

**T.C.  
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**KURUMSAL YÖNETİM VE ÖRGÜTSEL  
DAYANIKLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**MELİKE SERCAN SEVİMLİ  
19713011**

**TEZ DANIŞMANI  
Doç. Dr. MURAT ÇEMBERCİ**

**İSTANBUL  
2021**

**T.C.  
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**KURUMSAL YÖNETİM VE ÖRGÜTSEL  
DAYANIKLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**MELİKE SERCAN SEVİMLİ  
19713011  
ORCID NO: 0000-0003-4589-766X**

**TEZ DANIŞMANI  
Doç. Dr. MURAT ÇEMBERCİ**

**İSTANBUL  
2021**

**T.C.  
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**KURUMSAL YÖNETİM VE ÖRGÜTSEL  
DAYANIKLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**MELİKE SERCAN SEVİMLİ  
19713011**

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih:**

**Tezin Savunulduğu Tarih:26.05.2021**

**Tez Oy Birliği / Oy Çokluğu ile Başarılı Bulunmuştur**

**Unvan Ad Soyad**

**Tez Danışmanı : Doç. Dr. Murat ÇEMBERCİ**

**Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Emel ESEN**

**: Doç. Dr. Mustafa Emre CİVELEK**

**İSTANBUL  
MAYIS 2021**

## ÖZ

# KURUMSAL YÖNETİM VE ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ

**Melike Sercan Sevimli**  
**Mayıs, 2021**

Ekonomide yaşanan değişiklikler ve teknolojik gelişmeler, işletmelerin yönetim anlayışları ve stratejilerinin şekillenmesi üzerinde büyük etki sahibi olmuştur. Bu bağlamda, kurumsal yönetim ilkelerini benimsemiş işletmelerin, çevresel faktörlerin zorlaşması ya da yıkıcı herhangi bir olayla karşılaşması halinde dahi, faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde sürdürebilmesi, kurumsal yönetimin, örgütsel dayanıklılığa etkisine dair soruları akıllara getirmiştir. Özellikle 2000’li yılların başında meydana gelen Enron ve Worldcom gibi skandallar, kurumsal yönetime olan ilgiyi daha da arttırmıştır. Uluslararası anlamda OECD tarafından oluşturulmasının yanı sıra, ülkemizde kurumsal yönetim ilkeleri, Anglosakson kurumsal yönetim şekli baz alınarak, SPK tarafından düzenlenmiştir. Halka açık borsa şirketlerinin esas alacağı, söz konusu ilkelere uyum düzeyinin tespit edilmesi ve artırılmasının teşviki içinse, Borsa İstanbul tarafından kurumsal yönetim endeksi (XKURY) oluşturulmuştur.

Bu araştırma, kurumsal yönetimin, örgütsel dayanıklılık üzerine etkisini anlamak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda BİST kurumsal yönetim endeksinde yer alan işletmelerin, örgütsel dayanıklılığı beyaz yakalı çalışanları gözünden incelenmiştir. Araştırmanın bağımsız değişkeni olan kurumsal yönetim için veriler, XKURY üzerinden ikincil kaynaklardan elde edilirken, bağımlı değişken olan örgütsel dayanıklılığa ilişkin veriler Wicker ve arkadaşları tarafından oluşturulan örgütsel dayanıklılık ölçeği kullanılarak örneklem üyelerinden anket yoluyla elde edilmiştir. Araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel dayanıklılık için veriler katılımcılardan kartopu örneklem matoduyla elde edilmiş ve toplanan verilerin analizi, güncel istatistik programları ve Excel 2016 programları kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Analizler sonucunda kurumsal yönetim ve örgütsel dayanıklılık arasında yüksek düzeyde ilişki olduğu görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal Yönetim, Örgütsel Dayanıklılık, Kurumsal Dayanıklılık, Yönetim, Dayanıklılık, BİST, XKURY

## **ABSTRACT**

### **RELATIONSHIP BETWEEN CORPORATE GOVERNANCE AND ORGANIZATIONAL RESILIENCE**

**Melike Sercan Sevimli**

**May, 2021**

Occurred economical changes and technological improvements have a huge impact on companies management understanding and how to shape company strategies. Firms who adopt corporate governance principles are able to keep working, even in situations when environmental conditions get tough, this fact creates question marks about whether corporate governance has an impact on organizational resilience or not. Specially scandals in the early 2000s such as Enron and Worldcom have increased the popularity of corporate governance. While OECD created corporate governance principles in international context, in our country corporate governance principles regulated by SPK based on Anglo-saxon corporate governance model. To encourage firms about adopting corporate governance and measure adoption level of firms who enrolled to stock markets to the codes created by SPK, XKURY has been created by İstanbul stock market.

