürü	230	21	IT (Bankacılık/Sigorta)
K6	Firma ortağı	12	34	Müteahhitlik ve ilgili mühendislik hizmetleri
K7	Departman (Pazarlama) müdürü	50	20	Haberleşme hizmetleri
K8	Firma sahibi	20	12	Reklamcılık
K9	Kısım müdürü	240	4	IT (SAP danışmanlığı)
K10	Firma sahibi	25	13	Basım yayın dağıtım hizmetleri
K11	Departman (İnsan Kaynakları) müdürü	210	20	Mesleki hizmetler (emlak ve otomotiv)

4.9.2.1. Uzaktan çalışmaya ilişkin veriler

Tablo 22’de katılımcı firmaların pandemi öncesi uzaktan çalışma uygulama durumları, pandemi sürecinde uyguladıkları uzaktan çalışma türü, pandemi sonrasında uygulama durumları ve bunlara ilişkin açıklamalar yer almaktadır. Araştırma kapsamında pandeminin başlangıç tarihi olarak Dünya Sağlık Örgütü tarafından pandemi ilan edilen 11 Mart 2020 tarihi, pandeminin bitiş tarihi olarak ise Türkiye Cumhuriyeti İçişleri Bakanlığı tarafından kademeli normalleşme tedbirleri kapsamında sokağa çıkış kısıtlamalarının ve faaliyetlerine ara verilmiş iş yerlerinin tekrar faaliyet gösterebilmelerine yönelik kararların yer aldığı genelgenin de geçerli olacağı 1 Temmuz 2021 tarihi baz alınmıştır.

Tablo 22: Uzaktan çalışma uygulama durumları

Katılımcı	Sektör	Çalışan Sayısı	Pandemi Sürecinde Uzaktan Çalışma Türü	Pandemi Öncesi Uygulama Durumu	Pandemi Bittikten Sonra Uygulama Durumu	Not (Açıklama)
K1	Sağlık	150	Düzenli (dönüşümlü) evden çalışma; haftada en az 1 gün evden çalışma	Uygulamıyor	Kısmen uyguluyor	Pandemi bittikten sonra uygulama birimler bazında devam ediyor. Tamamen uzaktan çalışan birimler olduğu gibi tamamen sahada çalışan birimler de var.

Katılımcı	Sektör	Çalışan Sayısı	Pandemi Sürecinde Uzaktan Çalışma Türü	Pandemi Öncesi Uygulama Durumu	Pandemi Bittikten Sonra Uygulama Durumu	Not (Açıklama)
K2	Sağlık/Turizm	8	Yüksek hareketli mobil uzaktan çalışma; düzenli olarak haftada en az 2 gün işyeri dışında herhangi bir yerden çalışma	Uyguluyor	Uyguluyor	Pandemi öncesi ve sonrası süreçte işin doğasına uygun olarak hibrit uzaktan çalışma modeli uygulanıyor. Hem işyeri dışında çalışma mevcut hem de yurtdışı ile aktif çalışma yapıldığı için Türkiye'deki mesai saatleri dışında da uzaktan çalışma yöntemleri ile çalışma yapılıyor.
K3	IT (Bankacılık)	200	Düzenli (dönüşümlü) evden çalışma; haftada en az 1 gün evden çalışma	Uygulamıyor	Uyguluyor	Şirket geneli çalışan sayısının %40 kadarı ofiste bulunmak kaydıyla dönüşümlü olarak %60'lık kısım evden çalışıyor.
K4	Çevre/Mühendislik hizmetleri	15	Yüksek hareketli mobil uzaktan çalışma; düzenli olarak haftada en az 2 gün işyeri dışında herhangi bir yerden çalışma	Uyguluyor	Uyguluyor	İşin doğası gereği yüksek hareketli mobil uzaktan çalışma uygulanıyor. Pandemi koşulları işleyişi etkilememiş.
K5	IT (Bankacılık/Sigorta)	230	Düzenli (dönüşümlü) evden çalışma; haftada en az 1 gün evden çalışma	Uygulamıyor	Uyguluyor	Mesai başlangıç ve bitişi çoğunlukla çalışanın kendi belirlediği herhangi bir zaman diliminde günlük 8 saat çalışacağı şekilde uygulanıyor. Pandemi sonrası bu çalışma modeli haftanın bazı günleri evden olacak şekilde devam ediyor.
K6	Müteahhithlik ve ilgili mühendislik hizmetleri	12	Geçici evden çalışma; ayda 1-4 gün arası evden çalışma	Uygulamıyor	Kısmen uyguluyor	İş yoğunluğu ve süre kısıtı olduğu durumlarda çalışanlar mesai sonrası da uzaktan sisteme bağlanarak fazla mesai şeklinde çalışmalarını sürdürüyorlar.
K7	Haberleşme hizmetleri	50	Yüksek hareketli mobil uzaktan çalışma; düzenli olarak haftada en az 2 gün işyeri dışında herhangi bir yerden çalışma	Uyguluyor	Uyguluyor	Pandemi süreci çalışma düzeninde herhangi bir değişikliğe yol açmadı. Pandeminin etkisi sadece tam kapama olan dönemlerde sadece evden çalışılması oldu.
K8	Reklamcılık	20	Düzenli (dönüşümlü) evden çalışma; haftada en az 1 gün evden çalışma	Uygulamıyor	Kısmen uyguluyor	Evden çalışma sadece pandemi döneminde çalışanların 1/3'ü evden dönüşümlü çalışacak şekilde uygulandı. Pandemi sonrası tamamen evden çalışan istisnai bir çalışan dışında evden çalışma uygulaması kurumsal olarak devam etmiyor.
K9	IT (SAP danışmanlığı)	240	Ev esası uzaktan çalışma; çalışanlar tamamen evden çalışıyorlar	Uyguluyor	Uyguluyor	Pandemi öncesi ve sonrasında hibrit uygulama var. Bir çeşit yüksek hareketli mobil uygulama yapılıyor. Çalışanlar

Katılımcı	Sektör	Çalışan Sayısı	Pandemi Sürecinde Uzaktan Çalışma Türü	Pandemi Öncesi Uygulama Durumu	Pandemi Bittikten Sonra Uygulama Durumu	Not (Açıklama)
						haftada birkaç gün işyeri dışından çalışıyor. Pandemi döneminde ise tamamen evden çalışılan ev esaslı uzaktan çalışma uygulandı.
K10	Basım yayın dağıtım hizmetleri	25	Düzenli (dönüşümlü) evden çalışma; haftada en az 1 gün evden çalışma	Kısmen uyguluyor	Kısmen uyguluyor	Pandemi öncesi ve sonrasında belirli pozisyonlarda kısmi evden çalışma yapılıyor. Pandemi döneminde tüm firma dönüşümlü evden çalışma uygulamıştır.
K11	Mesleki hizmetler (emlak ve otomotiv)	210	Düzenli (dönüşümlü) evden çalışma; haftada en az 1 gün evden çalışma	Uygulamıyor	Uygulamıyor	Pandemi sürecinde uygulanan dönüşümlü evden çalışma pandemi sonrası da bir süre uygulandı fakat verim alınamaması nedeni ile uygulama durduruldu, klasik sisteme geçildi.

Pandemi öncesi uzaktan çalışma uygulamadığı halde pandemi sonrası uzaktan çalışma uygulamaya devam eden iki firma mevcut olup bu firmalar IT sektöründe faaliyet göstermektedirler. Yapılan işin uzaktan çalışmaya olan yatkınlığı bu firmalar için pandemi sonrası süreç için yeni bir çalışma düzeni getirmiştir.

Pandemi öncesi uzaktan çalışma uygulamayıp pandemi sonrasında kısmi uygulama yapan üç firma mevcut olup bu firmaların ikisinde bazı birimler uzaktan çalışmaya devam ederken çoğunluk normal çalışmaya geçmiş, kısmen uygulama yapan diğer firmada ise işin yetişmemesi durumlarında evden sisteme bağlanarak çalışmayı sürdürme şeklinde bir uygulama söz konusudur.

Pandemi öncesi uzaktan çalışma uygulamakta olup pandemi sonrasında da bu uygulamaya devam eden dört firma mevcuttur. Bu firmalar pandemi döneminde iş devamlılığı anlamında görece en az etkilenen firmalardır.

Bunlarla birlikte pandemi öncesi firma içerisinde sadece belirli pozisyonlarla sınırlı olarak kısmi uzaktan çalışma yapan bir firma da pandemi sonrasında da aynı uygulamaya devam etmektedir. Pandemi öncesinde uzaktan çalışma uygulamayan bir diğer firma ise verim alamaması gerekçesi ile pandemi sonrası uzaktan çalışma uygulamalarını sonlandırmıştır.

Araştırmaya katılan firmaların çoğunluğunu oluşturan altı tanesi pandemi sürecinde düzenli (dönüşümlü) evden çalışma uygulamışlardır. Bu firmaların beş tanesi bu uygulamayı ilk defa pandemi süreci ile birlikte gerçekleştirmişler, diğer bir firma ise pandemi öncesinde de departman bazında kısmi uygulama yapmaktadır. Pandemi öncesinde uygulama yapmayan iki firma pandemi sonrasında da düzenli (dönüşümlü) evden çalışma uygulamasına devam etmiş, bir diğer iki firma ise departman bazında kısmi uygulamaya devam etmiştir.

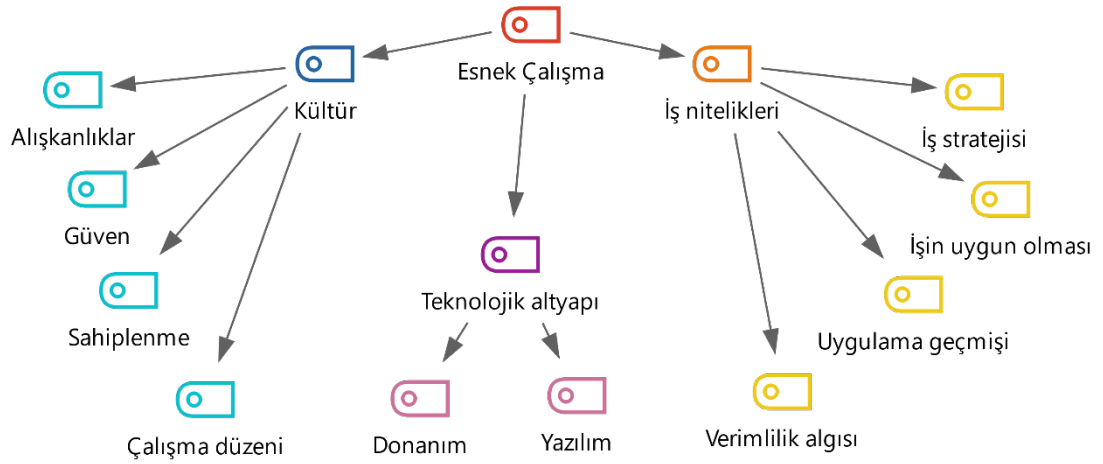
Pandemi sürecinde üç firma yüksek hareketli mobil uzaktan çalışma uygulamışlardır. Aynı zamanda bu firmalar pandemi öncesi olduğu gibi pandemi sonrası da bu uygulamaya devam etmektedirler. Çalışanların düzenli olarak haftada en az 2 gün işyeri dışında herhangi bir yerden çalışmasını ifade eden yüksek hareketli mobil uzaktan çalışma uygulaması bu firmalar için pandemiden bağımsız olarak sürdürülmektedir.

Araştırmaya katılan bir firma sadece sokağa çıkma kısıtlamalarının olduğu zamanlarda geçici evden çalışma uygulamıştır. Bir firma ise çalışmalarını tamamen eve taşıyarak ev esaslı uzaktan çalışma uygulamış, pandemi öncesinde ve sonrasında ise bu uygulama bir çeşit yüksek hareketli mobil uygulama tarzında departmanlar arasında da hibrit olarak sürdürülmektedir.

4.9.3. Esnek (uzaktan) çalışmaya ilişkin bulgular

Esnek (uzaktan) çalışmaya geçilebilmesinde etkili olan unsurların tespit edilmesine ilişkin olarak katılımcılara “Esnek çalışma yapıyor musunuz? Ne tür bir uygulama yapmaktasınız?” ve “Esnek çalışmaya geçebilmenizde etkili olan neydi?” soruları yöneltilmiştir. Bu sorular ile esnek (uzaktan) çalışma uygulanabilmesinin arkasında yer alan uygulamanın yapılabilmesinde etkili olan faktörler araştırılmıştır.

Katılımcı cevapları üzerine yapılan analizlerde oluşturulan esnek çalışma teması, kültür, teknolojik altyapı ve iş nitelikleri olmak üzere üç farklı kategori ve bunlara bağlı on altı kod ile ifade edilmektedir. Esnek (uzaktan) çalışma kategorisine ilişkin hiyerarşik kategori kod bölümleri modeli Şekil 7’de yer almaktadır.



Şekil 7: Esnek (uzaktan) çalışma teması hiyerarşik kategori kod bölümleri modeli

Esnek (uzaktan) çalışma temasına ilişkin açıklama kod listesi ise Tablo 23'te yer almaktadır.

Tablo 23: Esnek (uzaktan) çalışma teması kod listesi

Açıklama	Kategori/Kod	Statü
Esnek (uzaktan) çalışmanın kültür ile ilgili boyutları	Kültür	Kategori
Zorlayıcı bir öğe olarak alışkanlıkların değiştirilmesi	Alışkanlıklar	Kod
Esnek (uzaktan) çalışmanın sahiplenilmesi benimsenmesi	Sahiplenme	Kod
Süreçte çalışma düzeninin çalışma şekillerinin beklentilerin iyi tanımlanması	Çalışma düzeni	Kod
Yöneticilerin çalışanlara işin yürütülmesi ve suistimal edilmemesi noktasında güvenmesi	Güven	Kod
Esnek (uzaktan) çalışmanın teknolojik altyapı ile ilgili boyutları	Teknolojik altyapı	Kategori
Esnek (uzaktan) çalışma için gerekli olan donanımsal altyapı	Donanım	Kod
Esnek (uzaktan) çalışma için gerekli olan yazılımsal altyapı	Yazılım	Kod
Esnek (uzaktan) çalışmanın iş nitelikleri ile ilgili boyutları	İş nitelikleri	Kategori
Yapılan işin esnek (uzaktan) çalışmaya olan uygunluğu	İşin uygun olması	Kod
Esnek (uzaktan) çalışmanın bir iş stratejisi olarak görülmesi	İş stratejisi	Kod
Esnek (uzaktan) çalışmanın önceden de uygulanıyor/uygulanmış olması	Uygulama geçmişi	Kod
Algılanan ya da ölçülebilen verimliliğin sağlanması	Verimlilik algısı	Kod

4.9.3.1.Esnek (uzaktan) çalışma teması teknolojik altyapı kategorisi

Katılımcıların ifadelerinden hareketle, esnek (uzaktan) çalışma temasına ilişkin oluşturulan kategorilerden birisi teknolojik altyapıdır. Bu kategori yazılım ve donanım olmak üzere iki farklı kod ile ifade edilmektedir. Yazılım ve donanım kodları aynı zamanda esnek (uzaktan) çalışma teması içerisinde kod bazında en yoğun görüş bildirilen kodlardandır.

Yazılım kodu ile kodlanan ifadelerde katılımcılar esnek (uzaktan) çalışma uygulanmasında yazılımsal altyapı gerekliliğini vurgulayan ifadeler kullanmışlardır. Konuyla ilgili K1, K2, K9 kodlu katılımcıların ifadeleri aşağıda yer almaktadır.

“...ikincisi de Microsoft teams uygulama paketini her personel için lisansladık. Bu bize şöyle bir güzellik getirdi, hem veri paylaşımında yani yapmış olduğumuz dokümanlar olsun, içine yüklediğimiz işler olsun, maillerimiz olsun ve online toplantılar olsun, bize çok büyük rahatlık sağladı.” (K1)

“...sonuçta yüz yüze satışlarda zoom üzerinden müşteri hizmetleri yönetmede ya da telefonla ya da e-maile yaptığınızda aslında bulunduğunuz ortamla ev ortamı arasında hiçbir fark yok...” (K2)

“...ama internet olduğu için vpn olduğu sürece biz her yerden çalışırız...Yani aslında uzaktan çalışmayı şöyle anlatsak daha iyi. Yani müşteriye gittiğimizde birebir çalışmaydı, müşteriye gittiğimizde değil de ofisten çalıştığımız zaman aslında bir uzaktan çalışma yapmış oluyorduk. Çünkü yani vpn ile müşterinin server’ına bağlanıp orada yapıyorduk işlemleri. O sunucu üzerinde yapıyorduk. Bizim için çok değişen bir şey olmadı yani ofisten eve geçmiş oldu ve yine uzaktan çalıştık.” (K9)

Donanım kodu ile kodlanan ifadelerde katılımcılar esnek (uzaktan) çalışma uygulanmasında donanımsal altyapı gerekliliğini vurgulayan ifadeler kullanmışlardır. Konuyla ilgili K3, K4, K7 kodlu katılımcıların ifadeleri aşağıda yer almaktadır.

“...zaten IT’nin içinde sürekli bilgisayarlarla haşır neşir olan insanlar olarak zaten laptop sayımız fazlaydı. Hemen hemen her çalışanımızda laptop vardı. Çünkü bir bankaya hizmet veriyoruz. Sisteme 7/24 bağlanabilmemiz gerekiyor, canlı bir sistem var. O yüzden çalışanlarımızda halihazırda laptop olduğu için altyapı olarak biz ona hazırдық. Eksik olanları da eski laptoplara bir format atarak yetişemediğimiz yerlerde oradan telafi ettik.” (K3)

“...altyapımız da aslında buna müsaitti. Satışta olan arkadaşların, serviste olan arkadaşların dizüstü bilgisayarları telefonları zaten mevcut.” (K4)

“...fakat bununla birlikte hiç sorun yaşamadığımızı söylemek doğru olmaz. Öncelikle normal şartlarda ofiste çalışan personelin esnek çalışmaya entegre edilmesi için yeterli donanımımız yoktu. Yani personel sayısı kadar dizüstü bilgisayarımız olmadığı için kısmen personelin evdeki bilgisayarlarını da sürece dahil ettik. Bu anlamda donanım eksiklerimizi de ilk şok geçtikten sonra zaman içerisinde tamamladık.” (K7)

Teknolojik altyapı kategorisinde esnek (uzaktan) çalışma için yazılım ve donanım gereklilikleri ön plana çıkmaktadır. Esnek (uzaktan) çalışma araçları olarak da ifade edilebilecek olan uygun teknik donanımlara sahip olunması gerekmektedir. Bu teknik donanımlar hem uzaktan çalışmaya imkan sunacak işin niteliğine ve gerekliliklerine uygun yazılımları, hem de bu yazılımın kullanılarak uzaktan çalışmanın sağlanacağı fiziki donanımları kapsamaktadır. Literatürde de araştırma sonucunda çıkan bu kodlara ilişkin destekleyici görüşler yer almaktadır. Scholefield ve Peel’e göre (2009) teknolojik altyapının mevcut olmaması uzaktan çalışmanın önünde en büyük engelken, mevcudiyeti ise uzaktan çalışma uygulamasının artmasındaki birincil faktördür. Uzaktan çalışmayı mümkün kılan teknolojik altyapının içerisinde ise beşinci nesil mobil ağ teknolojisi, siber güvenlik önlemlerinin uygulanması, birlikte çalışabilirlik, bütünleşmiş sistemler yer gibi unsurlar almaktadır (Ollo-Lopez, Goni-Legaz ve Erro-Garces, 2021: 656).

4.9.3.2.Esnek (uzaktan) çalışma teması kültür kategorisi

Katılımcıların ifadelerinden hareketle, esnek (uzaktan) çalışma temasına ilişkin oluşturulan kategorilerden bir diğeri kültürdür. Kültür kategorisi, sahiplenme, çalışma düzeni, alışkanlıklar ve güven olmak üzere dört farklı kod ile ifade edilmektedir.

Sahiplenme kodu ile kodlanan ifadelerde katılımcılar esnek (uzaktan) çalışma uygulanmasında esnek (uzaktan) çalışmanın sahiplenilmesi gerekliliğini vurgulayan ifadeler kullanmışlardır. Sahiplenme kodu kültür kategorisi içerisinde en yoğun vurgulanan koddur. Konuyla ilgili K5, K7, K11 kodlu katılımcıların ifadeleri aşağıda yer almaktadır.

“...diğer bir sebebim şirketin ve yöneticilerin buna uygun olması... Diğer en önemli bir konu da tabii ki şirketin buna uygun davranıyor olması, şirket kültürünün buna uygun olması. Yani çünkü aslında bu şirketler arasında bir tercih. Yani şirketler bunu tercih de etmeyebilirdi yani evden çalışmayı da tercih etmeyebilirdi özellikle pandemi sonrasında...” (K5)

“...bunların yanı sıra da çalışanların bu tip bir modele adapte edilmesi konusunda da sıkıntılar yaşadık...” (K7)

“...pandemi sonrasında da bir dönem bunu devam ettirmeye çalışmamıza rağmen verim alamadığımız için rafta kaldırdık. Şu anda eski sistem çalışmaya devam ediyoruz...” (K11)

Çalışma düzeni kodu ile kodlanan ifadelerde katılımcılar esnek (uzaktan) çalışma uygulanma sürecinde çalışma düzeninin çalışma şekillerinin ve beklentilerin iyi tanımlanması gerekliliğini vurgulayan ifadeler kullanmışlardır. Çalışma düzeni kodu kültür kategorisi içerisinde en yoğun vurgulanan kodlardan birisidir. Konuyla ilgili K1 ve K5 kodlu katılımcıların ifadeleri aşağıda yer almaktadır.

“...bu dönemlerde biz 2 şeyi şu şekilde çözdük; bir ne bekliyoruz, evde çalışan adam sürekli bilgisayarın başında oturmalı mı? Hayır oturmamalı. Ne beklentilerimiz var yani bu kişi yönetici olsun, personel olsun bizim ondan istediğimiz ne? Maillerine cevap vermesi, telefonlarını açması ve var olan üzerine atanmış işleri yine belirlediğimiz tarihlerde bitirmiş olması. Ama bunu hangi aralıkta yapacağını ona bırakıyor olduk...” (K1)

“...esnek çalışma olarak ne yapıyoruz, aslında şu an ekip özelinde değişebilmekle birlikte haftalık saat süresinin doldurulması bekleniyor. Yani gün içerisinde herhangi bir işleri olduğunda çalışanların yöneticilerin fark etmez gün içerisinde hani 1-2 saatlik yarım günlük hani bir üst yöneticiye bağlı olacak, haber verecek şekilde esnekliği sağlayabiliyoruz. Yani örnek veriyorum devlet dairesinde işiniz var, şimdi 8-5 arası gitmek zorundasınız doğal olarak hani işinizi halletmek için yani diyelim 3 saatlik bir işiniz var, ben hani 1 ile 4 arası mesainin başında olamayacağım şeklinde yöneticinize bilgi verip işlerinizi halledip daha sonrasında yani o gün içerisinde olabilir o hafta içerisinde olabilir ama daha ziyade ay bazında kontrolümüzü yapıyoruz aslında ay bazında haftalık 40 saate tamamladığınız müddetçe aslında çok bir sıkıntınız olmuyor...” (K5)

Alışkanlıklar kodu ile kodlanan ifadelerde katılımcılar esnek (uzaktan) çalışma uygulanma sürecinde yerleşmiş çalışma düzeni alışkanlıklarının ve bunların değiştirilmesinin zorlayıcı bir faktör olarak ortaya çıktığını belirtmişlerdir. Kimi zaman alışkanlıkların değiştirilememesi uzaktan çalışmanın pandemi sonrasında sürdürülememesinin de nedeni olabilmektedir. Konuyla ilgili K3, K6 ve K8 kodlu katılımcıların ifadeleri aşağıda yer almaktadır.

“...fakat bazı alışkanlıklar ya da kafa yapısının değişmesi hepimizi zorladı...” (K3)

“...teknolojik anlamda her ne kadar zorluk çekmediyse de iş yapış tarzımız, mesai algımız gibi konularda zorlandığımız oldu. Bu nedenle de sürdürmüyoruz...” (K6)

“...fakat bundan sonrası için bu iş bana, benim yapıma uygun değil. Şirkette de devam ettirmeyi düşünmüyorum. Benim ezelden beri alışkın olduğum bir mesai mefhumu var, işin en doğru böyle yapılacağını düşünüyorum. İşimin başında çalışanlarımın başında olmayı seviyorum. Bu alışkanlıklardan vazgeçmem de pek mümkün görünmüyor. Bu konuda tutucuyum...” (K8)

Güven kodu kültür kategorisindeki son koddur. Katılımcılar bu kod ile kodlanan ifadelerde esnek (uzaktan) çalışma uygulanması ve sürdürülmesinde yöneticilerin çalışanlara işin yürütülmesi ve suistimal edilmemesi noktasında güvenmesi gerekliliğine vurgu yapmışlardır. Konuyla ilgili K5, K9 ve K11 kodlu katılımcıların ifadeleri aşağıda yer almaktadır.

“...diğer bir aslında diğer gene bu da olmazsa olmazlardan bir tanesi özellikle şirket yöneticisi çalışan arasındaki güven. Yani çünkü güven duygusu her iki taraflı olmadığında bununla sürdürülebilir olması mümkün değil. Çünkü ne kadar sistem kontrol bile etse bir yerde adam onu bir şekilde şey yapabiliyor atlatabiliyor...” (K5)

“...biz de esnek çalışma saati dediğimiz şey aslında çift taraflı. Yani geç saate kadar da kalabilirsiniz erken de çıkabilirsiniz. Erken çıktığınızda da kimse sizi sorgulamıyor neden erken çıkıyorsun diye. Çünkü biliniyor ki özellikle senior seviyesinde işini halleden çıkar, halletmeyen çıkmaz. Çıkıyorsa ve başka işi varsa akşam zaten halledecektir. Bu senior seviyesinde böyle...” (K9)

“...işin mantığının dışında hareket edilmeye ve iş aksatılmaya kaytarılmaya başlandı...” (K11)

Mülakatlardan elde edilen bulgulara göre esnek (uzaktan) çalışmanın sağlıklı olarak yürütülebilmesi için uygun kültürün oluşturulması gerekmektedir. Bunun için gerek firma yönetimi gerekse çalışanların esnek (uzaktan) çalışmayı sahiplenmesi gerekmektedir. Bu çalışma türünün sahiplenilmediği, benimsenmediği durumlarda sürdürülebilir olması çok mümkün değildir. Criscuolo, Gal, Leidecker, Losma ve Nicoletti'nin (2021) 25 ülkede gerçekleştirdikleri ve Ollo-Lopez, Goni-Legaz ve Erro-Garces tarafından gerçekleştirilen (2021) iki ayrı araştırma sonuçlarına göre de esnek çalışmanın uygulanmasında ve sürdürülmesinde kültür önemli bir etken olarak ortaya çıkmıştır.

Alışlagelmişin dışında bir uygulama olan esnek (uzaktan) çalışmada firmanın çalışanlarından olan beklentisinin sınırları iyi çizilmelidir. Çalışma düzeni iyi tarif edilmeli, çalışanın bilgisayar başında geçirmesi gereken süre, yapması gereken işler gibi tanımlar netleştirilmelidir. Dolayısıyla yapılan iş de uzaktan çalışmaya uygun olarak tasarlanmalıdır. Stoian ve diğerlerinin (2022) araştırmasına göre küçük firmalar büyük firmalara kıyasla teknolojik altyapı yetersizliği nedeni ile uzaktan çalışmaya geçmekte zorlanırken, küçük yapıları nedeni ile performans yönetiminde, işbirlikçi çalışma ortamını sağlamada ve işin uzaktan çalışmaya uygun olarak tasarlanmasında avantaj elde etmişlerdir. Buradan hareketle her ne kadar farklı dezavantajlara sahip olursa da KOBİ'ler işin tasarlanması konusunda daha esnek davranabilmek ve hızlı hareket edebilmek avantajlarına sahiptir.

Alışkanlıklar ise esnek çalışmayı zorlaştıran önemli bir etkidir. Geleneksel çalışma yönteminin getirmiş olduğu alışkanlıklar değiştirilemediği müddetçe esnek (uzaktan) çalışmanın sürdürülmesinin önündeki en önemli bariyer olacaktır. Daha önce uzaktan çalışma deneyimi yaşamış olanların ya da bilgi ve iletişim çağında yaşayan genç çalışanların uzaktan çalışmaya uyumu kolay olurken, alışkanlıklar nedeni ile yaşlı çalışanların uyumu muhtemel olarak daha zor olmaktadır (Bodjona, Gueyie ve Magnangou, 2021: 5). Çalışanların yaş ortalamasının yüksek olduğu firmalarda alışkanlıkların değiştirilmesi hususu daha fazla efor gerektirecektir.

Firmanın, bir bakıma yöneticilerin çalışanlara olan güveni ise bu zincirin son halkasıdır. Her ne kadar teknolojik imkanlarla belirli kontroller yapılıyor olabilse de

gene teknoloji yardımıyla bunların manipüle edilebilmesi çok olasıdır. Bu nedenle firma-çalışan güveninin tesis edilemediği durumlarda esnek (uzaktan) çalışmanın devamlılığını sağlamak mümkün olmayacaktır. Çalışanlarına güvenen firmalar Hofstede (1980, 2001) tarafından geliştirilen kültürel değerler içerisinde çoğunlukla bireysellik değeri yüksek olan kültürlerde yer alan firmalardır. Hofstede'nin ülkelere ait kültür araştırmasının Türkiye'ye yönelik sonuçlarına göre baskın kültüre göre bireysellik görece düşük değere sahiptir. Bu da araştırmamızda ortaya çıkan güven boyutunun ortaya çıkışını destekler niteliktedir. Bununla birlikte Bodjona, Gueyie ve Magnangou (2021) yaptıkları araştırmada uzaktan çalışmada işveren ile çalışanlar arasındaki güvenin, algılanan finansal performans üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonuçlarını elde etmişlerdir. Buradan hareketle firmalar uzaktan çalışmada yönetici çalışan güvenini tesis etme yönünde adımlar atmalıdır.

4.9.3.3.Esnek (uzaktan) çalışma teması iş nitelikleri kategorisi

Katılımcıların ifadelerinden hareketle, esnek (uzaktan) çalışma temasına ilişkin oluşturulan kategorilerden sonuncusu iş nitelikleri kategorisidir. İş nitelikleri kategorisi esnek (uzaktan) çalışmanın iş nitelikleri ile ilgili boyutlarını niteleyen işin uygun olması, verimlilik algısı, iş stratejisi ve uygulama geçmişi kodları ile ifade edilmektedir.

Bu kategoride en yoğun vurgulanan kod işin uygun olması kodudur. İşin uygun olması, yapılan işin masa başı ve bilgi ağırlıklı olması gibi özellikleri sayesinde uzaktan çalışma yöntemi ile yürütülebilme potansiyeli olmasıdır. Katılımcıların ifadelerinden hareketle oluşturulan işin niteliği kategorisinde, yapılan işin esnek (uzaktan) çalışmaya olan uygunluğu, esnek (uzaktan) çalışma uygulamaları üzerinde etkisi olan önemli bir faktördür. Konuyla ilgili K5, K7 ve K8 kodlu katılımcıların ifadeleri aşağıda yer almaktadır.

“...burada aslında esnek çalışmaya geçebilmemizdeki en önemli faktörlerden bir tanesi bence hani sürekli birebir çalışmak zorunda olmayışımız. Şimdi yani sektör bazında söyledim yani biraz da yapılan işin uygunluğu diyebiliriz. Burada yapılan işin uygunluğu çok önemli. Hani çünkü sürekli biriyle çalışmak zorunda kalsanız buradaki esnekliği sağlama imkanınız yok aslında. Teknik olarak yok. Yani şöyle

örnek verebiliriz burada yani bir öğretmen olduğunuz zaman burada esneklik imkanı yok çünkü belli bir şey saatler içerisinde belli bir saat diliminde gün içerisinde mutlaka işte müşteri diyebileceğimiz öğrencilerle muhatap olmak zorundasınız şimdi bizim işimizde de tabii ki muhataplık var ama o muhataplığı kendimiz en azından planlayabiliyoruz. Yani yoksa tamamen bağımsız değiliz ama bağımsızlığımızı planlayabildiğimiz için esnekliğe daha uygun bir yapıya sahip olabiliyoruz...” (K5)

“...onun haricinde yaptığımız iş de lojistik departmanımız yani depomuz hariç esnek çalışmaya uygun diyebilirim...” (K7)

“...bizim işimizin bir kısmı buna çok müsait mesela metin yazma kısmı grafik tasarımı kısmı evde yapılabilecek bir iş...” (K8)

Bu kategoride yoğun vurgulanan bir diğer kod uygulama geçmişi. Uygulama geçmişi kodu esnek (uzaktan) çalışmanın önceden de uygulanıyor/uygulanmış olmasını ifade etmektedir. Buna göre bir firmanın pandemi öncesi uygulama geçmişine sahip olması, pandemi sürecinde ve sonrasında esnek (uzaktan) çalışmanın uygulanabilmesinde olumlu yönde etkiye sahiptir. Konuyla ilgili K2, K4 ve K9 kodlu katılımcıların ifadeleri aşağıda yer almaktadır.

“...ağır hastalarla ilgileniyoruz. Mesai sonrası da onlarla görüşüyoruz, yardımcı oluyoruz. Freelance olarak uzaktan çalıştığımız kişiler var. Yurtdışına reklam çıkıyoruz ya da bazı firmalarla uzaktan çalışma metodu ile çalışıyoruz...” (K2)

“...biz zaten bunu yapıyorduk daha önceden. Bizim Kocaeli’nde çalışanımız var. Çerkezköy’den destek veren arkadaşımız var. İstanbul’da olmasına rağmen ofise gelmeyen ama çalışan arkadaşlarımız var. Yani biz zaten bunu uyguluyorduk. Pandemide bu biraz daha zorunlu hale geldi. O yüzden çok zorlanmadık açıkçası biz...” (K4)

“...tabi bizim zaten daha önceden de bir mobil çalışmamız söz konusu. Hani müşteriye gidiyorsun bilgisayarı açıyorsun oradan zaten server’a bağlanıyorsun falan. Yani bunların hepsi zaten biz bir anlamda bu işi yapıyorduk...” (K9)

Verimlilik algısı kodu esnek (uzaktan) çalışmada algılanan ya da ölçülebilen verimliliğin sağlanmasını ifade etmektedir. Katılımcıların ifadelerinden hareketle firmaların çalışma tercihlerinde esnek (uzaktan) çalışma modelleri tercih etmelerini

etkileyen önemli faktörlerdendir. Konuyla ilgili K4, K5, K7, K9 ve K11 kodlu katılımcıların ifadeleri aşağıda yer almaktadır.

“...biz bu modeli uyguluyorduk çünkü verimliliği böyle daha iyi sağladığımızı düşünüyorduk.” (K4)

“...zaten bu taskların ne kadar verimli hale geldiği ölçülebiliyor. Bu kontrol edilebilir bir süreç...” (K5)

“...yapılan işin verimliliğini kontrol edebilecek bir mekanizma geliştirmemiz süreç içerisinde gerçekleşti...” (K7)

“...remote olduğunda da aynı şekilde ama remote olduğunda mesela ben kendim uzaktan çalışırken daha çok çalışıyordum. Çünkü verim düşüyordu yani ofise gittiğimde yüzde 80 verimde çalışıyorsam evde %30 %40 %50 verimli çalışıyordum...” (K9)

“...pandemi sonrasında da bir dönem bunu devam ettirmeye çalışmamıza rağmen verim alamadığımız için rafa kaldırdık...” (K11)

İş stratejisi kodu iş nitelikleri kategorisindeki son koddur. Bu kod ile esnek (uzaktan) çalışma uygulanması ve sürdürülmesinde firma tarafından esnek (uzaktan) çalışmanın bir iş stratejisi olarak görülmesi ifade edilmektedir. Konuyla ilgili K2, K4 ve K7 kodlu katılımcıların ifadeleri aşağıda yer almaktadır.

“...bu bir iş stratejisi oldu. İşimiz gereği bu bizim için zorunluluk. Biz eğer Latin Amerika ya da Kafkas ülkeleriyle daha yoğun çalışmaya başlasak mesai mefhumu tamamen değişecek çünkü saat farklılığı var. Mesai saatleri değişecek, hibrit ya da evden çalışma bir anlamda zorunluluk olacak...” (K2)

“...bir süre sonra piyasanın da aslında standardı haline geldi bu...” (K4)

“...açıkçası biz esnek çalışmayı pandemi öncesinde olduğu gibi sonrasında sürdüreceğiz. Bu iş artık dünyanın bir gerçeği. Bunun gerisinde kalamayız...” (K7)

İş nitelikleri kategorisi altında sınıflandırılan faktörlerden hareketle, yapılan işin masa başı ve bilgi ağırlıklı olması gibi özellikleri sayesinde uzaktan çalışma yöntemi ile yürütülebilmeye uygun bir iş olması bu uygulamanın yapılabilmesi ve yürütülebilmesi

için gereklidir. Daha önceleri bu uygulamanın yapılmış ya da yapılıyor olması da esnek (uzaktan) çalışmaya hem kriz durumlarında kolay geçiş sağlanmasına olanak sağlamakta hem de uygulamanın firmanın hayatına kalıcı olarak dahil olmasında etkili olmaktadır.

Esnek (uzaktan) çalışma ile gerek zihinlerdeki verimlilik algısının gerekse belli yöntemlerle ölçülebilen verimliliğin pozitif yönlü olması gerekmektedir. Verimlilik de esnek (uzaktan) çalışma uygulamasının sürdürülmesinde belirleyici roldedir (Mihalca, Irimiaş ve Brendea, 2021). Criscuolo ve diğerlerinin (2021) 25 ülkede gerçekleştirdikleri araştırma sonuçlarına göre yöneticiler ve çalışanlar hem firma performansı hem de bireysel refah için uzaktan çalışma hakkında genel olarak olumlu bir değerlendirmeye sahiptirler ve düzenli uzaktan çalışanların payını pandemi öncesi seviyelerden önemli ölçüde artırmak istemektedirler. Green, Tappin ve Bentley (2017: 15) ise pandemi öncesinde, görece eski tarihli araştırmasına göre, yöneticilerin uzaktan çalışmanın etkinliğine ilişkin algıları, kriz zamanlarında iş sürekliliğinin sağlanması ile firmaya olan faydalarını kabul ederken, bağlantı, iş birliği ve yüz yüze iletişim kaybı nedeniyle uzaktan çalışmayı normal zamanda uygulanacak bir iş düzenlemesi olarak görmedikleri yönündedir. Ayrıca yazarlar, uzaktan çalışmanın önceden uygulanmış olmasının firmaların kriz zamanlarında uygulamaya geçişlerini kolaylaştırdığı sonuçlarını elde etmişlerdir.

Esnek (uzaktan) çalışma uygulamaları özellikle pandemi döneminde birçok sektörde iş devamlılığını ve sürdürülebilirliğini sağlayabilmek için bir iş stratejisi olarak ortaya çıkmıştır (Dogru, 2022; Mhlophe ve Chinjova, 2022). Esnek (uzaktan) çalışmanın firmanın yaptığı iş gereği bir zorunluluk haline gelmesi, iş stratejisi olarak firmaya avantaj sağlayacak olması ya da yapılmadığı takdirde avantaj kaybedeceği bir iş stratejisine dönüşmesi ya da bu şekilde algılanması da esnek (uzaktan) çalışmanın firmanın yaşamına dahil edilmesinde bir başka etkidir. Stoian ve diğerlerine göre (2022) firmalar iş sürekliliğini sağlamak için iş stratejisi olarak bir uzaktan çalışma stratejisi geliştirmelidirler.

Esnek (uzaktan) çalışma temasına ilişkin katılımcı bazlı kod dağılım matrisi Şekil 8’de yer almaktadır.

Kod Sistemi	K1...	K2...	K3...	K4...	K5...	K6...	K7...	K8...	K9...	K10...	K11...	TOPLAM
▼ Esnek Çalışma												0
▼ Kültür												0
Alışkanlıklar	•		•			•	•	•		•	•	7
Güven					•				•		•	3
Sahiplenme	•	•	•	•	•	•	•		•	•	•	12
Çalışma düzeni	•				•		•		•	•	•	10
▼ Teknolojik altyapı												0
Donanım	•		•	•		•	•	•	•	•	•	10
Yazılım	•	•	•	•	•	•		•	•	•	•	15
▼ İş nitelikleri												0
Uygulama geçmişi		•		•	•		•		•	•		7
Verimlilik algısı		•		•	•		•	•	•		•	7
İş stratejisi		•		•	•		•					5
İşin uygun olması		•	•	•	•		•	•	•			9
Σ TOPLAM	5	7	5	9	12	4	11	5	11	8	8	85

Şekil 8: Esnek (uzaktan) çalışma temasına ilişkin katılımcı bazlı kod dağılım matrisi

Kod dağılımı incelendiğinde yer alma sıklığı en yüksek olan kodlar teknolojik altyapı kategorisindeki yazılım ve donanım kodlarıdır. Yer alma sıklığı açısından bu kodlardan sonra kültür kategorisindeki sahiplenme ve çalışma düzeni kodları gelmektedir. Katılımcıların tamamına yakını muhakkak yazılım, donanım ve sahiplenme kodları ile kodlanabilecek ifadelerde bulunmuşlardır. Kültür kategorisinde yer alan güven ve iş nitelikleri kategorisinde yer alan iş stratejisi kodları ise hem en az katılımcı tarafından ifade edilen hem de en düşük sıklığa sahip kodlardır.

Her ne kadar nitel araştırmalarda kodların nicelikleri araştırma sonuçlarını doğrudan etkileme gücüne sahip olmasa da kodların yer alma sıklıkları, yoğunluğu ve ağırlığı hakkında araştırmacıya ipuçları sunmaktadır (Çelik ve diğerleri, 2020: 386). Esnek (uzaktan) çalışma temasına ilişkin katılımcı bazlı kod dağılım matrisinden hareketle, yazılım ve donanım kodlarından oluşan teknolojik altyapı kategorisinin ve kültür kategorisinde yer alan sahiplenme ve çalışma düzeni kodlarının yoğunlukları nedeni ile esnek (uzaktan) çalışma teması içerisinde güçlü bir etkiye sahip olduğu çıkarımında bulunulabilir.

4.9.4. Stratejik yönelimler ve örgütsel dayanıklılığa ilişkin bulgular

Temel stratejik yönelimler ve örgütsel dayanıklılığa ilişkin katılımcıların verdikleri cevapların analizinde mevcut teorilerin önerdiği, araştırmanın modeli ile uyumlu hazır kod listesi ile başlanmıştır. Bu sayede araştırmanın yöntemi olan Karma Yöntem Yakınsayan Paralel Desen uygulanmasında gerekli olan nitel ve nicel verilerin aynı kavrama işaret edecek şekilde tasarlanması sağlanmıştır (Creswell ve Plano Clark, 2020: 89).

Kodlamaya araştırma modeli ile uyumlu olarak 5 tema ve önceden hazırlanan 15 alt kod ile başlanmıştır. Her ne kadar önceden hazırlanmış kodlar ile kodlamaya başlamak araştırmacının nitel araştırmanın temel felsefesinden uzaklaşmasına sebep olma riskini barındırsa da (Çelik ve diğerleri, 2020: 386), Creswell (2013: 185) kodlama sürecine rehberlik etmesi amacıyla teorik modelden ya da literatürden hareketle önceden hazırlanmış kodlar kullanılabileceği fakat analiz boyunca ortaya çıkabilecek ek kodlara da açık olunması gerektiğini vurgulamaktadır. Böylelikle risk bertaraf edilmiş ya da en aza indirgenmiş olacaktır.

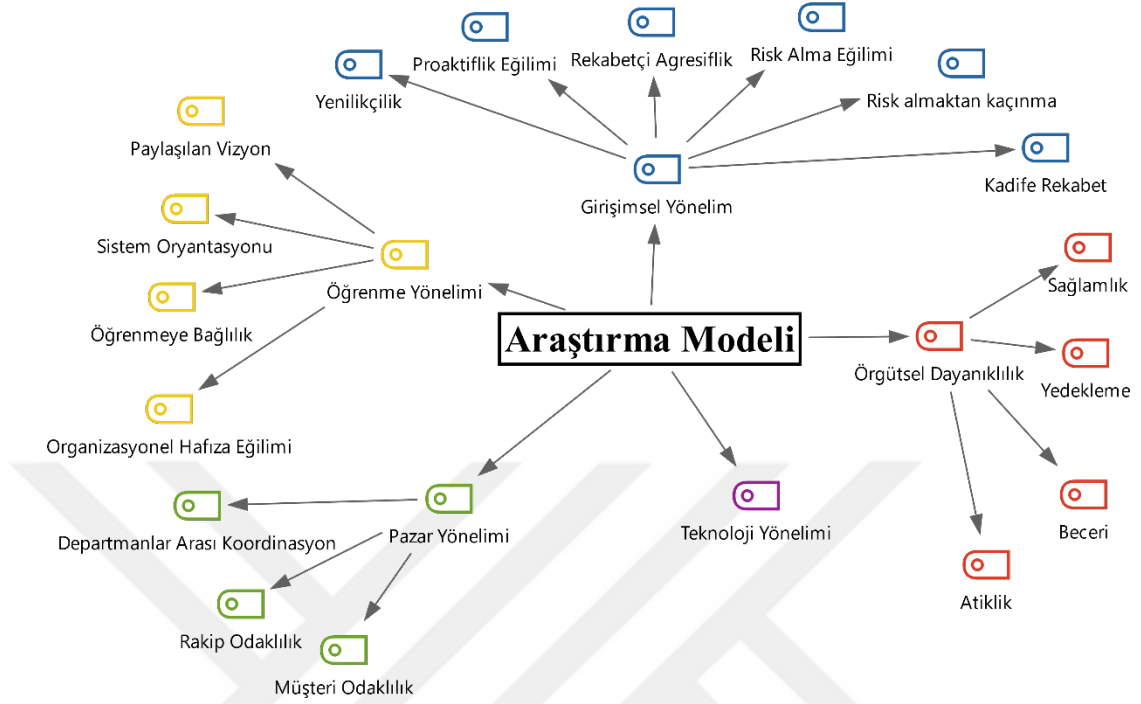
Bu bakış açısı ile analizler yürütülmüş ve analizlerde ortaya çıkan ve daha önce hazırlanan listede mevcut olmayan araştırma verisine özgü 2 alt kod modele dahil edilmiştir. Önceden hazırlanan ve sonradan dahil edilen kodların listesi Tablo 24'te sunulmuştur.

Tablo 24: Stratejik yönelimler ve örgütsel dayanıklılık temaları kod listesi

Açıklama	Tema/Kategori/Kod	Statü
<i>Firmanın girişimci yönlerine yönelik stratejik yönelim</i>	<i>Girişimsel Yönelim</i>	<i>Teorinin önerdiği tema</i>
Yeni ürün, fikir, yöntem ve süreçlere olan yaklaşım	Yenilikçilik	Teorinin önerdiği kod
Yeni fırsatları öngörmek ve pazarı okuyarak önce davranmak	Proaktiflik Eğilimi	Teorinin önerdiği kod
Risk almaya olan bakış ve risk alma iştahı	Risk Alma Eğilimi	Teorinin önerdiği kod
Rakiplere karşı agresif ve kıran kırana bir rekabet anlayışı	Rekabetçi Agresiflik	Teorinin önerdiği kod
<i>Stratejik bir tercih olarak risk almaktan uzak durmak</i>	<i>Risk almaktan kaçınma</i>	<i>Veriye özgü kod</i>
<i>Rekabete olan yumuşak bakış, informal stratejik ortaklık</i>	<i>Kadife Rekabet</i>	<i>Veriye özgü kod</i>
<i>Firmanın pazar ile ilişkisine yönelik stratejik yönelim</i>	<i>Pazar Yönelimi</i>	<i>Teorinin önerdiği tema</i>

Açıklama	Tema/Kategori/Kod	Statü
Müşteriyi temel odak yapmak, çıkarlarını ilk sıraya koymak	Müşteri Odaklılık	Teorinin önerdiği kod
Rakiplerin analizine odaklanarak rekabet avantajı amaçlamak	Rakip Odaklılık	Teorinin önerdiği kod
Pazar avantajı sağlamak için bütün olarak harekete odaklanması	Departmanlar Arası Koordinasyon	Teorinin önerdiği kod
<i>Firmanın öğrenme ile ilişkisine yönelik stratejik yönelim</i>	<i>Öğrenme Yönelimi</i>	<i>Teorinin önerdiği tema</i>
Firmanın tüm birimlerinin ortak amaca sevk olması	Paylaşılan Vizyon	Teorinin önerdiği kod
Firmanın tüm faaliyetlerinin açık ve net tanımlandığı bir sistem olması	Sistem Oryantasyonu	Teorinin önerdiği kod
Bilginin firma içerisinde edinilmesi, iletilmesi, kabul edilmesi ve özümsemişi	Öğrenmeye Bağlılık	Teorinin önerdiği kod
Firmanın geçmişinden bu gününe tecrübe ve bilgileri depolama eğilimi	Organizasyonel Hafıza Eğilimi	Teorinin önerdiği kod
<i>Firmanın teknoloji ile ilişkisine yönelik stratejik yönelim</i>	<i>Teknoloji Yönelimi</i>	<i>Teorinin önerdiği tema</i>
<i>Beklenmeyen olaylar öncesi, sırası ve sonrası süreçlerde dayanıklılık</i>	<i>Örgütsel Dayanıklılık</i>	<i>Teorinin önerdiği tema</i>
Her türlü aksaklık ve olumsuzluklara rağmen işlevini sürdürme yeteneği	Sağlamlık	Teorinin önerdiği kod
Firmanın işlevini sürdürebilmesi için ikame kaynaklara sahip olma derecesi	Yedekleme	Teorinin önerdiği kod
Sorunları, öncelikleri belirleme ve kaynakları harekete geçirme kapasitesi	Beceri	Teorinin önerdiği kod
Aksaklıkları gidermek ve hedeflere zamanında ulaşabilmede aksiyon alma hızı	Atıklık	Teorinin önerdiği kod

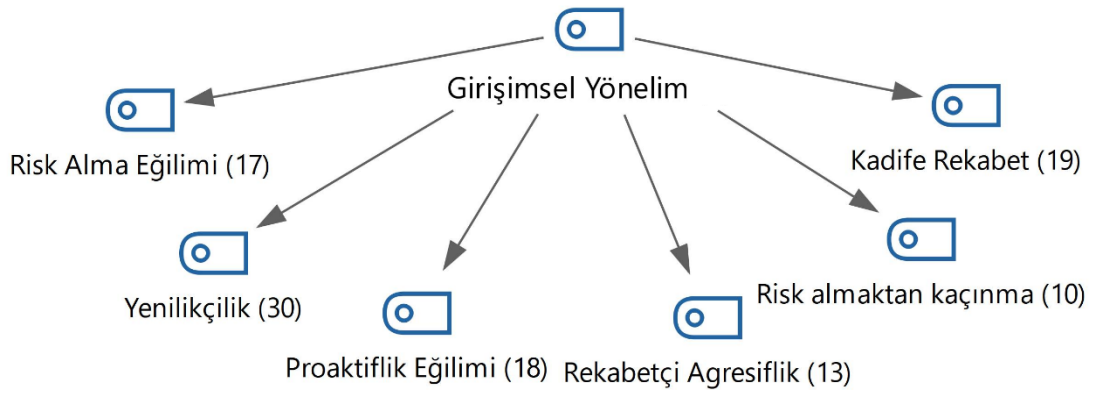
Araştırma hiyerarşik tema kod bölümleri modeli Şekil 9’da sunulmuştur.



Şekil 9: Araştırma hiyerarşik tema kod bölümleri modeli

4.9.4.1. Girişimsel yönetime ilişkin bulgular

Araştırmanın ilk teması olan girişimsel yönelim hiyerarşik kod alt bölümler modeli Şekil 10’da sunulmuştur. Girişimsel yönelim teması teorik modelden ve literatürden hareketle önceden hazırlanan Risk Alma Eğilimi, Yenilikçilik, Proaktiflik Eğilimi ve Rekabetçi Agresiflik olmak üzere 4 alt kod ile temsil edilmekteyken analizler esnasında mevcut modelin dışında kalan görüşlerden hareketle Risk Almaktan Kaçınma ve Kadife Rekabet olmak üzere 2 farklı kod ilave edilmiştir.



Şekil 10: Girişimsel yönelim teması hiyerarşik kod modeli

Girişimsel yönelim teması kapsamında, literatürde ürün, teknoloji ve süreçlerin iş fırsatlarına dönüştürülmesi çabalarının yanı sıra firma içi aksaklıkların düzeltilmesi için destek olma yeteneği (Barringer ve Ireland, 2016; Verhees ve Meulenber, 2004) olarak ifade edilen yenilikçilik koduna ilişkin K2, K4 ve K10 kodlu katılımcıların ifadeleri aşağıda yer almaktadır.

“...ama çok esneğiz. Çünkü reklam ajansları ile ve dünya ile çalışıyoruz. Yenilikçiliğe çok açığız. Kalkıp da siz beni bir proje ile ikna edip ya Eminönü’nde bağdaş kurarak laptopunuzla satış yapmanız satışlarınızı %30 artırır deseniz biz bugün dükkânı kapatır oraya taşınırız. Akademik yayınlarda yer almış ve uygulanmışsa hemen kabul ederiz, bunu yapıyoruz da zaten...” (K2)

“...bizim kurum kültürü olarak arkadaşlara en temelde göstermeye çalıştığımız ufuk çizgisi şu: her şeyi yapabilmenin daha iyi bir yolu vardır. Bunu her kim yapmış olursa olsun bu şirkette olan birisi ya da herhangi birisi olsun bu, her yapılmış işin daha efektif daha verimli bir yapılış yolunun var olduğunu düşünüyoruz...” (K4)

“...buna bağlı olarak bir çalışanımızın fikri ile kütüphanelerin kullandıkları e-kitap, e-dergi veritabanlarına ihtiyacının ve kullanımının arttığı fikir paylaşımı ile Türkiye’nin ilk e-dergi veritabanı oluşturup pazarlamaya başladık. Şu an 44 üniversite kütüphanesi yıllık abonelikle kullanmaktadır. Riskli fikirlere açtık, bugüne kadar riskli gördüğümüz fikirleri hayata geçirdik ve başarı sağladık...” (K10)

Katılımcıların yenilikçilik koduna ilişkin ifadeleri, yenilikçiliğin literatür tanımlarına destek olmaktadır. K2 kodlu katılımcının ifadeleri, yenilikçiliğin literatür tanımında yer alan yeni süreç vasıtasıyla iş fırsatı oluşturulmasına atıfta bulunurken, K10 kodlu

katılımcının ifadeleri yeni ürün ve yeni teknolojilerin iş fırsatına dönüştürülmesini nitelemektedir. Yenilikçiliğin literatür tanımında yer alan bir başka boyut firma içi aksaklıkların düzeltilmesi için destek olma yeteneği ise K4 kodlu katılımcının, hep yeni ve daha efektif yöntemler arayışının desteklenmesi ifadeleri ile örtüşmektedir.

Literatürde pazardaki fırsatları tespit edip değişiklikleri de rakiplerinden önce okuyarak pazarı kontrol etmek için öncü ve ilerici stratejik kararlar alma yeteneği ile ilişkilendirilen proaktiflik eğilimine (Al Mamun ve Fazal, 2018; Cho ve Lee 2018) ilişkin K3 ve K7 kodlu katılımcıların ifadeleri aşağıda yer almaktadır.

“...mesela pandemi döneminde herkes temastan kaçındığı zaman ATM’den QR kod ile para çekme meselesi, bazı bankalarda vardı bazı bankalarda yoktu. Çok ciddi bir pazar avantajı sağlıyordu. Çünkü hiç kimse hiçbir yere dokunmak istemiyor. Çok basit bir geliştirme olmasına rağmen ciddi bir müşteri avantajı sağlıyor. Veya mobilden dijital müşteri olma süreci. Daha önce hiçbir bankada yoktu, hiç kimsenin şubeye gitmek istemediği süreçte böyle bir ürünü çıkartmak pazarda ciddi avantaja dönüşebiliyor. O yüzden her zaman ilk olmak iyidir.” (K3)

*...daha önce Türkiye’de örneği görülmemiş bir ürün olan, *** telefon ithalatı gerçekleştirdik.” (K7)*

K3 kodlu katılımcının ifadelerinde verdiği örnek, literatürde proaktifliğin tanımında da yer alan, fırsatların tespit edilip rakiplerden önce pazarı okuyarak harekete geçmek özelliklerini nitelemektedir. K7 kodlu katılımcı ise verdiği örnekte “*örneği görülmemiş olan*” ifadesi ile öncü ve ilerici stratejik kararlar alma yeteneğine atıfta bulunmuştur. Katılımcıların ifadeleri literatürde yer alan proaktiflik eğilimi tanımlarında tarif edilen boyutlara uygun olup, proaktiflik eğilimine örnek teşkil etmektedir.

Literatürde girişimciliğin en temel bileşenleri arasında yer alan risk alma eğilimi, firmanın üst yönetiminin risk alma hevesini yansıtmaktadır (Wales ve diğerleri, 2020: 640). Risk alma eğilimine ilişkin K1 ve K7 kodlu katılımcıların görüşleri aşağıda yer almaktadır.

“...bununla birlikte aynı anda altıncı bölge dediğimiz İstanbul’da gene 13 tane hastanenin işini aldık. Çok büyük bir operasyonun, iş alıp işinizi bir yere aktarmakla

plan yaparken bir an önünüze başka bir fırsat çıkıyor ve onu da kabul ediyorsunuz, onu da bırakmıyorsunuz. Biz aslında çok ciddi risklere girdik. Bir, personel bulamayabilirdik çok ciddi anlamda. İki projenin aynı anda gelmesi ile birlikte finansal döngümüz çok fazla zorlanacaktı ama bu riski aldık. Hamdolsun ikisinden de o sene başarıyla çıktık...” (K1)

*“...onun haricinde de girişimcilik anlamda da risk almayı çok severiz. Her ne kadar başarısızlık içerse de bunun için bir örnek verebilirim. 2011 yılında sektör için büyük sayılacak bir rakama ki yaklaşık *** dolar diyebilirim, Daha önce Türkiye’de örneği görülmemiş bir ürün olan *** telefon ithalatı gerçekleştirdik. Yaptığımız araştırmalar ürünün pazarlanması noktasında bu özelliğinin öne çıktığında hiçbir sorun olmayacağını gösteriyordu. Bu yatırımımız Türkiye’de Telekom sektörü için oldukça riskli ve marjinal bir yatırımdı. Sektörde adeta çığır açmayı hedeflemiştik. Fakat işler istediğimiz gibi gitmedi ve bu işten büyük zarar ettik. Finansal anlamda çok zorlandık. Almanya’dan ithal ettiğimiz 15.000 telefon hala depomuzda duruyor. Bunları Venezuela’ya pazarlamaya çalışıyoruz.” (K7)*

Risk alma eğilimine ilişkin katılımcı ifadeleri literatürde risk alma eğilimi olarak tanımlanan stratejik tercih ile paralellik göstermektedir. Bu bağlamda K1 ve K7 kodlu katılımcıların ifadeleri, risk alma eğiliminin literatürdeki tanımı olan firma üst yönetiminin risk alma iştahına hem finansal hem stratejik hem de operasyonel risk boyutlarında örnek teşkil etmektedir. Katılımcılar verdikleri örneklerde risk alma iştahlarına ilişkin ipuçları sunmuşlardır.

Literatürde rakiplerin sürekli gözlenerek analiz edilmesi ve böylece firmanın güçlü yönlerini harekete geçirerek rakiplerin zayıf yönlerinden yararlanmayı amaçlayan bir saldırı mekanizması (Hughes ve Morgan, 2007: 654) olarak tanımlanan rekabetçi agresiflik eğilimine ilişkin K4 ve K9 kodlu katılımcıların görüşleri aşağıda yer almaktadır.

“...bizim işimiz kamu sektörü olunca alımlar hep ihale ile olur. O yüzden rekabet işin doğasında ve en temelinde vardır. O yüzden çok keskin bir rekabet olduğunu söyleyebilirim. Sektör çok büyük olmasa da ona göre oyuncusu var. Ve rekabeti de çok ciddi...” (K4)

“...özellikle Türkiye’de çok yüksek çünkü ciddi bir rekabet var. O rekabeti kırmak için işte verilen tekliflerde ya fiyattan kırıyoruz ya günden kırıyoruz ama bir şekilde bir

şey bir yerlerden kırmam lazım ki o projeyi alabilesin. Bütün firmaların aklındaki temel düşünce şudur projeyi alayım desteğinde para kazanırım şeklinde ama genelde öyle olmuyor...” (K9)

Literatürdeki tanımlarına göre pazarda çok çetin mücadele edilmesini niteleyen rekabetçi agresiflik boyutu, K4 kodlu katılımcının ifadelerinde yer alan örnekteki kamu sektörü ihalelerinde yaşanan ve K9 kodlu katılımcının ifadelerinde yer alan örnekteki özel sektör ihaleleri örneklerinde yaşanan rekabet durumları ile örtüşmektedir. K4 ve K9 kodlu katılımcılar ifadeleri ile faaliyette bulundukları sektör ve iş çevresinde rekabetin agresifliğine vurgu yapmışlardır. Katılımcıların sundukları örnekler literatürde yer alan rekabetçi agresiflik boyutu tanımları ile paralellik göstermektedir.

Araştırma modeline paralel olarak oluşturulan hazır kod listesinde yer almayan, fakat katılımcılarla yapılan görüşmelerin analizlerinde ortaya çıkan araştırma verisine özgü kodlardan birisi “risk almaktan kaçınma” kodudur. Katılımcılar ile yapılan görüşmelerde risk almaktan kaçınma durumunun risk alma eğilimine karşı nötr olma durumunu değil, tam tersi bir yaklaşımla bir strateji olarak risk almaktan kaçınmayı ifade etmesi nedeni ile kodlanarak araştırmaya dahil edilmiştir.

Mevcut literatürde risk alma eğilimleri çoğu zaman girişimselliğin özü olarak ifade edilmektedir (Linton ve Kask, 2017; Putnins ve Sauka, 2020). Bu durumda risk almaktan kaçınma yaklaşımının girişimselliğin ruhuna aykırı bir duruşa sahip olduğu düşünülebilir. Fakat katılımcı görüşmelerinde risk almaktan kaçınmak bir stratejik seçim olarak ortaya çıkmıştır. Risk almaktan kaçınmanın ekonomik, sosyal ve sektörel bağlamsal özellikleri, kültürel boyutları göz önüne alındığında “risk almaktan kaçınma” kodunun girişimsel yönelim teması altında kodlanmasına karar verilmiştir.

Bu konuda K4, K5 ve K8 kodlu katılımcıların görüşleri aşağıda yer almaktadır.

“...ama ticari risk konusunda özellikle pandemi sonrası kaygan ekonomik zeminde riski olabildiğince az almaya çalışıyoruz, hatta bu ekonomik koşullarda özellikle kaçıyoruz da diyebilirim...” (K4)

“...şimdi bizim şirket maalesef hani çok risk kabul eder projelere girmiyor. Öncelikle onu söyleyebilirim. Bu şirket politikaları ile alakalı bir durum tabii. Zaten onu benim bu arada yönetimde hani eleştirdiğim noktalardan biri de budur hani kendi

şirketimde... ..sözleşme imzalanana kadar yeni bir ürün geliştirmeyi tercih etmiyor. Eğer yeni bir ürün geliştirilecekse sözleşme imzalanana kadar o ürünü geliştirilmesine başlanmıyor...” (K5)

*“...yani şirket olarak baştan beri risk almaktan kaçındık. Yani bu tabi ortaklı bir yapımız da yok. Şirketin sahibi olarak tek başımayım. Dolayısıyla şirket demek ben demek. Ben demek ... demek. Benim yapımda dolayısıyla şirkete yansıyor. Ben de risk almayı sevmeyen birisi olduğum için *** reklam da risk almayı sevmeyen bir şirket olmuş oluyor...” (K8)*

Araştırma sonuçlarında mevcut literatürün girişimsel yönelim temasına ilişkin önerdiği alt kodlardan farklı bir kod çıkması çeşitli sebeplerle açıklanabilir. Kurumsal risk alma üzerine yapılan bir araştırmada (Li, Griffin, Yue ve Zhao, 2013) Hofstede (1980, 2001) tarafından geliştirilen kültürel değerler kullanılarak toplumsal kültürün şirketlerin risk alma durumları üzerindeki etkileri, içerisinde Türkiye’nin de bulunduğu 35 ülke ve 7250 firma üzerinde incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre bireysellik değeri yüksek olan kültürlerde firmaların risk alma eğilimleri daha yüksek, belirsizlikten kaçınma değeri ve uyum değeri yüksek olan kültürlerde firmaların risk alma eğilimleri daha düşüktür (Li, Griffin, Yue ve Zhao, 2013). Ayrıca araştırma sonuçlarına göre küçük firmalarda kültürel değerlerin daha baskın olduğu, firma yapısı ve geliri büyüdükçe kültürün etkisinin azaldığı sonuçları elde edilmiştir (Li, Griffin, Yue ve Zhao, 2013). Bu araştırmaya benzer bir araştırma da Mihet (2013) tarafından yapılmıştır. Benzer sonuçların elde edildiği Mihet’in (2013) araştırmasında Li, Griffin, Yue ve Zhao’nun (2013) araştırma sonuçlarına ilave olarak ülkelerin kültürlerinde güç mesafesi değeri ve buna bağlı olarak güven unsurunun da kurumsal risk almayı etkilediği sonuçlarını elde etmişlerdir. Mihet’in (2013) sonuçlarına göre güç mesafesinin yüksek olması beraberinde düşük güveni ve bu da risk almaktan kaçınmayı getirmektedir.

Hofstede’nin ülkelere ait kültür araştırmasının Türkiye’ye yönelik sonuçlarına göre baskın kültüre göre bireysellik değeri görece düşük, belirsizlikten kaçınma, uyum ve güç mesafesi ise görece yüksek değerlere sahiptir (<https://geerthofstede.com/research-and-vsm/dimension-data-matrix/>). Türkiye’deki baskın kültürün ilgili değerleri Li ve diğerleri (2013) ve Mihet (2013) tarafından yapılan araştırma sonuçları ile birlikte düşünüldüğünde Türkiye’de kurumsal anlamda risk alma eğiliminin düşük olduğu

çıkarmında bulunulabilir. Ayrıca araştırmamızın örneklemini KOBİ'lerin oluşturması ve Li ve diğerlerine göre (2013) küçük firmalarda kültürün daha baskın olması, araştırma sonuçlarımızda risk almaktan kaçınma yaklaşımının ön plana çıkmasına makul bir açıklama sunmaktadır.

Risk alma davranışlarının toplumsal kültür ile açıklandığı yakın zamanda yürütülen bazı araştırmalar da mevcuttur. Bu çalışmalardan Ashraf, Zheng ve Arshad (2016) ve Mourouzidou-Damtsa, Milidonis ve Stathopoulos (2019) toplumsal kültürün yüksek bireysellik özellikleri ile kurumsal risk alma arasında pozitif ilişki olduğu sonuçlarını elde etmişlerdir. Bu sonuçlardan farklı olarak Illiashenko ve Laidroo (2020) bireysellik ve kurumsal risk alma arasında negatif ilişki olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Yazarlar bu farklılığı açıklamak için kolektivist kültürün özelliği olan kişilerin hata yapılması durumunda dahi birbirlerine destek olmalarına atıfta bulunarak karar vericilerin hata yapsalar da daha fazla destek gördüklerini ve bu nedenle risk alma eğilimlerinin yüksek olduğunu savunmuşlardır. Tüm bu araştırmalardan yola çıkarak risk alma yönündeki stratejik eğilimlerin toplumsal kültür özellikleri ile ilişkili olduğu çıkarımında bulunulabilir. Araştırmamızda stratejik bir tercih olarak ortaya çıkan risk almaktan kaçınma boyutunun bir bileşeni olarak Türkiye'deki baskın kültürün özellikleri gösterilebilir.

Mevcut literatürün girişimsel yönelim temasına ilişkin önerdiği alt kodlardan farklı bir kod çıkmasına ilişkin bir başka etken olarak da araştırmamızın pandemi süreci sayılabilecek bir zamanda yapılmış olması ve pandeminin küresel ve yerel bağlamdaki olumsuz ekonomik ve sosyal etkileri gösterilebilir. Bu konuda Tran'ın (2019) ekonomik belirsizliğinin kurumsal risk alma ile negatif ilişkili olduğu sonucunu elde ettiği araştırması bunu desteklemektedir. Bununla birlikte yazar, belirsizlikten kaçınma ve bireyselliğin tersi olarak kolektivizmin yüksek olduğu kültürlerde bu özelliklerin ekonomik belirsizliğin kurumsal risk alma davranışı üzerindeki olumsuz etkisini ayrı ayrı daha güçlü hale getirdiği sonuçlarını elde etmiştir (Tran, 2019). Bu sonuçlar hem pandemi sürecindeki ekonomik ve ekonomik belirsizliklere zemin oluşturan sosyal belirsizliklerin bulunduğu koşullar, hem de Türkiye'de yerleşik kültürün yüksek belirsizlikten kaçınma ve kolektivizm değerleriyle birlikte ele alındığında risk almaktan kaçınma boyutunun ortaya çıkışına destek verir niteliktedir.

K4 kodlu katılımcı “...hatta bu ekonomik koşullarda özellikle kaçıyoruz da diyebilirim...” ifadesiyle bu duruma işaret etmektedir. Ekonomik belirsizlikler dış finansman maliyetlerini arttırdığı gibi yönetsel muhafazakarlığı da arttırmaktadır (Tran, 2019).

Bu konudaki bir başka bakış açısına göre de bireysel düzeyde bir gelir pozisyonunda riskten kaçınan bir kişi, başka bir gelir pozisyonunda risk alıcı olabilir (Chang, 2008). K8 kodlu katılımcının da ifadesiyle “...şirketin sahibi olarak tek başımayım. Dolayısıyla şirket demek ben demek... ...benim yapımda dolayısıyla şirkete yansıyor...”. Bir diğer deyişle özellikle KOBİ’lerde firmalar kurumsallıktan uzak yapıda ve firmayı yöneten bireylerin güdümünde olmaları nedeni ile firma tercihleri doğrudan tekil kişisel özellikler taşıyabilmektedir. Bunlardan hareketle de firmaların risk alma/almama ya da riskten kaçınma tercihlerinin değerlendirilmesinde gelir durumları da bir etken olabilecektir.

Bu doğrultuda araştırmamız sonuçlarına göre risk almaktan kaçınma yaklaşımı stratejik bir tercih olarak ortaya çıkmaktadır. Fakat bu tercihin ekonomik, sosyal ve sektörel bağlamsal özellikleri, kültürel boyutları göz önüne alındığında ise bu konudaki araştırmaların derinleştirilmesine ihtiyaç vardır.

Araştırma modeline paralel olarak oluşturulan hazır kod listesinde yer almayan, fakat katılımcılarla yapılan görüşmelerin analizlerinde ortaya çıkan araştırma verisine özgü kodlardan bir diğeri “kadife rekabet” kodudur. Bu kod girişimsel yönelim altında literatürün önerdiği rekabetçi agresiflik kodundan farklı olarak rekabete karşı nötr olmayı değil, farklı dinamikleri olan yumuşak, dostane bir rekabet anlayışını ifade etmektedir. Katılımcılar ile yapılan görüşmelerde de stratejik bir tercih olarak güçlü bir şekilde öne çıkması nedeni ile kodlamaya dahil edilmiştir. Stratejik bir tercih olarak kadife rekabet anlayışına ilişkin K2, K3, K6 ve K8 kodlu katılımcıların ifadeleri aşağıda yer almaktadır.

“...bazı rakipleri kardeş firma olarak görüyoruz. Bazı rakipler hakikaten merdivenaltı. Çünkü alan çok disiplinize edilmiş değil. Bazı rakiplerimiz ise bizim çok önemli çözüm ortağımız. Şu anda klinik olarak ameliyatla yani hastayı bayıltarak tedavi edebiliyoruz. Ama hastanın anesteziye ya da dışarıdan maruz kalacağı tıbbi

müdahaleye vücut refleksi gibi şeyler söz konusu ise mesela hipnoz ile ağrı hissettirmeden diş tedavi eden bir diş kliniği var tamamen bizim karşı rakip firmamız ama onunla centilmenlik anlaşmamız var hastalarımızı ona yönlendiriyoruz...” (K2)

“...fakat tüm bunların geri planında sektör dar bir sektör. Yani her ne kadar bankacılık sektörü Türkiye’de en geniş sektörlerden birisi olsa da IT olarak düşündüğümüzde bankalara hizmet sunan IT’lerin toplamı çok daha küçüktür. İstifa eden arkadaşlar da sektör içerisinde bir firmadan bir diğerine geçiyor, yani tecrübesini tamamen sıfırlamıyor. O yüzden ön planda gözüken bu rekabet aslında arka planda çoğu zaman oturup bazı şeylere beraber karar verme noktasına geliyor. Mesela biz bazı konularda özellikle yasal olarak kafamıza oturmayan bazı konularda diğer katılım bankalarına hizmet sunan IT firmalarındaki arkadaşlarımızı arayıp bunu yönetici düzeyinde, açık olarak yani formal bir şekilde ya siz bu meseleyi nasıl hallediyorsunuz, biz şöyle yapacağız, o olur mu olmaz mı gibi istişare ediyoruz. Özellikle katılım bankalarına hizmet eden sektör zaten bu konuda aktif olarak sıkı bir dostluk içerisinde...” (K3)

“...yani biz kapitalist sistemdeki rekabet her unsurun dışında tutmaya çalışıyoruz aslında kendimizi. Yani biz rakiplerimizi ezelim diskalifiye edelim biz öne geçelim gibi değil insan odaklı hizmet odaklı baktığımız için bu iş hayatına sürekli gerek müşterilerimize gerek rakiplerimize ve gerekse bireysel müşterilerimizin kurumsal müşterilerimize hep iş odaklı hizmet odaklı ve insan odaklı fayda odaklı bakıyoruz. Bu yüzden rekabet etmeye çalışıyoruz daha iyi olmaya çalışıyoruz. Yoksa öne geçelim daha çok üretelim gibi değil, daha faydalı olalım şeklinde bir yaklaşımımız var... .. çekişme kavramı bizim firma olarak literatürümüzde yok. Rekabet dediğimiz gibi daha faydalı olma konusundaki rekabet olabilir... ..gerekse rakipler arasında veya meslektaşlar arasında da ihtiyaç durumunda sürekli bir bilgi aktarımı tecrübe aktarımı vardır. Bu konuda böyle bir kültür böyle bir şirket kurumsal hafıza oluşmuştur...” (K6)

“...yani biz şimdiye kadar hiçbir firmanın müşterisini kendi portföyümüze katmaya çalışmadık. Bu yönümüz bilindiği için de rakiplerimiz birbirleriyle zaman zaman sert mücadeleye girseler bile söz konusu biz olduğumuz zaman aynı sertlikle girmezler. Çünkü bilirler ki biz onların hiçbir şekilde işlerine talip olmayız onlar da bizim işimize talip olmayı ayıp görürler. Kimisi ayıp görüyor o yüzden talip olmaz kimisi de yani şimdi biz ben onun işine talip olursa o da benim işime talip olur diye endişe ettiği için olmaz. O yüzden yani bizim reklam piyasasının geneli içerisinde bizim muhatap olduğumuz kesimin bir ayrıcalığı vardır. Yani daha süt limandır o havuzun içinde de

bizim şirketimizin de daha da bir ayrıcalığı vardır kim ne kimse bize bulaşır ne de biz kimseye bulaşırız...” (K8)

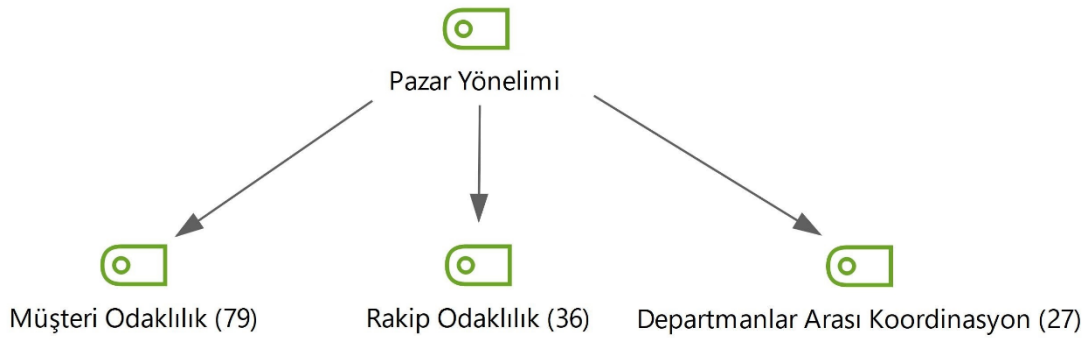
Katılımcı görüşlerinden yola çıkılarak bu tür rekabet yumuşak, iyi ilişkiler üzerine kurulu, gerektiğinde bilgi ve tecrübe paylaşımını içeren, yardımlaşmayı esas alan bir tür rekabet olarak tanımlamak mümkündür. Literatürde stratejik ortaklık (*strategic partnership*) olarak ifade edilen kavram ile paylaştığı ve ayrıştığı bazı yönleri mevcuttur.

Stratejik ortaklık, firmalar arasında çeşitli şekillerde ortaya çıkan dayanışma faaliyetlerinin genel adıdır (Koçel, 2010). Bağımsız şirketlerin iş birliği yapmak için bir araya gelmeleri ile oluşan kontrata dayalı anlaşmalardır (Öncer, 2012). Stratejik ortaklıklar, sadece bilgi paylaşımını kapsayacak türlerinden, işletmelerin tüm yetkilerinin bir üst yapıya devredildiği bir modele kadar geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır (Koçel, 2010). Temel mantığı, ortak hareket edilerek avantajlar elde edilmesi ve birlikteliğin dışında kalan taraflara karşı rekabet anlayışının devam ettirilmesi üzerinedir.

Araştırmamız neticesinde “kadife rekabet” olarak kodlanan stratejik tercih ile stratejik ortaklık kavramının ayrıştığı noktaların başında stratejik ortaklıkların kontrata dayalı olmasıdır. “Kadife rekabet” olarak kodlanan stratejik tercih ise informal bir şekilde yürümektedir. Bir diğer ayrışma noktası stratejik ortaklıklarda stratejik ortaklık birlikteliğinin bir amaca yönelik olup birlikteliğin dışında kalanlara karşı rekabet yaklaşımının sürdürülmesidir. “Kadife rekabet” olarak kodlanan stratejik tercih ise bir zihniyet bir bakış açısı, bir felsefeyi temsil etmekte olup belirli bir zamanla kısıtlı değil, süreklilik söz konusudur. Bu stratejik seçim K5 kodlu kullanıcının kendi ifadeleri ile “...çünkü onlarda neticede bizim rakibimiz, hani onlar geliştikçe aslında biz de geliyoruz...” şeklinde bir yaklaşım hakimdir. Ayrıca “kadife rekabet” olarak kodlanan bu stratejik seçim rakiplere karşı hoşgörü, yardımlaşma ve tecrübe paylaşımını ifade ederken stratejik ortaklık kavramı ise sadece bilgi paylaşımını kapsayacak türlerinden, işletmelerin tüm yetkilerinin bir üst yapıya devredildiği bir modele kadar geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır.

4.9.4.2.Pazar yönelimine ilişkin bulgular

Araştırmanın bir diğer teması olan pazar yönelimi hiyerarşik kod alt bölümler modeli Şekil 11’de sunulmuştur. Pazar yönelimi teması teorik modelden ve literatürden hareketle önceden hazırlanan Müşteri Odaklılık, Rakip Odaklılık ve Departmanlar Arası Koordinasyon olmak üzere 3 alt kod ile temsil edilmektedir. Her ne kadar nitel araştırmalarda kodların niceliği değil niteliği önemli olsa da kodun yer alma sıklığı kodun yoğunluğu ve ağırlığı hakkında araştırmacıya bilgi vermektedir (Çelik ve diğerleri, 2020: 386). Bu doğrultuda araştırma sonuçlarına göre pazar yönelimleri içerisinde firmaların ağırlıklı olarak müşteri odaklı bir yaklaşıma ağırlık verdikleri çıkarımında bulunulabilir.



Şekil 11: Pazar yönelimi teması hiyerarşik kod modeli

Literatürde müşteri ihtiyaçlarının belirlenerek, analiz edilerek, onları anlayarak ve yanıtlayarak müşterinin tatmin edilmesi ve müşteri çıkarlarını ilk sıraya koyan inançlar ve eylemler dizisi olarak tanımlanan müşteri odaklılık (Adams, Freitas ve Fontana, 2019: 130) stratejik bir yönelim olarak firmaların pazara olan bakışını ve yaklaşımını sembolize etmektedir. Müşteri odaklılık bir anlamda müşteriyi temel odak yapmak, hayatın merkezine koymaktır. Katılımcılar ile yapılan görüşmelerde pazar yönelimi teması altında kodlama sıklığı en yoğun yaklaşım olan müşteri odaklılığa ilişkin K3, K4, K6, K9 ve K10 kodlu katılımcıların ifadeleri aşağıda yer almaktadır.

“...kullanıcıyı bağlamak zorundasınız. Çünkü sizde müşteriyi bağlayan tek şey özellikle birçok kullanıcı için düşünün, sadece mobil uygulama. Yani farklı bir mobil uygulamadan 3 dakikada yeni bir hesap açıp bütün banka hesaplarını oraya taşıyabiliyor. O yüzden elinizde hazır kalabilecek müşteri sayınız çok az. Geçişkenlik

çok fazla. Bu yüzden kullanıcının hayatını kolaylaştıracak ufak tefek şeyleri koymak zorundasınız... .. ve kullanıcıyı sürekli tatmin etmeniz gerekiyor...” (K3)

“...müşteri bizim için parası ile bilinen bir ürünü satın alandan ziyade bir ihtiyacı olup bir derdi olup çözüm arayışı olan kişi ya da kurumdur. O yüzden biz müşteriye öncelikle yardıma muhtaç birisi olarak bakarız. Ve ona ticari kaygılarımızdan önce mühendislik çözümleri öneririz. Eğer bu önerdiğimiz şey başarılı olursa ticaret zaten peşinden gelir. Bizim yaklaşımımız budur...” (K4)

“...müşteri neyi bekler müşteri neden memnun olur? Bir kere müşteri çağımızda hızlı geri dönüş ister. Hız işin çabuk yapılmasını ister bu bir. İkincisi doğru ve kaliteli yapılmasını ister iki. İletişimin kuvvetli olmasını ister sürekli işten haberdar olmak ister. Biz bütün bu buralardaki eksiklerimizi açığımıza kapatmaya bu konuda müşterilerini memnun etmeye çalışıyoruz. Bu noktada öne geçmeye çalışıyoruz...” (K6)

“...3 firmanın birleşmesinin temeldeki mantığı bir müşterinin bütün ihtiyaçlarını uçtan uca karşılayabilmek... ..Bunların hepsi ayrı ayrı proje yapabilen yetkinlikteydiler ama üçünü bir araya getirdik. Hepsi kendi alanında iş yapıyordu şu anda üçü bir araya geldiğinde herhangi bir müşterinin uçtan uca bütün ihtiyacını karşılayabilecek durumda oluyor. Bu sap yazılım danışmanlık piyasasında ilk kez yapılmış bir şeydi. Çünkü hiçbir firma uçtan uca bütün ihtiyacı karşılamıyordu tek başına...” (K9)

“...yeni müşteriler kazanmak isterken mevcut müşteriye göz ardı edemiyorsunuz. Bizim faaliyetlerimiz müşterilerimizin her yılki ihtiyacına göre şekillenmektedir... ..müşteri bizim için hizmetlerimizi/ürünlerimi satın alarak ya da almayarak bizi geliştirendir. Şirketimizin portföyünü bu kitlelere göre geliştiriyoruz...” (K10)

Katılımcıların ifadeleri, stratejik yönelimler literatüründe pazar yöneliminin alt boyutu olan müşteri odaklılığın temel dinamiklerinin tamamını vurgular niteliktedir. Katılımcılar, ifadeleri ve verdikleri örnekler ile pazar yönelimleri içerisinde en çok vurguladıkları boyut olan müşteri odaklılığa ilişkin, literatürdeki tanımlara da paralel olarak, müşteriye önem verilmesi, elde tutulması, gereksinimlerinin karşılanması ve genel anlamda müşterinin firma faaliyetlerinin merkezinde konumlandırılması yönünde bir yaklaşım sergilemektedirler. Firmaların stratejilerinin arkasında yatan ve onları yönlendiren ilkeler olarak ifade edilen stratejik yönelimlerden, müşteri odaklı

bir yönelime sahip olmalarından da stratejilerini belirlerken müşteriye hedef alan stratejiler belirleyecekleri çıkarımında bulunulabilir.

Literatürde pazar yönelimine ilişkin bir boyut olarak sınıflandırılan rakip odaklılık temelde firmanın, rakiplerinin ne yaptığını anlamaya çalışmasıdır. Rakiplerin analiz edilmesi, stratejileri, yetenekleri, güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesi anlamına gelir (Masa'deh ve diğerleri, 2018). Stratejik bir seçim olarak rakip odaklılık rakipleri izlemeye yönelik yatırımlar yapmayı ve kaynakları bu yönde kullanmayı gerektirir (Mubarak, 2019; Zhai ve diğerleri, 2018). Katılımcılar ile yapılan görüşmelerde rakip odaklılık koduna ilişkin K1, K2, K7 ve K11 kodlu katılımcıların ifadeleri aşağıda yer almaktadır.

“...rakip analizi yapıyor muyuz diye sorarsanız da evet. Biz bir işe girmeden de ya da işin dışında da rakiplerimiz kendilerine yeni bir alan açtığında bu alanın ne kadar faydalı olup olmadığını, bu rakibimizi ne kadar yoracağını biz yapmamız durumunda ne kadar bize faydası olup olmayacağını gibi rakiplerimizin analizlerini yapıyoruz. Genellikle sektör ne kadar büyük gözüktü de aslında küçüktür. Rakiplerinizin hangi işi alıp da sizin hangisini kaybettiğiniz ya da hangi işi gözden kaçırdığınızı çok sıkı takip ediyoruz. O yüzden yıl sonunda da hangi rakibimiz hangi işleri almış yapmış şeklinde analizlerimiz de oluyor...” (K1)

“...bazı alanlarda ise bu alana yatırım yapan büyük rakipleri takip edip konumlanmalarına bakarız, 6 ay takip ederiz...” (K2)

“...rakiplerimizi sürekli gözlem altında tutarız. Onların hamlelerini, güçlü yanlarını sürekli analiz ederiz. Pazara yeni soktukları ürün ve hizmetleri, bunları nasıl fiyatlandıklarını yakından takip ederiz. Bu dinamik gücümüzü oluşturur...” (K7)

“...zaman zaman rakiplerimizin yaptıkları atılımlarda da piyasayı takip edip oluşan duruma göre vaziyet aldığımız da oluyor. Sonuçta sektörde pazara yeni bir ürün, hizmet vs. geldiğinde bu fikir sizden çıkmasa bile rekabette geri kalmamak adına muhakkak ona ayak uydurmalısınız...” (K11)

K1, K2, K7 ve K11 kodlu katılımcıların ifadelerinden çıkarımla firmalar pazardaki rakiplerini analiz etmeye yönelik faaliyetlerde bulunmakta, rakipleri ve hamlelerini izlemekte ve bu sayede strateji belirleme sürecinde bu izlemlerini kullanmaktadırlar. Katılımcıların ifade ettikleri bu faaliyetler literatürde pazar yöneliminin alt boyutu

olarak konumlandırılan rakip odaklılık tanımlarına paralellik göstermektedir. Her ne kadar müşteri odaklılık boyutu kadar yoğun ifade edilmese de firmalar, rakip odaklılığa yönelik faaliyetlerde bulunmaktadır.

Departmanlar arası koordinasyon kodu literatürde firmaların pazar yönelimine ilişkin önemli bir bileşen olarak öne çıkmaktadır. Porter’a göre (1980: 197- 198) değişim hızı yüksek olan pazarlarda rekabet edebilmek için departmanlar arası hızlı yanıt ve yüksek koordinasyon gereklidir. Departmanlar arası koordinasyon, departmanlar arasında bilgi edinme ve paylaşma, stratejileri formüle etme, uygulama ve iş planlarını geliştirme, bilgiyi edinip firma geneline yaymak faaliyetlerini kapsamaktadır. Bu çerçevede departmanlar arası koordinasyon stratejik bir odağı temsil etmektedir. Katılımcılar ile yapılan görüşmelerde rakip odaklılık koduna ilişkin K1, K4 ve K7 kodlu katılımcıların ifadeleri aşağıda yer almaktadır.

“...çok girift bir yapıya sahibiz. Bir kısmımız envanter yönetimi yapıyoruz, bir kısmımız bir cihazın tamamıyla doğru çalışıp çalışmadığını ölçümle raporlarken bir kısmı bunu tamamıyla gözle raporluyor. O yüzden ekipler birbirleriyle mecburen çalışmak zorunda zaten. Çünkü hataları ve eksikleri birbirlerine söyleyip uyarmakla mükellefler...” (K1)

“...herkes kendi varmak istediği noktaya nasıl varacağını ve bunu gerçekleştirirken beraber yapılması gereken işler var. Mecburen oralarda iletişim ve iş birliği içerisinde olunuyor. Olmayanları da biz olduruyoruz. İşte whatsapp grubu vs. vasıtasıyla. O takımı biz kuruyoruz, biz yönetiyoruz. Ben takım çalışması vs. işlerin ortak menfaatler çerçevesinde yürüdüğünü düşünüyorum...” (K4)

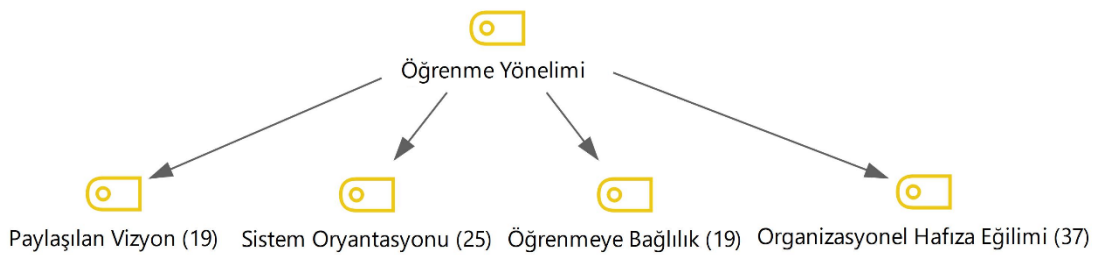
“...insanlar arasında bir kere ortak çalışmalar yürütmenin zorluğunu hepimiz biliyoruz. Bizde satış departmanı var, pazarlama departmanı var, muhasebe ve finans departmanları var, bunun haricinde lojistik departmanımız var. Bu departmanların özellikle lojistik-muhasebe ve finans departmanları ile koordineli çalışmaları gerekiyor ki işin devamlılığı sağlansın. Yoksa aldığımız siparişlerin teslim edilemediği durumlar söz konusu olabilir ya da tahsilatının yapılamadığı durumlar söz konusu olabilir. Bunu çok iyi başardığımızı söyleyemesem de zaman zaman sorunlar yaşasak da asgari düzeyde sağladığımızı söyleyebilirim. Açıkçası firmamızın başarısından da bu görülebilir. Değişik teslimatlı işler oluyor bazen. Bu noktada pazarlama-lojistik ve satış departmanlarımız ortak akıl yürütüp işin nasıl yapılacağını konuşuyorlar, taktik ve stratejilerini buna göre şekillendiriyorlar. Bu zamana kadar hiçbir işimiz bu

şekilde ortada kalmamıştır. Ayrıca yeni yatırımlar yeni işlere girileceği zaman da tüm departman müdürü arkadaşların yuvarlak masa etrafında fikirlerini rahatça ifade edebileceği toplantılar düzenleriz ve burada genel stratejilerimizi oluştururuz. Bu anlamda koordinasyon içerisindeyiz...” (K7)

Departmanlar arası koordinasyon koduna ilişkin katılımcı ifadelerinde karmaşık iş akış süreçleri içerisinde başarıya ulaşabilmek için departmanlar arasındaki uyumun titizlikle sağlanması gerekliliği yönünde çıkarımda bulunulabilir. Gerek zorunlu hallerde gerekse rutin süreçler içerisinde departmanlar arası iletişim kanalları açık olmalı ve iş birliği sağlanmalıdır. Katılımcıların ifadeleri departmanlar arası koordinasyon tanımlarındaki temel dinamiklere uygun niteliktedir. Katılımcılar pazar yönelimine ilişkin pazar ve müşteri yönelimlerinin yanı sıra ifadeleri ile departmanlar arası koordinasyonu sağlamaya yönelik faaliyetleri de vurgulamaktadırlar.

4.9.4.3.Öğrenme yönelimine ilişkin bulgular

Araştırmanın bir diğer teması olan öğrenme yönelimi hiyerarşik kod alt bölümler modeli Şekil 12’de sunulmuştur. Öğrenme yönelimi teması teorik modelden ve literatürden hareketle önceden hazırlanan Paylaşılan Vizyon, Sistem Oryantasyonu, Öğrenmeye Bağlılık ve Organizasyonel Hafıza Eğilimi olmak üzere 4 alt kod ile temsil edilmektedir.



Şekil 12: Öğrenme yönelimi teması hiyerarşik kod modeli

Firmanın amaçları için bilginin depolanması, gerektiğinde ulaşılması ve tekrar kullanılabilmesi yöntemleri olarak tanımlanan kurumsal hafıza (Coraiola ve Murcia, 2020: 228) firmaların bireylere olan bağımlılığını da azaltmaktadır. bireyler vasıtasıyla edinilen bilgi ve tecrübeler paylaşıldığı ve korunduğu sürece varlığından

bahsedilebilecek organizasyonel hafıza (Antunes ve Pinheiro, 2020: 142) hem geçmiş hataların tekrarlanmaması hem de bireylerden bağımsız olarak kurumsal yapının uzun ömürlü olmasında bir etkindir. Katılımcılar ile yapılan görüşmelerde organizasyonel hafıza eğilimi koduna ilişkin K1, K3, K5 ve K9 kodlu katılımcıların ifadeleri aşağıda yer almaktadır.