This research has been made to understand if there is a correlation between corporate governance and organizational resilience. While datas regarding corporate governance point acquired via XKURY, data regarding organizational resilience has been acquired via a survey that made up of organizational resilience scale created by Wicker et al. For dependent variable of the work, samples picked via snowball sampling method and collected data analyzed on the last word statistic softwares and Excel 2016 softwares. Analyze results showed that there is strong correlation between corporate governance and organizational resilience.

**Keywords:** Corporate governance, Institutional management, Organizational resilience, Resiliency, Management, XKURY

## ÖN SÖZ

Bu çalışma, önemi, ülkemizde ve dünyada gün be gün artan, kurumsal yönetim ve örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişkiyi incelemek ve kavramlar hakkında literatüre katkıda bulunmanın yanı sıra, işverenlere işletmelerinin faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde sürdürmek adına alabilecekleri aksiyonlar hakkında, fikir sunmak amaçlarıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın hazırlanmasında kıymetli fikirleri ve desteği ile bana yol gösteren değerli hocam Doç.Dr. Murat Çemberci'ye ve eğitim hayatım sürecinde yanımda olup bilgilerini aktaran Kadir Has Üniversitesi ve Yıldız Teknik Üniversitesindeki tüm hocalarıma teşekkürü borç bilirim.

İstanbul; May, 2021

Melike Sercan Sevimli

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖZ</b> .....	iii
<b>ABSTRACT</b> .....	iv
<b>ÖNSÖZ</b> .....	v
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	vi
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	viii
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	ix
<b>KISALTMALAR</b> .....	x
<b>1. GİRİŞ</b> .....	1
<b>2. LİTERATÜR TARAMASI</b> .....	3
<b>3. KAVRAMSAL ÇERÇEVE</b> .....	5
3.1. Kurumsal Yönetim Kavramı .....	5
3.1.1. Uygulama Sistematiği Açısından Kurumsal Yönetim Modelleri (Anglo Sakson, Kıta Avrupası, Japon).....	8
3.2. Kurumsal Yönetim Teorileri .....	10
3.2.1. Kurum .....	10
3.2.2. Kurumsallaşma Teorisi .....	10
3.2.3. Vekâlet Teorisi .....	13
3.2.4. Vekilharç Teorisi.....	14
3.2.5. Vekilharç Teorisinin Bir Uzantısı Olarak Mütevellilik Modeli (Trusteeship Model).....	14
3.2.6. Paydaş Teorisi .....	16
3.2.7. Kaynak Bağımlılığı Teorisi.....	16
3.2.8. Yönetim Hegemonyası Teorisi .....	17
3.2.9. İşlem Maliyetleri Teorisi (Mübadele Maliyeti Ekonomisi-Transaction Costs Theory).....	18
3.2.10. Stratejik Yönetim Modeli.....	19
3.2.11. Siyaset Teorisi.....	20
3.2.12. Miyop Piyasa Teorisi .....	21
3.3. Kurumsal Yönetimin İlkeleri .....	22
3.3.1. Adillik/Eşitlik İlkesi .....	22
3.3.2. Şeffaflık ve Kamuoyunu Aydınlatma İlkesi .....	23
3.3.3. Hesap Verilebilirlik.....	25
3.3.4. Sorumluluk İlkesi .....	26
3.3.5. Vekâlet İlkesi (Fiduciary Principle).....	27

3.3.6. Onur İlkesi (Dignity Principle) .....	28
3.4. Örgütsel Dayanıklılık Kavramı .....	28
3.5. Örgütsel Dayanıklılığın Boyutları .....	30
3.5.1. Bilişsel Beceriler .....	31
3.5.2. Davranışsal Nitelikler.....	31
3.5.3. Bağlamsal Dayanıklılık.....	32
3.5.4. Varlıklar Ve Kaynaklar Boyutu .....	34
3.5.5. Öğrenme Ve Kültür.....	34
3.5.6. Dinamik Yetenekler .....	34
3.5.7. Durum Farkındalığı (Situation Awareness) .....	36
3.5.8. Temel Hassasiyet Yönetimi (Management Of Keystone Vulnerability) .	37
3.5.9. Uyumluluk Kapasitesi (Adaptive Capacity) .....	37
3.5.10. Dayanıklılık.....	38
3.5.11. Yedekleme.....	38
3.5.12. Beceri .....	38
3.5.13. Sağlamlık .....	38
3.5.14. Atıklık .....	38
3.5.15. Bütünsellik .....	39
3.6. Örgütsel Dayanıklılık Yaklaşımları .....	40
3.6.1. Davranışsal Yaklaşım.....	40
3.6.2. Anlam Yaratma Yaklaşımı.....	42
3.6.3. Kendini Yenileme Süreci Yaklaşımı.....	43
3.6.4. Risk Yönetimi Yaklaşımı.....	44
3.6.5. Sistem Yaklaşımı .....	45
<b>4. HİPOTEZ GELİŞTİRME .....</b>	<b>47</b>
<b>5. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ .....</b>	<b>49</b>
5.1. Araştırma Örneklemi Yöntemi Ve Ölçüm .....	49
5.2. Araştırmanın Sınırlıkları .....	50
<b>6. VERİ ANALİZİ.....</b>	<b>52</b>
6.1. Tanımlayıcı İstatistikler .....	52
6.2. Hipotez Testi Sonuçları.....	55
<b>7. SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER .....</b>	<b>60</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>63</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>73</b>



## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Kurumsal Yönetim Modellerinin Genel Özellikleri .....	9
Tablo 2: Tanımlayıcı İstatistikler .....	52
Tablo 3: Tanımlayıcı İstatistikler .....	53
Tablo 4: Tanımlayıcı İstatistikler .....	53
Tablo 5: Tanımlayıcı İstatistikler .....	54
Tablo 6: Tamamlayıcı İstatistikler .....	54
Tablo 7: Tamamlayıcı İstatistikler .....	55
Tablo 8: Normallik Testi .....	56
Tablo 9: Korelasyon Analizi .....	57
Tablo 10: Normallik Testi .....	58
Tablo 11: Korelasyon Analizi .....	58
Tablo 12: Hipotez Testi Sonuçları .....	59

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Araştırma Hipotezleri .....	47
--------------------------------------	----

## KISALTMALAR

<b>ABD</b>	: Amerika birleşik devletleri
<b>BİST</b>	: Borsa İstanbul A.Ş
<b>CEO</b>	: Chief Executive Officer
<b>EBLR</b>	: Employee Board Level Representation
<b>ERP</b>	: Enterprise Resource Planning
<b>GAAP</b>	: Generally Accepted Accounting Principles
<b>IFRS</b>	: International Financial Reporting Standards
<b>KOBİ</b>	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
<b>OECD</b>	: Organisation for Economic Co-operation and Development
<b>SPK</b>	: Sermaye Piyasası Kurulu
<b>TDK</b>	: Türk Dil Kurumu
<b>TKYD</b>	: Türkiye Kurumsal Yatırımcı Yöneticileri Derneği
<b>TUSİAD</b>	: Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği
<b>www</b>	: World Wide Web
<b>XKURY</b>	: Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksi

## 1. GİRİŞ

Tarih boyunca yaşanan salgınlar, savaşlar, şirket skandalları gibi birçok nedenle meydana gelen krizlerin yanı sıra, bilim ve teknoloji alanında gerçekleşen gelişmeler, olumlu veya olumsuz yönde pek çok değişiklik yaratarak, gerek büyük, gerekse küçük ölçekli işletmelerin örgütsel dayanıklılığının, ne denli büyük bir önem teşkil ettiğini gözler önüne sermiştir. İşletmenin, çevresel ve kurum içindeki değişikliklere karşı tepki hızı ve işletme faaliyetlerinin sağlıklı bir şekilde sürdürülmesi için, değişen koşullara adaptasyon becerisi olarak kabul edilen örgütsel dayanıklılığın önemi, son olarak Covid-19 pandemisiyle daha da artmıştır. Kriz ve teknolojik gelişmeler gibi sebeplerle ortaya çıkan değişikliklere uyum sağlayarak, hayatta kalmayı başaran işletmelerin, faaliyetleri süresince hangi değerlere eğildiği ve ne çeşit bir yönetim stratejisi izlediği, diğer işletmelerin karşılaştırma (benchmarking) yapmaları açısından büyük önem taşıyan, kıymetli bir bilgidir. Bu bağlamda ekonominin temeli olan büyük ve küçük ölçekli işletmelerin, hayatta kalması ve literatüre katkıda bulunması adına, kurumsal yönetim ve örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişkiyi kavramak amacıyla, bir çalışma yapılması ihtiyacı hissedilmiştir. İhtiyacın ortaya çıkmasının temelinde, işletmelerin, eşitlik, adillik, şeffaflık ve hesap verilebilirlik gibi, sağlam yerleştirilmiş değerler ışığında, çevresi, iç ve dış paydaşlarıyla, sürekli bir iletişim içerisinde olmasına dayalı kurumsal yönetim ve örgütsel dayanıklılık arasında bir ilişki olduğu düşüncesi vardır. Sözü edilmiş özellikleriyle, kurumsal yönetimin, bir adaptasyon aracı olması ve işletmenin tüm paydaşlarıyla arasında bir bağlayıcı görevi gördüğünü vurgulamak, bu ihtiyacın anlaşılmasına yardımcı olacaktır. Çalışmanın bir başka amacı ise literatürde genellikle bireysel anlamda incelenen dayanıklılık konusunu, örgütsel boyutta inceleyerek, literatüre katkıda bulunmaktadır.