“...onun haricinde çok ciddi manada bulut teknolojilerini kullanarak da veri paylaşımı yapıyoruz. Bu konuda çok da hassasız. Verinin bir merkezde olması gerektiği ya da paylaşımına açık olması gerektiğini sürekli çalışan arkadaşlarla dile getiririz. Özellikle bilgisayarlarda asla veri tutturmayız. Bir belgenin bir şahsın bilgisayarındaki harddiskte olmasını asla istemeyiz. Bulutta olsun isteriz. Buna göre de her proje için oluşturduğumuz dosyalama arşivleme alanları da mevcut. Her gerekli belge bu alanlara yüklenir...” (K1)

“...şimdi birincisi çalışan süresinin ortalama çalışma süresi 3 sene. Çok sık çalışanımız değişiyor. Bir yaptığınız projeye bir kez dokunduğumuz projeyi 2.defa dokunmadan başka bir firmada hayatınıza devam ediyorsunuz çoğu zaman. Bu yüzden dokümantasyon meselesi bizim için önemli. Çünkü çalışandan bağımsız bireyden bağımsız bir sistem yapmak zorundayız. Hem kriz anlarında bunu çözülmesi için yani o çalışan hasta olabilir ulaşamıyor olabilir o an bilgisayarın yanında olmayabilir ama 7/24 canlı bir sisteminiz var ve sizin bunu çözmeniz lazım. Ya da çözemek gibi bir lüksünüz yok. O yüzden kriz senaryoları çok bellidir ve şeylerde yani yapılan geliştirmelerde hem geliştirme dediğim gibi aslında önceki sorularda bahsettiğim bir şey vardı müşteri size bir taleple gelir önce bir analiz dokümanı çıkarılır sonra geliştirme yapılır onaylanıp sonra canlıya alınır ve bu bir üründür Aslında bizim zorunlu kılmaya çalıştığımız bir süreç. Yani bir ürünün nasıl yapıldığı nerelere dokunduğunu sürekli kendi içimizde tutmaya çalışıyoruz...” (K3)

“...yoksa hani bilgi alışverişinde hiçbir sıkıntı yok. Bizim yaptığımız için benzerini başka bir departman yapacaksa hemen dokümantasyonları yaptığımız işleri gönderiyoruz. Diyoruz ki hani dokümanları buradan alabilirsiniz. Yaptığımız kodlamalar burada. Biz bunu şu müşteriye yaptık. Siz hangi müşteriye yapacaksınız bilmiyoruz ama bizim izlediğimiz yol bu şekilde şeklinde bütün bilgileri paylaşıyoruz. Bilgi paylaşımında hiçbir problem yok...” (K5)

“...orada da hani ekstradan sayabiliriz onu. Ama bizdeki en önemli yedekleme dediğimiz şey o know-how'ın yedeklenmesi. Bizdeki en önemli değer o projelerden alınan know-how'lar. Yani o kişi değişse bile geri sende kalmak zorunda...” (K9)

Organizasyonel hafıza eğilimi kodu öğrenme yönelimi teması içerisinde en yoğun ifade edilen koddur. Katılımcılar bu kod ile kodlanan ifadelerinde firma içerisinde bireylere olan bağımlılığın azaltılması yönünde hem süreçsel düzenlemeler ile kişilerin sahip oldukları bilgi birikiminin, hem de teknolojik altyapının kullanılarak bilginin depolanması yönündeki yaklaşımlarından bahsetmektedirler. Bu ifadeler organizasyonel hafıza eğiliminin literatür tanımlarında yer alan bilginin depolanması, gerektiğinde ulaşılması ve tekrar kullanılabilmesine de atıfta bulunmaktadır. Katılımcı görüşmelerinde bu kodun öğrenme yönelimi içerisindeki yoğunluğu, firmaların bu konuya verdikleri öneme ilişkin ipuçları sunmaktadır.

Öğrenme yönelimi temasına ilişkin bir diğer alt kod sistem oryantasyonudur. Temelde organizasyonun alt sistemlerden oluşan ve dış sistemlerle de etkileşimi olan bir sistem olarak ele alınması ve bilgiyi işleme, firma içerisindeki bilgi süreçlerinin, iletişim vasıtasıyla tüm organizasyon geneline yayılması gibi durumları ifade etmektedir (Lai ve Huili Lin, 2017). Sistem oryantasyonu organizasyon içerisindeki her faaliyetin açık ve net olarak tanımlanması ve üyelere bir sistem olarak anlatılması ile firma içerisinde uyum sağlanması ve organizasyonel bilgi üretilmesine ön ayak olmaktadır. Sistem oryantasyonu koduna ilişkin K3, K6 ve K8 kodlu katılımcıların ifadeleri aşağıda yer almaktadır.

“...tabii şimdi burada bizim görev tanımlarımız aslında net diyebilirim. Çünkü müdürlüklerimizin belli sorumluluk alanları var. Her ne kadar bazı çatışan noktalar olsa da buradaki sorunlarda belli. Örneğin internet şubedeki hisse senedi meselesi hazine ekibiyle internet bankacılığının ortak yürüttüğü bir projedir. Ama bu menünün çalışmamasında internet bankacılığı servislerin çalışmamasında da hazine sorumludur. İkisinin de sorumluluk alanları nettir. Bu noktada netliği önemsiyoruz...” (K3)

“...yeni gelen personelimizle sözleşmemizi yaparız. Sözleşmemizde zaten bir kısım tanımlar vardır. Onun haricinde görev tanımlarımız vardır...” (K6)

“...yani şirkette bir kurumsal yapı var. Herkesin işi net bir şekilde bellidir. Yani kimin ne yapacağı kimin sorumluluğu nerede başladığı nerede bittiği bellidir...” (K8)

Sistem oryantasyonu kodu ile kodlanan katılımcı görüşlerinden örnekle K3, K6 ve K8 kodlu katılımcılar firma içerisindeki faaliyetlerin açık ve net olarak tanımlanması, bu sayede çalışanların görev tanımlarının da belirlenerek sistem olarak ele alınabilecek bir bütünün parçalarını oluşturmamasından bahsetmişlerdir. Katılımcı görüşleri sistem oryantasyonunun literatür tanımları ile paralellik göstermekte olup sistem oryantasyonu sayesinde bir üst sistem olarak firma içerisinde tüm parçaların uyumlu hareket etmesinin sağlandığı çıkarımında bulunulabilir.

Öğrenme yönelimi temasına ilişkin bir diğer alt kod, firmanın tüm birimlerinin ortak amaca sevk olmasının sağlanması ya da aynı amacın paylaşılmasını ifade eden paylaşılan vizyondur. Paylaşılan vizyon firma üyelerini ortak hedefe yönlendirir, yanlış anlaşılmalara önler ve üyeler arasındaki iletişimi geliştirir (Strese, Keller, Flatten ve Brettel, 2018: 436). Paylaşılan vizyon koduna ilişkin K4, K8 ve K11 kodlu katılımcıların ifadeleri aşağıda yer almaktadır.

“...herkes zorunlu olduğu için bir dayanışma ve iş birliği içerisinde hayatını devam ettiriyor. Herkes kendi ajandasını yürütüyor aslında. Öyle takım çalışması, ütöpik değerler falan filan ben bizim şirkette bunları göremiyorum. Herkes kendi varmak istediği noktaya nasıl varacağını ve bunu gerçekleştirirken beraber yapılması gereken işler var. Mecburen oralarda iletişim ve işbirliği içerisinde olunuyor. Olmayanları da biz olduruyoruz. İşte whatsapp grubu vs. vasıtasıyla. O takımı biz kuruyoruz, biz yönetiyoruz. Ben takım çalışması vs. işlerin ortak menfaatler çerçevesinde yürüdüğünü düşünüyorum...” (K4)

“...fakat hiç kimse bu iş benim işim değil diye bakmaz olaylara. Yani herkesin görevi öncelikli görev olarak bakılır. Yani bir iş öncelikle falanca şahsın sorumluluğundadır. Fakat ondan sonra herkesin sorumluluğundadır. Bu işe öyle bakılır ve o yüzden de yani çok çok büyük bir sıkıntı olmadığı sürece iş ortada kalmaz... ..yani bizde herkesin hedefi aynıdır bir kere herkesin başlıca hedefi işini doğru yapmaktır. Ondan sonra da bizde bir patrona bağlılık patrona karşı bir sevgi ve saygı çok altını çiziceğim şekilde vardır. Yani herkes işlerini dolayısıyla patronunu sever, özellikle onu üzmemek için gayret ederler. Yani en büyük motivasyonlardan biri de budur. Şunu eksik yaparsam şunu yanlış yaparsam patron üzülür patron üzmemelim mantığı vardır. Yani biz biraz klasik iş, çalışan patron ilişkilerinin dışında yapımız var...” (K8)

“...aslında İK departmanı olarak bunu biz üstlenmiş durumdayız. Şirket içerisinde güçlü bir takım ruhu oluşturmak ve bütün çalışanları ortak amaca yönlendirmek, motive etmek gibi konularda sürekli eğitimler, seminerler düzenliyoruz. Gene benzer şekilde sosyal organizasyonlar düzenliyoruz. İnsanları bir araya getiren şeyin paylaşılmışlıklar olmasından yola çıkarak çalışanların da birşeyleri paylaşmalarını ve böylelikle de aile haline gelmelerini hedefliyoruz. Bunu da sağladığımızı söyleyebilirim. Çalışanlarımız firmanın geleceği için varlar, her ne kadar motivasyon için para gibi tatil hediyesi gibi araçları kullansak da bir şekilde ortak amaç ve ortak vizyon oluşturmayı başarabiliyoruz...” (K11)

Paylaşılan vizyon koduna ilişkin katılımcı görüşleri firma üyelerinin ortak amacı ve ortak vizyonu paylaşmasının önemine ilişkindir. K4 kodlu katılımcı ortak vizyona yönelme ve çalışanlar arasındaki işbirliği sağlamanın önemine ilişkin örneklerden bahsetmiştir. K11 kodlu katılımcı ise ortak vizyon oluşturmaya yönelik yaptıkları faaliyetlerden örnekler vermiştir. Katılımcı görüşleri paylaşılan vizyonun literatür tanımlarına paralellik göstermekteyken, kodlanma yoğunluğu ise firmaların paylaşılan vizyona önem vermelerini vurgulamaktadır.

Öğrenme yönelimi temasının literatürden hareketle hazırlanan bir diğer alt kodu öğrenmeye bağlılıktır. Öğrenmeye bağlılık bilginin firma içerisinde edinilmesi, iletilmesi, kabul edilmesi, özümsemesini eylemlerini ifade etmektedir (Calisir ve diğerleri, 2013; Jolly ve Therin, 2007). Öğrenmeye bağlılık firma içerisinde bilgi alışverişini, iş birliğini ve esnekliği teşvik ederek firmanın iç ve dış çevre ile etkileşiminde faydalı bir ortam sağlar (Madrid-Guijarro, Martin ve Garcia-Perez-de-Lema, 2021; Popa, Soto-Acosta ve Martinez-Conesa, 2017).

Bu mevcut bilgileri birleştirerek veya yeni bilgileri bünyesine katarak gerçekleştirilebilir. Öğrenmeye bağlılık koduna ilişkin K1, K2, K4 ve K6 kodlu katılımcıların ifadeleri aşağıda yer almaktadır.

“...eğitime önem veriyoruz çünkü personelin bilgisi, tecrübesi artınca işin kalitesinin artacağından eminiz. Bu konuda bu güne kadar 2 farklı metot uyguladık...” (K1)

“...piyasayı ne kadar domine ettiğinin farkında olduğumuz için bu yöndeki arkadaşlarımızın gelişimini ve bilgilenmesini çok önemsiyoruz. Kendi iş sektörümüzle alakalı, müşteri ile konuşurken bir gömleğe ya da bir tüle nasıl nakış işlerseniz o kelimeleri nakış nakış en güzel şekilde nasıl işlenebileceği konusunda mesela bir

eğitmenle anlaştık, önümüzdeki ayın ortasında gelip bize eğitim verecek. Yani pazarlama alanında güçlü olmamıza rağmen bazı kelimelerin karşı tarafta oluşturacağı tahayyül ya da algı farklı olabilmektedir bu nedenle eğitim çok önemli. İşin belki de en önemli ayağı...” (K2)

“...AR-GE odaklı şirket olduğumuz için şirket içerisinde cihaz geliştirdiğimiz için öğrenmek bizim en dinamik motivasyonumuz. Öğrenerek bir şeyleri yapabiliyoruz. Ben her gün yeni birşeyler öğreniyorum. Arkadaşlarımı da benimle öğrenmeleri için muhakkak süreçlere dahil ediyorum. Bilginin biz asla bireylerde kalmasını istemeyiz. O yüzden bütün projelerde de whatsapp grubu gibi google drive gibi paylaşım ortamlarımız var. Oralarda paylaşıyoruz. Yani bir bilginin homojen bir biçimde kurum içerisine yayılması için ne gerekiyorsa yaparız. Bunun için hiçbir masraftan da kaçmayız. Biz yerleşmenin ve üretimin ancak bilgi ve bilginin yayılması ile mümkün olacağına inanıyoruz. Bunun için de uğraşıyoruz. Bunun için de bedel ödüyoruz. Biz bilgiyi kesinlikle çok kıymetli görüyoruz ve kıymetlendiriyoruz...” (K4)

“...yani işte kendinizi yenileme açısından hızlı olmak zorundasınız...” (K6)

Öğrenmeye bağlılık kodu literatürde bilginin edinilmesi ve kullanılmasına ilişkin eylemleri nitelemektedir. Bu kod ile kodlanan katılımcı görüşlerinde ise firmaların bilgiye verdikleri önem ve bilginin gerek kullanılması gerekse firma geneline yayılmasına ilişkin örnekler yer almaktadır. Katılımcı ifadeleri öğrenmeye bağlılık kodunun literatür tanımlarını destekleyici örnekler olarak ortaya çıkmaktadır. Katılımcı görüşlerinden hareketle firmaların öğrenmeye önem verdikleri çıkarımında bulunulabilir.

4.9.4.4.Teknoloji yönelimine ilişkin bulgular

Literatürde temel stratejik yönelimlerden birisi olarak kabul edilen teknoloji yönelimi araştırmamız kapsamında ilgili literatürün önermesi ile hazırlanan kodlardan birisi olarak kodlanmıştır.

Teknoloji yönelimi, yeni ürün ve hizmetler geliştirmek için yeni teknolojilere yatırım yapılması ve sunulan teknolojik çözümler aracılığı ile uzun vadeli başarı sağlanması fikrini temel alır (Gatignon ve Xuereb, 1997; Grinstein, 2008; Hamel ve Prahalad, 1991). Teknoloji yönelimi, stratejik bir tercih olarak teknolojinin firmaların mevcut

işleyişlerine entegre edilmesi durumunda firmalara uzun vadeli başarı avantajı oluşturacaktır (Kindermann ve diğerleri, 2021; Kohli ve Melville, 2019). Katılımcılar ile yapılan görüşmelerde teknoloji yönelimi koduna ilişkin K1, K2, K4 ve K7 kodlu katılımcıların ifadeleri aşağıda yer almaktadır.

“...yeni teknolojiler konusunda zor süreçlerden geçmişliğimiz var. Bizim işimizde yurt dışına bağlı çok küçük boyutlu cihaz parçalarının alınması var. Malum üç boyutlu yazıcı teknolojisi gelişti artık. Bu parçalar bu teknoloji ile kolaylıkla modellenip yazılıp kullanıma çıkartılabiliyor. Biz bu teknoloji gelişip belli bir seviyeye geldiğinde hemen bu cihazlardan temin ettik hemen bunları laboratuvarlarımıza konumlandırıdık. Hemen kullanmaya sunduk. Ama sonra fark ettik ki sadece teknolojinin alınması değil, ekibin de buna hazır olması lazım. Yani o üç boyutlu yazıcıyı aldıktan sonra, 6 ay boyunca hiç çalışmadı. Çünkü kimse elindeki kırılan parçayı buradan basabileceğinin bilgisine sahip değildi. Veya kimse bunu orada basabileceğini düşünmüyordu ya da düşünemiyordu. Herkes almış bunu X firmadan Y firmadan alması gerektiği alışkanlığına sahip olduğu için dışarıya sipariş veriyordu. O yüzden bu yatırımda biz acı bir tecrübe ile şunu keşfettik. Teknolojiyi hemen çıktığında ya bu çok güzel, kullanılabilir deyip ofise koymak bir fayda sağlamıyor. Teknolojinin getirdiği faydaları, getirdiği hızlı süreçleri, atladığı yaptığı çabuklaştırdığı süreçleri öncelikle ekibe, çalışma arkadaşlarınıza, sahaya ve hatta dokümanlarınıza yazmalısınız ki insanlar o bilgiyi, o teknolojiyi kullanma ihtiyacı duysunlar. Onu kullanmadığınız sürece o teknoloji ölü yatırım olarak kenarda durur. Şu anda şirket olarak teknolojiye açığız. Ama eskisi gibi teknolojiyi hemen alıp, ofise getirip bundan sonra bunu kullanacağız diye bakmıyoruz. Öncelikle sahadaki arkadaşlara, böyle bir şey alırsak nasıl yaparız sizin fikriniz ne, önce onlara soruyoruz. Sahadaki insanları bilinçlendiriyoruz, sonrasında teknoloji gerçekten sizin süreçlerinizi hızlandıracaksa kolaylaştıracaksa ya da bize ekstra bir yardımı olacaksa o zaman bünyemize katıyoruz...” (K1)

“...bilgisayarlarımızda bulut teknolojisini kullanarak yedekleme sıkıntımızı çözebiliyorsak gidip niye 50.000 TL'ye bilgisayar alalım. Bu olayı iyi balans ediyoruz bu konuda iyi danışmanlık alıyoruz...” (K2)

“...biz AR-GE üzerine çalıştığımız için yeni teknolojiyi severiz, alırız ve denemek isteriz. İşimize yaramasa bile bize muhakkak fikirler verir. Yeni açılımlar kazandırır. En azından onu farklı bir yerde değerlendirebiliriz. Bu yüzden de ARGE piyasasında malzeme bilgisi ve alternatif ürünlerin bilgisi repertuarına sahip olmak çok büyük önem arz eder. Ben yarın bir sorunu nasıl çözerim dediğimde, daha önce denediğim

teknoloji ile şöyle olmuştu böyle olmuştu şeklindeki deneyimler çok kolaylık sağlar. Biz yeniliği hemen içselleştiririz...” (K4)

“...başta da konuştuğumuz gibi bunu başarabilmemizde aslında teknolojik altyapı olarak buna uygun olmamız ve bunu sağlamak için gereken cihazlara sahip olmamızı gösterebilirim...” (K7)

Teknoloji yönelimine ilişkin katılımcı ifadeleri, teknolojinin firmalar tarafından edinilmesi, iş süreçlerine entegre edilmesi, teknoloji kullanımına yönelik kültür oluşturulması ve teknolojinin yedekleme, operasyonel süreçler, Ar-Ge gibi çeşitli alanlarda kullanımına ilişkin örnekler sunmaktadır. Kodlama sıklığının da ışığında firmaların teknolojiye önem verdikleri çıkarımında bulunulabilir. Katılımcıların ifadeleri teknoloji yöneliminin literatür tanımlarında yer alan gerek teknolojiye yatırım yapılması gerekse mevcut işleyişlerine entegre edilmesi eylemlerini destekler niteliktedir.

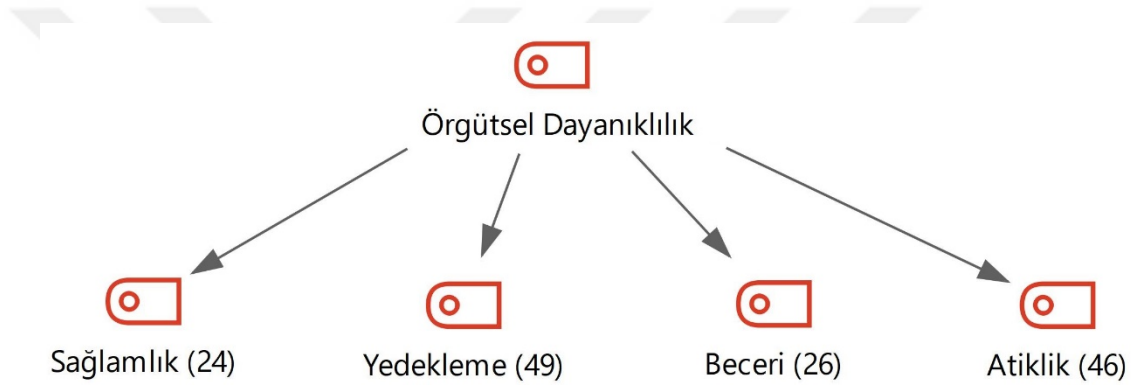
4.9.4.5.Örgütsel dayanıklılığa ilişkin bulgular

Literatürde değişkenlik, belirsizlik, karmaşıklık ve muğlaklık içeren koşulları niteleyen VUCA kısaltması ile ifade edilen çevre koşulları altında hayatta kalmak ve aynı zamanda beklenmedik, ani, özellikle de olumsuz olaylara yanıt verme becerisi olarak tanımlanan örgütsel dayanıklılık (Fiksel ve diğerleri, 2015; Kantur ve İşeri-Say, 2012), araştırma kapsamında oluşturulan son temadır. Bununla birlikte örgütsel dayanıklılık beklenmedik, ani, olumsuz olaylara yanıt verme becerisi ile sadece hayatta kalmakla sınırlı kalmayıp, bunun ötesine geçebilmeyi, bu yıkıcı iş ortamında gelişme sağlayabilmek ve başarılı olabilmek yeteneği olarak ifade edilmektedir (Lengnick-Hall, Beck ve Lengnick-Hall, 2011).

Araştırma kapsamında literatürden hareketle hazırlanan hazır kodlar listesinde örgütsel dayanıklılık teması sağlamlık, yedekleme, beceri ve atiklik olmak üzere 4 alt kod ile yer almaktadır. Sağlamlık, örgütlerin iç ya da dış kaynaklı olabilecek her türlü aksaklık ve olumsuzluklara rağmen işlevini sürdürme yeteneğidir (Brandon-Jones ve diğerleri, 2014: 58). Yedekleme firmanın faaliyetlerini kesintiye uğratma potansiyeli olan, yaşanan ani ve/veya olumsuz gelişmeler karşısında firmanın işini sürdürebilmesi

için gerekli olan öğelerin, sistemlerin veya diğer bileşenlerin ne ölçüde var olduğudur (Shashi ve diğerleri, 2020: 1224). Becerikli örgütler aksaklıklar yaşandığında rutin süreçleri uygulamanın dışında doğaçlama çözümler konusunda ustadırlar (Suarez ve Montes, 2020: 52). Yüksek beceriye sahip olmak, katı olan süreçler yerine örgütün esnek süreçlere sahip olması ile sağlanabilir (Burnard ve diğerleri, 2018: 358). Atiklik zamanlama ile ilgilidir, örgütün aksaklıkları gidermek ve hedeflerine zamanında ulaşabilmek için aksiyon alma hızıdır (Shashi ve diğerleri, 2020: 1224).

Örgütsel dayanıklılık temasına ilişkin hiyerarşik kod alt bölümler modeli Şekil 13'te sunulmuştur.



Şekil 13: Örgütsel dayanıklılık teması hiyerarşik kod modeli

Örgütsel dayanıklılık teması sağlamlık alt koduna ilişkin K7 ve K10 kodlu katılımcıların ifadeleri aşağıda yer almaktadır.

“...açıkçası iş anlamında çok da fazla baskı görecekte pozisyonda bulunmuyoruz. Rekabetin getirmiş olduğu baskılar var. Ekonomik bazı baskılar oluyor. Ve tabii ki kriz gibi gene ekonomik kökenli beklenmedik olaylar oluyor. Biz tabii elimizden geldiğince tüm bunlarla mücadele edip iş sürekliliğini sağlamak durumundayız. Bu zamana kadar bunu başardık...” (K7)

“...covid19 sürecinde evden çalışma, kısmi çalışma, sokağa çıkma kısıtlaması gibi durumlar bir süre faaliyetlerimizde aksaklıklara sebep oldu. Faaliyetlerimizin önemli bir kısmını online yapabiliyor olsak da yine lojistik için sahada olma zorunluluğumuzda vardı. Bu süreç içerisinde şirketin, çalışanların ve müşterilerin düzenini, taleplerini değiştirmesi gerekti. Faaliyetlerimizin mevcut olarak online ortamdan yapılabilmesi bu süreçlere adapte olmamızı biraz daha kolaylaştırdı.

Öncelikleri, kaynakları, imkanları değerlendirip bir planlama yaparak ilerledik. Adapte olduktan sonra bu durum bizim elektronik kaynaklar tarafının ilerlemesini artırdı. Bu süreçte hem faaliyetlerimiz hem de gelirlerimiz artış gösterdi...” (K10)

Örnek ifadeler olarak K7 ve K10 kodlu katılımcıların sağlık koduna ilişkin ifadeleri iç ve dış baskılara vurgu yaparak firmaların bu baskılar karşısında da ayakta durma, faaliyetlerini sürdürme ve başarı elde etme özelliklerini örneklemektedir. Katılımcıların ifadeleri bu yönleri ile literatürdeki sağlık koduna ilişkin tanımlara paralellik göstermektedir.

Örgütsel dayanıklılık teması yedekleme alt koduna ilişkin K1 ve K3 kodlu katılımcıların ifadeleri aşağıda yer almaktadır.

“...bilgiye dayalı çalıştığımız için bilginin yedeğini her türlü alıyoruz. Personel yedeklemesi konusunda yapımız şu şekilde, klinik hizmetler müdürüyüm. Her projede bir müdür, bir de operasyon müdürü bulunmakta. Bu yapıda aslında her operasyon müdürü yedek bir proje müdürü, her proje müdürü de yedek bir klinik hizmetler müdürüdür. Çünkü bu müdürler bir alt kademedeki müdürlerle çok ciddi iletişim halindedir. Personel anlamında da müdürlerin bu iletişimi sayesinde personel kaydırma yolu ile her personeli yedekleyebiliyoruz. Bu anlamda personellere de sorumluluklar vererek operasyon müdürlüğüne ne derece yetkin olduğunu puanlıyoruz, değerlendiriyoruz. Finansal yedekler değişkendir. Her ne kadar herkes kasada kenarda bir şeylerim olsun istese de bazen olmaz, bazen giden geri gelmez. Pandemi döneminde bütçe ve finansal dengeler birbirine karışmış durumda. O yüzden çok dengeli gitmeyebilir. Bizimkinde şu anda ortada diyebilirim...” (K1)

“...ama genel olarak dayanıklı olduğumuzu söyleyebilirim. Çünkü her şeyin yedeği vardır, yani sistem olarak vardır. Canlıda çalışan makineler parça parçadır yani kullanıcı şeyde ön planda tek bir siteye giriş yapar ve rahat aslında arka planda 4 makine var ve bir tane internet şubenin yedeği var. Bu makinelerdeki yoğunlukta olduğu zaman yedeği devreye alıyoruz ama onu da sürekli çalıştırmıyoruz. Şöyle ki o yoğunluk azaldığı zaman geri çıkartıyoruz...” (K3)

Yedekleme koduna ilişkin katılımcı ifadeleri, finansal kaynaklar, işgücü, fiziksel kaynaklar ve bilgi gibi çeşitli kalemlerdeki firma yedeklerine vurgu yapmaktadır. Katılımcılar verdikleri örnekler ile hem yedekleme kültürüne hem yedekleme yöntemine değinmektedirler. Bu sayede gerek kesinti durumunda gerekse çalışan

eksiği gibi durumlarda firma faaliyetlerini sürdürebilmektedir. Katılımcıların yedekleme koduna ilişkin ifadeleri yedeklemenin literatür tanımında yer alan temel dinamikleri içermektedir.

Örgütsel dayanıklılık teması beceri alt koduna ilişkin K1 ve K2 kodlu katılımcıların ifadeleri aşağıda yer almaktadır.

“...bununla birlikte aynı anda altıncı bölge dediğimiz İstanbul’da gene 13 tane hastanenin işini aldık. Çok büyük bir operasyonun, iş alıp işinizi bir yere aktarmakla plan yaparken bir an önünüze başka bir fırsat çıkıyor ve onu da kabul ediyorsunuz, onu da bırakmıyorsunuz...” (K1)

“...bizde beklenmedik olaylar ortaya çıktığında bazen karşısında çözümsüz kalabiliyorsunuz. Bizim sektörde şu var. Sizde olmayan başkasında var. Yani koşullar değiştiğinde örneğin mevzuatsal olarak şu tedaviyi uygulamak için bu belge gerekir gibi ani değişimlerde çözüm ortaklarımız vasıtası ile işimizi hallederiz. Evet bir anlamda değişen koşullara hızlı şekilde adapte oluruz...” (K2)

Beceri koduna ilişkin katılımcı ifadeleri gerek eş zamanlı olarak birçok faaliyeti bir arada yürütebilmek gerekse firma kaynaklarının eksik kaldığı konularda farklı firmaların kaynaklarından faydalanabilecek durumda olmak konularına örnekler sunmaktadır. Katılımcılar tarafından verilen örnekler firmanın esnek yönetim süreçlerine sahip olması ile sağlanabilecek eylemlerdir. Bu eylemler bu yönüyle de literatürdeki beceri kodunun tanımına uygunluk göstermektedir.

Örgütsel dayanıklılık teması atıklık alt koduna ilişkin K7 ve K10 kodlu katılımcıların ifadeleri aşağıda yer almaktadır.

“...teknoloji tabanlı bir iş yaptığımız için kullandığımız teknolojiler sürekli değiştiği için piyasa ve pazar sürekli değiştiği için sürekli tetikteyiz ve en ufak bir değişiklikte dahi hemen vaziyet alabiliyoruz. Sonuçta rakipleri milimetrik takip eden bir yapıdayız...” (K7)

“...sektörde sıkça yapılan mevzuat değişikliklerinde hızlı aksiyonlar almak durumundayız. Aslında bu bizi sürekli atik bir pozisyonda kalmamız için idmanlı hale getiriyor. Bugünden yarına iş yapış şeklimizi ve organizasyonumuzu ayarlayabiliyoruz. Bu tip mevzuatsal değişikliklerin işimizi aksatmasına izin vermiyoruz, herhangi bir uyumsuzluk ya da ceza durumuyla da karşılaşmıyoruz.

Müşteriler konusunda da onların değişik talepleri karşısında hızlı aksiyon alabiliyoruz, hedeflediğimiz satış rakamlarına ulaşmak için buna mecburuz ve bu güne kadar da hedeflediğimiz rakamları yakalama konusunda başarılı olduk ve büyüyerek yolumuza devam ediyoruz. Bu bağlamda atik olduğumuzu söyleyebilirim...” (K11)

Atiklik koduna ilişkin katılımcı ifadeleri hem teknolojik değişimler hem de mevzuatsal değişiklikler gibi etkenler karşısında firmaların organizasyon yapılarını ve stratejilerini olabildiğince hızlı şekilde değiştirmeleri gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Bu yönüyle atikliğin hıza ve çabukluğa vurgu yapan literatür tanımı ile de paralellik gösteren ifadeler firmaların dayanıklılığın bir bileşeni olarak bu yetkinliğe sahip olmasının önemini vurgulamaktadır.

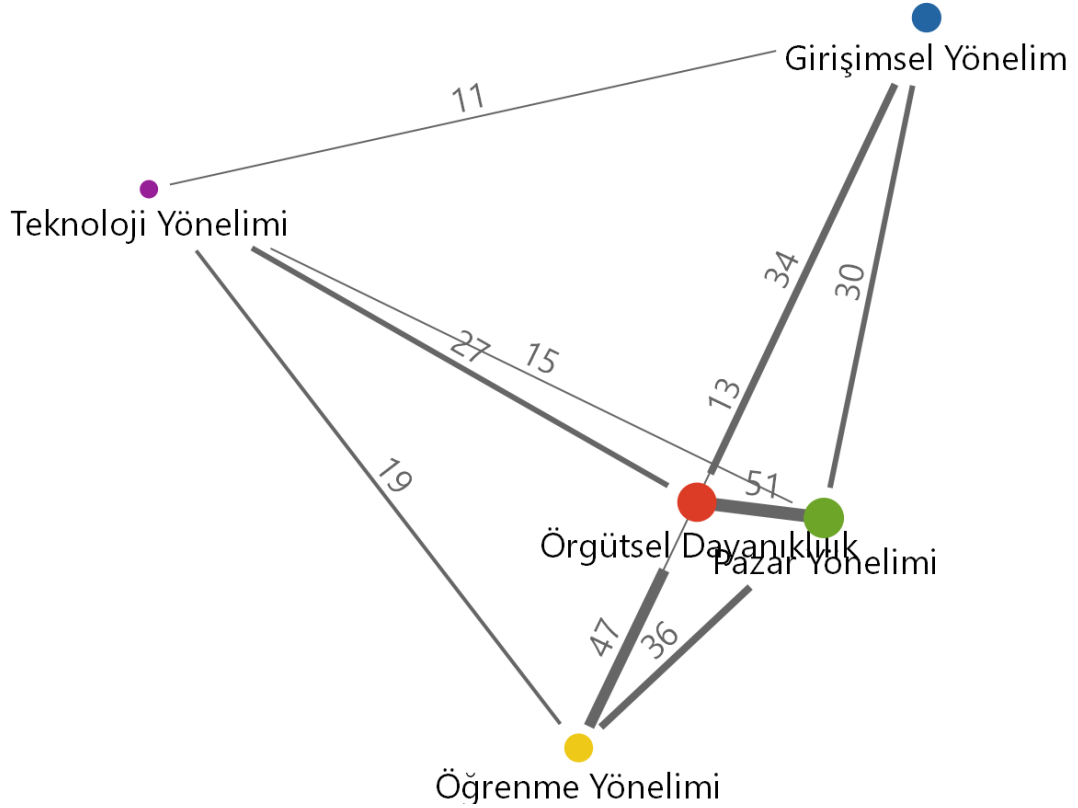
Örgütsel dayanıklılık kavramı literatürde sağlamlık, yedekleme, beceri ve atiklik alt boyutlarının bir bileşeni olarak tanımlanmaktadır. Bu araştırma kapsamında ise her ne kadar kodlamalarda alt kodlar ayrıca kodlanmış olsa da temalar ve kodlar arası ilişkilerin analiz edildiği kısımlarda dinamik bir yetenek olarak örgütsel dayanıklılık alt kodların toplamı olarak bir bütün olarak ele alınmış ve tema düzeyine analizlere dahil edilmiştir. Alt kodlara ilişkin analizler yüzeysel düzeyde tutulmuştur. Bu tercih araştırmanın örgütsel dayanıklılığı ticarete konu olmayan “yumuşak” varlık olan ve inşa edilerek elde edilebilecek bir yetenek olarak ele almasından kaynaklanmaktadır (Teece ve diğerleri, 1997: 528).

4.9.5. Kodlar arasındaki ilişkiler

Bu başlık altında kodlar arası ilişkiler birkaç farklı grupta ile ayrı alt başlıklar altında sunulmaktadır. Bu farklı gruplamalardan ilkinde kodlar arası ilişkiler temalar düzeyinde sunulmaktadır. İkinci alt başlıkta stratejik yönelimler temalarına ait alt kodlar (alt boyutlar) ve örgütsel dayanıklılık temasına ilişkin ilişkiler sunulmaktadır. Üçüncü alt başlıkta hem stratejik yönelimler hem de örgütsel dayanıklılık temalarına ait alt kodlar düzeyindeki ilişkiler sunulmaktadır. Dördüncü alt başlıkta ise stratejik yönelim temalarının alt kodları arasındaki ilişkiler sunulmaktadır.

4.9.5.1. Temalar arası ilişkiler

Araştırma sonucunda katılımcıların sıkça birlikte bahsettiği kodlar ve kodlar arası ilişkiler araştırma temaları düzeyinde Şekil 14'te sunulmuştur. Önceden de vurgulandığı gibi nitel araştırmalarda kodların niceliği değil niteliği önemli olsa da kodun yer alma sıklığı kodun yoğunluğu ve ağırlığı hakkında araştırmacıya bilgi vermektedir (Çelik ve diğerleri, 2020: 386). Buradan hareketle birlikte bahsedilen kodların ilişkileri hakkında çıkarımda bulunmak için kodların birbirleri ile ilişki sıklıkları gösterilmektedir. Şekil 14'te görülen çizgiler temalar arasındaki ilişkileri sembolize ederken, rakamlar ise birlikte bahsedilme sayısını göstermektedir. Birlikte bahsedilme ve ilişki düzeyinin sıklığına bağlı olarak da çizgiler kalınlaşmaktadır.



Şekil 14: Araştırma temaları arasındaki ilişkiler

Kodlar arasındaki ilişkileri temalar düzeyinde gösteren Şekil 14 örgütsel dayanıklılık modelin merkezinde olacak şekilde incelendiğinde stratejik yönelimler ve örgütsel dayanıklılık temaları arasında yoğun ilişkiler görülmektedir. Katılımcıların ifadelerinde örgütsel dayanıklılık ve pazar yönelimi temaları arasında yakın ve sık bir

ilişki vurgulanmaktadır. Buradan hareketle stratejik yönelim olarak pazar yönelimi temasının katılımcı firmalar arasında ön planda olduğu çıkarımında bulunulabilir.

Birlikte kodlanma sıklıklarına göre öğrenme yöneliminin, örgütsel dayanıklılık ve pazar yönelimleri ilişki yoğunluğu, girişimsel yönelimin pazar yönelimi ve örgütsel dayanıklılık ile ilişki yoğunluğu, teknoloji yöneliminin ise örgütsel dayanıklılık ile arasında ilişki yoğunluğu bulunmaktadır. Sıklık düzeyi en az olan ilişkiler ise teknoloji yönelimi ile girişimsel yönelim ve pazar yönelimleri arasında bulunmaktadır.

Her ne kadar birlikte bahsedilme sıklığının yoğunluğu ya da seyrekliğinin etki derecesini ölçümlemek nitel yöntemler ile mümkün olmasa da ortaya çıkan tabloda katılımcıların örgütsel dayanıklılık ile pazar yönelimi ve öğrenme yönelimi temalarını yoğun bir şekilde ilişkilendirdikleri görülmektedir. Buradan hareketle çıkarımlarda bulunabilmek için bu ilişkilerin alt boyutlar düzeyinde de incelenmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu inceleme bu başlık altında devam eden kısımda yapılmaktadır.

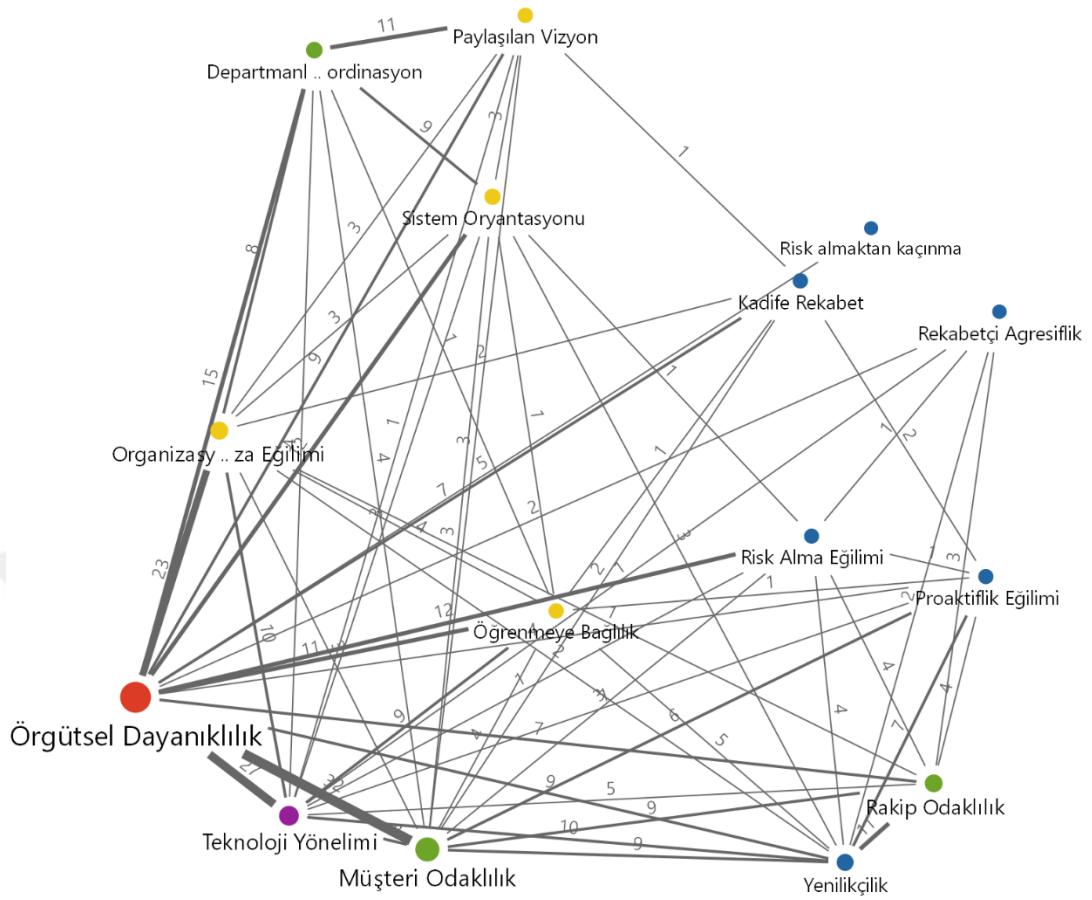
Ayrıca stratejik yönelimlerin de kendi aralarında yoğun ilişkileri bulunmaktadır. Bu ilişkiler literatürde stratejik yönelimlerin birbirleri ile ilişkili olduğu ve bütüncül olarak ele alınması gerektiğini savunan Grinstein, (2008), Hakala, (2011) ve firmaların kendi koşullarına, durumlarına göre birden fazla stratejik yönelim kombinasyonu benimsemesi durumunda yüksek performans olasılıklarının artacağını savunan Laukkanen, Nagy, Hirvonen, Reijonen ve Pasanen (2013), Masa'deh ve diğerleri (2018), Sahi ve diğerlerinin (2020) görüşleri ile paralellik göstermektedir.

Ayrıca ilişkisel düzeydeki bu sonuçlar araştırmanın dayandığı temel teorilerden olan yapılandırma (konfigürasyon), durumsallık (olumsallık) ve dinamik yetenekler teorilerinin temel kabulleri ile paralellik göstermekte ve önermelerini doğrulamaktadır. Yapılandırma (konfigürasyon) teorisi Mintzberg'in (1989: 95) ifadesi ile başarıya giden tek bir yol olmadığı, alternatif yolların kuruluşun yapılandırma (konfigürasyon) becerisine oranla mevcut olduğunu savunur. Durumsallık (olumsallık) teorisine göre ise tek bir yapı tüm durumlar için uygun değildir (Hickson ve diğerleri, 1971; Ruekert ve diğerleri, 1985).

Araştırmanın bu kısmında ortaya çıkan temalar arası ilişkilerin mevcudiyeti yapılandırma (konfigürasyon), durumsallık (olumsallık) teorilerinin yukarıda bahsedilen varsayımlarını doğrular niteliktedir. Ortaya çıkan tablo firmaların örgütsel dayanıklılıklarının tek bir stratejik yönelime bağlı olmadığı, hem duruma göre çeşitli yönelimlere sahip olunabileceği hem de bunların uygun kombinasyonları ile yapılandırma becerisine bağlı olarak dayanıklı olunabileceğini göstermektedir. Dinamik yetenekler teorisi ise firmaların değişkenlik gösteren çevre koşullarına karşılık verebilmek adına iç ve dış yetkinliklerini birleştirmesinin dinamik bir yetenek olduğunu savunmaktadır (Teece ve diğerleri, 1997: 516). Örgütsel dayanıklılık modelin merkezinde düşünüldüğünde diğer stratejik yönelimlerle ortaya çıkan ilişkileri de dayanıklılığın dinamik bir yetenek olarak inşa edilmesine yönelik ipuçları sunmaktadır.

4.9.5.2.Stratejik yönelim alt kodları ve örgütsel dayanıklılık teması arası ilişkiler

Araştırmada temalar arasında ortaya çıkan ilişkiler, konu ile ilgili çıkarımlarda bulunulabilmesi için bu ilişkilerin alt kodlar düzeyinde incelenmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu doğrultuda Şekil 15'te yer alan ilişki haritasında stratejik yönelimler alt kodlar (boyutlar) düzeyinde; sağlamlık, yedekleme, beceri ve atıklık alt kodlarından oluşan örgütsel dayanıklılık teması ise araştırma modelinin merkezinde konumlandırılarak alt kodlar düzeyinde değil, alt kodlarını kapsayacak şekilde bütün olarak gösterilmektedir. Teknoloji yönelimi ise daha önceki ilgili kısımda değinildiği üzere araştırma sürecine teorinin önerdiği kod olarak dahil edilerek teoriden hareketle tek bir tema olarak kodlanmış ve ilişkiler haritasında bu şekli ile yer almaktadır.



Şekil 15: Stratejik yönelim alt kodları ve örgütsel dayanıklılık teması ilişkisi haritası

Şekil 15 incelendiğinde alt kodların hem kendi aralarında hem de örgütsel dayanıklılık ile aralarında ilişkili oldukları görülmektedir. Katılımcıların örgütsel dayanıklılık ile en yoğun birlikte bahsettiği kodlar, müşteri odaklılık, teknoloji yönelimi, organizasyonel hafıza eğilimidir. Bir diğer deyişle katılımcılar örgütsel dayanıklılıktan bahsederken sıklıkla bu stratejik yönelimlere de değinmişlerdir. Bir anlamda örgütsel dayanıklılık ile alt boyutlar düzeyindeki bu stratejik yönelimleri ilişkilendirmektedirler.

Katılımcılar ile yapılan görüşmelerde ortaya çıkan kodlar arasındaki bu ilişkiler literatürde yer alan diğer araştırmalar tarafından da desteklenmektedir. Asamoah, Agyei-Owusu ve Ashun (2020) yaptıkları araştırmada dayanıklılığın müşteri odaklı performansı arttırdığı sonuçlarını elde etmişlerdir. Buna paralel olarak K1, K3 ve K5 kodlu katılımcıların ifadeleri aşağıda yer almaktadır. Katılımcılar müşteri odaklılık ile dayanıklılık arasındaki ilişkiyi vurgulamaktadırlar.

“...müşteriden gelen baskıları, deadlinelerin erkene çekilmesi, işin hızlandırılması gibi baskıları ya da işin tamamıyla kişisel talepleri her zaman doğru yönettik, müşteriye de memnun ettik...” (K1)

*“...dediğim gibi bankacılık 7*24 hizmet veren bir sektör. Ve olumsuz anlamda adınız çıktığı kolay üstünüzden atamazsınız. Bu yüzden hizmetinizi stabil olarak sürdürmek zorundasınız...” (K3)*

“...o anlamda şirketin çok açık olduğunu, bu süreçte bir sıkıntı yaşandığında o sıkıntının giderildiğini ve yazılım olarak bakarsak olaya müşteri teslimatları konusunda pandemi sürecinde de herhangi bir sektöre uğramadan sıkıntılara çözüm üretildiğini söyleyebilirim...” (K5)

Katılımcıların ifadeleri örgütsel dayanıklılık ve müşteri odaklılık arasında iki açıdan ilişkiye örnek teşkil etmektedir. Gerek örgütsel dayanıklılık sayesinde olumsuz koşullarda dahi işi doğru yaparak müşterinin memnun edilmesi gerekse müşterinin memnun edilmesi yolu ile örgütsel dayanıklılığın sağlanması yönünde ilişkilerin varlığı çıkarımında bulunulabilir. Ayrıca bu ifadeler Asamoah ve diğerlerinin (2020) araştırmasında ortaya çıkan dayanıklılığın müşteri odaklı performansı arttırdığı sonuçlarını doğrulamaktadır.

Yoğun olarak kodlanan bir diğer ilişki ise örgütsel dayanıklılık ve teknoloji yönelimi kodları arasındadır. Literatürde yakın zamanda yapılan bir çalışmada Tanner, Prayag ve Kuntz (2022) teknolojinin dayanıklılık oluşturmak için kritik faktörlerden birisi olduğu, bununla ötesinde özellikle KOBİ’lerde finansal kaynakların yetersizliği nedeni ile teknolojiye erişememenin dayanıklılığın önünde bir engel oluşturabileceği sonuçlarını elde etmişlerdir. Buna paralel olarak K2, K3, K4 ve K5 kodlu katılımcıların ifadeleri aşağıda yer almaktadır. Katılımcılar teknoloji yönelimi ile dayanıklılık arasındaki ilişkiyi vurgulamışlardır.

“...bilgisayarlarımızda bulut teknolojisini kullanarak yedekleme sıkıntımızı çözebiliyorsak gidip niye 50.000 TL’ye bilgisayar alalım. Bu olayı iyi balance ediyoruz bu konuda iyi danışmanlık alıyoruz...” (K2)

“...bir anda yani bir günde bir hafta sonunda firmadan evlere bütün çalışma sistemini geçirebildik. Yani cuma günü firmadan bilgisayarları aldık gittik. Belli şeyleri de

taşıdık. Hafta sonu eksiklerimizi özellikle sistem ekipleri tamamladı. Pazartesi günü hiçbir eksiğimiz olmadan sistemde çalışabildik...” (K3)

“...bu yüzden de ar-ge piyasasında malzeme bilgisi ve alternatif ürünlerin bilgisi repertuarına sahip olmak çok büyük önem arz eder. Ben yarın bir sorunu nasıl çözerim dediğimde, daha önce denediğim teknoloji ile şöyle olmuştu böyle olmuştu şeklindeki deneyimler çok kolaylık sağlar...” (K4)

“...ama sadece şunu söyleyebilirim dediğim gibi pandemiye inanılmaz hızlı ayak uydurdu yani kendi çapında. Yani çünkü biz teknoloji firmasıyız. Biz de hani bağlantı altyapı teknik altyapı çok önemli. Pandemi sürecinde bunu başarmak uzaktan çalışmayı başarmak da açıkçası bence bu konuda şirketin ne kadar ayakta kalabildiğini de göstergesi aslında...” (K5)

Katılımcıların ifadeleri teknoloji sayesinde örgütsel dayanıklılığın sağlanmasına yönelik örnekler içermektedir. Teknoloji yönelimi sayesinde verilerin yedeklenmesi ve ulaşılabilir olması, iş sürekliliğinin sağlanabilmesi, işe yönelik sorunların çözülebilmesi gibi konularda örnekler vermişlerdir. Teknoloji yönelimi ve örgütsel dayanıklılığın ilişkilendirilmesine yönelik bu örnekler yakın zamanda Tanner ve diğerleri (2022) tarafından gerçekleştirilen araştırmada elde edilen teknolojinin dayanıklılık oluşturmak için kritik faktörlerden birisi olduğu sonuçlarını doğrular niteliktedir.

Organizasyonel hafıza eğilimi ve örgütsel dayanıklılığın ilişkisine yönelik olarak K4, K9 ve K11 kodlu katılımcıların ifadeleri aşağıda yer almaktadır. Bilgi teknolojilerinin kullanılması etkili bir örgütsel hafıza süreci yönetimini desteklemektedir. (Barros, Ramos ve Perez, 2015: 46). Katılımcıların ifadeleri de bunu desteklemektedir. Katılımcılar bilgi teknolojileri vasıtası ile örgütsel hafızayı muhafaza etmeye çalışmaktadırlar. Ayrıca organizasyonel hafızanın, örgütsel dayanıklılığın alt boyutu olan yedekleme ile de ilişkisi (Fang ve diğerleri, 2016: 70) katılımcıların ifadeleri neticesinde oluşan ilişki haritasını destekler niteliktedir.

“...bizim gibi küçük şirketlerde en zor yedeklenen şey insandır. Bu nedenle insanların hafızlarındaki bilgiyi minimize etmeye çalışıyoruz. Bunun için google drive gibi, CRM uygulamalarımız gibi şeylere bilgilerimizi muhakkak yedeklemeye çalışırız..... bütün yaptığımız işleri dokümanite ederiz. Ve bütün proje ortakları ile bunları homojen olarak paylaşıyoruz. Projelerin google drive erişimleri o proje ile ilgili olan herkese

açık. Herhangi bir bilgi geldiğinde bütün arkadaşların orayı güncellemelerini isteriz...” (K4)

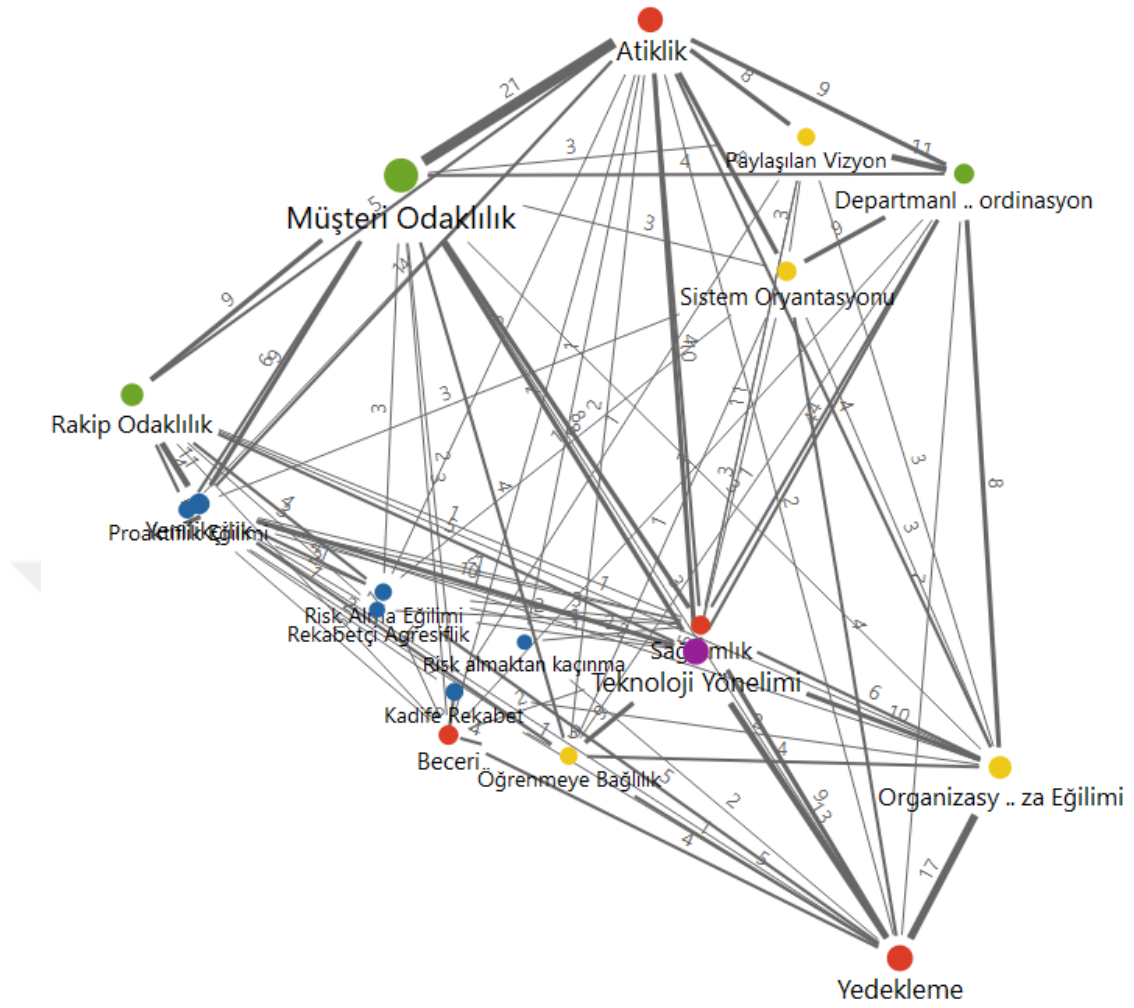
“...yani zorluklara şunu da koyabiliriz mesela elinde know-how olan bir danışman çekti gitti. Çok oluyor yurt dışına gidenler özellikle. O adam çekti gitti bunun altından nasıl kalkabiliriz. Farklı farklı yöntemlerle onun yerini dolduruyorsunuz...” (K9)

“...bunlar toplandıktan sonra belirli bir periyot ile arşivlenmekte ve ilgili konular ilgili çalışanlar ile paylaşılmaktadır. Bu da bize ayrı bir güç veriyor. Çalışanlarımızdan bağımsız olarak da sistemi var etmeye çalışıyoruz. Yani sistem hiçbir çalışana bağlı olmamalı, sonuçta hiç kimse vazgeçilmez değildir...” (K11)

Katılımcılar organizasyonel hafıza eğilimi kodu ile bir diğer anlamda kurumsal hafızanın önemine; oluşturulması ve sürdürülmesi yönündeki çabalara örnekler vermişlerdir. Bu eylemler örgütsel dayanıklılığın alt boyutu olan yedeklemeye yönelik eylemler olup, bu sayede de örgütsel dayanıklılığın arttırılmasına götüren bir yoldur. Bu eylemlerin bir kısmının teknoloji vasıtası ile yapılması ise literatürde bilgi teknolojilerinin kullanılmasının etkili bir örgütsel hafıza süreci yönetimini desteklediği görüşlerini (Barros ve diğerleri, 2015) desteklemektedir.

4.9.5.3.Stratejik yönelim ve örgütsel dayanıklılık alt kodları arası ilişkiler

Stratejik yönelimler ve örgütsel dayanıklılık temaları arasındaki ilişkilerin alt kodlar düzeyine indirgenerek gösterimi Şekil 16’da yer almaktadır. Şekil 16’da yer alan ilişki haritası incelendiğinde örgütsel dayanıklılık alt kodları olan sağlamlık, yedekleme, beceri ve atiklik kodlarının her birinin stratejik yönelim alt kodları ile yoğun ilişkilere sahip olduğu görülmektedir.



Şekil 16: Stratejik yönelim ve örgütsel dayanıklılık alt kodları ilişki haritası

İlişki yoğunlukları incelendiğinde, katılımcı ifadelerinde; atiklik ile müşteri odaklılık; yedekleme ile organizasyonel hafıza eğilimi; yedekleme ile teknoloji yönelimleri, diğer birlikte kodlamalara kıyasla en yoğun birlikte kodlanan kodlardır.

Atiklik ve müşteri odaklılık kodlarına ilişkin olarak K3 ve K6 kodlu katılımcıların ifadeleri şu şekildedir;

“... o yüzden de sahadan olan dönüşleri iyi takip etmemiz lazım. Yani sistem durduğu an bu call centre’a düşmeden, birileri bunu fark etmeden bizim biliyor olmamız lazım. O yüzden sistem yönetimi bizde çok ön planda. Giriş sayılarında, kullanım sayılarında hata sayılarında ani değişiklikler olduğunda sürekli uyarı mekanizmalarımız var...”
(K3)

“... evet yani en başta da söylemiştim müşteri memnuniyetinde hız öncelikli olarak ihtiyaç gösteriyor. Yani müşteri hızı bakıyor. Ne kadar hızlı olursanız müşteri o kadar memnun oluyor. Tabi bu müşteriye hızlı iş yetiştirme gayreti sizi birçok yönden de hızlı hareket etmeye zorluyor...” (K6)

Günümüzde müşteri ihtiyaçları, müşterilere birebir hizmet sunulması noktasında karşılanma çabası içerisinde. Teknolojinin gösterdiği hızlı gelişim ve hayatın her alanına nüfuz etmesi bu sürecin oluşmasına temel oluşturmaktadır. Müşteriler özellikle de teknolojik hizmetler konusunda hız ve kusursuzluk talep etmektedir (Kumar, Ramachandran ve Kumar, 2022). Katılımcı ifadeleri göstermektedir ki; örgütün aksaklıkları gidermek ve hedeflerine zamanında ulaşabilmek için aksiyon alma hızı olarak ifade edilen atiklik kodu (Shashi ve diğerleri, 2020: 1224), müşteri odaklılık ile sıklıkla birlikte bahsedilerek ilişkilendirilmiştir.

Yoğun olarak kodlanan bir diğer ilişki, yedekleme ve organizasyonel hafıza eğilimi arasındaki ilişkidir. Katılımcılar yedekleme kodunu yoğunlukla bilginin yedeklemesi olarak kurumsal hafıza ile ilişkilendirmişlerdir. Bu ilişkinin bir diğer ayağı ise yedekleme ile teknoloji yönelimidir. Bir diğer deyişle, katılımcı ifadelerinden yola çıkarak yedekleme, organizasyonel hafıza eğilimi ve teknoloji yönelimleri arasında yoğun bir ilişkiden söz etmek mümkündür. Bu konuda K1, K4 ve K9 kodlu katılımcıların ifadeleri aşağıda yer almaktadır.

“...onun haricinde çok ciddi manada bulut teknolojilerini kullanarak da veri paylaşımı yapıyoruz. Bu konuda çok da hassasız. Verinin bir merkezde olması gerektiği ya da paylaşıma açık olması gerektiğini sürekli çalışan arkadaşlarla dile getiririz. Özellikle bilgisayarlarda asla veri tutturmayız. Bir belgenin bir şahsın bilgisayarındaki harddiskte olmasını asla istemeyiz. Bulutta olsun isteriz. Buna göre de her proje için oluşturduğumuz dosyalama arşivleme alanları da mevcut. Her gerekli belge bu alanlara yüklenir...” (K1)

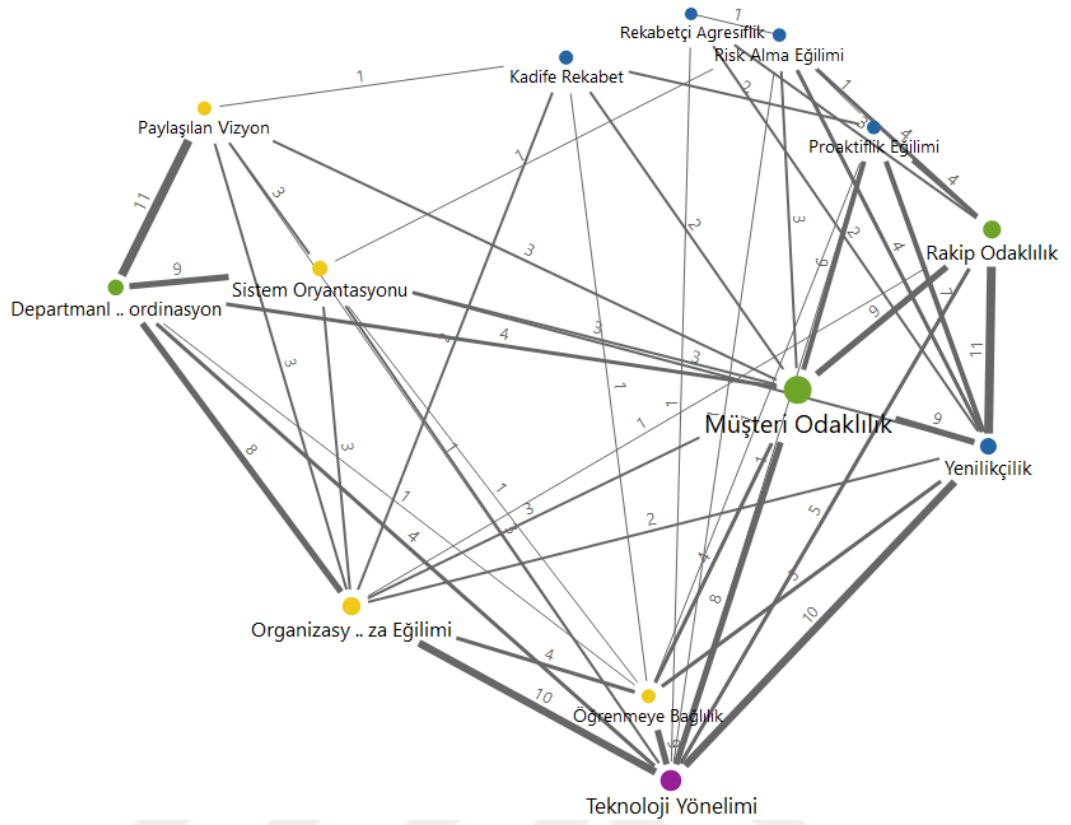
“.... bu nedenle insanların hafızlarındaki bilgiyi minimize etmeye çalışıyoruz. Bunun için google drive gibi, CRM uygulamalarımız gibi şeylere bilgilerimizi muhakkak yedeklemeye çalışırız... ..veri yedeklemesi ise en başarılı olarak yaptığımız şeydir. Bulut sistemleri üzerinde verilerimizi yedekleriz. IT konusunda altyapımız iyi. Bütün sahip olduğumuz sanal varlıkların hepsi yedeklidir. Sadece bulut ortamında değil, yerel disklerde...” (K4)

“...ama bizdeki en önemli yedekleme dediğimiz şey o know-how’ın yedeklenmesi. Bizdeki en önemli değer o projelerden alınan know-how’lar. Yani o kişi değişse bile geri sende kalmak zorunda...” (K9)

Literatürde herhangi bir olumsuzluk durumunda işlevsel gereksinimleri karşılayabilen öğelerin yedeklerinin bulunma ölçüsü olarak tanımlanan yedekleme (Shashi ve diğerleri, 2020: 1224) katılımcılar tarafından yoğunlukla bilginin yedeklenmesi anlamında organizasyonel hafıza eğilimi (kurumsal hafıza) ve teknoloji yönelimleri ile ilişkili olarak ifade edilmiştir. Katılımcılar tarafından ifade edilen ilişkiler bu bağlamda, BT’nin kurumsal hafıza yeteneğini de geliştirdiğini öne süren Chung, Lin ve Tian (2016) araştırma sonuçlarına paralellik göstermektedir. Katılımcı ifadelerinden hareketle bilginin yedeklenmesi anlamında kurumsal hafıza çok önemlidir ve teknoloji aracılığı ile bu hafıza oluşturulmaya ve muhafaza edilmeye çalışılmaktadır.

4.9.5.4.Stratejik yönelim alt kodları arası ilişkiler

Her ne kadar araştırma kurgusu öncelik olarak stratejik yönelimler ve örgütsel dayanıklılık ilişkileri üzerine odaklansa da ikincil olarak stratejik yönelimlerin kendi aralarındaki ilişkileri de kapsamaktadır. Bu doğrultuda örgütsel dayanıklılık teması analiz dışında bırakıldığı durumda stratejik yönelimlerin alt boyutlar düzeyindeki kodları arasındaki ilişkiler Şekil 17’de yer almaktadır.



Şekil 17: Stratejik yönelimler boyutları arasındaki ilişkiler

Stratejik yönelimler arasında muhtelif sıklıklarda ilişkiler mevcuttur. Bu ilişkilerden hareketle yapılan çıkarımlara göre, pazar yöneliminin alt boyutu olan müşteri odaklılık baskın kod olarak görülmektedir. Teknoloji yönelimi, organizasyonel hafıza eğilimi, yenilikçilik, departmanlar arası koordinasyon, rakip odaklılık ve paylaşılan vizyon kodları ise yoğunluk bakımından öne çıkan diğer kodlardır.

Katılımcıların en sık birlikte bahsettikleri kodlar, departmanlar arası koordinasyon ile paylaşılan vizyon; yenilikçilik ile rakip odaklılık; organizasyonel hafıza eğilimi ile teknoloji yönelimi; teknoloji yönelimi ile yenilikçiliktir. Katılımcılar firmanın ve üyelerinin ortak bir vizyonu paylaşabilmesinin departmanlar arasında koordinasyon sağlanması ile mümkün olacağı yönünde ifadeler kullanmışlardır. K11 kodlu katılımcının “...şirket içerisinde güçlü bir takım ruhu oluşturmak ve bütün çalışanları ortak amaca yönlendirmek, motive etmek gibi konularda sürekli eğitimler, seminerler düzenliyoruz. Gene benzer şekilde sosyal organizasyonlar düzenliyoruz. İnsanları bir araya getiren şeyin paylaşılmışlıklar olmasından yola çıkarak çalışanların da

birşeyleri paylaşmalarını ve böylelikle de aile haline gelmelerini hedefliyoruz...” ifadeleri bu konuyu özetler niteliktedir.

Yenilikçilik, rakip odaklılık ve teknoloji yönelimi kodları da katılımcılar tarafından birbirleri ile sıklıkla bağlantılı olarak ifade edilmektedir. K7 kodlu katılımcı bu konuda *“...her geçen gün değişen teknolojiye ve yeniliklere ayak uydurmamız gerekiyor ve hatta rekabette geri kalmamak için bizim de ortaya bazı yenilikçi davranışlar koymamız gerekiyor diyebilirim...”* ifadelerini kullanmıştır. Bu ifadeler bu yönelimler arasındaki ilişkiye ışık tutmaktadır. Rekabet ve rakip odaklılık için günümüz teknolojik gelişmeleri yakından takip edilmeli ve yenilikçi çözümler ortaya konmalıdır.

Müşteri odaklılık kodu ise risk almaktan kaçınma ve rekabetçi agresiflik kodları haricinde her kod ile ilişkilendirilmiştir. Benzer şekilde teknoloji yönelimi kodu ise risk almaktan kaçınma ve kadife rekabet kodları haricinde tüm kodlar ile ilişkilendirilmiştir. Hem ilişkilendirme hem ilişki sıklıkları yönünden ele alındığında müşteri odaklılık ve teknoloji yönelimlerinin katılımcılar tarafından benimsenen temel yönelimler olduğu çıkarımında bulunulabilir. Elde edilen sonuçlara göre firmalar müşteriye yaşamlarının ve stratejilerinin merkezinde konumlandırırmaktadırlar. Ayrıca teknolojik gelişmeleri de yakından takip etmektedirler. Stratejik yönelimler arası ilişkiler değerlendirildiğinde ise yönelimler arası ilişkilerin mevcut olduğu, stratejik yönelimlerin birbirinden bağımsız değerlendirilmemesi, kesin sınırlarla birbirlerinden ayrılması gerektiği çıkarımında bulunulabilir.

5. BÖLÜM: SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın daha önceki bölümlerinde ayrı ayrı ele alınan nicel ve nitel kısım bulgu ve sonuçları değerlendirilerek, karma yöntem metodolojisinin çıktısı olarak tek bir sonuç çatısı altında birleştirilmektedir. Elde edilen bu sonuçlar daha sonra literatürde güncel çalışmalar ile kıyaslanarak tartışılmaktadır. Tezin son kısmı olarak konumlandırılan öneriler kısmında ise araştırmacılar için önerilerin yanı sıra tezin nihai çıktısı olarak model önerisi sunulmaktadır.

5.1.Sonuçlar

Bu araştırmada tercih edilen karma yöntem metodolojisinin gereği olarak nicel ve nitel yöntemler ayrı ayrı kullanılmıştır. Ayrıca araştırma tasarımı stratejik yönelimler ve örgütsel dayanıklılık değişkenlerinin yanı sıra esnek (uzaktan) çalışmayı da kapsayan bir yapıya sahiptir. Bu bağlamda bu başlık altında nicel ve nitel sonuçlar birleştirilirken stratejik yönelimler ve örgütsel dayanıklılığa ilişkin sonuçlar ile araştırma kurgusunun diğer parçası olan esnek (uzaktan) çalışmaya ilişkin sonuçlar ayrı alt başlıklar altında ele alınarak sunulmaktadır.

Detayları alt başlıklarda verilmekle birlikte; araştırmada ulaşılan stratejik yönelimlerin eş zamanlı olarak örgütsel dayanıklılığı olumlu yönde etkilemesi sonuçları özgün değere sahip olması bakımından önem arz etmektedir. Temel stratejik yönelimler olarak kabul edilen girişimsel yönelim, pazar yönelimi, öğrenme yönelimi ve teknoloji yöneliminin hem kendi aralarındaki korelasyonlar hem de örgütsel dayanıklılık ile aralarındaki pozitif yönlü ilişkilere yönelik keşifler, literatürde stratejik yönelimlerin çoklu olarak ele alınması yönündeki araştırma boşluğuna katkı sunmaktadır.

Teknoloji yöneliminin örgütsel dayanıklılık üzerindeki güçlü pozitif etkisi, ayrıca öne çıkan müşteri odaklılık ve organizasyonel hafıza eğilimi boyutları, araştırma bağlamında hangi stratejik yönelimlerin örgütsel dayanıklılık yolunda yüksek katkıya sahip olduğunu göstermesi bakımından önemlidir. Stratejik yönelimlere ilişkin tüm sonuçlar birlikte ele alındığında hem literatüre sunduğu katkı bakımından hem de

strateji oluşturucular olarak firma yöneticilerine hangi yönelimlere ağırlık vermeleri gerektiğı yönünde ipuçları vermesi bakımından özgün değere sahiptir.

Nitel araştırma kısmında elde edilen, girişimsel yönelime ait ortaya çıkan “risk almaktan kaçınma” ve “kadife rekabet” alt boyutları sürpriz sonuçlar olup, özgün değere sahiptir. Bu anlamda stratejik yönelimler literatürüne katkı sunmakta ve sonraki araştırmalar için yeni bir araştırma alanı açması bakımından önem arz etmektedir.

Stratejik yönelimler literatürlerinden hareketle örgütsel dayanıklılığın arkasında, firmaların hareket tarzlarını ve stratejilerini yönlendiren yönelimlerin aranması mantığı ile yola çıkan araştırmada elde edilen sonuçlar itibariyle araştırma amacına ulaşmıştır.

Esnek (uzaktan) çalışmaya ilişkin olarak; uzaktan çalışma türleri ile örgütsel dayanıklılığın farklılaşmasına ilişkin sonuçlar, literatüre yeni bir bakış açısı sunarak katkı sağlamaktadır. Tezin fiili durumdan yola çıkarak, pratikte uygulanan uzaktan çalışma türlerinin dışsal ya da içsel çeşitli sebeplerin yönlendirmesi ile tercih edildiğini ve bu tercihin örgütsel dayanıklılık bağlamında her zaman en elverişli tercih olmayacağı iddiası da araştırma sonuçları ile kanıtlanmış olup araştırma bu anlamda da amacına ulaşmıştır.

Esnek (uzaktan) çalışmanın teknoloji ile ilişkisi daha tahmin edilebilir bir sonuçken; kültür, teknolojik altyapı ve iş nitelikleri boyutlarından oluşan yapısının keşfedilmesi özgün değere sahiptir. Bu keşif ile, uzaktan çalışma uygulanabilmesinin arkasında yer alan uygulamanın yapılabilmesinde etkili olan faktörlerin neler olduğu sorusu cevaplanmış ve literatüre de katkı sunan bir model ortaya çıkmıştır.

5.1.1. Stratejik yönelimler ve örgütsel dayanıklılığa ilişkin sonuçlar

Stratejik yönelimlerin; girişimsel yönelim, pazar yönelimi, öğrenme yönelimi ve teknoloji yönelimini kapsayan bütüncül bakışla ele alınarak örgütsel dayanıklılık ile ilişkilerinin araştırıldığı araştırmanın bu ilk ayağında, karma yöntem metodolojisi gereğı nicel ve nitel yöntemlerle iki ayrı araştırma neticesinde bulgulara ulaşılmış ve sonuçlar elde edilmiştir. Karma yöntem yakınsayan paralel desen metodolojisi gereğı

araştırma kurgusu, nicel ve nitel kısımlarda kıyaslanmaya uygun sonuçlar elde edilebilecek şekilde tasarlanmıştır.

Araştırmanın nicel kısmında stratejik yönelimlerin örgütsel dayanıklılığı etkilediğine ilişkin hipotezler test edilmiş ve stratejik yönelimlerin kendi aralarındaki korelasyonlar araştırılmıştır. Araştırmanın nitel kısmında ise öncelikle katılımcıların stratejik yönelimlere ve örgütsel dayanıklılığa ilişkin bakışları ve yaklaşımları araştırılmıştır. Buradan hareketle de stratejik yönelimlerin gerek örgütsel dayanıklılık ile ilişkileri gerekse kendi aralarındaki ilişkileri analiz edilmiştir.

Araştırmanın nicel kısmından elde edilen sonuçlara göre teknoloji yöneliminin örgütsel dayanıklılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır. Bu etki diğer stratejik yönelimlere kıyasla en güçlü etkidir. Sonuçlar örgütsel dayanıklılığı yüksek olan firmaların diğer yönelimlere nazaran yüksek oranda teknoloji yönelimine sahip olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın nitel kısmından elde edilen sonuçlara göre teknoloji yönelimi firmalar tarafından tercih edilen stratejik yönelimlerden birisidir ve örgütsel dayanıklılık ile ilişkilidir. Ayrıca ilişki yoğunluğu bakımından teknoloji yöneliminin, müşteri odaklılığın ardından örgütsel dayanıklılık ile en yoğun ilişkilere sahip olan stratejik yönelim olduğu keşfedilmiştir. Firmalar teknoloji yönelimine önem vermektedir ve bunu dayanıklılığa giden yolda temel yapıtaşlarından birisi olarak görmektedirler.

Teknoloji yöneliminin örgütsel dayanıklılığı etkileme yönünden öne çıkması, teknolojinin kullanılması olarak da ifade edilebilecek olan dijitalleşmenin, beklenmedik olaylar meydana geldiğinde önemli iş süreçlerinin çalışır durumda tutulmasını sağlaması yönünden önemini kanıtlamaktadır. Bu sonuçlar günümüzde önemini gittikçe arttıran uzaktan erişimin ve ortak çalışmanın kolaylaştırılması, internet tabanlı uygulamaların, düzenleme araçlarının ve bulut bilişim teknolojilerinin iş yaşamında kullanılmasının önemini KOBİ'ler için de kanıtlamaktadır.

Teknoloji yönelimi ve örgütsel dayanıklılığa ilişkin nitel ve nicel araştırmalar birlikte değerlendirildiğinde birbirine paralel, örtüşen ve birbirini doğrulayan sonuçlar elde edilmiştir. Her iki araştırmada da teknoloji yönelimi diğer stratejik yönelimlere kıyasla

örgütsel dayanıklılık ile ilişkiler bağlamında öne çıkan stratejik yönelim olmuştur. Bu sonuçlar örgütsel dayanıklılığa giden yolda firmaların teknoloji yönelimine önem vermeleri gerektiğini, teknoloji yöneliminin örgütsel dayanıklılığa ulaşılması yolunda önemli bir yapıtaşı olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın nicel kısmından elde edilen sonuçlara göre pazar yöneliminin örgütsel dayanıklılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır. Bu sonuç göstermektedir ki, literatürden hareketle müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve departmanlar arası koordinasyon boyutlarını içeren pazar yönelimleri, firmaların örgütsel dayanıklılıklarını arttırmaktadır.

Araştırmanın nitel kısmından elde edilen sonuçlara göre pazar yönelimi firmalar tarafından tercih edilen stratejik yönelimlerden birisidir ve örgütsel dayanıklılık ile ilişkilidir. Mülakatlardaki ifadelerinde katılımcılar pazar yöneliminin alt boyutları ile örgütsel dayanıklılıktan birlikte bahsederek ilişkilendirmişlerdir. Ayrıca elde edilen sonuçlara göre pazar yöneliminin alt boyutu olan müşteri odaklılık firmalar için en ön planda olan stratejik yönelimdir.

Nitel araştırma sonuçlarına göre firmalar müşteri odaklılığı hayatın merkezinde konumlandırmaktadır. Müşteri odaklılık felsefesini gerek örgütsel dayanıklılığı gerekse diğer stratejik yönelimleri ifade ederken de sıklıkla vurgulamakta ve ilişkilendirmektedirler.

Pazar yönelimi ve örgütsel dayanıklılığa ilişkin nitel ve nicel araştırmalar birlikte değerlendirildiğinde birbirine paralel, örtüşen ve birbirini doğrulayan sonuçlar elde edilmiştir. Bununla birlikte araştırmanın nitel kısmında pazar yöneliminin özellikle müşteri odaklılık alt boyutu üzerinde nicel araştırmadan pozitif anlamda ayrışan bir yoğunluk keşfedilmiştir.

Araştırmanın nicel kısmından elde edilen sonuçlara göre girişimsel yönelimin örgütsel dayanıklılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır. Bu sonuç göstermektedir ki, literatürden hareketle yenilikçilik, proaktiflik eğilimi, rekabetçi agresiflik ve risk alma eğilimlerini içeren girişimsel yönelimler, buna sahip olan firmalar için örgütsel dayanıklılık sağlanması konusunda sahip oldukları bir değeri temsil etmektedir.

Araştırmanın nitel kısmından elde edilen sonuçlara göre girişimsel yönelimler firmalar tarafından tercih edilen stratejik yönelimlerden birisidir ve örgütsel dayanıklılık ile ilişkilidir. Mülakatlardaki ifadelerinde katılımcılar girişimsel yönelimin alt boyutları ile örgütsel dayanıklılıktan birlikte bahsederek ilişkilendirmişlerdir. Ayrıca nitel araştırmanın keşfedici doğası araştırmada, girişimsel yönelime ilişkin literatürün önerdiği alt boyutlar haricinde “risk almaktan kaçınma” ve “kadife rekabet” alt boyutlarını ortaya çıkarmıştır.

Girişimsel yönelimin alt boyutu olarak ortaya çıkan “risk almaktan kaçınma” yönelimi birkaç faktör ile açıklanabilmektedir. Bunlar, Türkiye’de baskın olan kültürün özellikleri, araştırmanın pandemi sürecinde yapılmış olması nedeni ile bu dönemdeki bağlamsal zorluklardan dolayı risk almaktan kaçınmaya yönelinmesi ve KOBİ’lerin genel gelir durumları ile ekonomik koşullardır. “Kadife rekabet” alt boyutu ise yumuşak, iyi ilişkiler üzerine kurulu, gerektiğinde bilgi ve tecrübe paylaşımını içeren, yardımlaşmayı esas alan bir tür rekabet olup, bir zihniyeti, bakış açısını ve bir felsefeyi temsil etmektedir.

Girişimsel yönelim ve örgütsel dayanıklılığa ilişkin nitel ve nicel araştırmalar birlikte değerlendirildiğinde birbirine paralel, örtüşen ve birbirini doğrulayan sonuçlar elde edilmiştir. Bu sonuçlara göre stratejik bir tercih olan girişimsel yönelim, örgütsel dayanıklılık ile ilişkilidir ve girişimsel yönelimleri benimseyen firmaların örgütsel dayanıklılıklarını arttırıcı bir etkiye sahiptir.

Araştırmanın nicel kısmından elde edilen sonuçlara göre öğrenme yöneliminin örgütsel dayanıklılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır. Bu sonuç göstermektedir ki, literatürden hareketle, paylaşılan vizyon, sistem oryantasyonu, öğrenmeye bağlılık ve organizasyonel hafıza eğilimi boyutlarından oluşan öğrenme yönelimlerinin benimsenmesi örgütsel dayanıklılık sağlanması hususunda firmalara avantaj sağlamaktadır.

Araştırmanın nitel kısmından elde edilen sonuçlara göre öğrenme yönelimi firmalar tarafından tercih edilen stratejik yönelimlerden birisidir ve örgütsel dayanıklılık ile ilişkilidir. Mülakatlardaki ifadelerinde katılımcılar öğrenme yöneliminin alt boyutları

ile örgütsel dayanıklılıktan birlikte bahsederek ilişkilendirmişlerdir. Daha ileri analizlerde de öğrenme yöneliminin alt boyutu olan organizasyonel hafıza eğiliminin örgütsel dayanıklılık ile ilişki yoğunluğu bakımından öne çıkan boyutlardan birisi olduğu sonuçları elde edilmiştir.

Öğrenme yönelimi ve örgütsel dayanıklılığa ilişkin nitel ve nicel araştırmalar birlikte değerlendirildiğinde birbirine paralel, örtüşen ve birbirini doğrulayan sonuçlar elde edilmiştir. Bununla birlikte konu daha detaylı ele alındığında nicel araştırma kısmında öğrenme yönelimi örgütsel dayanıklılığı pozitif ve anlamlı etkilemekle birlikte diğer stratejik yönelimlere kıyasla en az etkiye sahip olduğu sonucuna karşılık, nitel kısımda öğrenme yöneliminin alt boyutu olan organizasyonel hafıza eğiliminin öne çıkması, firmaların kurumsal hafızaya önem verdikleri ve bu sahipliği de dayanıklılık ile yoğun bir şekilde ilişkilendirdiklerini göstermektedir.

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

Araştırmanın nitel kısmında da stratejik yönelimlerin alt boyutları ve örgütsel dayanıklılık arasında yoğun ilişkiler keşfedilmiştir. Bu ilişkiler en çok örgütsel dayanıklılık ile pazar yöneliminin alt boyutu olan müşteri odaklılık; teknoloji yönelimi; öğrenme yöneliminin alt boyutu olan organizasyonel hafıza eğilimi arasında yoğunlaşmaktadır. Sonuçlara göre örgütsel dayanıklılığa ilişkin olarak müşteri odaklılık, teknoloji yönelimi ve organizasyonel hafıza eğilimleri öne çıkarak bu yönelimlerin dayanıklılığa olan etkisi daha güçlü vurgulanmaktadır.

Ayrıca nitel kısımda stratejik yönelimlerin alt boyutları ve örgütsel dayanıklılığın alt boyutları düzeyinde ise sağlamlık, yedekleme, beceri ve atiklik kodlarının her birinin stratejik yönelim alt kodları ile yoğun ilişkilere sahip olduğu sonuçları elde edilmiştir. Örgütsel dayanıklılık alt boyutları ile stratejik yönelimlerin alt boyutları arasındaki en

yoğun ilişkiler; atiklik ile müşteri odaklılık; yedekleme ile organizasyonel hafıza eğilimi; yedekleme ile teknoloji yönelimleri arasındadır.

Örgütsel dayanıklılık haricinde stratejik yönelimlerin kendi aralarında da yoğun ilişkiler keşfedilmiştir. Sonuçlar, departmanlar arası koordinasyon ile paylaşılan vizyon; yenilikçilik ile rakip odaklılık; organizasyonel hafıza eğilimi ile teknoloji yönelimi; teknoloji yönelimi ile yenilikçilik yönelimleri arasında yoğun ilişkileri göstermektedir.

Örgütsel dayanıklılık ve stratejik yönelimlerin aralarındaki ilişkilere yönelik nicel ve nitel araştırma sonuçları birlikte ele alındığında, birbirine paralel, örtüşen ve birbirini doğrulayan sonuçlar elde edilmiştir. Her iki araştırmada da gerek stratejik yönelimlerin kendi arasında gerekse örgütsel dayanıklılık ile stratejik yönelimler arasında ilişkiler keşfedilmiştir. Bu sonuçlar firmaların stratejik yönelimlerinin tek bir yönelim özeline indirgenemeyeceği ve firmaların çoklu stratejik yönelimlere sahip olmaları gerektiğini göstermektedir.

Ayrıca örgütsel dayanıklılığa giden yolda teknoloji yönelimi ve müşteri odaklılığın en yüksek etkiye sahip olduğu nitel ve nicel araştırma sonuçları ile ortaya koyulmaktadır. Müşteri odaklılık ve örgütsel dayanıklılığın alt boyutu olan atiklik yoğun ilişkilere sahiptir. Teknoloji yönelimi, organizasyonel hafıza eğilimi ve yedekleme boyutları ise birbirleri ile bağlantılı olarak öne çıkmaktadır.

5.1.2. Esnek (uzaktan) çalışmaya ilişkin sonuçlar

Araştırmanın üzerine kurgulandığı ikinci ayağı olarak da ifade edilebilecek bu kısımda odak nokta esnek (uzaktan) çalışmadır. Buna ilişkin nicel ve nitel yöntemler kullanılarak bulgular elde edilmiş ve sonuçlara ulaşılmıştır. Nicel yöntemler kullanılarak esnek (uzaktan) çalışmaya ilişkin kurulan hipotezler test edilmiştir. Nitel yöntemler kullanılarak keşfedici bir yaklaşım ile esnek (uzaktan) çalışma uygulanabilmesinin arkasında yer alan ve uygulamanın yapılabilmesinde etkili olan faktörler araştırılarak ortaya çıkartılmıştır.

Nicel yöntemler kullanılarak ilk olarak firmaların örgütsel dayanıklılıklarının uyguladıkları esnek (uzaktan) çalışma türüne göre farklılaşması hipotezi test edilmiş ve elde edilen sonuçlara göre hipotez kabul edilmiştir. Sonuçlar göstermektedir ki örgütsel dayanıklılık kazanılmasında uygulanan esnek (uzaktan) çalışma türü önem arz etmektedir. Bu sonuçlardan hareketle de uzaktan çalışma türleri ikililer halinde karşılaştırılmıştır. Karşılaştırma sonucunda firmalar tarafından geçici olarak görülmeyen, benimsenmiş ve çalışma sistemine entegre edilmiş uzaktan çalışma türlerinin; uzaktan çalışmanın pandemi ya da farklı bir durumda uygulanmakla birlikte geçici olarak görüldüğü, tam anlamı ile kabullenilmediği durumlarda uygulanan uzaktan çalışma türlerine kıyasla daha yüksek örgütsel dayanıklılık ile ilişkili olduğu keşfedilmiştir.

Sonuçlar göstermektedir ki firmaların kabullendiği, sistemleştirdiği ve düzenlilik arz eden esnek çalışma türleri, istisnai ve geçici durumlarda uygulanan esnek çalışma türlerine kıyasla daha yüksek örgütsel dayanıklılık sağlamaktadır. Aynı zamanda halihazırda bu tip firmaların daha dayanıklı ve yaşanabilecek olumsuz durumlara daha hazırlıklı olduğu söylenebilir. Yerleşik bir esnek (uzaktan) çalışma uygulamasına sahip olmak, firmalar için ellerinde bulunan, her zaman her türlü koşul için iş devamlılığını sağlayabilecekleri bir niteliktir.

Nicel araştırma ile doğrulanan bir diğer hipoteze göre firmaların uyguladıkları uzaktan çalışma türü, uzaktan çalışmaya geçebilmelerinde etkili olan faktöre göre farklılık göstermektedir. Covid-19 pandemisinin patlak vermesiyle birlikte firmalar bir şekilde uzaktan çalışmaya geçerek iş devamlılığını sağlamışlardır. Fakat bu geçiş süreci her bir firma özelinde arka planda farklı faktörlerden etkilenecek ayrışmaktadır. Uzaktan çalışmaya kolayca geçip uyum sağlayan firmalar olduğu gibi geçişte zorlanan firmalar da mevcuttur. Elde edilen sonuçlar göstermektedir ki uzaktan çalışmaya geçmekte zorluk yaşayan firmalar çoğunlukla uzaktan çalışmanın benimsenmediği ve geçici olarak görüldüğü, aynı zamanda görece düşük örgütsel dayanıklılık ile ilişkili olan türlerini uygulamaktadırlar.

İki hipotez birlikte düşünüldüğünde, firmalar hazırlıksız yakalandıklarında ve uzaktan çalışmaya geçmekte zorlandıklarında çoğunlukla uzaktan çalışmanın geçici türlerini

tercih etmiş ve uygulamayı sahiplenerek iş süreçlerine entegre etmemişlerdir. Bu da bu firmaların örgütsel dayanıklılıklarının görece düşük olduğunu göstermektedir. Bir diğer deyişle pandemi gibi ani gelişen bir süreçte ortaya çıkan fotoğrafa göre nispeten düşük dayanıklılığa sahip firmalar, uzaktan çalışmaya geçmekte zorluk yaşayan ve geçici, düzensiz denilebilecek uzaktan çalışma türlerini uygulayan firmalardır.

Elde edilen sonuçlar göstermektedir ki, uzaktan çalışmayı benimseyen, bunu iş süreçlerine entegre etmiş ve düzenli türlerini uygulayan firmaların çoğunluğunun uzaktan çalışmaya geçebilmelerinde etken faktörler; teknolojik altyapılarının esnek çalışmaya geçiş için uygun olması, yaptıkları işin esnek çalışmaya geçiş için uygun olması ve pandemi öncesi de kısmen uzaktan çalışmayı uygulamakta olmalarıdır.

Görece yüksek örgütsel dayanıklılık ile ilişkili uzaktan çalışma türlerini uygulayan firmaların, uzaktan çalışmaya geçebilmelerinde etkili olan faktörlerden birisinin teknolojik altyapılarının esnek çalışmaya geçiş için uygun olması; araştırmanın stratejik yönelimlere ilişkin sonuçlarından olan teknoloji yöneliminin örgütsel dayanıklılığı pozitif ve anlamlı etkilemesi ile birbirini tamamlayıcı niteliktedir. Sonuçlar birlikte ele alındığında, teknoloji yönelimi örgütsel dayanıklılığı diğer yönelimlere kıyasla en yüksek etki derecesi ile olumlu etkilemekte ve teknolojik altyapının mevcut olması ile firmalar görece yüksek örgütsel dayanıklılık sağlayan uzaktan çalışma türlerini uygulayabilmektedirler.

Buradan hareketle teknolojinin firmaların örgütsel dayanıklılıkları üzerindeki olumlu etkileri ampirik olarak kanıtlanmaktadır. Esnek (uzaktan) çalışmaya ilişkin kabul edilen bir diğer hipotezde ise firmaların uyguladıkları uzaktan çalışma türünün, faaliyet gösterdikleri alanlara göre farklılık gösterdiği keşfedilmiştir. Görece yüksek dayanıklılık sağlayan uzaktan çalışma türlerini uygulayan firmaların buna etki eden faktörler arasında yapılan işin masa başı ve bilgi ağırlıklı olmasını göstermeleri, mesleki hizmetler ve haberleşme hizmetleri faaliyet alanlarında düzenli uzaktan çalışma türlerinin tercih edilmesine açıklık getirmektedir. Firmaların faaliyet alanı ile daha ileri çıkarımlarda bulunabilmek için faaliyet alanlarına odaklanan ileri araştırmalara ihtiyaç bulunmaktadır.

Nitel yöntemler ile esnek (uzaktan) çalışmaya ilişkin yürütülen araştırma neticesinde esnek (uzaktan) çalışmanın kültür, teknolojik altyapı ve iş nitelikleri boyutlarından oluşan yapısı keşfedilmiştir. Kültür boyutunu oluşturan bileşenler; alışkanlıklar, güven, sahiplenme ve çalışma düzenidir. Alışkanlıklar; kişilerin rutin mesai alışkanlıklarını, güven; yöneticilerin işin suistimal edilmemesi yönündeki güvenini, sahiplenme; bu tür çalışmanın kişiler tarafından benimsenmesini, çalışma düzeni ise; çalışma şekillerinin iyi tanımlanmasını sembolize etmektedir.

İş nitelikleri boyutunu oluşturan bileşenler; iş stratejisi, işin uygun olması, uygulama geçmişi ve verimlilik algısıdır. İş stratejisi; uzaktan çalışmanın bir iş stratejisi olarak görülmesini, işin uygun olması; yapılan işin uzaktan çalışmaya olan uygunluğunu (masa başı, vb.), uygulama geçmişi; uzaktan çalışmanın önceden de uygulanıyor/uygulanmış olmasını, verimlilik algısı ise; algılanan ya da ölçülebilen verimliliğin sağlanmasını sembolize etmektedir. Teknolojik altyapı boyutunu oluşturan bileşenler yazılım ve donanımdır. Yazılım; uzaktan çalışmaya uygun iş yazılımlarını, donanım ise; kişilerin uzaktan çalışmasını sağlayacak uygun donanımları sembolize etmektedir.

Uzaktan çalışmaya ilişkin nitel araştırma sonuçlarında ortaya çıkan teknolojik altyapı boyutu; nicel araştırma sonuçlarında ortaya çıkan, firmaların teknolojik altyapılarının mevcut olması nedeni ile uzaktan çalışmaya geçişte zorlanmamaları sonuçları ile birbirini tamamlayıcı niteliktedir. Bununla birlikte benzer şekilde nitel araştırma sonuçlarında ortaya çıkan işin uygun olması ve uygulama geçmişi bileşenleri; nicel araştırma sonuçlarında ortaya çıkan, firmaların uzaktan çalışmaya rahat geçişine zemin oluşturan, yaptıkları işin esnek çalışmaya geçiş için uygun olması ve pandemi öncesi de kısmen uzaktan çalışmayı uygulamakta olmaları sonuçları ile örtüşmektedir.

Her ne kadar hareket noktaları farklı olsa da esnek (uzaktan) çalışmaya ilişkin nitel ve nicel sonuçlar birlikte ele alındığında, teknolojik altyapı, yapılan işin özellikleri itibarıyla uzaktan çalışarak yürütülmeye uygun nitelikte olması ve geçmişte uzaktan çalışmanın uygulanmış olması etkenleri her iki araştırmanın ortak sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütsel dayanıklılık bağlamında ele alındığında ise uzaktan çalışmaya geçilebilmesinde etkili olan faktör, uygulanan uzaktan çalışmanın türü ve

firmanın faaliyet alanı örgütsel dayanıklılık için önemli etkenler olarak öne çıkmaktadır.

Araştırmada nicel ve nitel tarafta birbirinden bağımsız yürütülen esnek (uzaktan) çalışmaya ilişkin sonuçlara göre uzaktan çalışma türleri örgütsel dayanıklılığı farklı düzeylerde etkilemektedir. Araştırmanın nicel kısmında elde edilen sonuçlara göre uzaktan çalışmanın firmaca benimsendiği, daha düzenli ve yerleşik uzaktan çalışma uygulamaları, geçici ve istisnai durumlarda uygulanan, muhtemelen geçici durum ortadan kalktığında sürdürülmeyen, benimsenmeyen uzaktan çalışma türlerine göre daha yüksek örgütsel dayanıklılık sağlamaktadır. Uzaktan/hibrit çalışma, dijital teknoloji aracılığı ile sürdürülebilir yenilik, değişim ve bu sayede örgütsel dayanıklılık vadetmektedir (Stoian ve diğerleri, 2022).

Araştırmanın nitel kısmında ise bir yetenek olarak esnek (uzaktan) çalışmanın temel belirleyicileri olarak buna uygun kültür, teknolojik altyapı ve iş nitelikleri sonuçları elde edilmiştir. Firmaların bu yeteneğe sahip olabilesi için doğru kültürel düzenlemeler yapmaları, uygun donanım ve yazılımlara sahip olmaları ve esnek (uzaktan) çalışmanın iş stratejisi olarak benimsenmesini de kapsayan niteliksel uyarlamaları yapmaları gerekmektedir.

Hibrit çalışma firmalar için hem çalışan motivasyonu ve performansının artışını destekleyici, hem de maliyetlerin de düşürülerek firma performansının artışını destekleyici özelliğe sahiptir (Criscuolo ve diğerleri, 2021). Araştırmanın nicel kısmında elde edilen diğer sonuçlara göre olağanüstü durumlarda iş devamlılığının sağlanabilmesi için zaruret olan uzaktan çalışma teknolojik altyapının hazır olması ile ilişkilidir. Bu sonuç da nitel kısımda elde edilen sonuçlar ile paralellik göstermektedir.

Tüm bu noktalardan hareketle temel önermesi “*firmanın hızla değişen çevrelere hitap etmek için iç ve dış yetkinlikleri bütünleştirme, inşa etme ve yeniden yapılandırma yeteneği*” (Teece, Pisano ve Shuen, 1997: 516) olan dinamik yetenekler teorisine paralel olarak esnek (uzaktan) çalışma becerisinin firmalar için dinamik bir yetenek olduğu çıkarımında bulunabilir. Bir model olarak da firmaların hibrit ve uzaktan

Çalışma türlerini iş stratejisi olarak benimseyerek süreçlerine dahil etmeleri önerilmektedir.

5.2.Tartışma

Bu başlık altında araştırma sonuçları güncel literatüre öncelik verilerek tartışılmaktadır. Tartışma kısmı, araştırmanın iki ayağına uygun olacak şekilde, stratejik yönelimler ve örgütsel dayanıklılığa ilişkin tartışma; esnek (uzaktan) alışmaya ilişkin tartışma alt başlıkları olmak üzere iki ayrı başlık olarak tasnif edilmiştir. Sonuçlar güncel literatür ışığında değerlendirilerek paralellikler ve farklılıklar ortaya koyulmaktadır.

5.2.1. Stratejik yönelimler ve örgütsel dayanıklılığa ilişkin tartışma

Bu araştırma; girişimsel yönelim, pazar yönelimi, öğrenme yönelimi ve teknoloji yöneliminin örgütsel dayanıklılık üzerinde pozitif etkisini kanıtlamaktadır. Çalışmanın yol analizi, çeşitli stratejik yönelimlerin örgütsel dayanıklılığı nasıl etkilediğini anlamaya çalışırken oldukça açıklayıcıdır. Mevcut literatürde, çeşitli stratejik yönelimlerin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkilerini inceleyen ve bu çalışmanın bulguları doğrultusunda sonuçlar elde eden çalışmalar bulunmaktadır (Abbas ve Hassan, 2016; Caniels ve Baaten, 2019; Coleman ve Adim, 2019; Tortorella, Fogliatto, Saurin, Tonetto ve McFarlane, 2022). Bu alışmalar gerek bağlamaları gerekse odaklandıkları örneklemeler bakımından çeşitlilik göstermektedir.

Mandal ve Saravanan (2019) araştırmamız kapsamında ele alınan stratejik yönelimleri de kapsayan bir dizi değişkenin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisini incelemiştir. Mandal ve Saravanan (2019) yürüttükleri araştırmada öğrenme yöneliminin örgütsel dayanıklılık üzerinde anlamlı pozitif etkisi olduğu ve pazar yöneliminin ise örgütsel dayanıklılığı güçlü bir şekilde negatif etkilediği sonuçlarını elde etmişlerdir. Aynı araştırmada girişimsel yönelim ve teknoloji yöneliminin örgütsel dayanıklılık üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonuçlarına da ulaşılmıştır. Bu sonuçlar araştırmamız sonuçlarından öğrenme yönelimi haricinde farklılaşmaktadır. Bu farklılığın başlıca

nedenleri arasında bölgesel farklılıklar, turizm sektöründe yapılması nedeniyle sektörel farklılıklar ve ilgili araştırmanın tedarik zinciri üzerinde yürütülmesi gibi örneklem farklılıkları gösterilebilir.

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

Ayrıca teknoloji yöneliminin aracı değişken olduğu sonuçlarını elde eden Hussain ve Malik, (2022), Mandal (2017) ve Mandal (2020) araştırmaları örgütsel dayanıklılığın artırılmasına yönelik sundukları pozitif katkı yönünden araştırma sonuçlarımız tarafından desteklenir niteliktedir.

Araştırma sonuçlarımızdan ayrılan bir sonuç elde eden Miceli ve diğerleri (2021) dijitalleşmenin yapay zeka, endüstri 4.0 ve büyük veri kullanımı yoluyla türbülans oluşturabileceği ve firmaların stratejik dayanıklılıklarına olumsuz etkisi de olabileceği önermesinde bulunmuşlardır. Bu ayrışmanın sebebi olarak Miceli ve diğerleri (2021) çalışması kavramsal bir çalışma olup, sunduğu önermeler ampirik olarak test edilmeye muhtaçtır. Ampirik kanıtlara dayanan araştırma sonuçlarımızda ise teknoloji yönelimi örgütsel dayanıklılığı güçlü bir şekilde pozitif yönlü etkilemektedir. Bu konuda derinlemesine kavrayış için sonraki çalışmalarda firmaların dijitalleşme seviyelerinin ölçülünerek dayanıklılık üzerine etkileri incelenmelidir.

Temel stratejik yönelimleri bütüncül bir perspektifle ele alan araştırmamızın sonuçlarına göre, her bir temel stratejik yönelimin örgütsel dayanıklılık üzerinde önemli pozitif etkileri keşfedilmiştir. Bu etkiler farklı oranlardadır. Teknoloji yönelimi, örgütsel dayanıklılık üzerinde en yüksek pozitif etki katsayısına sahiptir. Literatürde yer alan çalışmalarda, firmaların iş devamlılığı sağlamaları için esnek (uzaktan) çalışma yetkinliğini kazanmalarına zemin oluşturan örgütsel bilgi işleme modelinin (Gupta, Tuunanen, Kar ve Modgil, 2022), teknolojik yeniliklere açıklık ve teknoloji odaklılık sayesinde gelişmekte olduğu yer almaktadır (Yu, Chavez, Jacobs ve Wong, 2022). Araştırmamızın sonuçlarıyla da desteklendiği üzere, firmaların iş devamlılıklarının sağlanması ve örgütsel dayanıklılıklarının artırılması yolunda esnek (uzaktan) çalışma becerilerine sahip olmalarında teknoloji yöneliminin önemli bir rol oynadığı çıkarımında bulunulabilir.

Teknolojinin günümüz iş yaşamındaki yeri göz önünde bulundurulduğunda firmaların dijital platformları ve iş çözümlerini iş süreçlerine entegre ederek araştırma sonuçları ile de desteklenmekte olan dijital müşteri odaklılığa (Sun ve Zhang, 2021) geçiş yapmalıdırlar. Dijital müşteri odaklılık dijital teknolojiler vasıtasıyla müşteri ile sürekli etkileşim halinde olmayı ve klasik müşteri odaklılık tanımındaki eylemleri dijital platformlar vasıtasıyla daha aktif hale getirebilmeyi gerektirir (Kopalle ve diğerleri, 2020: 115). Bu konuda K2 kodlu katılımcının “...hastalarımızla ilişkimizin öncesi ve sonrasında da dijital imkanlar vasıtasıyla sürekli görüşme halinde oluyoruz...” ve K6 kodlu katılımcının “...dolayısıyla bir başka zaman başka bir arkadaş da gitse veya işveren bunu takip etmek isterse veya müşteri aradığında cevap vermek gerekirse yani gerek erp’den gerekse bu excel formlarından güncel bilgiler aktarma imkânımız oluyor...” konuya ilişkin ifadeleri dijital müşteri odaklılığın ve müşteri iletişiminin önemini vurgulamaktadır.

Araştırmanın stratejik yönelimler ve örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişkilere yönelik kısmında elde edilen sonuçlar ayrıca Mintzberg’in ifadesiyle (1989: 95) “hepsini bir araya getirmek, herhangi bir en iyi yoldan daha önemlidir” şeklindeki yapılandırma (konfigürasyon) teorisinin de temel savını da doğrulamaktadır. Yapılandırma (konfigürasyon) teorisi Mintzberg’in (1989: 95) ifadesi ile başarıya giden tek bir yol olmadığı, alternatif yolların kuruluşun yapılandırma (konfigürasyon) becerisine oranla

mevcut olduğunu savunur. Araştırma sonuçları ile doğrulanan bir diğer sav durumsallık (olumsallık) teorisine aittir. Durumsallık (olumsallık) teorisine göre tek bir yapı tüm durumlar için uygun değildir (Hickson ve diğerleri, 1971; Ruekert ve diğerleri, 1985).

Bu savlardan hareketle araştırma sonuçları; firmaların örgütsel dayanıklılıklarının tek bir stratejik yönelime bağlı olmadığı, hem duruma göre çeşitli yönelimlere sahip olunabileceği hem de bunların uygun kombinasyonları ile yapılandırma becerisine bağlı olarak dayanıklı olunabileceğini göstermektedir.

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

Stratejik yönelimler firma stratejilerinin bir anlamda ana hatlarını tanımlamaktadır. Firmaların strateji içerikleri ya da uygulamaları bu araştırma konusunun dışında farklı süreç olarak değerlendirilmelidir. Firmalar karşı karşıya oldukları çeşitli iç ve dış koşullara göre eş zamanlı olarak çeşitli stratejik yönelimlere sahip olabilirler (Slater, Olson ve Hult, 2006). Bu sayede çeşitli koşullara uygun stratejiler geliştirebilir ve uygulayabilirler. Bir başka deyişle firmalar içerisinde bulundukları pazarların özelliklerine göre davranışlar, stratejiler geliştirmelidirler (Theodosiou, Kehagias ve Katsikea, 2012). Araştırmamızın sonuçları da bu görüşü desteklemektedir.

Ayrıca literatürde öne çıkan görüşe göre firmaların tek bir stratejik yönelime sahip olmaları ya da odaklanmaları bazı dezavantajlar oluşturabilmektedir (Lonial ve Carter, 2015; Quinton ve diğerleri, 2018). Bu görüş ampirik çalışmalarla da desteklenmektedir. Örneğin, sadece pazar yönelimine odaklanan bir firma girişimcilikle bağlantılı olan pazardaki fırsatları kaçırabilir ya da pazar odaklı olmayan bir girişimsel yönelim tezat oluşturmaktadır ve bu nedenle her ikisine birlikte sahip olunması gerekmektedir (Matsuno, Mentzer ve Özsomer 2002). Sadece pazar

yönelimine sahip olmak pazar tabanlı yenilikçiliği (inovasyon) engellemektedir ya da sadece teknoloji yönelimine sahip olmak pazar tabanlı yenilikçiliğe (inovasyon) daha az ilgi duyulmasını sağlamaktadır ve bu nedenlerle bu yönelimlerle eş zamanlı olarak girişimsel yönelime sahip olmak da önemlidir (Zhou ve diğerleri, 2005). Literatürdeki görüşlere paralel olarak araştırmamızın sonuçları ile de desteklendiği üzere firmalar çoklu stratejik yönelimlere sahip olmalıdırlar. Özellikle günümüz iş koşullarındaki türbülanslar, teknolojiye yüksek gelişim hızı gibi etkenler bir arada değerlendirildiğinde tek bir stratejik yönelime sahip olmak bazı alanların eksik kalmasına, bazı fırsatların kaçırılmasına ve araştırmamızın temel konusu olan dayanıklılık konusunda zayıf kalınmasına sebep teşkil etmektedir.

Teknik bakımdan da araştırma modelinin kurgulanması ve araştırma amacına yönelik doğru sonuçların elde edilebilmesi için temel stratejik yönelimler çoklu olarak ele alınmalıdır. Günümüz koşullarında firmaların birden çok stratejik yönelime sahip olmaları nedeni ile sadece tek bir yönelimi ele alarak herhangi bir bağımlı değişken üzerinde yürütülecek araştırmalar resmin bütününe görülememesine, konuya ilişkin eksik anlaşılmasına neden olacak sonuçlar elde edilmesine neden olacaktır (Kropp, Lindsay ve Shoham, 2006; Li, Zhao, Tan ve Liu, 2008; Wang, 2008). Araştırma modelimiz resmin bütününe görebilmek adına temel stratejik yönelimlerin tamamını kapsamaktadır ve modelden hareketle elde ettiğimiz sonuçlar da literatürdeki görüşü doğrular niteliktedir.

Lonial ve Carter (2015) KOBİ'ler üzerinde yürüttükleri araştırma ile girişimsel yönelim, pazar yönelimi ve öğrenme yöneliminin firma performansı ile ilişkilerini incelemişlerdir. Elde ettikleri sonuçlara göre, aynı anda sahip olunduklarında girişimsel yönelim, pazar yönelimi ve öğrenme yönelimleri üstün firma performansı ile pozitif ilişkilidir. Üstün performansa sahip firmalar bir dereceye kadar bu yönelimlerin her birine sahip olan firmalardır. Her ne kadar araştırmamızın odağı ve bağımlı değişkeni farklı olsa da stratejik yönelimlere eş zamanlı sahip olunmasına ilişkin elde ettiğimiz sonuçlar Lonial ve Carter'in (2015) araştırma sonuçları tarafından desteklenmektedir.

Nitel araştırma sonucunda ulaşılan ve girişimsel yönelime ilişkin olarak literatürden ayrışan özelliklere sahip “kadife rekabet” ve “risk almaktan kaçınma” alt boyutu Ashraf ve diğeri (2016) ve Mourouzidou-Damtsa ve diğeri (2019), Illiashenko ve Laidroo (2020) araştırmalarında ortaya koyulan toplumsal kültür ve risk alma davranışları arasındaki bağlantı ile uyumlu bulgulardır. Ayrıca Tran (2019) tarafından ortaya koyulan ekonomik belirsizliğin kurumsal risk alma davranışı üzerindeki olumsuz etkisine dair bulgular, araştırmamızın yapıldığı dönem itibariyle mevcut ekonomik durum düşünüldüğünde sahip “risk almaktan kaçınma” alt boyutunun ortaya çıkışına zemin oluşturabileceği mantıksal çıkarımı yapılabilir. Bu konuda derinlemesine kavrayış için ileri araştırmalara ihtiyaç bulunmaktadır.

5.2.2. Esnek (uzaktan) çalışmaya ilişkin tartışma

Literatürde uzaktan çalışma türü ile örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişkiyi araştırarak farklı bir bakış açısı sunan araştırmamızda, uzaktan çalışma türlerine göre örgütsel dayanıklılığın farklılık gösterdiğine ilişkin ampirik kanıtlar sunulmaktadır. Araştırma sonuçlarımıza göre firmalar örgütsel dayanıklılıklarını arttırmak için düzenli, kalıcı ve yerleşik uzaktan çalışma türleri benimsemeli, bunları içselleştirmeli ve bunları gerçekleştirebilmek için de teknolojik yönelimlere sahip olmalıdırlar.

Sanchez ve Zuntini (2018) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre KOBİ’lerde dijital dönüşüm süreci çok yavaş ve aksak ilerlemekte olup, bunda ilerleme kaydetmek için KOBİ’lerin bu yöndeki stratejik eğilimler ile teknolojik yetkinliklerini, iş modellerini ve süreçlerini geliştirmeleri gerekmektedir. Araştırma sonuçlarımız ile de teyit edilen bu gereklilik uyarınca firmalar teknoloji yönelimli olmalı, teknolojik altyapılarını güçlendirmeli ve gerek iş modeli gerekse iş süreçlerini bu yönde kanalize etmelidir. Bu sayede örgütsel dayanıklılıklarını arttırabilmelerine ve meydana gelebilecek herhangi bir olumsuz durumda dahi iş devamlılıklarını sağlayabilmelerine zemin oluşturacaklardır. Bunu destekleyen sonuçlar Green ve diğeri (2017) Yeni Zelanda’da afet sonrası uzaktan çalışma uygulamalarının iş sürekliliğine etkilerini araştırdıkları çalışmada yer almaktadır. Green ve diğeri (2017) bulguları, uzaktan çalışmanın iş sürekliliğine ve çalışan refahına yardımcı olduğunu göstermiştir.

KOBİ'lerin dayanıklı olup, her türlü olumsuzluğa rağmen faaliyetlerini devam ettirebilmeleri, Türkiye ekonomisi içerisindeki yoğunlukları göz önünde bulundurulduğunda ekonomi için arzu edilen bir durumdur. Dayanıklılık ve uzaktan çalışma ilişkisine yönelik literatürde Carvalho ve diğerleri (2022) konuyu iktisadi perspektiften ele alarak uzaktan çalışmanın ekonomik dayanıklılık üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Yazarlar Covid-19 pandemisi sırasında yürüttükleri araştırmada uzaktan çalışma yeteneğinin, işsizlik oranlarından hareketle ekonomik dayanıklılığın itici bir gücü olduğu sonuçlarını elde etmişlerdir. Araştırma sonuçlarımız da mantıksal çıkarım olarak KOBİ'lerin dayanıklılıkları sayesinde ekonomiye sunacakları katkı dolayısıyla Carvalho ve diğerlerinin (2022) araştırma sonuçları ile uyumludur.

Uzaktan çalışma uygulanabilmesinin arkasında yer alan uygulamanın yapılabilmesinde etkili olan faktörlerin araştırıldığı nitel araştırma bulgularımıza göre firmaların esnek (uzaktan) çalışabilme yetkinliklerinin arkasında olumlu ya da olumsuz etki eden temel faktörler teknolojik altyapı, kültür ve iş nitelikleri kategorileri altında sınıflandırılmıştır. Günümüzde birçok firma için pandemi sürecinde gündeme gelen, alışlagelmişin dışında bir uygulama olan esnek (uzaktan) çalışma, kritik zamanlarda dahi iş devamlılığını sağlamada anahtar bir yetkinlik olarak öne çıkmaktadır.

Esnek (uzaktan) çalışmaya ilişkin literatürde Scholefield ve Peel (2009) yaptıkları çalışma ile yöneticilerin uzaktan çalışmaya yönelik tutumlarını ve algılarını incelemişlerdir. Araştırma sonucunda uygun teknolojilere sahip olunması gerekliliği, çalışana olan güven ihtiyacı, verimlilik kaygıları ve firma kültürünün uzaktan çalışmayı destekleyecek şekilde uyarlanması gereklilikleri esnek (uzaktan) çalışmaya ilişkin bulgulardan bazılarıdır. Araştırmamız sonucunda elde edilen teknolojik altyapı kategorisi, kültür kategorisi ve güven alt boyutu, iş niteliği kategorisi verimlilik algısı alt boyutu bulguları Scholefield ve Peel (2009) tarafından yapılan araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir.

Ollo-Lopez ve diğerleri (2021) Avrupa genelinde uzaktan çalışma uygulanma durumu üzerinde bireysel, firma ve ülke düzeylerinde faktörleri incelemişlerdir. Yazarlar

uzaktan çalışmanın bireysel düzeyde aile sorumlulukları daha fazla olan çalışanlar, iş yerlerinden uzakta yaşayanlar ve yüksek vasıflı çalışanlar tarafından tercih edildiği, firma düzeyinde çalışanlara daha fazla güç tanıyan örgütsel katılımcı bir kültüre sahip firmalar tarafından tercih edildiği, ülke düzeyinde ise bireyselleşme ve düşük güç mesafesinin olduğu ülkelerde daha çok tercih edildiği sonuçlarını elde etmişlerdir. Ayrıca elde ettikleri sonuçlara göre ülke düzeyindeki teknoloji altyapı durumu uzaktan çalışma tercihlerini doğrudan etkilemektedir. Bu da uzaktan çalışmayı firma düzeyinde ele alan araştırmamız bulgularından teknolojik altyapı gerekliliği ile örtüşmektedir.

Ollo-Lopez ve diğerlerinin (2021) elde ettikleri sonuçlardan birisi olan uzaktan çalışmanın yüksek vasıflı çalışanlar tarafından tercih edilmesi, araştırmamızda iş nitelikleri kategorisinde yer alan işin uygun olması bulguları ile örtüşmektedir. Görece daha yüksek eğitim seviyesi gerektiren yönetsel rollerde bir anlamda yapılan işin niteliği de uzaktan çalışmaya daha uygun hale gelmektedir. Yazarların firma düzeyinde elde ettikleri sonuçlardan çalışanlara daha fazla güç tanıyan örgütsel katılımcı bir kültüre sahip olunması faktörü araştırmamız bulgularından kültür kategorisi ve bunun alt kodu olan çalışma düzeni ile benzerlik göstermektedir. Bu koda göre çalışma düzeni iyi tarif edilmeli, çalışanın bilgisayar başında geçirmesi gereken süre, yapması gereken işler gibi tanımlar netleştirilmelidir. Bir anlamda kültür netleştirilmelidir. Bu sonuçlara paralel olarak, Criscuolo ve diğerleri (2021) de kültürün uzaktan çalışma için önemli bir faktör olduğu sonuçlarını elde etmişlerdir.

Criscuolo ve diğerlerinin (2021) bir diğer bulgusu yöneticiler ve çalışanların algısında uzaktan çalışmanın firma performansı açısından olumlu etkiye sahip olduğudur. Green ve diğerlerinin (2017) araştırmasında elde ettikleri yöneticilerin uzaktan çalışmanın çalışanlar arasındaki işbirliği ve yüz yüze iletişim kaybı nedeniyle verimlilik sağlamayacağı algısına sahip oldukları bulgusu ise buna ters düşmektedir. Bu zıt sonuçlar araştırmaların yapıldığı örneklem ve bağlam şartları ile açıklanabilmekle birlikte araştırmamızda uzaktan çalışmaya ilişkin öne çıkan etkenlerden birisi olan verimlilik algısı bulgusunu destekler niteliktedir. Bir diğer deyişle öne çıkan sonuç verimlilik algısının uzaktan çalışmanın uygulanması ve sürdürülmesi için önemli bir etken olduğudur.

Green ve diğerleri (2017) özellikle kriz zamanında uzaktan çalışma uygulamasına geçiş için bilgi teknolojileri alt yapısına sahip olunması gerekliliği ve uzaktan çalışmanın önceden uygulanmış olması durumunda kriz zamanındaki geçişin kolaylaştığı sonuçlarını elde etmişlerdir. Araştırmamızda ise uzaktan çalışmaya ilişkin teknolojik altyapı ve uzaktan çalışmanın uygulama geçmişi faktörleri bu sonuçları doğrular niteliktedir. Firmaların özellikle ani gelişen süreçlerde uzaktan çalışma uygulamasına geçip iş sürekliliği sağlayabilmeleri için teknolojik altyapılara sahip olmaları gerekliliği öne çıkarken, uzaktan çalışmayı daha önceden uygulamış olmaları ise ani gelişen süreçlerde uygulamaya geçişi ve adaptasyonu kolaylaştırmaktadır.

Literatürde yer alan bu sonuçların yanı sıra Stoian ve diğerlerinin (2022) araştırması, araştırmamıza benzer bütüncül yaklaşımla uzaktan çalışmayı bir model olarak ele almaktadır. Stoian ve diğerleri (2022), bir uzaktan çalışma modelinin nasıl çalıştığı ve dayandığı ana sütunların neler olduğu sorularından hareketle uzaktan çalışmayı girdileri, çıktıları ve sonuçları kıstaslarında ele alarak firmaların başarılı bir uzaktan ya da hibrit çalışma modeli geliştirmelerine yardımcı olabilecek “*uzaktan çalışma sistematik modeli*” önermişlerdir.

Stoian ve diğerlerinin (2022) modelinde uzaktan çalışmaya ilişkin öne çıkan faktörler; iyi bir yazılım ve donanıma sahip olunması, çalışanların uzaktan çalışmaya ilişkin algılarını yönetmek için yerleşik prosedürlerin oluşturulması ve alt kültür vasıtasıyla bunların yönetilmesi, iş hedefleri ile çalışanların faaliyetleri arasındaki uyuma odaklanarak yeterli performansın elde edilip edilmediğinin kontrol edilmesi için araç geliştirilmesi, güvene dayalı bir çalışan-yönetici ilişkisi kurulmasıdır.

Araştırmamızda elde edilen bulgular ile Stoian ve diğerlerinin (2022) modelinin örtüştüğü bazı noktalar bulunmakla birlikte, zıt bulgulara ulaşılsa da kapsam bakımından ayrıştığı noktalar da bulunmaktadır. Teknolojik altyapı gerekliliği her iki araştırma bulgularında da temel faktördür. Stoian ve diğerlerinin (2022) çalışanların uzaktan çalışmaya ilişkin algılarını yönetmek için yerleşik prosedürlerin oluşturulması ve alt kültür vasıtasıyla bunların yönetilmesi bulgusu araştırmamızda ortaya çıkan kültür kategorisine ve altında kodlanan etkenlere paralellik göstermektedir. Araştırmamızda kültür kategorisi altında üç ayrı kod olarak detaylandırılmıştır.

Bunlar, çalışanların geleneksel çalışma düzenine ve mesai sistemine olan alışkanlıklarının değiştirilmesi, uzaktan çalışmada firmanın çalışandan beklentilerinin ve işi yapış tarzlarının prosedürel düzenlemelerle belirlenmesi, uzaktan çalışmanın gerek yöneticiler gerekse çalışanlar tarafından sahiplenilmesi, benimsenmesi gerekliliğidir.

Ayrıca araştırma sonuçlarımız bu bağlamda Fuhrer (2022) çalışması ile de ortak noktalara sahiptir. Fuhrer (2022) çalışmalarında elde ettikleri sonuçlara dayalı olarak dijital bir araç ve uygulama olarak uzaktan çalışmanın geliştirilmesine yönelik olarak teknik ve dijital çözümlerin tasarlanıp uygulanması gerektiğini önermektedir. Fuhrer'in (2022) uzaktan çalışmaya ilişkin dijital çözüme dair önerileri arasında görevlerin, etkinliklerin ve kişilerin planlanması; normal, bozulmuş veya gizli modda olacak görevlerin ve faaliyetlerin planlanması; bir kriz yaklaştığında manuel, yarı otomatik veya otomatik yedekleme prosedürleri planlanması; tasarım denetim modları ve gerçekleştirilen görevlerin veya faaliyetlerin geri bildirimi bulunmaktadır. Araştırma sonuçlarımızda kültür kategorisinde yer alan uzaktan çalışmada firmanın çalışandan beklentilerinin ve işi yapış tarzlarının prosedürel düzenlemelerle belirlenmesi sonuçları Fuhrer (2022) sonuçları tarafından desteklenmektedir.

Stoian ve diğerlerinin (2022) modelinde öne çıkan, iş hedefleri ile çalışanların faaliyetleri arasındaki uyuma odaklanarak yeterli performansın elde edilip edilmediğinin kontrol edilmesi için araç geliştirilmesi gerekliliği araştırmamızda iş nitelikleri kategorisinde verimlilik algısı alt boyutu ile benzerlik göstermektedir. Stoian ve diğerlerinin (2022) uzaktan çalışmayı girdileri, çıktıları ve sonuçları bağlamında bir süreç olarak ele almaları nedeni ile uzaktan çalışmanın sonucu olarak performansa ve bunun ölçümüne odaklanmışlardır. Araştırmamızda ise araştırma tasarımı ile bağlantılı olarak uzaktan çalışma tematik bir yaklaşım ile ele alınmaktadır. İş nitelikleri kategorisinde kodlanan verimlilik algısı, katılımcıların ifadelerinden de hareketle ölçülebilir ya da algısal verimliliğin sağlanmasının uzaktan çalışmanın gerçekleştirilmesini ve sürdürülmesini etkileyen önemli bir etken olarak ortaya çıkmıştır.

Stoian ve diğerlerinin (2022) modelinde yer alan güvene dayalı bir çalışan-yönetici ilişkisi kurulması etkeni araştırmamızda kültür kategorisi altında kodlanan güven ile benzerlik göstermektedir. Araştırmamızdan farklı olarak Stoian ve diğerleri (2022) sadece yönetsel düzeyde değil, çalışan düzeyinde de çalışma gerçekleştirmiş ve çalışanların uzaktan çalışmaya ilişkin zaman tasarrufu, iş aile dengesi, izolasyon hissi, iş verimliliği, ekip arkadaşları ile olan ilişkileri gibi algılarını da araştırarak modele dahil etmişlerdir. Stoian ve diğerlerinden (2022) farklı olarak uzaktan çalışmaya süreç değil de tematik bir bakış sunan ve yönetsel düzeyde gerçekleştirilen araştırmamızda ise güven boyutu kültür kategorisinin bir alt boyutu olarak konumlanmaktadır.

Ayrıca araştırmamızda uzaktan çalışmanın uygulama geçmişi, yönetim tarafından iş stratejisi olarak görülmesi, yapılan işin masa başı ve bilgi ağırlıklı olması gibi özellikleri sayesinde uzaktan çalışma yöntemi ile yürütülebilmeye uygun olması, iş nitelikleri kategorisinde kodlanan etkenler olarak kapsam bakımından ayrılmaktadır. Uzaktan çalışma araştırmamızda bir süreç olarak değil, özellikle ani gelişen olumsuz durumlarda uygulanabilecek bir yetenek olarak ele alınmaktadır. Dinamik Yetenekler Teorisinden hareketle oluşan bu bakış açısı, teorinin dinamik yetenekler için hızla değişen çevrelere karşılık verebilmek için iç ve dış yetkinliklerini faaliyete geçirme yeteneği tanımına uygundur (Teece ve diğerleri, 1997: 516).

Uzaktan çalışma; pandemi, ekonomik dalgalanmalar, çevre felaketleri gibi durumların yaşandığı günümüz çalkantılı çevre koşullarında firmalar için iş sürekliliğini sağlayabilmek adına sahip olmaları gereken dinamik bir yetenektir. Uzaktan çalışmaya ilişkin araştırma sonuçlarımız, teorinin değerler, kültür ve kurumsal deneyim gibi ticarete konu olmayan “yumuşak” varlıkların bir kaynak şeklinde edinilemeyeceği, bunların inşa edilmeleri gerektiğini savunan bakış açısına da uygunluk göstermektedir (Teece ve diğerleri, 1997: 528). Firmalar bu yeteneğe sahip olmak için uzaktan çalışmanın teknolojik altyapı haricindeki yumuşak unsurlarını kaynak olarak edinemezler ve bunları inşa etmeleri gerekmektedir.

5.3.Öneriler

Bu başlık altında araştırma kısıtları, bulguları ve sonuçları itibariyle genel olarak değerlendirildiğinde; araştırmacılara yönelik olarak sonraki araştırmacılar için öneriler ve pratikte strateji oluşturucular olan yöneticilere, firmalara yönelik model önerisi sunulmaktadır.

5.3.1. Araştırmanın sınırlılıkları ve araştırmacılar için öneriler

Bu başlık altında araştırmanın sınırlılıkları ve bu sınırlılıkların bertaraf edilmesi yönündeki gereklilikler araştırmacılara öneri olarak sunulmaktadır.

Araştırma, hizmet sektöründe faaliyet gösteren İstanbul merkezli KOBİ'ler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Hizmet sektörü, Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı tarafından Dünya Ticaret Örgütü'ne paralel olarak 12 başlık altında sınıflandırılan geniş bir alandır ("Ticaret Bakanlığı", t. y.). Araştırma bu sınırlılıklar altında yürütülmüştür.

Hem sektör özelindeki farklılıkların tespit edilebilmesi hem de konum bazlı farklılıkların tespit edilebilmesi amacıyla Türkiye genelindeki firmalarda tek sektörün ele alınarak araştırma kapsamının geliştirilmesi daha fazla açıklayıcı olacaktır. Bununla birlikte benzer araştırmanın hizmet sektörü sınırları dışında sanayi sektörü üzerinde de gerçekleştirilmesi her iki sektör bağlamında kıyaslama yapılabilmesini ve benzerlikler ile farklılıkların tespit edilebilmesine yönelik literatürün oluşumunu sağlayacaktır.

Ayrıca araştırma sadece esnek (uzaktan) çalışma becerisine sahip, uzaktan çalışmayı uygulayan firmalar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamının uzaktan çalışma becerisine sahip olmayan firmaları da dahil ederek genişletilmesi halinde uzaktan çalışma becerilerinin örgütsel dayanıklılık üzerinde etkileri de tespit edilebilecektir.

Teknoloji yönelimi ve örgütsel dayanıklılığa ilişkin daha ileri kavrayış için firmaların yapay zeka, endüstri 4.0 ve büyük veri kullanımı, bulut teknolojileri gibi faktörleri

içeren dijitalleşme seviyelerinin ölçülünerek örgütsel dayanıklılık ile ilişkilerinin analiz edilmesine ihtiyaç vardır.

Araştırmamız sonuçlarına göre risk almaktan kaçınma yaklaşımı ve kadife rekabet yaklaşımı stratejik bir tercih olarak ortaya çıkmaktadır. Fakat bu tercihin ekonomik, sosyal ve sektörel bağlamsal özellikleri, kültürel boyutları göz önüne alındığında ise bu konudaki araştırmaların derinleştirilmesine ihtiyaç vardır.

Görece yüksek dayanıklılık sağlayan uzaktan çalışma türlerini uygulayan firmaların buna etki eden faktörler arasında yapılan işin masa başı ve bilgi ağırlıklı olmasını göstermeleri de göz önünde bulundurulduğunda, uzaktan çalışma türünün faaliyet alanı ile ilişkileri sonraki araştırmaların faaliyet alanı bazına indirgenip ile bu sınırlılığın ortadan kaldırılması ile analiz edilebilir.

5.3.2. Model Önerisi

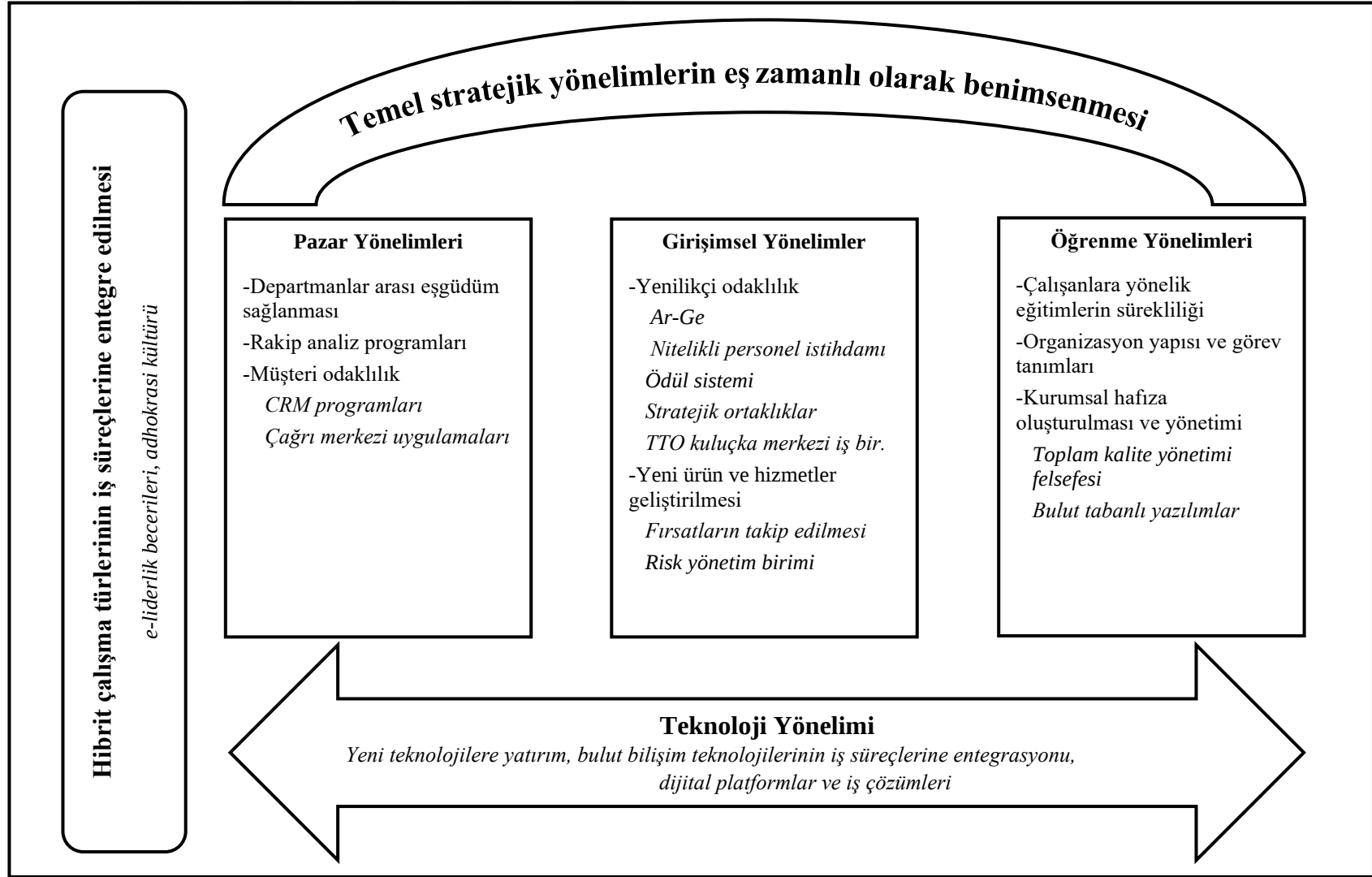
Araştırma sonuçları bütüncül olarak ele alındığında ortaya çıkan tabloya göre; her an pandemilerin patlak verebileceği, depremler ya da türlü doğal afetlerin sıklıkla yaşandığı, ekonomik dalgalanmaların küresel ve yerel ölçeklerde rutin hale geldiği ve bunlara benzer çeşitli etkenlerin sürekli tehdit ettiği günümüz belirsiz, değişken, karmaşık ve muğlak çevre koşullarına sahip iş yaşamında firmaların ayakta kalabilmeleri, yaşamlarını güçlenerek sürdürebilmeleri ve türlü olumsuz koşullarda iş devamlılıklarını sağlayabilmeleri için örgütsel dayanıklılıklarının yüksek olması gerekmektedir. Bunun için de çeşitli stratejik yönelimlere ve uzaktan çalışma yetkinliğine sahip olmaları gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Araştırma sonuçlarından hareketle önerilen bu model ile özellikle de ülke ekonomisinin bel kemiğini oluşturan KOBİ statüsündeki firmaların örgütsel dayanıklılığa sahip olmaları ve her türlü koşulda iş devamlılığını sağlayabilme yetkinliklerinin sağlanması hususunda ampirik kanıtlara dayanan yol gösterilmesi amaçlanmaktadır.

Yürütülen araştırmanın çıktısı olarak önerilen bu model, ideal olanı resmetmektedir. KOBİ yöneticilerine stratejilerini şekillendirecekleri yönelimler önermektedir. Yönelimler, doğrudan stratejileri değil, stratejik hamlelerin arkasında yatan, onlara ön

ayak olan, yönlendiren ilkeleri, değerleri, algıları, motivasyonları ve arzuları ifade etmektedir. Bu model bir anlamda KOBİ yöneticilerine vizyon sunmaktadır. Bununla birlikte tezin giriş kısmında da değinilen, KOBİ'lerin fon eksikliği, piyasa risklerine dayanma kabiliyetlerinin zayıf olması, teknik donanımlarının görece geri kalmış olması gibi zayıflıkları ve kısıtlılıkları bulunmaktadır. Stratejileri yönlendiren ilkeleri, değerleri, algıları, motivasyonları ve arzuları ifade eden yönelimler, bütçesel karşılığı bulunan stratejik uygulamaların ötesinde yer alan dinamiklerdir. Yönelimlere sahip olmak KOBİ'lerin mevcut zayıflık ve kısıtlılıklarına aykırılık teşkil etmemektedir. Bilakis bu kısıtlılıkların bertaraf edilmesi, zayıflıkların giderilmesi için arayışlara girilmesine içsel yönlendirme sağlayacaktır.

Nitekim model önerisinde yer alan stratejik yönelimler ve bunlarla ilintili olarak önerilen uygulamalar ilk bakışta yüksek bütçeler gerektiren cıvalı öneriler gibi algılanabilir. Fakat özellikle gerek araştırmanın nitel kısmında yapılan müşahedelere göre, gerekse tez araştırmacısının iş deneyimlerine dayanarak, KOBİ'lerin finansal dengesini bozmayacak cüzi bütçelerle ve doğru iş birlikleri ile bu uygulamalar gerçekleştirilebilir. Örneğin stratejik yönelimlere ilişkin önerilen yapının temelini oluşturan teknoloji yönelimli olmak ve buna ilişkin uygulamalar halihazırda birçok firmanın az ya da çok bütçe ayırdığı ya da harcama yaptığı bir kalemdir. Burada önerilen, bulut bilişim teknolojilerinin iş süreçlerine entegre edilmesi uygulaması, günümüzde birçok açık kaynak kodlu ücretsiz yazılımlar ile dahi sağlanabilmekte ya da gene makul lisans ücretleri ile belli başlı yazılımlara sahip olunabilmektedir. Burada asıl önerilen gelişmekte olan dijital teknolojilerin iş süreçlerine entegre edilmesi mantığına, yaklaşımına sahip olunmasıdır. Benzer şekilde KOBİ'leri en çok zorlama potansiyeli olan yenilikçiliğe yönelik uygulamalar ise sektör içerisinde kendi aralarında doğru iş birlikleri kurularak güçlerin birleştirilmesi ile gerçekleştirilebilir. Burada önerilen de yenilikçiliğe yönelik bakış açısına ve mantığına sahip olunmasıdır. Sunulan model önerisinin bu çerçevede okunmasında yarar vardır.

Detayları devam eden kısımda verilmekle birlikte önerilen model Şekil 18'de sunulmaktadır.



Şekil 18: Örgütsel dayanıklılık için model önerisi

Günümüzde firmalar gerek faaliyet gösterdikleri alanla bağlantılı olarak gerekse firma sahipleri ya da yöneticilerinin vizyonundan kaynaklı olarak tek bir stratejik yönelime odaklanıp, bütünün diğer parçalarını ihmal edebilmektedirler. Örneğin Ar-Ge alanında faaliyet gösteren bir firma sadece teknoloji yönelimli olabilmekte ya da başka bir firma müşteri odaklılığa ağırlık vererek rakip odaklılığı ihmal edebilmektedir. Araştırma sonuçları göstermektedir ki temel stratejik yönelimler çeşitli oranlarda da olsa bütün olarak benimsendiği takdirde yüksek örgütsel dayanıklılık vaat etmektedir. Eksiklikleri durumunda ise dezavantajlar oluşabilmektedir.

Buradan hareketle günümüz değişken, belirsiz, karmaşık ve muğlak çevre koşullarında firmaların içerisinde bulundukları koşullara uygun olarak ve de ani gelişen olumlu ya da olumsuz durumlara uyum sağlayıp bu durumlarda varlığını sürdürmek, güçlendirmek ve firma için kazanıma dönüştürmek, bir anlamda dayanıklı olmak için eş zamanlı olarak birden fazla stratejik yönelime sahip olmaları önerilmektedir. Bu öneri stratejik yönelimler arasındaki korelasyonel ilişkiler bulunması sonuçlarına dayanmakta olup, firmaların örgütsel dayanıklılıklarını arttırmak için çoklu stratejik yönelimleri farklı oranlarda da olsa eş zamanlı olarak benimsemesi tavsiye edilmektedir. Firmalar bu yönelimleri yerleşik davranışlar ve yetenekler haline getirerek örgütsel dayanıklılığa giden yolda avantaj elde edebilirler.

Araştırma sonuçlarında ön plana çıktığı şekliyle, KOBİ'lerin teknoloji yönelimi, müşteri odaklılık ve organizasyonel hafıza eğilimine ayrıca önem vermeleri önerilmektedir. Bu yönelimler örgütsel dayanıklılık sağlanması yolunda önemli etkiye sahiptir. Bu bağlamda firmalar teknoloji yönelimli olup yeni teknolojilere yatırım yapmalı, bu sayede hem uzaktan çalışma gibi beceriler için teknolojik donanımına sahip olmalı hem de yeni ürün ve hizmetler geliştirme yönünde adımlar atabilmelidirler. Dijital platformlar ve iş çözümleri, iş süreçlerine entegre edilmeli, dijital teknolojiler vasıtasıyla müşteri ile sürekli etkileşim halinde olunarak, klasik müşteri odaklılık yaklaşımının dijitalleşme sayesinde daha aktif hale getirildiği dijital müşteri odaklılık yaklaşımı benimsenmelidir.

Firmaların kişilere bağımlılığını azaltmak ve her durumda sistemin işleyişini garanti altına almak için kurumsal hafızayı oluşturmak, muhafaza etmek ve geliştirmek için

kendilerine uygun bir model oluşturmaları önerilmektedir. Bu doğrultuda toplam kalite yönetimi felsefesini benimseyerek hem yönetim süreçlerinde destek olmasına hem de toplam kalite yönetiminin dokümantasyon mantığı ile kurumsal hafızaya yönelik adımlar atılabilir. Ayrıca teknolojiden destek alarak bulut tabanlı yazılımlar ve uygulamalar ile kurumsal hafızaya yönelik geliştirmelerde bulunulabilir. Teknoloji ile toplam kalite yönetiminin entegrasyonu ile ideal bir kurumsal hafıza yönetimine sahip olunabilir.

Firmalar pazar yönelimine sahip olup departmanlar arası eşgüdümü sağlayarak müşteri talepleri ve rakip hamlelerine karşı duyarlı ve aktif yanıt verebilir pozisyonda olmalıdırlar. Firmalar için müşteri hayatın merkezinde yer almalı, müşteri memnuniyeti için imkanlar seferber edilmelidir. Müşteri memnuniyetini üst seviyelerde tutacak şekilde yönetebilmek için CRM yazılımları kullanılmalıdır. Müşteri ile en çok temas edilen nokta olan telefon görüşmeleri için kalite standartlarına uygun hizmet sunan ağrı merkezi kurulmalı ya da firma leğine göre bu hizmet dış kaynaklardan sağlanmalıdır. ağrı merkezi aracılığı ile satış sonrası hizmetler de sunulmalıdır. ağrı merkezi ve CRM programının doğru entegrasyonu sayesinde her müşteri için özel olduğu hissiyatı sağlanmalıdır. Müşteriye odaklanırken rakipler ihmal edilmemeli, düzenli olarak rakip analizleri yapılarak yakından takip edilmelidir. Rakip analizi ve takibi için de dijital tabanlı programlardan destek alınmalıdır.

Firmalar girişimsel yönelim ile rekabetçi bir yaklaşım sergilemeli, piyasada oluşacak fırsatları değerlendirme yönünde risk anlayışı geliştirmeli ve yenilikçilik odaklı olmalıdırlar. Bu bağlamda faaliyet gösterilen sektörü sürekli analiz eden ve yeni uygulamaları takip eden ekipler oluşturmalıdırlar. Bunun ötesinde pazar araştırmaları yapan firmalardan hizmet ve bilgi satın alınabilir. Risk yönetimi için oluşturulacak bir birim vasıtasıyla sektördeki yenilikler ve firmanın finansal durumu arasında köprü kurularak sürecin dengeli olarak yrtlmesi sağlanabilir.

Yenilikçiliğe odaklanma yönünde firma içi düzenlemeler yapılabilir. Bu bağlamda öncelikle nitelikli (kalifiye) personel istihdam edilmelidir. Yenilikçiliğe verilen önem, firmanın ödül mekanizmalarının içerisinde yenilikçiliğe yönelik kurgular yapılarak vurgulanmalıdır. Yenilikçilik ve Ar-Ge yönetimi için ayrıca danışmanlık hizmetleri

satın alınabilir. Sektör içi anlaşmalar ile yenilikçilik yönetimi ortaklı olarak yürütülebilir. Üniversitelerin teknoloji transfer ofisleri ile iş birliği yapılarak kuluçka merkezlerinden destekler alınabilir.

Firmalar öğrenme yönelimli olup öğrenme yoluyla elde edilen bilgiyi, yenilikçilik, rekabet, teknoloji gibi tüm diğer süreçleri destekleyecek şekilde kullanmalıdırlar. Firma içerisinde eğitim zinciri oluşturup bunun sürekliliği sağlanmalı, çalışanlar sürekli olarak yeni eğitimlerle buluşturulmalıdır. Bunun için üniversitelerin sürekli eğitim merkezlerinden ya da farklı dış kaynaklardan destek alınabilir. Toplam kalite yönetimi yaklaşımı ile bir sistem olarak firmanın bütünlüğü sağlanmalıdır. Organizasyon yapısı ve çalışanların görev tanımları netleştirilmeli, böylelikle sistemin tüm parçaları arasında uyum sağlanmasına yönelik adımlar atılmış olmalıdır. Özet deyişle örgütsel dayanıklılıklarını arttırmak için firmalar tüm bunları ortak potada eritip kendi bağlamlarına uygun olacak oranlarda stratejik yönelim karmasına sahip olmalıdırlar.

Firmaların dayanıklı olmaları ve her türlü olumsuz koşulda iş devamlılığını sağlayabilmeleri adına hibrit çalışma türlerini süreçlerine dahil etmeleri önerilmektedir. Uzaktan çalışma belirli dönemlerde kullanılan geçici ya da yedek bir uygulama gibi görülmemeli, her firma için kendi bağlamına uygun olacak şekilde yerleşik bir hibrit model benimsenmelidir. Böylelikle hibrit çalışma dayanıklılık artışı sağlamanın yanı sıra hem çalışan motivasyonu ve performans artışı destekleyen bir argüman olacak hem de çeşitli sabit maliyetlerin düşürülmesi yönünde avantaj oluşturmaktadır.

Olağanüstü durumlarda iş devamlılığının sağlanabilmesi için zaruret olan uzaktan/hibrit çalışma teknolojik altyapısının hazır olması ile ilişkilidir. Firmaların uzaktan çalışma uygulamak için uygun donanımları çalışanlarına sağlamaları ve uygun yazılımları edinmeleri gerekmektedir. Hibrit çalışma üst yönetim tarafından iş stratejisi olarak benimsenmelidir. Bu çalışma yönteminde çalışan verimliliğini ölçecek araçlar geliştirilmelidir. Hibrit çalışma türüne uygun örgüt kültürü firma genelinde oluşturulmalıdır. Bu bağlamda çalışanların klasik mesai alışkanlıkları değiştirilmeli, çalışma düzenleri ve şekilleri doğru tarif edilerek çalışanların bu tür çalışmayı

benimsemeleri sağlanmalıdır. Bununla birlikte yöneticiler ile çalışanlar arasında bu süreçte işin yürütülmesi ve suistimal edilmemesi noktasında güven oluşturulması gerekmektedir. Gerekirse bu güveni sağlamak için teknolojiden destek alınarak buna uygun yazılımlar temin edilmelidir.

Hibrit çalışma kültürünün firmaya yerleştirilmesi hem de bu tür çalışmanın verimli olarak uygulanabilmesi için firma yöneticilerinin e-liderlik becerilerinin geliştirilmesi önerilmektedir. Bu beceriler Van Wart ve diğerlerinin (2019) modellemesinde elektronik ortamda; iletişim becerileri (iletişim netliği, hatalı iletişimden kaçınmak ve iletişim akışının yönetimi), sosyal beceriler (çalışana yönelik lider desteği ve özel ilgi), ekip oluşturma becerileri (motivasyon sağlamak, hesap verilebilirlik sağlamak, üyelere tanınma fırsatı sağlamak), değişim yönetimi becerileri, teknolojik beceriler (teknolojinin doğru kullanımı, geleneksel ve sanal yöntemlerin harmanlanması, teknolojik bilgi ve teknolojik güvenlik) ve güvenilirlik becerileri (güven oluşturmak, adalet sağlamak, iş ve çalışma yaşamı dengesi sağlamak) olarak, pratik karşılığı olan ve rehberlik edebilecek nitelikte özellikler olarak kavramsallaştırılmıştır.

Ayrıca kurumun dış yönlerine odaklı, yenilik ve yaratıcılık ile ilişkili, güç ve hiyerarşi yönünden esnek yapıda olan adhokrasi kültürünün benimsenmesi, hibrit çalışma modellerine ve sahip olunan çoklu stratejik yönelimler yapısına uygunluğu yönünden tavsiye edilmektedir. Cameron ve Quinn (2006) tipolojisinde tanımlanan bu kültür, e-liderlik sistemine de uygun olarak gücün hiyerarşiden arındırılarak daha yatay dağıtılmasını gerektirir. Bu tip kültürde çalışanların risk almaları teşvik edilir. Liderler yenilikçiliğe önem verir. Girişimci ruha sahiptir. Klasik fonksiyona dayalı yapılardan ziyade proje bazlı örgüt yapısı felsefesine sahiptir. Bu yönüyle çoklu stratejik yönelimler modeline uygun olarak teknolojiye, yenilikçiliğe, müşteri odaklılığa ve değişime adaptasyon sağlanmasına ortam oluşturacaktır.

KAYNAKLAR

- Abbas, M. W. ve Hassan, M. (2016). Impact of learning & market orientation on business performance & innovation: The mediating role of business resilience & CRM effectiveness. *European Journal of Business and Management* 8(22): 75-84.
- Acquaah, M., Amoako-Gyampah, K. ve Jayaram, J. (2011). Resilience in family and nonfamily firms: An examination of the relationships between manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5527-5544. doi:10.1080/00207543.2011.563834
- Adams, P., Freitas, I. M. B., ve Fontana, R. (2019). Strategic orientation, innovation performance and the moderating influence of marketing management. *Journal of Business Research*, 97, 129-140. doi:10.1016/j.jbusres.2018.12.071
- Addressi, W., Saltari, E. ve Tilli, R. (2014). R&D, innovation activity, and the use of external numerical flexibility. *Economic Modelling*, 36, 612-621. doi:10.1016/j.econmod.2013.04.026
- Adıgüzel, O., Batur, H. Z. ve Ekşili, N. (2014). Kuşakların değişen yüzü ve Y kuşağı ile ortaya çıkan yeni çalışma tarzı: Mobil yakalılar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 165-182.
- Akgül, Y. ve Tunca, M. Z. (2019). Strategic Orientation and Performance of Istanbul Stock Market Businesses: Empirical Studies Based on Business, Information Systems, and Knowledge Strategic Orientation. Carvalho, J. ve Sabino E. (ed.), *Strategy and Superior Performance of Micro and Small Businesses in Volatile Economies* (s. 94-114) içinde. IGI Global. doi:10.4018/978-1-5225-7888-8.ch007
- Al Mamun, A. ve Fazal, S. A. (2018). Effect of entrepreneurial orientation on competency and micro-enterprise performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(3), 379-398. doi:10.1108/APJIE-05-2018-0033
- Al-Hakimi, M. A. ve Borade, D. B. (2020). The impact of entrepreneurial orientation on the supply chain resilience. *Cogent Business & Management* 7(1): 1-18. doi:10.1080/23311975.2020.1847990
- Aldianto, L., Anggadwita, G., Permatasari, A., Mirzanti, I. R. ve Williamson, I. O. (2021). Toward a business resilience framework for startups. *Sustainability*, 13(6), 3132. doi:10.3390/su13063132
- Alerasoul, S. A., Afeltra, G., Hakala, H., Minelli, E. ve Strozzi, F. (2021). Organisational learning, learning organisation, and learning orientation: An integrative review and framework. *Human Resource Management Review*, 100854. doi:10.1016/j.hrmr.2021.100854
- Allameh, S. M. ve Khalilakbar, R. (2018). Exploring the antecedents of innovation performance: The roles of entrepreneurial orientation, learning orientation and organisational learning. *International Journal of Business Excellence*, 14(4), 470-485.
- Aloulou, W. J. (2019). Impacts of strategic orientations on new product development and firm performances: Insights from Saudi industrial firms. *European Journal of Innovation Management*, 22(2), 257-280. doi:10.1108/EJIM-05-2018-0092

- Alpar, R. (2017). *Uygulamalı çok değişkenli istatistiksel yöntemler*. Ankara: Detay Yayıncılık
- Alpay, G., Büyükbacı, P. ve Dülger, M. (2018). How Are Strategy and Organizational Culture Related? A Conceptual Discussion. Bilgin, M., Danis, H., Demir, E. ve Can, U. (ed.) *Consumer Behavior, Organizational Strategy and Financial Economics. Eurasian Studies in Business and Economics* (s.85- 95) içinde. Switzerland: Springer. doi:10.1007/978-3-319-76288-3_7
- Altınay, L. (2010). Market orientation of small ethnic minority-owned hospitality firms. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 148-156. doi: 10.1016/j.ijhm.2009.07.004
- An, W., Zhao, X., Cao, Z., Zhang, J. ve Liu, H. (2018). How bricolage drives corporate entrepreneurship: The roles of opportunity identification and learning orientation. *Journal of Product Innovation Management*, 35(1), 49-65. doi:10.1111/jpim.12377
- Andersson, T., Caker, M., Tengblad, S. ve Wickelgren, M. (2019). Building traits for organizational resilience through balancing organizational structures. *Scandinavian Journal of Management*, 35(1), 36-45. doi:10.1016/j.scaman.2019.01.001
- Anees-ur-Rehman, M. ve Johnston, W. J. (2019). How multiple strategic orientations impact brand equity of B2B SMEs. *Journal of Strategic Marketing*, 27(8), 730-750. doi:10.1080/0965254X.2018.1482943
- Antoncic, B. ve Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495-527. doi:10.1016/S0883-9026(99)00054-3
- Anderson, D. C. (1982). The Satisfied Consumer: Service Return Behavior in the Hospital Obstetrics Market. *Journal of Health Care Marketing* 2(4), 25-33.
- Anderson, B. S., Kreiser, P. M., Kuratko, D. F., Hornsby, J. S. ve Eshima, Y. (2015). Reconceptualizing entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal*, 36(10), 1579-1596. doi:10.1002/smj.2298
- Annarelli, A. ve Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega*, 62, 1-18. doi:10.1016/j.omega.2015.08.004
- Anser, M. K., Yousaf, Z., Khan, A. ve Usman, M. (2021). Towards innovative work behavior through knowledge management infrastructure capabilities: Mediating role of functional flexibility and knowledge sharing. *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 461-480. doi:10.1108/EJIM-09-2019-0250
- Antunes, H. D. J. G. ve Pinheiro, P. G. (2020). Linking knowledge management, organizational learning and memory. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 140-149. doi:10.1016/j.jik.2019.04.002
- Arnett, D. B. ve Hunt, S. D. (2002). Competitive irrationality: The influence of moral philosophy. *Business Ethics Quarterly*, 12(3), 279-303. doi:10.2307/3858018
- Asamoah, D., Agyei-Owusu, B. ve Ashun, E. (2020). Social network relationship, supply chain resilience and customer-oriented performance of small and medium enterprises

- in a developing economy. *Benchmarking: An International Journal*, 27(5), 1793-1813. doi:10.1108/BIJ-08-2019-0374
- Ashraf, B. N., Zheng, C. ve Arshad, S. (2016). Effects of national culture on bank risk-taking behavior. *Research in International Business and Finance*, 37, 309-326. doi:10.1016/j.ribaf.2016.01.015
- Ashrafi, A., Ravasan, A. Z., Trkman, P. ve Afshari, S. (2019). The role of business analytics capabilities in bolstering firms' agility and performance. *International Journal of Information Management*, 47, 1-15. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2018.12.005
- Aslan Ş. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Konya: Eğitim Yayınevi
- Atalay, H. (1999a). *İngilizce-Türkçe Sözlük*. 1, 1-1889. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Atalay, H. (1999b). *İngilizce-Türkçe Sözlük*. 2, 1890-3734. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Ates, A. ve Bititci, U. (2011). Change process: A key enabler for building resilient SMEs. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5601-5618. doi:10.1080/00207543.2011.563825
- Augusto, M. ve Coelho, F. (2009). Market orientation and new-to-the-world products: Exploring the moderating effects of innovativeness, competitive strength, and environmental forces. *Industrial Marketing Management*, 38(1), 94-108. doi: 10.1016/j.indmarman.2007.09.007
- Auh, S. ve Menguc, B. (2005). Top management team diversity and innovativeness: The moderating role of interfunctional coordination. *Industrial Marketing Management*, 34(3), 249-261. doi:10.1016/j.indmarman.2004.09.005
- Austin-Egole, I. S., Iheriohanma, E. B. J. ve Nwokorie, C. (2020). Flexible working arrangements and organizational performance: An overview. *IOSR Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS)*, 25(5), 50-59. doi:10.9790/0837-2505065059
- Avci, U., Madanoglu, M. ve Okumus, F. (2011). Strategic orientation and performance of tourism firms: evidence from a developing country. *Tourism Management*, 32(1), 147-157. doi:10.1016/j.tourman.2010.01.017
- Aytun, U. ve Özgüzel, C. (2020). Türkiye'nin evden çalışması mümkün mü? Erişim adresi: <https://sarkac.org/2020/04/turkiyenin-evden-calismasi-mumkun-mu/> Erişim Tarihi: 18.07.2022
- Baba, Y. (2015). Does learning orientation matter for nonprofit organization performance?. Empirical evidence from Ghana. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(3), 234-252. doi:10.1108/LODJ-05-2013-0056
- Babu, M. M. (2018). Impact of firm's customer orientation on performance: the moderating role of interfunctional coordination and employee commitment. *Journal of Strategic Marketing*, 26(8), 702-722, doi: 10.1080/0965254X.2017.1384037

- Baker, W. E. ve Sinkula, J. M. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 411-427. doi:10.1177/0092070399274002
- Baker, W. E. ve Sinkula, J. M. (2002). Market orientation, learning orientation and product innovation: Delving into the organization's black box. *Journal of Market-Focused Management*, 5(1), 5-23.
- Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: Nitel bir araştırma nasıl yapılır?. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 368-388. doi:10.31592/aeusbed.598299
- Baltes, B. B., Briggs, T. E., Huff, J. W., Wright, J. A. ve Neuman, G. A. (1999). Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. *Journal of Applied Psychology*, 84, 496-513. doi:10.1037/0021-9010.84.4.496
- Barakbah, S. F. B. S. M., Razak, A. A., Derioh, G., May, M. ve Ramli, Z. A. (2021). Organizational Systems Orientation and Organizational Culture Orientation in the Malaysian Hotel Organizations. *May May Grace Derioh and Safiah Rashid, Organizational Culture Orientation and Soft Human Resource Management Orientation in the Malaysian Hotel Organizations, International Journal of Management*, 11(12), 2020. doi:10.34218/IJM.11.12.2020.060
- Barasa, E., Mbau, R. ve Gilson, L. (2018). What is resilience and how can it be nurtured? A systematic review of empirical literature on organizational resilience. *International journal of health policy and management*, 7(6), 491. doi:10.15171/ijhpm.2018.06
- Barber, H. F. (1992). Developing strategic leadership: The US army war college experience. *Journal of Management Development*, 11(6), 4-12. doi:10.1108/02621719210018208
- Barringer, B. R. ve Bluedorn, A. C. (1999). The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. *Strategic Management Journal*, 20(5), 421-444. doi:10.1002/(SICI)1097-0266(199905)20:5<421::AID-SMJ30>3.0.CO;2-O
- Barros, V. F. D. A., Ramos, I. ve Perez, G. (2015). Information systems and organizational memory: a literature review. *JISTEM-Journal of information systems and technology management*, 12, 45-63. doi:10.4301/S1807-17752015000100003
- Baumann, F., Mechtel, M. ve Stahler, N. (2011). Employment protection and temporary work agencies, *Review of Labour Economics & Industrial Relations*, 25(3), 308-329. doi:10.1111/j.1467-9914.2010.00493.x
- Baycık, G., Doğan, S., Dulay Yangın, D. ve Yay, O. (2021). COVID 19 pandemisinde uzaktan çalışma: Tespit ve öneriler. *Çalışma ve Toplum*, 3(70), 1683-1728.
- Baykal, E. (2018). Promoting resilience through positive leadership during turmoil. *International Journal of Management and Administration*, 2(3), 34-48. doi: 10.29064/ijma.396199
- Baykal, E. (2019). Boosting innovative work behavior in organizations through absorptive capacity. *Journal of Organizational Behavior Review* 1(1): 16-33.

- Baykal, E. (2020). Boosting Resilience through spiritual well-being: COVID-19 example. *Bussecon Review of Social Sciences* (2687-2285), 2(4), 18-25. doi:10.36096/brss.v2i4.224
- Baykal, E. (2022). Succession in Family Business Through Authentic Leadership. *Research Anthology on Strategies for Maintaining Successful Family Firms* (s. 488-503) içinde. IGI Global. doi:10.4018/978-1-6684-3550-2.ch021
- Beliaeva, T., Shirokova, G., Wales, W. ve Gafforova, E. (2020). Benefiting from economic crisis? Strategic orientation effects, trade-offs, and configurations with resource availability on SME performance. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(1), 165-194. doi:10.1007/s11365-018-0499-2
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17, 99–120. doi:10.1177/0149206391017001
- Barringer, B. R. ve Ireland, R. D. (2016). *Entrepreneurship: Successfully launching new ventures* (5. bs.) Upper Saddle River, NJ, USA: Pearson Prentice-Hall.
- Barros, V. F. D. A., Ramos, I. ve Perez, G. (2015). Information systems and organizational memory: a literature review. *JISTEM-Journal of information systems and technology management*, 12, 45-63. doi:10.4301/S1807-17752015000100003
- Basso, O., Fayolle, A. ve Bouchard, V. (2009). Entrepreneurial orientation: The making of a concept. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 10(4), 313-321. doi:10.5367/000000009790012327
- Basten, D. ve Haamann, T. (2018). Approaches for organizational learning: A literature review. *Sage Open*, 8(3). doi:10.1177/2158244018794224
- Becker, J. ve Homburg, C. (1999). Market-oriented management: a system-based perspective. *Journal of Market-Focused Management*, 4, 17-41.
- Begley, T. M. ve Boyd, D. P. (1987). Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses. *Journal of Business Venturing*, 2(1), 79-93. doi:10.1016/0883-9026(87)90020-6
- Beham, B., Drobnic, S., Prag, P., Baierl, A. ve Eckner, J. (2019). Part-time work and gender inequality in Europe: a comparative analysis of satisfaction with work-life balance. *European Societies*, 21(3), 378-402. doi:10.1080/14616696.2018.1473627
- Beigi, M., Shirmohammadi, M. ve Stewart, J. (2018). Flexible work arrangements and work-family conflict: A metasynthesis of qualitative studies among academics. *Human Resource Development Review*, 17(3), 314-336. doi:10.1177/1534484318787628
- Benach, J. ve Muntaner, C. (2007). Precarious employment and health: Developing a research agenda. *J. Epidemiol Community Health*, 61(4):276–277. doi: 10.1136/jech.2005.045237
- Bendle, N. ve Vandebosch, M. (2014). Competitor orientation and the evolution of business markets. *Marketing Science*, 33(6), 781–795. doi:10.1287/mksc.2014.0863
- Bennis, W. ve Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York, NY, USA: Harper & Row.

- Berkery, E., Morley, M. J., Tiernan, S. ve Peretz, H. (2020). From start to finish: Flexi-time as a social exchange and its impact on organizational outcomes. *European Management Journal*, 38(4), 591-601. doi:10.1016/j.emj.2020.02.003
- Berkery, E., Morley, M. J., Tiernan, S., Purtill, H. ve Parry, E. (2017). On the uptake of flexible working arrangements and the association with human resource and organizational performance outcomes. *European Management Review*, 14(2), 165-183. doi:10.1111/emre.12103
- Berry, M. M. J. (1996). Technical entrepreneurship, strategic awareness and corporate transformation in small hightech firms. *Technovation*, 16, 487-522. doi:10.1016/0166-4972(96)00056-9
- Bodjona, C. P. H., Gueyie, J. P. ve Magnangou, E. (2021). Telework and the perceived financial performance of Togolese firms during the Covid-19 health crisis. *International Journal of Entrepreneurship*, 25, 1-12.
- Bodur, M. Y. (2019). Yoğunlaştırılmış iş haftası, denkleştirme süresi ve bundan doğan hukuki sorunlar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 9(1), 285-352.
- Bolat, T., Seymen, O. A. ve Bolat, O. İ. (2006). Örgütlerde esnek çalışma uygulamaları ve buna ilişkin olarak 4857 sayılı iş kanununda getirilen düzenlemelerin incelenmesi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 1-30.
- Boohene, R. (2018). Entrepreneurial orientation, strategic orientation and performance of small family firms in the Kumasi Metropolis. *Academy of Entrepreneurship Education*, 24(2).
- Boylan, S. A. ve Turner, K. A. (2017). Developing organizational adaptability for complex environment. *Journal of Leadership Education*, 16(2), 183-198. doi:10.12806/V16/I2/T2
- Börekçi, D. Y. ve Gerçek, M. (2018). "Resilience" kavramının sosyal bilimlerde Türkçe kullanımları bağlamında değerlendirilmesi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (30), 41-52. doi:10.5505/pausbed.2018.72473
- Brandon-Jones, E., Squire, B., Autry, C. W. ve Petersen, K. J. (2014). A contingent resource-based perspective of supply chain resilience and robustness. *Journal of Supply Chain Management*, 50(3), 55-73. doi:10.1111/jscm.12050
- Braunscheidel, M. J. ve Suresh, N. C. (2009). The organizational antecedents of a firm's supply chain agility for risk mitigation and response. *Journal of Operations Management*, 27(2), 119-140. doi:10.1016/j.jom.2008.09.006
- Breitling, T. (2019). Inter-functional coordination of purchasing and logistics: Impact on supply chain performance. *Supply Chain Forum: An International Journal*, 20(2), 71-88. doi: 10.1080/16258312.2019.1612226
- Brinkley, I. (2013). Flexibility or insecurity? Exploring the rise in zero hours contracts. *The Work Foundation Report*. Erişim adresi: http://www.cullenscholefield.com/wp-content/uploads/2014/03/339_flexibility-or-insecurity-final.pdf Erişim tarihi: 17.07.2022.

- Broekema, W., Porth, J., Steen, T. ve Torenvlied, R. (2019). Public leaders' organizational learning orientations in the wake of a crisis and the role of public service motivation. *Safety science*, 113, 200-209. doi:10.1016/j.ssci.2018.11.002
- Brown, R. (1989). *Knowledge is power. The diffusion of information in early America: 1700–1865*. New York, NY, USA: Oxford University Press
- Brown, A. D. ve Thompson, E. R. (2013). A narrative approach to strategy-as-practice. *Business History*, 55(7), 1143–1167. doi:10.1080/00076791.2013.838031
- Brouthers, L. E., Lascu, D. N. ve Werner, S. (2008). Competitive irrationality in transitional economies: Are communist managers less irrational?. *Journal of Business Ethics*, 83(3), 397-408. doi:10.1007/s10551-007-9627-6
- Brummelhuis, L. L., Bakker, A. B., Hetland, J. ve Keulemans, L. (2012). Do new ways of working foster work engagement? *Psicothema*, 24(1), 113-120.
- Bruneau, M., Chang, S. E., Eguchi, R. T., Lee, G. C., O'Rourke, T. D., Reinhorn, A. M. ve von Winterfeldt, D. (2003). A framework to quantitatively assess and enhance the seismic resilience of communities. *Earthquake Spectra*, 19(4), 733–752. doi:10.1193/1.1623497
- Brykman, K. M. ve King, D. D. (2021). A resource model of team resilience capacity and learning. *Group & Organization Management* 46(4): 737-772. doi:10.1177/10596011211018008
- Bryman, A. (2006). Integrating quantitative and qualitative research: How is it done?. *Qualitative Research*, 6(1), 97- 113. doi:10.1177/1468794106058877
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4.Basım). New York, NY: Oxford University Press.
- Bulut, Ç. (2007). *Stratejik oryantasyonlar ve firma performansı* (Yayınlanmamış doktora tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Buratti, N., Profumo, G. ve Persico, L. (2021). The impact of market orientation on university spin-off business performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 19(1), 104-129. doi:10.1007/s10843-020-00282-4
- Burnard, K. ve Bhamra, R. (2011). Organizational resilience: Development of a conceptual framework for organizational responses. *International Journal of Production Research*, 49, 5581–5599. doi:10.1080/00207543.2011.563827
- Burnard, K., Bhamra, R. ve Tsinopoulos, C. (2018). Building organizational resilience: Four configurations. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 65(3), 351-362. doi:10.1109/TEM.2018.2796181
- Bussin, M. H. ve Swart-Opperman, C. (2021). COVID-19: Considering impacts to employees and the workplace. *SA Journal of Human Resource Management*, 19, 5. doi:10.4102/sajhrm.v19i0.1384
- Busu, M. ve Gyorgy, A. (2021). The mediating role of the ability to adapt to teleworking to increase the organizational performance. *The Amfiteatru Economic Journal*, 23(58), 654-668.

- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T. ve Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524. doi:10.1016/S0019-8501(01)00203-6
- Calisir, F., Gumussoy, C. A. ve Guzelsoy, E. (2013). Impacts of learning orientation on product innovation performance. *The Learning Organization*, 20(3), 176–194. doi:10.1108/09696471311328442
- Cambridge Online Dictionary. (t. y.). Erişim adresi: <https://dictionary.cambridge.org/> Erişim tarihi: 27.06.2022
- Cameron, K. S., Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Base on the Competing Values Framework (revised edition)*. San Francisco, CA, USA: John Wiley & Sons.
- Caniels, M. C. ve Baaten, S. M. (2019). How a learning-oriented organizational climate is linked to different proactive behaviors: The role of employee resilience. *Social Indicators Research* 143(2): 561-577. doi:10.1007/s11205-018-1996-y
- Carmeli, A. ve Markman, G. D. (2011). Capture, governance, and resilience: Strategy implications from the history of Rome. *Strategic Management Journal*, 32(3), 322–341. doi:10.1002/smj.880
- Carvalho, M., Hagerman, A. D. ve Whitacre, B. (2022). Telework and COVID-19 Resiliency in the Southeastern United States. *Journal of Regional Analysis & Policy*, 19-34.
- Casey, P. R. ve Grzywacz, J. G. (2008). Employee health and well-being: The role of flexibility and work-family balance. *The Psychologist-Manager Journal*, 11(1), 31-47. doi:10.1080/10887150801963885
- Catalan, C. ve Robert, B. (2011). Evaluation of organizational resilience: application in Quebec. In *Proceedings of the fourth resilience engineering symposium France*, 50-58.
- Cegarra-Navarro, J. G. ve Sanchez-Polo, M. T. (2011). Influence of the open-mindedness culture on organizational memory: an empirical investigation of Spanish SMEs. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(01), 1-18. doi:10.1080/09585192.2011.538963
- Chaffee, E. E. (1985). Three models of strategy. *Academy of Management Review*, 10(1), 89-98. doi:10.5465/amr.1985.4277354
- Chang, Y. M. (2008). Risk avoidance and risk taking under uncertainty: a graphical analysis. *The American Economist*, 52(1), 73-85. doi:10.1177/056943450805200
- Chen, M, J. ve Hambrick. D. C. (1995). Speed, stealth, and selective attack: How small firms differ from large firms in competitive behavior. *Academy of Management Journal*, 38(2), 453-482.
- Chiva, R. ve Alegre, J. (2009). Organizational learning capability and job satisfaction: An empirical assessment in the ceramic tile industry. *British Journal of Management*, 20(3), 323-340. doi:10.1111/j.1467-8551.2008.00586.x

- Chiva, R., Ghauri, P. ve Alegre, J. (2014). Organizational learning, innovation and internationalization: A complex system model. *British Journal of Management*, 25(4), 687-705. doi:10.1111/1467-8551.12026
- Cho, Y. H. ve Lee, J. (2018). Entrepreneurial orientation, entrepreneurial education and performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(2), 124-134. doi:10.1108/APJIE-05-2018-0028
- Chowdhury, M. M. H. ve Quaddus, M. (2016). Supply chain readiness, response and recovery for resilience. *Supply Chain Management: An International Journal* 21(6): 709–731. doi:10.1108/SCM-12-2015-0463
- Chowdhury, M. M. H. ve Quaddus, M. (2017). Supply chain resilience: Conceptualization and scale development using dynamic capability theory. *International Journal of Production Economics*, 188, 185–204. doi:10.1016/j.ijpe.2017.03.020
- Christopher, M. ve Peck, H. (2004). Building the resilient supply chain. *International Journal of Logistics Management*, 15, 1–14. doi:10.1108/09574090410700275
- Chung, Y. C., Lin, S. F. ve Tian, Q. Y. (2016). Study on knowledge management activities execution factors in Taiwan tourism factories. *Management*, 5(1), 1-15.
- Clement, J., Esposito, G. ve Crutzen, N. (2022). Municipal pathways in response to COVID-19: a strategic management perspective on local public administration resilience. *Administration & Society*, 55(1), 3-29. doi:10.1177/009539972211003
- Cristian-Liviu, V. (2013). Organizational culture and strategy: How does it work? An empirical research. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 22(1), 1690-1696.
- Clement, V. ve Rivera, J. (2017). From adaptation to transformation: An extended research agenda for organizational resilience to adversity in the natural environment. *Organization & Environment*, 30(4), 346-365. doi:10.1177/1086026616658333
- Cohen, W. M. ve Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.
- Colbert, C. J. (2011). *Telework as part of a business continuity strategy: A path toward organizational resilience (Doktora tezi)*. University of Maryland University College, USA.
- Coleman, R. O. ve Adim, C. V. (2019). Entrepreneurial proactiveness and organizational resilience in mobile telecommunication firms in Rivers State, Nigeria. *The Strategic Journal of Business & Change Management* 6(3): 454-465.
- Conant, J. S., Mokwa, M. P. ve Varadarajan, P. R. (1990). Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: A multiple measures-based study. *Strategic Management Journal*, 11(5), 365–383. doi:10.1002/smj.4250110504
- Contreras, F., Baykal, E. ve Abid, G. (2020). E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*, 11, 590271. doi:10.3389/fpsyg.2020.590271

- Cope, J. (2011). Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis. *Journal of business venturing*, 26(6), 604-623. doi:10.1016/j.jbusvent.2010.06.002
- Coraiola, D. M. ve Murcia, M. J. (2020). From organizational learning to organizational mnemonics: Redrawing the boundaries of the field. *Management Learning*, 51(2), 227-240. doi:10.1177/1350507619889737
- Corominas, A., Lusa, A. ve Pastor, R. (2004). Planning annualised hours with a finite set of weekly working hours and joint holidays. *Annals of Operations Research*, 128(1), 217-233. doi:10.1023/B:ANOR.0000019106.52631.ff
- Corominas, A., Lusa, A. ve Pastor, R. (2007). Using a MILP model to establish a framework for an annualised hours agreement. *European Journal of Operational Research*, 177(3), 1495-1506. doi:10.1016/j.ejor.2005.04.017doi.org/10.1016/j.ejor.2005.04.017
- Costa, F. ve Portioli-Staudacher, A. (2021). Labor flexibility integration in workload control in Industry 4.0 era. *Operations Management Research*, 14(3), 420-433. doi:10.1007/s12063-021-00210-2
- Coutu, D. L. (2002). "How resilience works". Harvard Business Review, May, 1-8.
- Covin, J. G., Green, K. M. ve Slevin, D. P. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial orientationsales growth rate relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 57-81. doi:10.1111/j.1540-6520.2006.00110.x
- Covin, J. G. ve Lumpkin, G. (2011). Entrepreneurial orientation theory and research: reflections on a needed construct. *Entrepreneurial Theory & Practice*, 35(5), 855- 872. doi:10.1111/j.1540-6520.2011.00482.x
- Covin, J. G. ve Miller, D. (2014). International entrepreneurial orientation: Conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 11-44. doi:10.1111/etap.12027
- Covin, J. G. ve Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87. doi:10.1002/smj.4250100107
- Covin, J. G. ve Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-25. doi:10.1177/104225879101600102
- Covin, J. G. ve Slevin, D. P. (1998). Adherence to plans, risk taking, and environment as predictors of firm growth. *The Journal of High Technology Management Research*, 9(2), 207-237. doi:10.1016/S1047-8310(98)90005-0
- Creswell, J. W. (2013). *Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni*. (M. Bütün ve S. B. Demir, Çev.). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Creswell, J.W. (2017). *Nitel araştırmacılar için 30 temel beceri*. (Dr. H. Özcan, Çev.). Ankara: Anı Yayıncılık.

- Creswell, J. W. ve Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into Practice*, 39(3), 124-131. doi:10.1207/s15430421tip3903_2
- Creswell, J. W. ve Plano Clark, V. L. (2020). *Karma yöntem araştırmaları tasarımı ve yürütülmesi (4.baskı)*. (Y. Dede ve S. B. Demir, Çev.). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Criscuolo, C., Gal, P., Leidecker, T., Losma, F. ve Nicoletti, G. (2021). *The role of telework for productivity during and post-COVID-19: Results from an OECD survey among managers and workers*. Paris, France: OECD Publishing
- Cutuli, J. J., Herbers, J. E., Masten, A. S. ve Reed, M. J. (2021). *Resilience in development*. Snyder, C. R., Lopez S. J., Edwards, L. M. ve Marques, S. C. (Ed.), *Handbook of Positive Psychology* (s. 171-188) içerisinde. New York, NY, USA: Oxford University Press
- Çakır, E. ve Can, M. (2019). Best-worst yöntemine dayalı ARAS yöntemi ile dış kaynak kullanım tercihinin belirlenmesi: Turizm sektöründe bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(3), 1273-1300.
- Çelik, S. (2007). *Türkiye İşgücü Piyasasının Esnekliği ve Esnek Çalışma Önündeki Engeller*. Ankara: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Yayını.
- Çelik, H., Başer Baykal, N. ve Kılıç Memur, H. N. (2020). Nitel veri analizi ve temel ilkeleri. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 8(1), 379-406. doi:10.14689/issn.2148-2624.1.8c.1s.16m
- Çoban Kumbalı, H. (2018). *Örgüt yapısına göre bilgi yönetimi ve örgütsel dayanıklılık ilişkisi* (Yayınlanmamış doktora tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- D'Adderio, L. (2014). The replication dilemma unravelled: How organizations enact multiple goals in routine transfer. *Organization Science*, 25 (4), 1325–1350. doi:10.1287/orsc.2014.0913
- Darkow, P. M. (2019). Beyond “bouncing back”: Towards an integral, capability-based understanding of organizational resilience. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 27(2), 145-156. doi:10.1111/1468-5973.12246
- Dawson, C., Veliziotis, M. ve Hopkins, B. (2017). Temporary employment, job satisfaction and subjective well-being. *Economic and Industrial Democracy*, 38(1), 69-98. doi:10.1177/0143831X14559781
- Day, G. S. ve Wensley, R. (1983). Marketing theory with a strategic orientation. *Journal of Marketing*, 47(4), 79-89. doi:10.1177/002224298304700409
- Day, G. S. ve Wensley, R. (1988). Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, 52(2), 1-20. doi:10.1177/002224298805200201
- De Menezes, L. M. ve Kelliher, C. (2017). Flexible working, individual performance, and employee attitudes: Comparing formal and informal arrangements. *Human Resource Management*, 56(6), 1051-1070. doi:10.1002/hrm.21822

- Deloitte (2020a). COVID-19: *Çalışanlara ve Çalışma Hayatına Olası Etkileri*. Erişim adresi: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/human-capital/covid-19-calisanlara-ve-calisma-hayatina-olasi-etkileri.pdf> Erişim tarihi: 18.07.2022
- Deloitte (2020b). *İşin Geleceği: Uzaktan çalışma sisteminde organizasyonel dayanıklılığı korumak*. Erişim adresi: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/human-capital/isin-gelecegi-uzaktan-calisma-sisteminde-organizasyonel-dayanikligi-korumak.pdf> Erişim tarihi: 19.07.2022
- Demir, F. ve Gersil, G. (2008). Çalışma hayatında esneklik ve Türk hukukunda esnek çalışma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2), 68-89.
- Demirbağ, O., Mumcu, A. Y. ve Çakarel, T. Y. (2022). Beşeri ve sosyal sermayenin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisinde finansal sermayenin aracılık rolünün incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (49), 1-21.
- Denison, D. R. (2000). Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change. *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*, 18(4), 347-372.
- Denzin, N. K. (2017). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. New York, NY: Routledge.
- Deshpande, R., Farley, J. U. ve Webster, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37. doi:10.1177/002224299305700102
- Deshpande, R., Grinstein, A., Kim, S. H. ve Ofek, E. (2013). Achievement motivation, strategic orientations and business performance in entrepreneurial firms: How different are Japanese and American founders?. *International Marketing Review*, 30(3), 231-252. doi:10.1108/02651331311321981
- Dess G. G., Lumpkin, G. T. ve Covin, J. G. (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal*, 18(9), 677-695. doi:10.1002/(SICI)1097-0266(199710)18:9<677::AID-SMJ905>3.0.CO;2-Q
- Dev, C., Zhou, K. Z., Brown, J. ve Agarwal, S. (2008). Customer orientation or competitor orientation. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(1), 19-28. doi:10.1177/1938965508320575
- Dingel, J. I. ve Neiman, B. (2020). How many jobs can be done at home?. *Journal of Public Economics*, 189, 104235. doi:10.1016/j.jpubeco.2020.104235
- Dionysus, R. ve Arifin, A. Z. (2020). Strategic orientation on performance: The Resource based view theory approach. *Jurnal Akuntansi* 24(1): 136-153. doi:10.24912/ja.v24i1.661
- Dockery, M. ve Bawa, S. (2020). Working from home in the COVID-19 Lockdown. *Bankwest Curtin Economics Centre Research Brief COVID-19*, 1-5.
- Dogru, C. (2022). Teleworking as an Emerging Strategy During COVID-19: Evidence From the United States. *Handbook of Research on Digital Innovation and Networking in*

Post-COVID-19 Organizations (s. 68-94) içinde. IGI Global. doi:10.4018/978-1-6684-6762-6.ch004

- Doğan, A., Bozkurt, S. ve Demir, R. (2015). Çalışanların esnek çalışmaya ilişkin tutumlarını belirlemeye yönelik bir araştırma. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 14, 375-398. doi:10.18092/ijeas.32445
- Dong, Y., Bartol, K. M., Zhang, Z. X. ve Li, C. (2017). Enhancing employee creativity via individual skill development and team knowledge sharing: Influences of dual-focused transformational leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 439-458. doi:10.1002/job.2134
- Doty, D. H. ve Glick, W. H. (1994). Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modeling. *Academy of Management Review*, 19(2), 230-251. doi:10.5465/amr.1994.9410210748
- Dovbischuk, I. (2022). Innovation-oriented dynamic capabilities of logistics service providers, dynamic resilience and firm performance during the COVID-19 pandemic. *The International Journal of Logistics Management*, 33(2), 499-519. doi:10.1108/IJLM-01-2021-0059
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215-246. doi:10.1007/s40685-019-0085-7
- Duchek, S., Raetze, S. ve Scheuch, I. (2020). The role of diversity in organizational resilience: A theoretical framework. *Business Research*, 13(2), 387-423. doi:10.1007/s40685-019-0084-8
- Dukeov, I., Bergman, J., Heilmann, P. ve Nasledov, A. (2020). Impact of a firm's commitment to learning and open-mindedness on its organizational innovation among Russian manufacturing firms. *Baltic Journal of Management*, 15(4), 551- 569. doi:10.1108/BJM-04-2019-0128
- Edmondson, A. C. (2011). Strategies for learning from failure. *Harvard business review*, 89(4), 48-55.
- Eggers, F., Niemand, T., Filser, M., Kraus, S. ve Berchtold, J. (2020). To network or not to network—Is that really the question? The impact of networking intensity and strategic orientations on innovation success. *Technological Forecasting and Social Change*, 155, 119448. doi:10.1016/j.techfore.2018.09.003
- Ejdys, J. ve Gedvilaite, D. (2017). Learning orientation in nursing homes in Poland. *Engineering Management in Production and Services*, 9(3). doi:10.1515/emj-2017-0025
- Enrique, D. V., Druczkoski, J. C. M., Lima, T. M. ve Charrua-Santos, F. (2021). Advantages and difficulties of implementing Industry 4.0 technologies for labor flexibility. *Procedia Computer Science*, 181, 347-352. doi:10.1016/j.procs.2021.01.177
- Erdoğan, E. ve Öztürk, U. (2018). Yeni bir istihdam biçimi olarak iş paylaşımı. *ICPESS 2018 PROCEEDINGS Volume 2: Economic Studies*, 104-117.
- Erdut, Z. (2002) *Uluslararası Sosyal Politika ve Türkiye*. İzmir: Dokuz Eylül Yayınları.

- Erol, O., Mansouri, M. ve Sauser, B. (2009). A framework for enterprise resilience using service oriented architecture approach. In *2009 IEEE International Systems Conference Proceedings*, 127–132. doi:10.1109/SYSTEMS.2009.4815785
- Eryarsoy, E., Özer Torgalöz, A., Acar, M.F. ve Zaim, S. (2022). A resource-based perspective of the interplay between organizational learning and supply chain resilience. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. doi:10.1108/IJPDLM-07-2021-0299
- Escriba-Esteve, A., Sanchez-Peinado, L. ve Sanchez-Peinado, E. (2009). The influence of top management teams in the strategic orientation and performance of small and medium-sized enterprises. *British Journal of Management*, 20(4), 581-597. doi: 10.1111/j.1467-8551.2008.00606.x
- Eshegheri, A. E. ve Korgba, F. (2017). Entrepreneurial orientation and resilience of medium scale businesses in Nigeria. *European Journal of Business and Management* 9(35): 7-12.
- Eshlaghy, A. T. ve Maatofi, A. (2011). Learning orientation, innovation and performance: Evidence from small-sized business firms in Iran. *European Journal of Social Sciences*, 19, 114–122.
- Eurofound. (2015). *New Forms Of Employment*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Erişim adresi: https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1461en.pdf Erişim Tarihi: 17.07.2022.
- Eurofound ve International Labour Organization (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Luxembourg: Office of the European Union ve Geneva, CH: International Labour Office. Erişim adresi: https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1658en.pdf Erişim tarihi: 18.07.2022
- Fang, E. A., Li, X. ve Lu, J. (2016). Effects of organizational learning on process technology and operations performance in mass customizers. *International Journal of Production Economics*, 174, 68-75. doi:10.1016/j.ijpe.2016.01.019
- Faraj, S. ve Xiao, Y. (2006). Coordination in fast-response organizations. *Management Science*, 52(8), 1155-1169. doi:10.1287/mnsc.1060.0526
- Farrell, M. A., Oczkowski, E. ve Kharabsheh, R. (2008). Market orientation, learning orientation and organisational performance in international joint ventures. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 20(3), 289–308. doi:10.1108/13555850810890066
- Felstead, A. ve Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195-212. doi:10.1111/ntwe.12097
- Fiksel, J. (2006). Sustainability and resilience: Toward a systems approach. *Sustainability: Science Practice and Policy*, 2 (2), 14–21. doi:10.1080/15487733.2006.11907980

- Fiksel, J., Polyviou, M., Croxton, K.L. ve Pettit, T.J. (2015). From risk to resilience: Learning to deal with disruption. *MIT Sloan Management Review*, 56(2), 79–86.
- Filiz, Y. (2011). *Esnek Çalışma Biçimlerinin Kadın İstihdamına Etkileri: Avrupa Birliği İstihdam Politikaları ve Türkiye Karşılaştırması* (Yayınlanmamış uzmanlık tezi). Başbakanlık Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D. ve Welch, M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT sloan management review*, 55(2), 1.
- Foerstl, K., Hartmann, E., Wynstra, F. ve Moser, R. (2013). Cross-functional integration and functional coordination in purchasing and supply management: Antecedents and effects on purchasing and firm performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 33(6), 689-721. doi:10.1108/IJOPM-09-2011-0349
- Foroughi, H., Coraiola, D. M., Rintamaki, J., Mena, S. ve Foster, W. M. (2020). Organizational memory studies. *Organization Studies*, 41(12), 1725-1748. doi:10.1177/0170840620974338
- Foxall, G. (2015). *Corporate innovation (RLE marketing): Marketing and strategy*. New York, NY, USA: Routledge.
- Fudge, J. ve Strauss, K. (2013). *Temporary Work, Agencies and Unfree Labour: Insecurity in the New World of Work*. London, UK: Routledge.
- Fuhrer, C. (2022). The contribution of telework to resilience: Covid-19 analysis. *2022 3rd International Conference on Next Generation Computing Applications (NextComp)* (sf. 1-6). IEEE. doi:10.1109/NextComp55567.2022.9932201
- Furaker, B. (2016). Unemployment and social protection. Giugni, M. (Ed.), *The Politics of Unemployment in Europe Policy Responses and Collective Action* (s.17–34) içinde. New York, NY, USA: Routledge.
- Gao, G. Y., Zhou, K. Z. ve Yim, C. K. B. (2007). On what should firms focus in transitional economies? A study of the contingent value of strategic orientations in China. *International Journal of Research in Marketing*, 24(1), 3–15. doi:10.1016/j.ijresmar.2006.09.004
- Garrote Sanchez, D., Gomez Parra, N., Ozden, C., Rijkers, B., Viollaz, M. ve Winkler, H. (2021). Who on earth can work from home?. *The World Bank Research Observer*, 36(1), 67-100. doi:10.1093/wbro/lkab002
- Gatignon, H. ve Xuereb, J. M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 77–90. doi:10.1177/002224379703400107
- Gebel, M. ve Giesecke, J. (2016). Does deregulation help? The impact of employment protection reforms on youths' unemployment and temporary employment risks in Europe. *European Sociological Review*, 32(4), 486-500. doi:10.1093/esr/jcw022
- Geciene, J. (2021). Organizational resilience management in the face of a crisis: Results of a survey of social service institutions before and during a covid-19 pandemic. *Contemporary Research on Organization Management and Administration*, 9(1), 32–42. doi:10.33605/croma-012021-003

- Gergely, F. (2016). The effects of strategic orientations and perceived environment on firm performance. *Journal of Competitiveness*, 8(1), 55–65. doi:10.7441/joc.2016.01.04
- Ginsberg, A. (1984). Operationalizing organizational strategy: Toward an integrative framework. *The Academy of Management Review*, 9(3), 548-557. doi:10.5465/amr.1984.4279708
- Gittell, J. H., Cameron, K., Lim, S. ve Rivas, V. (2006). Relationships, layoffs, and organizational resilience: Airline industry responses to September 11. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(3), 300-329. doi:10.1177/0021886306286466
- Glassop, L. (2007). The three R's of resilience: Redundancy, requisite variety and resources. Kay, R. ve Richardson, K. A. (Ed.), *Building and sustaining resilience in complex organizations* (s.19–34) içinde. Mansfield, MA, Australia: ISCE.
- Gligor, D. M., Gölgeci, I., Newman, C. ve Bozkurt, S. (2021). Performance implications of the buyer-supplier market orientation fit. *Industrial Marketing Management*, 93, 161-173. doi:10.1016/j.indmarman.2021.01.010
- Goaill, M. M. ve Al-Hakimi, M. A. (2021). Does absorptive capacity moderate the relationship between entrepreneurial orientation and supply chain resilience?. *Cogent Business & Management*, 8(1): 1-19. doi:10.1080/23311975.2021.1962487
- Gotteland, D., Shock, J. ve Sarin, S. (2020). Strategic orientations, marketing proactivity and firm market performance. *Industrial Marketing Management*, 91, 610-620. doi:10.1016/j.indmarman.2020.03.012
- Gottlieb, C., Grobovsek, J., Poschke, M. ve Saltiel, F. (2021). Working from home in developing countries. *European Economic Review*, 133, 103679. doi:10.1016/j.euroecorev.2021.103679
- Grawe, S. J., Chen, H. ve Daugherty, P. J. (2009). The relationship between strategic orientation, service innovation, and performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 39(4), 282-300. doi:10.1108/09600030910962249
- Green, N., Tappin, D. ve Bentley, T. (2017). Exploring the teleworking experiences of organisations in a post-disaster environment. *New Zealand Journal of Human Resources Management*, 17(1).
- Greene, J. C., Caracelli, V. J. ve Graham, W. F. (1989). Toward a conceptual framework for mixed-method evaluation designs. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 11(3), 255-274. doi:10.3102/01623737011003255
- Grinstein A. (2008). The relationships between market orientation and alternative strategic orientations. *European Journal of Marketing* 42(1/2), 115–134. doi:10.1108/03090560810840934
- Grzywacz, J. G., Carlson, D. S. ve Shulkin, S. (2008). Schedule flexibility and stress: Linking formal flexible arrangements and perceived flexibility to employee health. *Community, Work, and Family*, 11, 199-214. doi:10.1080/13668800802024652

- Guest, G., Bunce, A. ve Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82. doi:10.1177/1525822X05279903
- Gunasekaran, A., Rai, B. K. ve 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
- Gupta, S., Tuunanen, T., Kar, A. K. ve Modgil, S. (2022). Managing digital knowledge for ensuring business efficiency and continuity. *Journal of Knowledge Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2021-0703>
- Guven, B. (2020). The integration of strategic management and intrapreneurship: Strategic intrapreneurship from theory to practice. *Business and Economics Research Journal*, 11(1), 229-245.
- Güler, A., Halıcıoğlu, M. B. ve Taşğın, S. (2015). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma (2. Baskı)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Günay, C. İ. (2004). Çalışma sürelerinde esneklik. *Kamu-İş Dergisi*, 7(3), 1-17.
- Habib, M. A., Bao, Y., Nabi, N., Dulal, M., Asha, A. A. ve Islam, M. (2021). Impact of strategic orientations on the implementation of green supply chain management practices and sustainable firm performance. *Sustainability*, 13(1), 340. doi:10.3390/su13010340
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. California, CA, USA: Sage Publications.
- Hair, J. F., Ortinau, D. J. ve Harrison, D. L. (2021). *Essentials of Marketing Research* (5. Basım). New York, NY: McGraw-Hill.
- Hakala, H. (2010). *Configuring out strategic orientation*. Acta Wasaensia, 232. Finland: University of Vaasa
- Hakala, H. (2011). Strategic orientations in management literature: Three approaches to understanding the interaction between market, technology, entrepreneurial and learning orientations. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 199-217. doi:10.1111/j.1468-2370.2010.00292.x
- Hambrick, D. C. (1984). Taxonomic approaches to studying strategy: Some conceptual and methodological issues. *Journal of Management*, 10(1), 27-41. doi:10.1177/014920638401000104
- Hamel, G. ve Prahalad, C.K. (1991). Corporate imagination and expeditionary marketing. *Harvard Business Review*, 69(4), 81–92.
- Han, H. (2012). The relationship among corporate culture, strategic orientation, and financial performance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(3), 207-219. doi:10.1177/1938965512443505
- Hegewisch, A. ve Gornick, J. C. (2008). *Statutory Routes to Workplace Flexibility in Cross-National Perspective*. Washington DC, USA: Institute for Women's Policy Research.

- Helfert, G., Ritter, T. ve Walter, A., (2002). Redefining market orientation from a relationship perspective: Theoretical considerations and empirical results. *European Journal of Marketing*, 36(9), 1119-1139. doi: 10.1108/03090560210437361
- Herbane, B. (2019). Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5-6), 476-495. doi:10.1080/08985626.2018.1541594
- Hernandez-Linares, R., Kellermanns, F. W., Lopez-Fernandez, M. C. ve Sarkar, S. (2019). The effect of socioemotional wealth on the relationship between entrepreneurial orientation and family business performance. *BRQ Business Research Quarterly*. doi:10.1016/j.brq.2019.03.002
- Hesse-Biber, S. N. (2010). *Mixed Methods Research: Merging Theory with Practice*. New York, NY, USA: The Guilford Press.
- Hickson, D. J., Hinings, C. R., Lee, C. A., Schneck, R. E. ve Pennings, J. M. (1971). A strategic contingencies' theory of intraorganizational power. *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 216-229. doi: 10.2307/2391831
- Hillmann, J. (2021). Disciplines of organizational resilience: contributions, critiques, and future research avenues. *Review of Managerial Science*, 15(4), 879-936. doi:10.1007/s11846-020-00384-2
- Hillmann, J. ve Guenther, E. (2021). Organizational resilience: A valuable construct for management research?. *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 7-44. doi:10.1111/ijmr.12239
- Ho, K. L. P., Nguyen, C. N., Adhikari, R., Miles, M. P. ve Bonney, L. (2019). Leveraging innovation knowledge management to create positional advantage in agricultural value chains. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(2), 115-123. doi:10.1016/j.jik.2017.08.001
- Hoegl, M. ve Hartmann, S. (2021). Bouncing back, if not beyond: Challenges for research on resilience. *Asian Business & Management*, 20(4), 456-464. doi:10.1057/s41291-020-00133-z
- Hofer, C. W. ve Schendel D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. St. Paul: West Publishing.
- Hofstede, Geert H. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Thousand Oaks, CA, USA: SAGE.
- Hofstede, Geert H. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2. Basım). Thousand Oaks, CA, USA: SAGE.
- Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics* 4, 1-23.
- Hollnagel, E. ve Woods, D. D. (2006). Epilogue – Resilience engineering precepts. Hollnagel, E., Woods, D. D. ve Leveson, N. (Ed.), *Resilience Engineering: Concepts and Precepts* (s. 347-358) içinde. Aldershot, UK: Ashgate.

- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F. ve Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17(3), 253–273. doi:10.1016/S0883-9026(00)00059-8
- Hu, L. T. ve Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55. doi:10.1080/10705519909540118
- Huang, A. ve Farboudi Jahromi, M. (2021). Resilience building in service firms during and post COVID-19. *The Service Industries Journal* 41(1-2): 138-167. doi:10.1080/02642069.2020.1862092
- 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
- Hughes, M. ve Morgan, R. E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 36(5), 651-661. doi:10.1016/j.indmarman.2006.04.003
- Hughes-Morgan, M., Kolev, K. ve Mcnamara, G. (2018). A meta-analytic review of competitive aggressiveness research. *Journal of Business Research*, 85, 73-82. doi:10.1016/j.jbusres.2017.10.053
- Hult, G. T. M. ve Ferrell, O. C. (1997). Global organizational learning capacity in purchasing: Construct and measurement. *Journal of Business Research*, 40(2), 97-111. doi:10.1016/S0148-2963(96)00232-9
- Hult, G. T. M., Ferrell, O. C. ve Hurley, R. (2002). Global organizational learning effects on cycle time performance. *Journal of Business Research*, 55(5), 377-387. doi:10.1016/S0148-2963(00)00161-2
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F. ve Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429-38. doi:10.1016/j.indmarman.2003.08.015
- Hult, G. T. M., Ketchen Jr, D. J. ve Reus, T. H. (2001). Organizational learning capacity and internal customer orientation within strategic sourcing units. *Journal of Quality Management*, 6(2), 173-192. doi:10.1016/S1084-8568(01)00036-0
- Hult, G. T. M., Snow C. C. ve Kandemir D. (2003). The role of entrepreneurship in building cultural competitiveness in different organizational types. *Journal of Management*, 29(3), 401–426. doi:10.1016/S0149-2063_03_00017-5
- Hussain, M. ve Malik, M. (2022). How do dynamic capabilities enable hotels to be agile and resilient? A mediation and moderation analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 106, 103266. doi:10.1016/j.ijhm.2022.103266
- Hünefeld, L., Gerstenberg, S. ve Hüffmeier, J. (2020). Job satisfaction and mental health of temporary agency workers in Europe: A systematic review and research agenda. *Work & Stress*, 34(1), 82-110. doi:10.1080/02678373.2019.1567619

- Hyett, N., Kenny, A. ve Dickson-Swift, V. (2014). Methodology or method? A critical review of qualitative case study reports. *International journal of qualitative studies on health and well-being*, 9(1), 23606. doi:10.3402/qhw.v9.23606
- Hynes, N. (2009). Corporate culture, strategic orientation, and business performance: New approaches to modeling complex relationships. *Technological Forecasting and Social Change*, 76(5), 644-651. doi:10.1016/j.techfore.2008.08.014
- Illiashenko, P. ve Laidroo, L. (2020). National culture and bank risk-taking: Contradictory case of individualism. *Research in International Business and Finance*, 51, 101069. doi:10.1016/j.ribaf.2019.101069
- International Labour Organization (2004a). *On-call work and "zero hours" contracts*. Erişim adresi: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_170714.pdf Erişim tarihi: 17.07.2022.
- International Labour Organization (2004b). *Overtime*. Erişim adresi: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_170708.pdf Erişim tarihi: 17.07.2022.
- International Labour Organization (2004c). *Part-time work*. Erişim adresi: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_170717.pdf Erişim tarihi: 17.07.2022.
- International Labour Organization (2004d). *Shift work*. Erişim adresi: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_170713.pdf Erişim tarihi: 17.07.2022.
- International Labour Organization (2004e). *Work-sharing and job-sharing*. Erişim adresi: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_169673.pdf Erişim tarihi: 17.07.2022.
- International Labour Organization (2009). *Business continuity planning, guidelines for small and medium sized enterprises, prevent and prepare for pandemics*. Erişim adresi: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_115048.pdf Erişim tarihi: 16.07.2022.
- International Labour Organization (2018). *Resolution concerning statistics on work relationships, adopted by the 20th international conference of labour statisticians (Geneva, 10–19 October)*. Erişim adresi: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/meetingdocument/wcms_647343.pdf Erişim tarihi: 02.01.2023
- International Labour Organization (2020a). *COVID-19: Guidance for labour statistics data collection; Defining and measuring remote work, telework, work at home and home-based work*. Erişim adresi: https://ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms_747075.pdf Erişim tarihi: 18.07.2022.
- International Labour Organization (2020b). *ILO Monitor: COVID-19 and the world of work, third edition. Updated estimates and analysis*. Erişim adresi: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefingnote/wcms_743146.pdf Erişim tarihi: 18.07.2022

- International Labour Organization (2020c). *Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond a practical guide*. Geneva, CH: International Labour Office Erişim adresi: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/instructionalmaterial/wcms_751232.pdf Erişim tarihi: 17.07.2022
- Ireland, R. D., Covin, J. G. ve Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 19–46. doi:10.1111/j.1540-6520.2008.00279.x
- Ishak, A. W. ve Williams, E. A. (2018). A dynamic model of organizational resilience: Adaptive and anchored approaches. *Corporate Communications: An International Journal*, 23(2), 180–196. doi:10.1108/ccij-04-2017-0037
- Ismail, H. S., Poolton, J. ve 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
- Ivanov, D. (2021). Digital supply chain management and technology to enhance resilience by building and using end-to-end visibility during the COVID-19 pandemic. *IEEE Transactions on Engineering Management*. doi:10.1109/TEM.2021.3095193
- Iyer, P., Davari, A., Zolfagharian, M. ve Paswan, A. (2019). Market orientation, positioning strategy and brand performance. *Industrial Marketing Management*, 81, 16-29. doi:10.1016/j.indmarman.2018.11.004
- İş Kanunu (Kanun No. 4857). (2003, 22 Mayıs). *Resmi Gazete* (sayı: 25134). Erişim adresi: <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2003/06/20030610.htm#1>
- İş Kanununa İlişkin Çalışma Süreleri Yönetmeliği. (2004, 6 Nisan). *Resmi Gazete* (sayı: 25425). Erişim adresi: <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2004/04/20040406.htm#2>
- Jaworski, B. J. ve Kohli, A. A. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70. doi:10.1177/002224299305700304
- Jazayeri, E., Liu, H. ve Dadi, G. B. (2018). Assessing and evaluating subcontractor management safety policies. *Construction Research Congress* (s. 251- 261) içinde.
- Jeffrey Hill, E., Jacob, J. I., Shannon, L. L., Brennan, R. T., Blanchard, V. L. ve Martinengo, G. (2008). Exploring the relationship of workplace flexibility, gender, and life stage to family-to-work conflict, and stress and burnout. *Community, Work, and Family*, 11, 165-81. doi:10.1080/13668800802027564
- Jennings, D. F. ve Seaman, S. L. (1994). High and low levels of organizational adaptation: An empirical analysis of strategy, structure, and performance. *Strategic Management Journal*, 15(6), 459–475. doi:10.1002/smj.4250150604
- Jeong, I., Pae, J. H. ve Zhou, D. (2006). Antecedents and consequences of the strategic orientations in new product development: The case of Chinese manufacturers. *Industrial Marketing Management*, 35(3), 348-358. doi:10.1016/j.indmarman.2005.06.010

- Jijena Michel, R.D. ve Jijena Michel, C.E. (2015). Work schedule flexibility, work-family enrichment and job satisfaction. *Journal of Behavioural Sciences*, 25(1), 78-90.
- Johnson, J. L., Lee, R. P. W., Saini, A. ve Grohman, B. (2003). Market-focused strategic flexibility: Conceptual advances and an integrative model. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(1), 74-89. doi:10.1177/0092070302238603
- Jolly, D. R. ve Therin, F. (2007). New venture technology sourcing: Exploring the effect of absorptive capacity, learning attitude and past performance. *Innovation: Management, Policy and Practice*, 9(3-4), 235-248. doi:10.5172/impp.2007.9.3-4.235
- Jung, K. (2017). Sources of organizational resilience for sustainable communities: An institutional collective action perspective. *Sustainability*, 9(7), 1141. doi:10.3390/su9071141
- Kalleberg, A. L. (2001). Organizing flexibility: the flexible firm in a new century. *British Journal of Industrial Relations*, 39(4), 479-504.
- Kandemir D. ve Hult, G. T. M. (2005). A conceptualization of an organizational learning culture in international joint ventures. *Industrial Marketing Management*, 34(5), 430-439. doi:10.1016/j.indmarman.2004.10.002
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D. ve Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press*, 14(1-25).
- Kantur, D. ve İşeri-Say, A. (2012). Organizational resilience: A conceptual integrative framework. *Journal of Management & Organization*, 18(6), 762-773. doi:10.5172/jmo.2012.18.6.762
- Kantur, D. ve İşeri-Say, A. (2015), Measuring organizational resilience: A scale development. *Journal of Business, Economic and Finance*, 4(3), 456-472. doi:10.17261/Pressacademia.2015313066
- Kaplan R. S. ve Norton D. (1992). The balance scorecard—Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kara, E. (2020). COVID-19 pandemisi: İşgücü üzerindeki etkileri ve istihdam tedbirleri. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(5), 269-282.
- Kast, F. E. ve Rosenzweig, J. E. (1985). *Organization and management: A systems and contingency approach*. New York, NY, USA: McGraw-Hill.
- Kaya, E. ve Narlıkaya, Z. (2021). Sağlık kurumlarında dış kaynaklardan yararlanmanın önemi: Teorik bir çalışma. *Akademik MATBUAT*, 5(1), 57-72.
- Kelly, E., Kossek, E., Hammer, L., Durham, M., Bray, J., Chermack, K., Murphy, L. ve Kaskubar, D. (2008). Getting there from here: Research on the effects of work-family initiatives on work-family conflict and business outcomes. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 305-49. doi:10.5465/19416520802211610

- Kendra, J. M. ve Wachtendorf, T. (2003). Elements of resilience after the world trade center disaster: Reconstituting New York City's Emergency Operations Centre. *Disasters*, 27(1), 37-53. doi:10.1111/1467-7717.00218
- Khandwalla, P. N. (1976). Some top management styles, their context and performance. *Organization and Administrative Sciences*, 7(4), 21-51.
- Khandwalla, P. N. (1977). *The Design of Organizations*. New York, NY, USA: Harcourt Brace Jovanovich
- Khin, S. ve Ho, T. C. (2020). Digital technology, digital capability and organizational performance: A mediating role of digital innovation. *International Journal of Innovation Science*, 11(2), 177-195. doi:10.1108/IJIS-08-2018-0083
- Kim, H. Y. (2013). Statistical notes for clinical researchers: assessing normal distribution (2) using skewness and kurtosis. *Restorative Dentistry & Endodontics*, 38(1), 52-54. doi:10.5395/rde.2013.38.1.52
- Kim, J. J. (2021). The effect of SMEs' slack resource on internationalization: Focusing on SMEs' subcontracting relationship. *East Asian Journal of Business Economics (EAJBE)*, 9(1), 17-26. doi: 10.20498/eajbe.2021.9.1.17
- Kimberly, J. R. ve Evanisko, M. J. (1981). Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of Management Journal*, 24(4), 689-713. doi:10.5465/256170
- Kindermann, B., Beutel, S., de Lomana, G. G., Strese, S., Bendig, D. ve Brettel, M. (2021). Digital orientation: Conceptualization and operationalization of a new strategic orientation. *European Management Journal*, 39(5), 645-657. doi:10.1016/j.emj.2020.10.009
- Kitchell, S. (1995). Corporate culture, environmental adaptation, and innovation adoption: A qualitative / quantitative approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(3), 195-205. doi:10.1177/0092070395233004
- Koç, M. ve Görücü, İ. (2011). 4857 sayılı İş Kanunu'na göre kısmi çalışma uygulaması ve sonuçları. *Çalışma ve Toplum Ekonomi ve Hukuk Dergisi*, 28, 149-178.
- Kohli, A. A. ve Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18. doi: 10.1177/002224299005400201
- Kohli, R. ve Melville, N. P. (2019). Digital innovation: A review and synthesis. *Information Systems Journal*, 29(1), 200-223. doi:10.1111/isj.12193
- Kopalle, P. K., Kumar, V. ve Subramaniam, M. (2020). How legacy firms can embrace the digital ecosystem via digital customer orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 114-131. doi:10.1007/s11747-019-00694-2
- Kotler, P. (1975). *Marketing For Non-Profit Organizations*. Englewood Cliffs, N.J., USA: Prentice-Hall Inc.

- Kotler, P., Armstrong, G. ve Opresnik, M. O. (2021) Principles of Marketing (18th Global Ed.), Pearson Education Limited. Erişim adresi: <https://www.pearson.com/uk/educators/higher-education-educators/program/Kotler-Principles-of-Marketing-Global-Edition-18th-Edition/PGM2871279.html>
- Kropp, F., Lindsay, N. J. ve Shoham, A. (2006). Entrepreneurial, market, and learning orientations and international entrepreneurial business venture performance in South African firms. *International Marketing Review*, 23(5), 501–523. doi:10.1108/02651330610703427
- Kumar, V., Ramachandran, D., Kumar, B., (2022). Influence of new-age technologies on marketing: A research agenda, *Journal of Business Research* 125, 864–877, doi:10.1016/j.jbusres.2020.01.007
- Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmeliğin Yürürlüğe Konulması Hakkında Karar (karar sayısı: 5315). (2022, 18 Mart) *Resmi Gazete* (Sayı: 31782). Erişim adresi: <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2022/03/20220318-11.pdf>
- Lai, C. H. ve Huili Lin, S. (2017). Systems theory. *The international encyclopedia of organizational communication*, 1-18. doi:10.1002/9781118955567.wbieoc203
- Laforet, S. (2011). A framework of organizational innovation and outcomes in SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 17(4), 380-408. doi:10.1108/13552551111139638
- Lampel, J., Bhalla, A. ve Jha, P. P. (2014). Does governance confer organisational resilience?. Evidence from UK employee owned businesses. *European Management Journal*, 32(1), 66-72. doi:10.1016/j.emj.2013.06.009
- Laukkanen, T., Nagy, G., Hirvonen, S., Reijonen, H. ve Pasanen, M. (2013). The effect of strategic orientations on business performance in SMEs: A multigroup analysis comparing Hungary and Finland. *International Marketing Review* 30(6): 510-535. doi:10.1108/IMR-09-2011-0230
- Leavy, P. (2017). *Research Design: Quantitative, Qualitative, Mixed Methods, Arts-Based, and Community-Based Participatory Research Approaches*. New York, NY, USA: The Guilford Press.
- Lee, S., McCann, D. ve Messenger, J. C. (2007). *Working Time Around the World: Trends in Working Hours, Laws and Policies in a Global Comparative Perspective*. London, UK: Routledge.
- Lengnick-Hall, C. A. ve Beck, T. E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. *Journal of Management*, 31(5), 738-757. doi:10.1177/0149206305279367
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E. ve Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255. doi:10.1016/j.hrmr.2010.07.001
- Lewrick, M., Omar, M. ve Williams, Jr, R. L. (2011). Market orientation and innovators success: An exploration of the influence of customer and competitor orientation.

- Li, C., Lin, C. ve Chu, C. (2008). The nature of market orientation and the ambidexterity of innovations. *Management Decision*, 46(7), 1002–1026. doi:10.1108/00251740810890186
- Li, K., Griffin, D., Yue, H. ve Zhao, L. (2013). How does culture influence corporate risk-taking?. *Journal of corporate finance*, 23, 1-22. doi:10.1016/j.jcorpfin.2013.07.008
- Li, Y., Zhao, Y., Tan, J. ve Liu, Y. (2008). Moderating effects of entrepreneurial orientation on market orientation-performance linkage: Evidence from Chinese small firms. *Journal of small business management*, 46(1), 113-133.
- Lincoln, Y. S., ve Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. California, CA, USA: SAGE Publications.
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4–30. doi:10.1111/ijmr.12076
- Linton, G. ve Kask, J. (2017). Configurations of entrepreneurial orientation and competitive strategy for high performance. *Journal of Business Research*, 70, 168–176. doi:10.1016/j.jbusres.2016.08.022
- Liu, B. ve Fu, Z. (2011). Relationship between strategic orientation and organizational performance in born global: A critical review. *International Journal of Business and Management*, 6(3), 109-115.
- Liu, S. S., Luo, X. ve Shi Y. (2002). Integrating customer orientation, corporate entrepreneurship, and learning orientation in organizations-in-transition: An empirical study. *International Journal of Research in Marketing*, 19(4), 367–382. doi:10.1016/S0167-8116(02)00098-8
- Liu, C. H. S. ve Huang, C. E. (2020). Discovering differences in the relationship among social entrepreneurial orientation, extensions to market orientation and value co-creation–The moderating role of social entrepreneurial self-efficacy. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 97-106. doi:10.1016/j.jhtm.2019.12.002
- Lonial, S. C. ve Carter, R. E. (2015). The impact of organisational orientations on medium and small firm performance: A resource-based perspective. *Journal of Small Business Management*, 53, 94–113. doi:10.1111/jsbm.12054
- Lumpkin, G. T. ve Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172. doi:10.5465/amr.1996.9602161568
- Lumpkin, G. T. ve Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429-451. doi:10.1016/S0883-9026(00)00048-3
- Lumpkin, G. T. ve Dess, G. G. (2015). Entrepreneurial orientation. *Wiley encyclopedia of management*, 1-4. doi:10.1002/9781118785317.weom030030

- Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., Smit, S., Ellingrud, K., Meaney, M. ve Robinson, O. (2021). The future of work after Covid-19. *McKinsey Global Institute*, 18. Erişim adresi: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19> Erişim tarihi: 18.07.2022.
- Luo, W., Zhang, C. ve Li, M. (2022). The influence of corporate social responsibilities on sustainable financial performance: Mediating role of shared vision capabilities and moderating role of entrepreneurship. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. doi:10.1002/csr.2268
- Luthans, F. (2002a). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57–72. doi:10.5465/ame.2002.6640181
- Luthans, F. (2002b). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 695–706. doi:10.1002/job.165
- Luthans, F., Youssef, C. M. ve Avolio, B. J. (2006). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. New York, NY, USA: Oxford University Press.
- Luthar, S. S., Cicchetti, D. ve Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, 71(3), 543-562. doi:10.1111/1467-8624.00164
- Ma, Z., Xiao, L. ve Yin, J. (2018). Toward a dynamic model of organizational resilience. *Nankai Business Review International*, 9(3), 246-263. doi:10.1108/NBRI-07-2017-0041
- Mackay, J., Munoz, A. ve Pepper, M. (2020). Conceptualising redundancy and flexibility towards supply chain robustness and resilience. *Journal of Risk Research*, 23(12), 1541-1561. doi:10.1080/13669877.2019.1694964
- Madni, A. M. ve Jackson, S. (2009). Towards a conceptual framework for resilience engineering. *IEEE Systems Journal*, 3(2), 181-191. doi:10.1109/JSYST.2009.2017397
- Madrid-Guijarro, A., Martin, D. P. ve Garcia-Perez-de-Lema, D. (2021). Capacity of open innovation activities in fostering product and process innovation in manufacturing SMEs. *Review of Managerial Science*, 15(7), 2137-2164. doi:10.1007/s11846-020-00419-8
- Mai, Y., Wu, Y. J. ve Wang, Y. M. (2022). How does entrepreneurial team relational governance promote social start-ups' organizational resilience?. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(11), 6677. doi:10.3390/ijerph19116677
- Mandal, S. (2017). The Influence of organizational culture on healthcare supply chain resilience: Moderating role of technology orientation. *Journal of Business & Industrial Marketing* 32(8): 1021–1037. doi:10.1108/JBIM-08-2016-0187
- Mandal, S. (2019). Exploring the influence of IT capabilities on agility and resilience in tourism: Moderating role of technology orientation. *Journal of Hospitality and Tourism Technology* 10: 401–414. doi:10.1108/JHTT-01-2018-0001

- Mandal, S. (2020). Exploring the impact of healthcare agility and resilience on sustainable healthcare performance: Moderating role of technology orientation. *International Journal of Sustainable Strategic Management* 8(1): 3-23.
- Mandal, S. ve Saravanan, D. (2019). Exploring the influence of strategic orientations on tourism supply chain agility and resilience: An empirical investigation. *Tourism Planning & Development* 16(6): 612-636. doi:10.1080/21568316.2018.1561506
- Manu, F. A. ve Sriram, V. (1996). Innovation, marketing strategy, environment, and performance. *Journal of Business Research*, 35(1), 79-91. doi:10.1016/0148-2963(95)00056-9
- Marcucci, G., Antomarioni, S., Ciarapica, F. E. ve Bevilacqua, M. (2022). The impact of operations and IT-related Industry 4.0 key technologies on organizational resilience. *Production Planning & Control*, 33(15), 1417-1431. doi: 10.1080/09537287.2021.1874702
- Martinelli, E. ve Tagliazzucchi, G. (2019). Entrepreneur's resilience to natural disasters: A Survey in the retail sector. *Sinergie Italian Journal of Management* 37(1): 43-62. doi:10.7433/s108.2019.04
- Martinez, J. E. V., Serna, M. D. C. M. ve Montoya, N. P. (2020). Dimensions of learning orientation and its impact on organizational performance and competitiveness in SMEs. *Journal of Business Economics and Management*, 21(2), 395-420. doi:10.3846/jbem.2020.11801
- Masa'deh, R., Al-Henzab, J., Tarhini, A. ve Obeidat, B. Y. (2018). The associations among market orientation, technology orientation, entrepreneurial orientation and organizational performance. *Benchmarking: An International Journal* 25(8): 3117–3142. doi: 10.1108/BIJ-02-2017-0024
- Mathafena, R. B. ve Msimango-Galawe, J. (2022). Entrepreneurial orientation, market orientation and opportunity exploitation in driving business performance: moderating effect of interfunctional coordination. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. doi:10.1108/JEEE-03-2021-0114
- Matsuno, K., Mentzer, J. T. ve Rentz, J. O. (2005). A conceptual and empirical comparison of three market orientation scales. *Journal of Business Research*, 58(1), 1–8. doi:10.1016/S0148-2963(03)00075-4
- Maurer, F. ve Schumacher, J. (2018). Organizational robustness and resilience as catalyst to boost innovation in smart service factories of the future. *2018 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC)* (s. 1-9) içerisinde. Stuttgart, Germany: IEEE. doi:10.1109/ICE.2018.8436364
- McManus, S., Seville, E., Vargo, J. ve Brunsdon, D. (2008). Facilitated process for improving organizational resilience. *Natural Hazards Review*, 9(2), 81–90.
- Meekaewkunchorn, N., Szczepanska-Woszczyna, K., Muangmee, C., Kassakorn, N. ve Khalid, B. (2021). Entrepreneurial orientation and SME performance: The mediating role of learning orientation. *Economics & Sociology*, 14(2), 294-312. doi:10.14254/2071789X.2021/14-2/16

- Mehta, R., Polsa, P., Mazur, J., Xiucheng, F. ve Dubinsky, A. J. (2006). Strategic alliances in international distribution channels. *Journal of Business Research*, 59(10-11), 1094-1104. doi:10.1016/j.jbusres.2006.07.003
- Merriam, S. B. (2013). *Nitel araştırma desen ve uygulama için bir rehber*. (S. Turan, Çev.). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Merriam-Webster Online Dictionary. (t. y.). Erişim adresi: <https://www.merriam-webster.com/>
- Messenger, J. (2018). Working time and the future of work. *ILO future of work research paper series*, 6(8), 33-37. Erişim adresi: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_649907.pdf Erişim tarihi: 20.07.2022
- Meyer, A. D. (1982). Adapting to environmental jolts. *Administrative Science Quarterly*, 27, 515-537. doi:10.2307/2392528
- Meyer, A. D., Tsui, A. S. ve Hinings, C. R. (1993). Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1175-1195. doi:10.5465/256809
- Mhlophe, K. ve Chinjova, F. (2022). Teleworking as a business sustainability and continuity strategy: An assessment of the Zimbabwean telecommunications sector under covid-19. *International Journal of Applied Business and Management Sciences*, 3(1), 83-102. doi: 10.47509/IJABMS.2022.v03i01.05
- Miceli, A., Hagen, B., Riccardi, M. P., Sotti, F. ve Settembre-Blundo, D. (2021). Thriving, not just surviving in changing times: How sustainability, agility and digitalization intertwine with organizational resilience. *Sustainability*, 13(4), 2052. doi:10.3390/su13042052
- Mihalca, L., Irimiaş, T. ve Brendea, G. (2021). Teleworking during the COVID-19 pandemic: Determining factors of perceived work productivity, job performance, and satisfaction. *Amfiteatru Economic*, 23(58), 620-636. doi:10.24818/EA/2021/58/620
- Mihet, R. (2013). Effects of culture on firm risk-taking: A cross-country and cross-industry analysis. *Journal of Cultural Economics* 37: 109-151.
- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (2016). *Genişletilmiş bir kaynak kitap: Nitel veri analizi (2. Baskı)*. (S. A. Altun, A. Ersoy, Çev.). Ankara: Pegem Akademi.
- Miles, R. E. ve Snow C. C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. New York, NY, USA: McGraw-Hill.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791. doi:10.1287/mnsc.29.7.770
- Miller, D. ve Friesen, P. H. (1978). Archetypes of strategy formulation. *Management Science*, 24(9), 921-933. doi:10.1287/mnsc.24.9.921
- Miller, D. ve Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1), 1-25. doi:10.1002/smj.4250030102

- Miller, C. C., Washburn, N. T., ve Glick, W. H. (2013). Perspective- The myth of firm performance. *Organization Science*, 24(3), 948-964. doi:10.1287/orsc.1120.0762
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California Management Review*, 16(2), 44-53. doi:10.2307/41164491
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management*. New York, NY, USA: The Free Press
- Moglia, M., Hopkins, J. ve Bardoel, A. (2021). Telework, hybrid work and the United Nation's Sustainable Development Goals: Towards policy coherence. *Sustainability*, 13(16), 9222. doi:10.3390/su13169222
- Mokline, B. ve Ben Abdallah, M. A. (2021). Organizational resilience as response to a crisis: case of COVID-19 crisis. *Continuity & Resilience Review*, 3(3), 232-247. doi:10.1108/CRR-03-2021-0008
- Morgan, D. (2014). *Integrating qualitative and quantitative methods: A pragmatic approach*. Thousand Oaks, CA, USA: SAGE.
- Morgan, R. E. ve Strong, C. A. (1998). Market orientation and dimensions of strategic orientation. *European Journal of Marketing*, 32 (11/12), 1051-1073.
- Morgan, R. E. ve Strong, C. A. (2003). Business performance and dimensions of strategic orientation. *Journal of Business research*, 56(3), 163-176. doi:10.1016/S0148-2963(01)00218-1
- Mostafiz, M. I., Hughes, M. ve Sambasivan, M. (2021). Entrepreneurial orientation, competitive advantage and strategic knowledge management capability in Malaysian family firms. *Journal of Knowledge Management*, 26(2), 423-458. doi:10.1108/JKM-09-2020-0693
- Mourouzidou-Damtsa, S., Milidonis, A. ve Stathopoulos, K. (2019). National culture and bank risk-taking. *Journal of Financial Stability*, 40, 132-143. doi:10.1016/j.jfs.2017.08.007
- Mubarak, K. M. (2019). Impact of customer & competitor orientation and inter-functional coordination on SME's performance. *Journal of Management*, 14(2), 88-94.
- Nair, G. K. (2019). Dynamics of learning orientation, innovativeness, and financial performance of the hotel industry. *Journal of Hospitality Financial Management*, 27(1), 4. doi:10.7275/8832-cr71
- Naman, J. L. ve Slevin, D. P. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, 14(2), 137-154. doi:10.1002/smj.4250140205
- Narver, J. C. ve Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35. doi:10.1177/002224299005400403
- National Archives. (t. y.). Erişim adresi: <https://founders.archives.gov/documents/Washington/06-04-02-0120> Erişim tarihi: 04.07.2022
- Nasution, H. N., Mavondo, F. T., Matanda, M. J. ve Ndubisi, N. O. (2011). Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to

- innovation and customer value. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 336-345. doi:10.1016/j.indmarman.2010.08.002
- Nejatian, M., Zarei, M. H., Nejati, M. ve Zanjirchi, S. M. (2018). A hybrid approach to achieve organizational agility: An empirical study of a food company. *Benchmarking: An International Journal*, 25(1), 201–234. doi:10.1108/BIJ-09-2016-0147
- Newman, A., Prajogo, D. ve Atherton, A. (2016). The influence of market orientation on innovation strategies. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(1), 72-90. doi:10.1108/JSTP-02-2015-0044
- Ng, H._S., Kee, D. M. H. ve Ramayah, T. (2020). Examining the mediating role of innovativeness in the link between core competencies and SME performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(1), 103-129. doi:10.1108/JSBED-12-2018-0379
- Nietzsche F. W. (1888). *Ecce homo: How to become what you are*. (D. Large, Çev. 2007) New York, NY, USA: Oxford University Press
- Nietzsche F. W. (1888). *Twilight of the idols*. (R. Polt, Çev. 1997). Indianapolis, USA: Hackett Publishing
- Nilles, J. (1975). Telecommunications and organizational decentralization. *IEEE Transactions on Communications*, 23(10), 1142-1147. doi:10.1109/TCOM.1975.1092687
- Nisula, A. M. ve Kianto, A. (2016). The role of knowledge management practices in supporting employee capacity for improvisation. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(17), 1920-1937. doi:10.1080/09585192.2015.1088885
- Noble, C. H., Sinha, R. K. ve Kumar, A. (2002). Market orientation and alternative strategic orientations: A longitudinal assessment of performance implications. *Journal of Marketing*, 66(4), 25–39. doi:10.1509/jmkg.66.4.25.18513
- Novak, D. C., Wu, Z. ve Dooley, K. J. (2021). Whose resilience matters?. Addressing issues of scale in supply chain resilience. *Journal of Business Logistics*, 42(3), 323-335. doi:10.1111/jbl.12270
- Nwokocha, V. C. ve Okonta, P. O. (2022). Production subcontracting and the distribution of industrial activities in Onitsha metropolis Anambra State, Nigeria. *African Social Science and Humanities Journal*, 3(1), 14-25.
- O'Dwyer, M. ve Gilmore, A. (2019). Competitor orientation in successful SMEs: An exploration of the impact on innovation. *Journal of Strategic Marketing*, 27(1), 21-37. doi:10.1080/0965254X.2017.1384040
- O'Reilly III, C. A. ve Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in organizational behavior*, 28, 185-206. doi:10.1016/j.riob.2008.06.002
- O'Regan, N. ve Ghobadian, A. (2006). Perceptions of generic strategies of small and medium sized engineering and electronics manufacturers in the UK: The applicability of the Miles and Snow typology. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(5), 603-620. doi:10.1108/17410380610668540

- Okello, D. O. ve Luttah, F. J. (2022). Effects of market orientation on farmer resilience and dairy farm performance in emerging economy. *Cogent Business & Management* 9(1): 1-15. doi:10.1080/23311975.2021.2010481
- Okoh, P. ve Haugen, S. (2015). Improving the robustness and resilience properties of maintenance. *Process Safety and Environmental Protection*, 94, 212–226. doi:10.1016/j.psep.2014.06.014
- Olçay, O. K. U. N. (2022). Örgütsel dayanıklılığın geliştirilmesi süreci ile inovasyona ilişkin değişkenlerin ilişkilendirilmesi. *Girişimcilik İnovasyon ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 6(11), 1-13.
- Ollo-Lopez, A., Goni-Legaz, S. ve Erro-Garces, A. (2021). Home-based telework: usefulness and facilitators. *International Journal of Manpower*, 42(4), 644-660. doi:10.1108/IJM-02-2020-0062
- Onan, G., Turhan, M. ve Helvacı, İ. (2021). Psikolojik dayanıklılık, çalışan dayanıklılığı, örgütsel dayanıklılık ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Hizmet sektörü üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(4), 3278-3292.
- Orchiston, C., Prayag, G. ve Brown, C. (2016). Organizational resilience in the tourism sector. *Annals of Tourism Research*, 56, 145-148. doi:10.1016/j.annals.2015.11.002
- Ortiz-de-Mandojana, N. ve Bansal, P. (2016). The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. *Strategic Management Journal*, 37(8), 1615–1631. doi:10.1002/smj.2410
- Ozguzel, C., Veneri, P. ve Ahrend, R. (2020). *Capacity for remote working can affect lockdown costs differently across places*. Paris, France: OECD. Erişim adresi: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/capacity-for-remote-working-can-affect-lockdown-costs-differently-across-places-0e85740e/> Erişim tarihi: 18.07.2022.
- Özdemir, S. ve Parlak, Z. (2011). *KOBİ'lerde Esnek Çalışmanın Ulaştığı Boyuta İlişkin Alan Araştırması*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.
- Öztürkoğlu, Y. (2013). Tüm yönleriyle esnek çalışma modelleri. *Beykoz Akademi Dergisi*, 1(1), 109-129.
- Parlak, Z., Özdemir, S. (2011). Esneklik kavramı ve emek piyasalarında esneklik. *Sosyal Siyaset Konferansları*, 60(1), 1-60.
- Pathak, D. ve Joshi, G. (2021). Impact of psychological capital and life satisfaction on organizational resilience during COVID-19: Indian tourism insights. *Current Issues in Tourism*, 24(17), 2398-2415. doi:10.1080/13683500.2020.1844643
- Patriarca, R., Di Gravio, G., Costantino, F., Falegnami, A. ve Bilotta, F., (2018). An analytic framework to assess organizational resilience. *Safety and Health at Work* 9(3), 265–276. doi:10.1016/j.shaw.2017.10.005
- Pastor Perez, M. D. P., Rodriguez Gutierrez, P. I. ve Agudob, J. C. (2019). The role of learning orientation in innovation and business performance: A case study in micro, small and medium firms in San Luis Potosi (Mexico). *Contaduria y Administracion*., 64(1), 1–18. doi:10.22201/fca.24488410e.2018.1676

- Peretz, H., Fried, Y. ve Levi, A. (2018). Flexible work arrangements, national culture, organisational characteristics, and organisational outcomes: A study across 21 countries. *Human Resource Management Journal*, 28(1), 182-200. doi:10.1111/1748-8583.12172
- Pinkleton, C. (2018). Work sharing: reducing unemployment in good times and bad. *Monthly Labor Review*, 1–3.
- Pinto, H. ve Pereira, T. S. (2018). The resilience of innovation systems under economic turbulence. *Resilience, crisis and innovation Dynamics* (s.47-67) içinde. UK: Edward Elgar Publishing. doi:10.4337/9781786432193.00010
- Ponomarov, S. Y. ve Holcomb, M. C. (2009). Understanding the concept of supply chain resilience. *International Journal of Logistics Management*, 20 (1), 124–143. doi:10.1108/09574090910954873
- Popa, S., Soto-Acosta, P. ve Martinez-Conesa, I. (2017). Antecedents, moderators, and outcomes of innovation climate and open innovation: An empirical study in SMEs. *Technological Forecasting and Social Change*, 118, 134-142. doi:10.1016/j.techfore.2017.02.014
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York, NY, USA: The Free Press.
- Porter, M. E. (1985). Technology and competitive advantage. *Journal of Business Strategy*, 5(3), 60-78. doi:10.1108/eb039075
- Pratiwi, R., Wardhani, W. N. ve Ariyanti, Y. (2020). Creation capacity and dispersion capacity the role of opportunity to learn in knowledge creation performance. *Conference Series* (Cilt 3, No. 1), (s. 676-685) içinde.
- Prayag, G., Chowdhury, M., Spector, S. ve Orchiston, C. (2018). Organizational resilience and financial performance. *Annals of Tourism Research*, 73(C), 193-196. doi:10.1016/j.annals.2018.06.006
- Putnins, T. J. ve Sauka, A. (2020). Why does entrepreneurial orientation affect company performance? *Strategic Entrepreneurship Journal*, 14(4), 711-735. doi:10.1002/sej.1325
- Quinton, S., Canhoto, A., Molinillo, S., Pera, R. ve Budhathoki, T. (2018). Conceptualising a digital orientation: antecedents of supporting SME performance in the digital economy. *Journal of Strategic Marketing*, 26(5), 427-439. doi:10.1080/0965254X.2016.1258004
- Rai, S. S., Rai, S. ve Singh, N. K. (2021). Organizational resilience and social-economic sustainability: COVID-19 perspective. *Environment, Development and Sustainability*, 23(8), 12006-12023. doi:10.1007/s10668-020-01154-6
- Ramachandran, I., Lengnick-Hall, C. A. ve Badrinarayanan, V. (2019). Enabling and leveraging ambidexterity: influence of strategic orientations and knowledge stock. *Journal of Knowledge Management*, 23(6), 1136-1156. doi:10.1108/JKM-11-2018-0688

- Rana, S., Ardichvili, A. ve Polesello, D. (2016). Promoting self-directed learning in a learning organization: tools and practices. *European Journal of Training and Development*, 40(7), 470-489. doi:10.1108/EJTD-10-2015-0076
- Rau, B. (2003). Flexible work arrangements. *Work Family Encyclopedia, Sloan Work-Family Network(online)*. Erişim adresi: https://wfrn.org/wp-content/uploads/2018/09/Flexible_Work_Arrangements-encyclopedia.pdf Erişim tarihi: 17.07.2022
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T. ve Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787. doi:10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x
- Ray, J. L., Baker, L. T. ve Plowman, D. A. (2011). Organizational mindfulness in business schools. *Academy of Management Learning & Education*, 10(2), 188-203. doi:10.5465/amle.10.2.zqr188
- Real, J. C., Leal, A. ve Roldan, J. L. (2006). Information technology as a determinant of organizational learning and technological distinctive competencies. *Industrial Marketing Management*, 35(4), 505-521. doi:10.1016/j.indmarman.2005.05.004
- Real, J. C., Roldan, J. L. ve Leal, A. (2014). From entrepreneurial orientation and learning orientation to business performance: Analysing the mediating role of organizational learning and the moderating effects of organizational size. *British Journal of Management*, 25(2), 186-208. doi:10.1111/j.1467-8551.2012.00848.x
- Rivera-Gomez, H., Gharbi, A., Kenne, J. P., Montano-Arango, O. ve Hernandez-Gress, E. S. (2018). Subcontracting strategies with production and maintenance policies for a manufacturing system subject to progressive deterioration. *International Journal of Production Economics*, 200, 103-118. doi:10.1016/j.ijpe.2018.03.004
- Ro, Y. J., Yoo, M., Koo, Y. ve Song, J.H. (2021). The roles of learning orientation: structural determinants for improving knowledge sharing with committed and satisfied employees. *Industrial and Commercial Training*, 53(1), 60-76. doi:10.1108/ICT-10-2019-0094
- Robertson, C. ve Chetty, S. K. (2000). A contingency-based approach to understanding export performance. *International Business Review*, 9(2), 211-235. doi: 10.1016/S0969-5931(99)00037-2
- Robertson, J., Botha, E., Walker, B., Wordsworth, R. ve Balzarova, M. (2022). Fortune favours the digitally mature: the impact of digital maturity on the organisational resilience of SME retailers during COVID-19. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. doi:10.1108/IJRDM-10-2021-0514
- Rodriguez-Sanchez, A., Guinot, J., Chiva, R. ve Lopez-Cabrales, A. (2021). How to emerge stronger: Antecedents and consequences of organizational resilience. *Journal of Management & Organization*, 27(3), 442-459. doi:10.1017/jmo.2019.5
- Ruekert, R. W., Walker, O. C. ve Roering, K. J. (1985). The organisation of marketing activities: a contingency theory of structure and performance. *Journal of Marketing*, 49, 13-25. doi: 10.1177/00222429850490010

- Ruiz-Alba, J. L., Guesalaga, R., Ayestaran, R. ve Morales Mediano, J. (2020). Interfunctional coordination: the role of digitalization. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(3), 404-419. doi:10.1108/JBIM-03-2019-0129
- Ruiz-Martin, C., Lopez-Paredes, A. ve Wainer, G. (2018). What we know and do not know about organizational resilience. *International Journal of Production Management and Engineering*, 6(1), 11–28. doi:10.4995/ijpme.2018.7898
- Rupeika-Apoga, R., Petrovska, K. ve Bule, L. (2022). The Effect of Digital Orientation and Digital Capability on Digital Transformation of SMEs during the COVID-19 Pandemic. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 17(2), 669-685. doi:10.3390/jtaer17020035
- Sa'id, K. S. A. (2022). The impact of market orientation, entrepreneurial orientation, and relationship orientation on the international performance of SMEs. *Multidisciplinary Perspectives on Cross-Border Trade and Business* (s.203-221) içinde. IGI Global. doi:10.4018/978-1-7998-9071-3.ch013
- Sadikoglu, E. ve Zehir, C. (2010). Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance: An empirical study of Turkish firms. *International Journal of Production Economics*, 127(1), 13-26. doi:10.1016/j.ijpe.2010.02.013
- Sahi, G. K., Gupta, M. C. ve Cheng, T. C. E. (2020). The effects of strategic orientation on operational ambidexterity: A study of indian SMEs in the industry 4.0 era. *International Journal of Production Economics* 220, 107395. doi:10.1016/j.ijpe.2019.05.014
- Salavou, H. (2004). The concept of innovativeness: Should we need to focus? *European Journal of Innovation Management*, 7(1): 33-44. doi:10.1108/14601060410515628
- Sanchez, M. A. ve Zuntini, J. I. (2018). Organizational readiness for the digital transformation: A case study research. *Revista Gestão & Tecnologia*, 18(2), 70-99.
- Santoro, G., Messeni-Petruzzelli, A. ve Del Giudice, M. (2021). Searching for resilience: the impact of employee-level and entrepreneur-level resilience on firm performance in small family firms. *Small Business Economics*, 57(1), 455-471. doi:10.1007/s11187-020-00319-x
- Saunders, M., Lewis, P. ve Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students* (5. Basım). Harlow, UK: Pearson
- Sawaeen, F. A. A. ve Ali, K. A. M. (2020). The impact of entrepreneurial leadership and learning orientation on organizational performance of SMEs: The mediating role of innovation capacity. *Management Science Letters.*, 10(2), 369–380. doi:10.5267/j.msl.2019.8.033
- Scheibe, S., De Bloom, J. ve Modderman, T. (2022). Resilience during crisis and the role of age: Involuntary telework during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1762. doi: 10.3390/ijerph19031762
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4. bs.). San Francisco, CA, USA: Jossey-Bass.

- Scholefield, G. ve Peel, S. (2009). Managers' attitudes to teleworking. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 34(3), 1-13.
- Schumacker, R. E. ve Lomax, R. G. (2012). *A beginner's guide to structural equation modeling*. New York, NY, USA: Routledge
- Sekaran, U. ve Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7. basım). UK: John Wiley & Sons.
- Selamoğlu, A. (2002). Gelişmiş ülkelerde istihdam politikaları, esneklik arayışı ve etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4, 33-63.
- Senbeto, D. L. ve Hon, A. H. (2020). Market turbulence and service innovation in hospitality: examining the underlying mechanisms of employee and organizational resilience. *The Service Industries Journal* 40(15-16): 1119-1139. doi:10.1080/02642069.2020.1734573
- Senge P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of learning organization*. New York, NY, USA: Doubleday.
- Sgro, F., Palazzi, F. ve Ciambotti, M. (2021). What leads to SMEs continuity?. Beyond the crisis: What is the future for small businesses?. *Urbino University Journal*, 93.
- Shapiro, B. P. (1988). What the hell is market oriented?. *HBR Reprints*, 66(11/12), 119-125.
- Shashi, Centobelli, P., Cerchione, R. ve Ertz, M. (2020). Managing supply chain resilience to pursue business and environmental strategies. *Business Strategy and the Environment*, 29, 1215–1246. doi:10.1002/bse.2428
- Sheffi J. (2005). Building a resilient supply chain. *Harvard Business Review*, 1(8), 1-4.
- Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*, 22(2), 63-75. doi:10.3233/EFI-2004-22201
- Shim, Y., Seo, J. ve Park, E. (2021). A Study on the strategic orientation and the performance of IT startups: The Moderating effect of corporate social responsibility orientation. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship* 16(1): 127-138.
- Shishodia, A., Sharma, R., Rajesh, R. ve Munim, Z. H. (2021). Supply chain resilience: A review, conceptual framework and future research. *The International Journal of Logistics Management, ahead-of-print*. doi:10.1108/IJLM-03-2021-0169
- Shoham, A., Rose, G. ve Kropp, F. (2005). Market orientation and performance: A meta-analysis. *Marketing Intelligence and Planning*, 23(5), 435–454. doi:10.1108/02634500510612627
- Shubar, R. K. H. ve Jassim, S. H. (2020). Balancing customer and competitor in marketing orientation: A case study at general company for Iraqi Airways. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(3), 2621-2648.
- Sinkula, J. M. (1994). Market information processing and organizational learning. *Journal of Marketing*, 58(1), 35-45. doi:10.1177/002224299405800103

- Sinkula, J. M., Baker, W. E. ve Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behaviour. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 305–318.
- Slater, S. F. ve Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74. doi:10.1177/002224299505900306
- Slater, S. F., Olson, E. M. ve Hult, G. T. M. (2006). The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability–performance relationship. *Strategic Management Journal*, 27(12), 1221-1231. doi:10.1002/smj.569
- 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
- Sonuga-Barke, E. J. (2019). ‘It's a family affair’–the social drivers of child and adolescent resilience. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 60(1), 1-3. doi:10.1111/jcpp.13011
- Standing, G. (1999). *Global Labour Flexibility: Seeking Distributive Justice Standing*. London, UK: Palgrave-MacMillan.
- Staw, B. M., Sandelands, L. E. ve Dutton, J. E. (1981). Threat rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26, 501– 524. doi:10.2307/2392337
- Stein, E. W. ve Zwass V. (1995). Actualizing organizational memory with information systems. *Information systems research*, 6(2), 85-117. doi:10.1287/isre.6.2.85
- Stoian, C. A., Caraiani, C., Anica-Popa, I. F., Dascalu, C. ve Lungu, C. I. (2022). Telework systematic model design for the future of work. *Sustainability*, 14(12), 7146.
- Strese, S., Keller, M., Flatten, T. C. ve Brettel, M. (2018). CEOs' passion for inventing and radical innovations in SMEs: The moderating effect of shared vision. *Journal of Small Business Management*, 56(3), 435-452. doi:10.1111/jsbm.12264
- Suarez, F. F. ve Montes, J. S. (2020). Building organizational resilience. *Harvard Business Review*, 2020, 47-52.
- Sun, X. ve Zhang, Q. (2021). Building digital incentives for digital customer orientation in platform ecosystems. *Journal of Business Research*, 137, 555-566. doi:10.1016/j.jbusres.2021.08.068
- Sutcliffe, K. M. ve Vogus, T. (2003). *Organizing for resilience*. Cameron, K., Dutton, J. E. ve Quinn, R. (Ed.), Positive Organizational Scholarship (s.94-121) içerisinde. San Francisco, CA, USA: Berrett-Koehler.
- Syahrial, H. ve Nofriza, B. (2022). The effect of market orientation and product innovation on performance-mediated competitive advantage marketing (Case Study of MSME Boutiq Women in Medan Market Center). *International Journal of Applied Finance and Business Studies*, 10(1), 23-30. doi:10.35335/ijafibs.v10i1.47

- Syed, H. A., Schorch, M., Hassan, S.S., Skudelny, S., Grinko, M. ve Pipek, V. (2020). From technology adoption to organizational resilience: a current research perspective. *Siegen*. doi:10.25819/ubsi/2778
- Şahankaya, A. S. (2016). Belirli Süreli İş Sözleşmeleri. *Ankara Barosu Dergisi*, (4), 177-208.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik (1. Baskı)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şencan, İ. ve Doğan, G. (2017). *Bilimsel yayınlarda kaynak gösterme, tablo ve şekil oluşturma rehberi: APA 6 kuralları (2.basım)*. Ankara: Türk Kütüphaneciler Derneği.
- Tanner, S., Prayag, G. ve Kuntz, J. C. (2022). Psychological capital, social capital and organizational resilience: A Herringbone Model perspective. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 78, 103149. doi:10.1016/j.ijdr.2022.103149
- Taşoğlu, J. ve Limoncuoğlu, S. A. (2010). 4857 sayılı kanun kapsamında esnek çalışma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(2), 77-85.
- Tavşancıl, E. (2006). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi (3. Baskı)*. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- Teddlie, C. ve Tashakkori, A. (2009). *Foundations of mixed methods research: Integrating quantitative and qualitative approaches in the social and behavioral sciences*. Thousand Oaks, CA, USA: Sage.
- Teece, D. J. (2018). Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. *Journal of Management & Organization*, 24(3), 359-368. doi:10.1017/jmo.2017.75
- Teece, D. J., Pisano, G. ve Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. doi:10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z
- Tehseen, S., Deng, P., Wu, B. ve Gao, Y. (2021). Culture values and entrepreneurial innovativeness: A comparative study of Malaysian ethnic entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 1-34. doi: 10.1080/00472778.2021.1934848
- Teixeira, E. O. ve Werther Jr. W. B. (2013). Resilience: Continuous renewal of competitive advantages. *Business Horizons* 56(3), 333–342. doi:10.1016/j.bushor.2013.01.009
- Tengblad, S. ve Oudhuis, M. (2018). *Organization resilience: What makes companies and organizations sustainable?* Tengblad, S. ve Oudhuis, M. (Ed.), *The Resilience Framework – Organizing for Sustained Viability* (s.3-17) içerisinde. Singapore: Springer.
- Thakur, M., Bansal, A. ve Maini, R. (2018). Job sharing as a tool for flexible work systems: Creating opportunities for housewives in the Indian labor market. *Gender in Management: An International Journal*, 33(5), 350-366. doi:10.1108/GM-08-2016-0149
- Theodosiou, M., Kehagias, J. ve Katsikea, E. (2012). Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: An empirical investigation in the context of frontline managers in service organisations. *Industrial Marketing Management*, 41, 1058–1070. doi:10.1016/j.indmarman.2012.01.001

- Tian, M., Deng, P. ve Wu, B. (2020). Culture and innovation in the international context: A literature review. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 33(6), 1–28. doi:10.1080/13511610.2020.1783644
- Ticaret Bakanlığı. (t. y.). Hizmet ticaretine ilişkin sınıflandırmalar. Erişim adresi: <https://ticaret.gov.tr/hizmet-ticareti/hizmet-ticaretine-iliskin-siniflandirmalar> Erişim tarihi: 31.08.2022
- Tilev, F. (2018). Esnek çalışma ve kadın istihdamı. *Fırat Üniversitesi Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(2), 121-150.
- Titopoulou, M. (2019). Advantages and disadvantages of the different types of working hours' organisation. *European Journal of Economics and Business Studies*, 5(3), 62- 66. doi:10.26417/ejes.v7i1.p199-203
- Tokol, A. (2001). *Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler*. Bursa: Vıpaş A. Ş.
- Tortorella, G. L., Fogliatto, F. S., Saurin, T. A., Tonetto, L. M. ve McFarlane, D. (2022). Contributions of Healthcare 4.0 digital applications to the resilience of healthcare organizations during the COVID-19 outbreak. *Technovation* 111, 102379. doi:10.1016/j.technovation.2021.102379
- Tran, Q. T. (2019). Economic policy uncertainty and corporate risk-taking: International evidence. *Journal of Multinational Financial Management*, 52, 100605. doi:10.1016/j.mulfin.2019.100605
- Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük. (t. y.). Erişim adresi: <http://sozluk.gov.tr>
- Türkiye İstatistik Kurumu. (2021). Küçük ve orta büyüklükteki girişim istatistikleri, 2020. Erişim adresi: <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Kucuk-ve-Orta-Buyuklukteki-Girisim-Istatistikleri-2020-41129> Erişim tarihi: 22.12.2022
- Türkiye İstatistik Kurumu. (2022). Yıllık sanayi ve hizmet istatistikleri, 2021. Erişim adresi: <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Yillik-Sanayi-ve-Hizmet-Istatistikleri-2021-45836> Erişim tarihi: 22.12.2022
- Udriyah, U., Tham, J. ve Azam, S. (2019). The effects of market orientation and innovation on competitive advantage and business performance of textile SMEs. *Management Science Letters*, 9(9), 1419-1428. doi:10.5267/j.msl.2019.5.009
- Ungerman, O., Dedkova, J. ve Gurinova, K. (2018). The impact of marketing innovation on the competitiveness of enterprises in the context of industry 4.0. *Journal of competitiveness*, 10(2), 132. doi:10.7441/joc.2018.02.09
- Urbano, D., Guerrero, M., Ferreira, J. J. ve Fernandes, C. I. (2019). New technology entrepreneurship initiatives: Which strategic orientations and environmental conditions matter in the new socio-economic landscape?. *The Journal of Technology Transfer*, 44(5), 1577-1602. doi:10.1007/s10961-018-9675-3
- Valero, J. N., Jung, K. ve Andrew, S. A. (2015). Does transformational leadership build resilient public and nonprofit organizations? *Disaster Prevention and Management*, 24(1), 4-20. doi:10.1108/DPM-04-2014-0060
- Valikangas, L. ve Romme, A. G. L. (2012). Building resilience capabilities at “Big Brown Box, Inc.”. *Strategy & Leadership*, 40(4), 43-45. doi:10.1108/10878571211242948

- van Meel, J. (2011). The origins of new ways of working: Office concepts in the 1970s. *Facilities*, 29(9/10), 357-367. doi:10.1108/02632771111146297
- van Meerbeek, K., Jucker, T. ve Svenning, J. C. (2021). Unifying the concepts of stability and resilience in ecology. *Journal of Ecology*, 109(9), 3114-3132. doi:10.1111/1365-2745.13651
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X. ve Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International review of administrative sciences*, 85(1), 80-97. doi:10.1177/0020852316681446
- Venkatraman, N. (1989). Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement. *Management Science*, 35(8), 942-962. doi:10.1287/mnsc.35.8.942
- Venkatraman N. ve Ramanujam V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academic Management Review*, 11(4), 801-814. doi:10.5465/amr.1986.4283976
- Verhees, F. J. ve Meulenbergh, M. T. (2004). Market orientation, innovativeness, product innovation, and performance in small firms. *Journal of Small Business Management*, 42(2), 134-154. doi:10.1111/j.1540-627X.2004.00102.x
- Vogus, T. J. ve Sutcliffe, K. M. (2007). Organizational resilience: Towards a theory and research agenda. 2007 IEEE international conference on systems, man and cybernetics (s. 3418-3422). IEEE. doi:10.1109/ICSMC.2007.4414160
- Voudouris, I., Deligianni, I. ve Lioukas, S. (2017). Labor flexibility and innovation in new ventures. *Industrial and Corporate Change*, 26(5), 931-951. doi:10.1093/icc/dtv019
- Vytlacil, L. L. (2011). *Market orientation and business performance: The role of positional advantage (Doktora tezi)*. Capella University, USA. ProQuest Dissertations and Theses veri tabanından erişildi (851703258). Erişim adresi: <https://www.proquest.com/dissertations-theses/market-orientation-business-performance-role/docview/851703258/se-2?accountid=191742> Erişim tarihi: 05.07.2022
- Wadsworth, L. L. ve Facer, R. L. (2016). Work-family balance and alternative work schedules: Exploring the impact of 4-day workweeks on state employees. *Public Personnel Management*, 45(4), 382-404. doi:10.1177/0091026016678856
- Wales, W. J., Monsen, E. ve McKelvie, A. (2011). The organizational pervasiveness of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 895-923. doi:10.1111/j.1540-6520.2011.00451.x
- Wales, W. J., Covin, J. G. ve Monsen, E. (2020). Entrepreneurial orientation: The necessity of a multilevel conceptualization. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 14(4), 639-660. doi:10.1002/sej.1344
- Walker, B. H., Holling, C. S., Carpenter, S. R. ve Kinzig, A. P. (2004). Resilience, adaptability and transformability in social-ecological systems. *Ecology and Society*, 9(2), 5 [online] Erişim adresi: <https://www.ecologyandsociety.org/vol9/iss2/art5/> Erişim tarihi: 27.06.2022

- Walsh, J. P. ve Ungson, G. R. (1991). Organizational memory. *The Academy of Management Review*, 16(1), 57-91. doi:10.5465/amr.1991.4278992
- Wang, C. L. (2008). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice* 32(4), 635–657. doi:10.1111/j.1540-6520.2008.00246.x
- Weick, K. ve Sutcliffe, K. (2007). *Managing The Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty*. San Francisco, CA, USA: John Wiley & Sons.
- Werner, E. E. (1992). The children of Kauai: Resiliency and recovery in adolescence and adulthood. *Journal of Adolescent Health*, 13(4), 262–268. doi:10.1016/1054-139x(92)90157-7
- Werner, E. E. ve Smith, R. S. (2001). *Journeys from Childhood to Midlife: Risk, Resilience, and Recovery*. Ithaca, NY, USA: Cornell University Press.
- Werner, E. E. ve Smith, R. S. (1977). *Kauai's Children Come of Age*. Honolulu, USA: University of Hawaii Press
- Wicker, P., Filo, K. ve Cuskelly, G. (2013). Organizational resilience of community sport clubs impacted by natural disasters. *Journal of Sport Management*, 27(6), 510-525. doi:10.1123/jsm.27.6.510
- Wieland, A. ve Durach, C. F. (2021). Two perspectives on supply chain resilience. *Journal of Business Logistics*, 42(3), 315-322. doi:10.1111/jbl.12271
- Wieland, A., Wallenburg, C. M. (2013). The influence of relational competencies on supply chain resilience: A relational view. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 43(4), 300-320. doi:10.1108/IJPDLM-08-2012-0243
- Wieland, A., Wallenburg, C. M. (2012). Dealing with supply chain risks: Linking risk management practices and strategies to performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 42(10), 887-905. doi:10.1108/09600031211281411
- Wildavsky, A. (2017) *Searching for Safety: Social Theory and Social Policy*. New York, NY, USA: Routledge
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A. ve Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733-769. doi:10.5465/annals.2015.0134
- Wilson, G. A. (2019). Failure learning orientation and technology start-up performance. *Journal of High Technology Management Research*, 30(2), 1–9. doi:10.1016/j.hitech.2019.100352
- Wilson, G. A. ve Dobni, C. B. (2020). Implementing a failure learning orientation. *The International Technology Management Review*, 9(1), 27–33. doi:10.2991/itmr.k.200319.001

- Wind, Y. ve Robertson, T. S. (1983). Marketing strategy: New directions for theory and research. *Journal of Marketing*, 47(2), 12-25. doi:10.1177/002224298304700203
- Winkler, L. ve Zerfass, A. (2016). Strategy and organizational culture–Conceptualizing the interplay of key concepts in communication. *Globe: A Journal of Language, Culture and Communication*, 3. doi:10.5278/ojs.globe.v3i0.1258
- Wright, P., Kroll, M., Pray, B. ve Lado, A. (1995). Strategic orientations, competitive advantage, and business performance. *Journal of Business Research*, 33(2), 143-151. doi:10.1016/0148-2963(94)00064-L
- Wojcak, E., Polakova, M., Copus, L. ve Suleimanova, J. H. (2021). Organization and flexibility: How to build a resilient organization in the context of industry 4.0?. *Management Trends in the Context of Industry 4.0*, 1-10. doi:10.4108/eai.4-12-2020.2303550
- Workman Jr, J. P. (1993). Marketing's limited role in new product development in one computer systems firm. *Journal of Marketing Research*, 30(4), 405-421. doi:10.1177/002224379303000402
- World Bank. (2020, 14 Nisan). Workbook: SME-COVID19. Erişim adresi: <https://www.worldbank.org/en/data/interactive/2020/04/14/map-of-sme-support-measures-in-response-to-covid-19> Erişim Tarihi: 16.07.2022
- World Bank. (t. y.). Small and medium enterprises (SMEs) finance. Erişim adresi: <https://www.worldbank.org/en/topic/smefinance> Erişim tarihi: 22.07.2022
- Yasir, M. ve Majid, A. (2020). High-involvement HRM practices and innovative work behavior among production-line workers: Mediating role of employee's functional flexibility. *Employee Relations*, 42(4), 883-902. doi:10.1108/ER-02-2018-0061
- Yasir, M., Majid, A., Yousaf, Z., Nassani, A. A. ve Haffar, M. (2021). An integrative framework of innovative work behavior for employees in SMEs linking knowledge sharing, functional flexibility and psychological empowerment. *European Journal of Innovation Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. doi:10.1108/EJIM-02-2021-0091
- Yeşil, A. (2018). Örgütlerde değişimin önemi ve değişim yönetimi üzerine kavramsal bir değerlendirme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(5): 307-323
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri (8. Baskı)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, K. ve Karakaya, A. (2019). İşletmelerin stratejik yönelimleri ve etkin iş sürekliliği yönetimi arasındaki ilişkiler: İstanbul Sanayi Odası (İSO) 2015 birinci 500 sanayi kuruluşu üzerinde yapılan araştırma. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 8 (4), 3230-3251.
- Yılmaz, V. ve Varol, S. (2015). Hazır yazılımlar ile yapısal eşitlik modellemesi: Amos, Eqs, Lisrel. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (44), 28-44.

- Yilmaz-Börekçi, D., İşeri-Say, A. ve Rofcanin, Y. (2015). Measuring supplier resilience in supply networks. *Journal of Change Management*, 15(1), 64-82. doi:10.1080/14697017.2014.889737
- Yoo, J. ve Kim, J. (2019). The effects of entrepreneurial orientation and environmental uncertainty on Korean technology firms' R&D investment. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5(2), 29. doi:10.3390/joitmc5020029
- Yu, W., Chavez, R., Jacobs, M. A. ve Wong, C. Y. (2022). Openness to technological innovation, supply chain resilience, and operational performance: Exploring the role of information processing capabilities. *IEEE Transactions on Engineering Management*. doi:10.1109/TEM.2022.3156531
- Zehir, C. ve Narcıkara, E. (2016). Effects of resilience on productivity under authentic leadership. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 250-258. doi:10.1016/j.sbspro.2016.11.021
- Zhai, Y. M., Sun, W. Q., Tsai, S. B., Wang, Z., Zhao, Y. ve Chen, Q. (2018). An empirical study on entrepreneurial orientation, absorptive capacity, and SMEs' innovation performance: A sustainable perspective. *Sustainability*, 10(2), 314. doi:10.3390/su10020314
- Zhang, J., Long, J. ve von Schaewen, A. M. E. (2021). How does digital transformation improve organizational resilience?— findings from PLS-SEM and fsQCA. *Sustainability*, 13(20), 11487. doi:10.3390/su132011487
- Zhong, M. (2021). Research on the organizational resilience construction of SMEs under the background of VUCA. *2021 International Conference on Electronic Commerce, Engineering Management and Information Systems*, (s. 438-443) içinde. UK: Francis Academic Press. doi:10.25236/ecemis.2021.077
- Zhou, K. Z., Yim, C. K. ve Tse, D. K. (2005). The effects of strategic orientations on technology-and market-based breakthrough innovations. *Journal of marketing*, 69(2), 42-60. doi:10.1509/jmkg.69.2.42.60756
- Zighan, S., Abualqumboz, M., Dwaikat, N. ve Alkalha, Z. (2021). The role of entrepreneurial orientation in developing SMEs resilience capabilities throughout COVID-19. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 1-13. doi:10.1177/14657503211046849
- Zwackl, K., Disslbacher, F. ve Stagl, S. (2016). Work-sharing for a sustainable economy. *Ecological Economics*, 121, 246-253. doi:10.1016/j.ecolecon.2015.06.009

T.C.
İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu Başkanlığı

Sayı : E-43037191-604.01.01-739

05/01/2023

Konu : Etik Kurul Kararı

Sayın Halil YORULMAZ

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'nda 15/11/2021 tarihli 110 karar no ile onay verilen “*Dijitalleşme Bağlamında KOBİ’lerde Esnek Çalışma Model Önerisi*” isimli araştırmanızın başlığının “*Dijital Çağda KOBİ’lerde Örgütsel Dayanıklılık İçin Stratejik Yönelimler ve Esnek Çalışma Model Önerisi*” olarak değiştirilmesinde, çalışmanızın muhteva ve yöntemine ilişkin herhangi bir sorun oluşturmadağı görülerek uygun bulunmuş olup, kayıt altına alınmıştır.

Bilgilerinize rica ederim.

Prof.Dr. Ali BÜYÜKASLAN
Sosyal Bilimler Bilimsel Araştırmalar
Etik Kurulu Başkanı

Ekler:

- Değişiklik Talep Dilekçesi

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Evrağınızı <https://turkiye.gov.tr/istanbul-medipol-universitesi-ebys> linkinden 64738980XD kodu ile doğrulayabilirsiniz.



T.C.
İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu Başkanlığı

Sayı : E-43037191-604.01.01-69187

15/11/2021

Konu : Etik Kurul Kararı

Sayın Halil YORULMAZ
Doç. Dr. Elif BAYKAL

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Bilimsel Araştırmalar Etik Kuruluna yapmış olduğunuz “*Dijitalleşme Bağlamında KOBİ’lerde Esnek Çalışma Model Önerisi*” isimli başvurunuz incelenmiş olup, etik kurulu kararı ekte sunulmuştur.

Bilgilerinize rica ederim.

Prof.Dr. Ali BÜYÜKASLAN
Sosyal Bilimler Bilimsel Araştırmalar
Etik Kurulu Başkanı

Ekler:

-Karar Formu (2 sayfa)

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Evrağınızı <https://turkiye.gov.tr/istanbul-medipol-universitesi-ebys> linkinden 857A2411X0 kodu ile doğrulayabilirsiniz.



İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU
ETİK KURULU KARAR FORMU

BAŞVURU BİLGİLERİ	ARAŞTIRMANIN AÇIK ADI	<i>Dijitalleşme Bağlamında KOBİ'lerde Esnek Çalışma Model Önerisi</i>			
	KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACI UNVANI/ADI/SOYADI	Halil YORULMAZ			
	KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACININ UZMANLIK ALANI	Yönetim ve Strateji			
	KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACININ BULUNDUĞU MERKEZ	İstanbul			
	DESTEKLEYİCİ	-			
	ARAŞTIRMAYA KATILAN MERKEZLER	TEK MERKEZ ☒	ÇOK MERKEZLİ ☐	ULUSAL ☒	ULUSLARARASI ☐

İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU
ETİK KURULU KARAR FORMU

Değerlendirilen Belgeler	Belge Adı	Tarihi	Versiyon Numarası	Dili
	ARAŞTIRMA PROTOKOLÜ/PLANI			Türkçe ☒ İngilizce ☐ Diğer ☐
	BİLGİLENDİRİLMİŞ GÖNÜLLÜ OLUR FORMU			Türkçe ☒ İngilizce ☐ Diğer ☐
Karar Bilgileri	Karar No: 110	Tarih:15/11/2021		
	Yukarıda bilgileri verilen Sosyal Bilimler Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu başvuru dosyası ile ilgili belgeler araştırmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş ve araştırmanın etik ve bilimsel yönden uygun olduğuna “oy birliği” ile karar verilmiştir.			

İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU	
BAŞKANIN UNVANI / ADI / SOYADI	Prof. Dr. Ali BÜYÜKASLAN

Unvanı/Adı/Soyadı	Uzmanlık Alanı	Kurumu	Cinsiyet		Araştırma ile ilişki		Katılım *		İmza
Prof. Dr. Ali BÜYÜKASLAN	İletişim Çalışmaları	İstanbul Medipol Üniversitesi	E ☒	K ☐	E ☐	H ☒	E ☒	H ☐	Uygundur
Dr. Öğr. Üyesi Sinan SEÇKİN	Hukuk	İstanbul Medipol Üniversitesi	E ☒	K ☐	E ☐	H ☒	E ☒	H ☐	Uygundur
Doç. Dr. Serhat YÜKSEL	Finans	İstanbul Medipol Üniversitesi	E ☒	K ☐	E ☐	H ☒	E ☒	H ☐	Uygundur
Dr. Öğr. Üyesi İhsan EKEN	Medya ve Reklam Araştırmaları	İstanbul Medipol Üniversitesi	E ☒	K ☐	E ☐	H ☒	E ☒	H ☐	Uygundur
Doç. Dr. Ferah ÇEKİCİ	Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık	İstanbul Medipol Üniversitesi	E ☐	K ☒	E ☐	H ☒	E ☒	H ☐	Uygundur

* : Toplantıda Bulunma

COVID-19 (Pandemi) nedeniyle etik kurul kararında, kurul üyelerimizden uygunluk alınmıştır. Araştırmacı tarafından talep edilirse, COVID-19 (Pandemi) sonrası ıslak imzalı karar formu hazırlanabilir.

SB Bilimsel Araştırmalar Etik Kurul Sekreteri
Çiğdem YILMAZ KORUK

Stratejik Yönelimler Ölçeği

				Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
				1	2	3	4	5
Girişimsel Yönelim	Risk Alma Eğilimi	1	Firmamızın rakiplerine kıyasla risk alma eğilimi daha yüksektir					
		2	Firmamız yüksek riskli projelere/yatırımlara girişmekten kaçınmaz					
		3	Belirsizlik ve risk içeren projelere/yatırımlara firmamız yöneticilerince çok değer verilir					
		4	Firmamızda çalışanların çoğu risk almaya yatkındır					
		5	Sonuçta başarısız bile olursa yeni proje fikirleri önerip kişisel olarak risk alan çalışanlarımız takdir edilir					
		6	Firmamızda risk alma olumlu bir girişim ve davranış olarak görülür					
		7	Çalışanlarımız hesaplanmış makul riskler taşıyan yeni fikirler üretmeleri için teşvik edilir					
	Yenilikçilik	8	Firmamız sıklıkla yeni fikirleri hayata geçirmeye çalışır					
		9	Firmamız işleri daha iyi yapabilmek için yeni yollar arar					
		10	Firmamız işlerin yürütülmesinde sürekli olarak yeni yöntemler arayışındadır					
		11	Yeni ürün ve hizmet geliştirme konusuna firmamız çok önem verir					
		12	Yeni ürün ve hizmet geliştirebilmek için yeterli ölçüde harcama yapılır					
	Proaktiflik Eğilimi	13	Firmamız rakiplerin hamlelerini bekleyip onlara cevap vermeye değil, ilk hamleyi kendisi yapmaya çalışır					
		14	Pazara yeni ürün/hizmet sunmada rakiplerimizden daha hızlı davranmayı hedeflemiştir					
		15	Firmamız her konuda rakiplerinden önce davranmaya çaba sarf eder					
		16	Firmamız stratejik hamlelerini yaparken pasif veya reaktif değil, aksine öncü ve aktiftir					
		17	Firmamız rakiplerine karşı iddialı ve geniş kapsamlı stratejik hamleler(eylemler) yapmayı tercih eder					
	Rekabetçi Agressiflik	18	Firmamız rakiplere karşı genellikle kıran kırana bir rekabet anlayışını benimsemiştir					
		19	Firmamız rakiplerinin pazar payını küçülterek kendi pazar payını artırmayı hedeflemiştir					
Pazar Yönelimi	Müşteri Odaklılık	20	Müşteri ihtiyaçlarına hizmet etmeye firma olarak kendimizi adanmış durumdayız					
		21	İşletmemizin temel hedefi müşteri memnuniyetidir					
		22	Rekabet stratejilerimizin temel hedefi müşteri ihtiyaçlarını anlamaktır					
		23	Stratejilerimizi belirlerken müşteriler için daha değerli ürünler üretmeye odaklanırsınız					
		24	Müşterilerimizin bizden ne kadar memnun olduklarını sürekli ve sistematik olarak ölçeriz					
		25	Satış sonrası hizmetlerin kalitesine çok dikkat ederiz					
	Rakip Odaklılık	26	Rakiplerin firmamızı tehdit eden hamlelerine karşı firmamız hızla cevap verir					
		27	Rakiplerin stratejileri ile ilgili sürekli olarak bilgi toplarsınız					
		28	Üst yönetim düzenli olarak rakiplerin güçlü yanlarını ve stratejilerini tartışır					
		29	Hangi alanlarda rekabet avantajımız varsa o alanda rekabete gireriz					
	Departmanlar Arası Koordinasyon	30	Pazar ihtiyaçlarına hizmet için tüm birimlerin işlev ve faaliyetleri birbiri ile koordinelidir					
		31	İşletmemizin tüm birimleri birbirlerinin talep ve ihtiyaçlarına duyarlıdır					
		32	İşletmemizin tüm birimleri pazarla ilgili bilgilerini birbirlerine iletirler					
		33	Müşteri memnuniyeti için neler yapılması gerektiğine dair bilgiler firma çapında paylaşılır					
		34	Birimler arasında firmaya rekabet avantajı sağlayan güçlü bir koordinasyon vardır					
Paylaşılan Vizyon	Paylaşılan Vizyon	35	Firmamızda çalışanlar arasında güçlü bir takım ruhu vardır					
		36	Firmamızın gelecekte nasıl bir yerde olacağına dair çalışanlarca paylaşılan bir vizyon mevcuttur					
		37	Firmamızda çalışanlar arasında amaç birliği vardır					
		38	Firmamızda çalışanlar arasında firmamızın vizyonu hakkında genel bir fikir birliği vardır					
		39	Firmamızda çalışanlar arasında paylaşılan bir vizyon mevcuttur ve her çalışan kendini buna adanmıştır					

Öğrenme Yönelimi	Sistem Oryantasyonu							
	Öğrenmeye Bağlılık							
	Organizasyonel Hafıza Eğitimi							
Öğrenme Yönelimi	40	Firmanın tüm parçaları (Bölümleri/Birimleri) arasında iyi işleyen bağlar mevcuttur						
	41	İşletmedeki her birim firmaya ne kadar değer kattığının farkındadır						
	42	İşletme içinde yapılan bütün faaliyetler açık ve net bir şekilde tanımlanmıştır						
	43	Bütün faaliyetlerin örgüt içerisindeki yeri ve önemi çalışanlarca bilinir						
	44	Firmamızda kimin ne iş yaptığı bellidir ve herkesçe bilinir						
	45	Firmamızda öğrenme (araştırarak tecrübe ederek bilgi edinme) ilerlemenin en temel anahtarıdır						
	46	Gelişmenin bir aracı olarak öğrenme, örgütümüzün temel değerlerindendir						
	47	Şayet firma olarak öğrenmeyi terk edersek geleceğimizin tehlikeye düşeceğini biliyoruz						
	48	Firmamızda çalışanların eğitimine ayrılan kaynaklar bir masraf olarak değil bir yatırım olarak görülür						
	49	Firmamızda öğrenme geleceğimizin bir parçası olarak görülür						
	50	Öğrenmenin günlük faaliyetlerimizdeki yeri ve önemi gün be gün artmaktadır						
	51	Yönetim firma içinde bilgi birikiminin ve paylaşımının önemini sürekli vurgular						
Teknoloji Yönelimi	52	Tecrübelerin ve çıkartılan derslerin firma içinde paylaşılması için çaba sarf edilir						
	53	Geçerliliği kalmamış bilgi ve uygulamaları sorgulayan ve güncelleyen bir anlayışımız vardır						
	54	İşletmemizde tecrübelerden çıkarılan dersler tüm çalışanlarca paylaşılır						
	55	Başarısız çaba ve girişimlerden dersler çıkartılır ve bu dersler çalışanlarla paylaşılır						
	56	Önceki tecrübelerden öğrendiklerimiz sık sık tartışılarak unutulmalarına izin verilmez						
	57	Başarısızlıkları kendimizi geliştirmek için birer fırsat olarak görürüz						
	58	Rakiplerin deneyip fayda gördüğü ve böylece başarılı olduğu ispatlanmış yeni teknolojiler ortaya çıkarsa ancak onları transfer ederiz						
	59	Rakiplerimizden daha üstün olabilmek için teknolojiye daha fazla yatırım yaparız						
	60	Firmamız her zaman en son teknolojilere yatırım yapma çabası içindedir						
	61	En son teknolojik gelişmeleri daha deneme aşamasındayken alıp kullanmaya başlarız						
	62	“Sektörde teknoloji lideri firma hangisi ?” dendiğinde biz akla gelmeliyiz						

Örgütsel Dayanıklılık Ölçeği			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
			1	2	3	4	5
Sağlamlık	1	Şirketimiz, beklenmedik olayların etkileriyle başa çıkabilir.					
	2	Şirketimiz, dışarıdan gelen baskılara dayanabilir.					
	3	Şirketimiz, zorluklarla baş edebilir.					
	4	Şirketimiz, odak noktasını kaybetmeksizin stresli durumların üstesinden gelebilir.					
	5	Şirketimiz, beklenmedik olaylar sırasında hizmetlerini sunmaya devam edebilir.					
Yedekleme	6	Şirketimiz, kendi imkanlarını kullanmadığında alternatif imkanları kullanabilir.					
	7	Şirketimiz, iç kaynaklarını düzenli olarak değerlendirerek ilgili yerlere tahsis edebilir/dağıtabilir.					
	8	Şirketimiz, pozisyonlar arasında birbirini gönüllü olarak ikame eden çalışanlara sahiptir.					
	9	Şirketimiz, kendi ekipmanları kullanılamadığı zaman onun yerine kullanılabileceği başka ekipmanları ikame eder.					
	10	Şirketimiz, beklenmeyen olaylar sırasında faaliyetlerini sürdürebilmek için alternatif seçenekler kullanabilir.					

Beceri	11	Şirketimiz, beklenmedik olaylar sırasında yapılacak işleri öncelik sırasına koyabilir.					
	12	Şirketimiz, çeşitli kaynaklardan gelir elde edebilir.					
	13	Şirketimiz, beklenmedik olaylar sırasında kaynakları harekete geçirebilir (finansal-fiziksel kaynaklar vb.).					
	14	Şirketimiz, beklenmedik olaylar sırasında faaliyetlerini sürdürebilmek için yeterli düzeyde yedek kaynak bulundurabilir.					
	15	Şirketimiz, beklenmedik olaylar sırasında sorunları teşhis edebilir.					
	16	Şirketimiz, gerektiğinde diğer şirketlerden destek alabilir.					
Atıllık	17	Şirketimiz, hedeflerine zamanında ulaşabilir.					
	18	Şirketimiz, önceliklerini zamanında yerine getirebilir.					
	19	Şirketimiz, değişen koşullara hızla uyum sağlayabilir.					
	20	Şirketimiz, beklenmedik olaylar sırasında hizmetlerini hızlı bir biçimde eski kapasitesine geri getirebilir.					
	21	Şirketimiz, işleri aksatan olaylara hızlı bir biçimde karşılık verebilir.					



Sosyo-Demografik Bilgi Formu (SDBF)

1. Çalıştığınız şirketteki pozisyonunuz nedir?

- a. Firma sahibi / ortağı
- b. Üst düzey yönetici
- c. Orta düzey yönetici

2. Hangi birimde çalışmaktasınız?

- a. Firma sahibi / ortağı
- b. İnsan kaynakları
- c. Pazarlama
- d. Muhasebe / Finans
- e. Diğer (lütfen belirtiniz)

3. Eğitim düzeyiniz nedir?

- a. İlköğretim Mezunu
- b. Lise Mezunu
- c. Önlisans Mezunu
- d. Lisans Mezunu
- e. Yüksek lisans Mezunu
- f. Doktora Mezunu

4. Şirketinizde tam zamanlı çalışan sayısı kaçtır?

- a. 0-9
- b. 10-49
- c. 50-249

5. Şirketiniz ne kadar süredir faaliyet göstermektedir?

- a. 1 yıldan az
- b. 1-5 yıl
- c. 6-10 yıl
- d. 11-15 yıl
- e. 16-20 yıl
- f. 20 yıldan fazla

6. Şirketinizde ne kadar süredir görev yapmaktasınız?

- a. 1 yıldan az
- b. 1-5 yıl
- c. 6-10 yıl
- d. 11-15 yıl
- e. 16-20 yıl
- f. 20 yıldan fazla

7. Yönetici olarak toplam çalışma deneyiminiz kaç yıldır?

- a. 1 yıldan az
- b. 1-5 yıl
- c. 6-10 yıl
- d. 11-15 yıl
- e. 16-20 yıl
- f. 20 yıldan fazla

8. Şirketinizin faaliyet alanı nedir?

- a. Mesleki Hizmetler (ör: mimarlık, mühendislik, muhasebe, mali müşavirlik, avukatlık vb.)
- b. Haberleşme Hizmetleri
- c. Eğitim Hizmetleri
- d. Ulaştırma veya dağıtım hizmetleri
- e. Sağlıkla ilgili ve sosyal hizmetler
- f. Turizm, eğlence, kültür, spor, çevre hizmetleri ve bunların dışında diğer hizmetler

9. Şirketinizde ne tür bir uzaktan çalışma metodu izlemektesiniz?

- a. Ev esaslı uzaktan çalışma (çalışanlar tamamen evden çalışırlar)
- b. Dönüşümlü (düzenli) evden çalışma (haftada en az 1 gün evden çalışma)
- c. Geçici evden çalışma (ayda 1-4 gün arası evden çalışma-istisnai)
- d. Yüksek hareketli mobil uzaktan çalışma (düzenli olarak haftada en az 2 gün işyeri dışında herhangi bir yerden çalışma)
- e. Düşük hareketli mobil uzaktan çalışma (ayda 1-4 gün arası işyeri dışında herhangi bir yerden çalışma-istisnai)

10. Esnek çalışmaya geçebilmenizdeki etkili olan faktör hangisidir?

- a. Önceden de kısmen uzaktan çalıştığı için hazır olma
- b. Teknolojik altyapı mevcut olduğundan hazır olma
- c. Yapılan işin masabaşı ve bilgi ağırlıklı olmasından dolayı çabuk uyum sağlama
- d. Pandeminin ani olması nedeni ile hazırlıksız yakalanarak zorlanma

DEMOGRAFİK SORULAR ve ESNEK ÇALIŞMAYA İLİŞKİN SORULAR

- A. Önce kendinizden kısaca bahsedebilir misiniz?
- B. Şirketinizden kısaca bahsedebilir misiniz?
- C. Esnek çalışma yapıyor musunuz? Ne tür bir uygulama yapmaktasınız?
- D. Esnek çalışmaya geçebilmenizde etkili olan neydi?

ARAŞTIRMA SORULARI

- 1- Yüksek riskli yatırımlar projeler düşünüldüğünde şirket olarak risk tercihleriniz nasıldır? Risk almayı tercih eder misiniz yoksa daha temkinli mi davranırsınız? Çalışanlarınızı bu konuda nasıl yönlendirirsiniz?
- 2- Yeni fikirler, işlerin daha iyi yapılabilmesi için yeni yollar, yöntemler düşünüldüğünde şirketiniz gelenekçilik ve yenilikçilik çizgilerinin hangisine daha yakındır? Kendinizi nasıl tanımlarsınız?
- 3- Pazara yeni hizmet sunmak vb. gibi stratejik hamleler düşünüldüğünde şirketiniz piyasada öncü, inisiyatif alan, önceden harekete geçen mi yoksa duruma göre vaziyet alan ve olay olduktan sonra harekete geçen bir tutum mu sergiler?
- 4- Rakip firmalarla aranızda sert bir çekişmeden söz etmek mümkün müdür yoksa herkes kendi işinde gücünde midir?
- 5- Müşteri ihtiyaçları, memnuniyeti, satış sonrası hizmetler gibi kavramların çatısı altında müşteri sizin için ne ifade etmektedir, müşteriye olan genel bakışınızı tanımlar mısınız?
- 6- Rakiplerin şirketinize karşı hamleleri, stratejileri, güçlü yanları vb. konular düşünüldüğünde rakip sizin için ne ifade etmektedir, rakiplere olan genel bakışınızı tanımlar mısınız?
- 7- Bilgi paylaşımı, koordinasyon, ortak akıl yürütme gibi konular düşünüldüğünde şirket içi departmanlar arası uyum ne düzeydedir, ortak çalışmalar yürütmek her zaman mümkün olmakta mıdır?
- 8- Takım ruhu, ortak vizyon, amaç birliği gibi konular düşünüldüğünde çalışanlar arasındaki ilişkiyi nasıl değerlendirirsiniz?
- 9- Şirketinizde bir sistemin mevcudiyetinden ya da sistemli çalışmadan bahsedebilir misiniz? Örneğin birimlerin görev tanımları açık ve net belirlenmiş midir yoksa daha esnek bir metot mu uygulanmaktadır?

- 10- Öğrenmenin desteklenmesi, öğrenmeyi geleceğin anahtarı olarak görmek, gelişmenin aracı olarak görmek, öğrenmenin teşvik edilmesi gibi konular düşünüldüğünde şirketinizde öğrenmeyi nasıl konumlandırırsınız? Öğrenmeye olan bakışınız nasıldır?
- 11- Bilgi birikimi, tecrübeler, yaşananlardan dersler çıkartılması, bilgilerin güncellenmesi gibi konular düşünüldüğünde kurumsal hafıza sizin için ne anlam ifade ediyor? Muhafaza etmek için neler yapıyorsunuz?
- 12- Yeni teknolojilere yatırım yapılması, denenmesi gibi konular düşünüldüğünde teknoloji ile ilişkiniz nasıldır? Sizce yeni teknolojiler hemen edinilmeli midir?
- 13- Baskılara dayanmak, beklenmedik olaylarla ve zorluklarla başa çıkabilmek, bu süreçte işin sürekliliğini sağlamak gibi konuların çatısı altında şirketinizi sağlam olarak tanımlar mısınız? Sağlamlık konusunda kendinizi nasıl konumlandırırsınız?
- 14- Şirketinizin yedekleme durumu nasıldır? Finansal kaynaklardan işgücüne, fiziksel kaynaklara kadar geniş bir yelpazede düşündüğünüzde her bir faktör için yedeğiniz var mıdır ya da kendinizi bu konuda nerede görüyorsunuz?
- 15- Şirketinizin beklenmedik olaylar karşısında hayatta kalma refleksleri ve beceri durumunu nasıl değerlendirirsiniz? Covid-19 sürecini düşündüğümüzde farklı kaynaklardan gelir elde etme, sorunu teşhis edip yapılacak düzenlemeleri sıraya koyma vb. konulardaki becerileri nasıldır?
- 16- Değişen koşullara hızlı bir şekilde uyum sağlama, hedeflere zamanında ulaşma, işleri aksatan olaylara hızlı müdahale gibi konuları atiklik becerisi olarak düşünürsek şirketinizi nasıl tanımlarsınız?