Çalışmaya dair, belirtilenler ışığında, tezin içeriği şu şekilde ilerleyecektir; kurumsal yönetim kavramı, uygulama sistematığı açısından kurumsal yönetim modelleri, kurumsal yönetim teorileri, kurumsal yönetim ilkeleri, örgütsel dayanıklılık kavramı, örgütsel dayanıklılığın boyutları, örgütsel dayanıklılık

yaklaşımları, araştırmanın amacı, önemi, örnekleme, yöntemi, sınırlıkları, modeli ve hipotez testi.

## 2. LİTERATÜR TARAMASI

Bu çalışmanın değişkenleri olan kurumsal yönetim ve örgütsel dayanıklılık kavramlarının öneminin günümüzde hızla artmasına karşın gerek yerli gerek yabancı literatürde kavramlarla ilgili çok fazla kaynak bulunmamaktadır. Özellikle değişkenleri kurumsal yönetim ve örgütsel dayanıklılık olan çalışmaların sayısı oldukça azdır. Ülkemizde kurumsal yönetim ve örgütsel dayanıklılığın birlikte incelendiği en geniş çaplı çalışma Strateji Co. ve Ernest & Young (EY) işbirliğiyle gerçekleştirilmiş ve ülkemizde kurumsal yönetim ilkelerine riayet ederek faaliyetini sürdüren işletmelerin örgütsel dayanıklılıklarına önem verdiği ve dayanıklılıklarını arttırmak konusunda çalışmalar gerçekleştirdiği sonucuna varılmıştır.<sup>1</sup> Ayrıca TKYD tarafından düzenlenen kurumsal yönetim zirvesi kapsamında gerçekleştirilen araştırma sunumlarında “Kurumsal yönetim ilkeleri rehber alınır, kurumsal dayanıklılığın taşları yerine oturur” İfadesine yer verilmiştir.<sup>2</sup> Söz konusu iki kavramı literatürde birlikte inceleyen az sayıda çalışmadan biri de Palmi ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmacılar, çalışmalarında kurumsal yönetim, çevresel-sosyal pratikler ve işletmenin ekonomik performansının, bir tutum olarak işletmenin örgütsel dayanıklılığı ile ilişkisini incelemiş ve kurumsal yönetim ve örgütsel dayanıklılık arasında korelasyonun mevcut olduğu sonucuna varmışlardır.<sup>3</sup> Walls ve arkadaşları ise kurumsal yönetim ve çevresel performans arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında OECD tarafından oluşturulmuş kurumsal yönetim ilkelerinin uzun dönemli sürdürülebilirlik, sosyal sorumluluk düzeyi, ekonomik çıktıları ve dolayısı ile dayanıklılığına arttırılması adına

---

<sup>1</sup> Selim Otkar, “Kurumsal Esneklik Ve Dayanıklılık Araştırması” , **Kurumsal Yönetim**, s.36(2018):25-27.

<sup>2</sup> TKYD, “Kurumsal Esneklik ve Dayanıklılık Araştırması”, [http://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyet\\_alanlari/gundemler/Esneklik%20ve%20Dayaniklilik%20Arastirmasi.pdf](http://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyet_alanlari/gundemler/Esneklik%20ve%20Dayaniklilik%20Arastirmasi.pdf) [15.02.2021].

<sup>3</sup>Pamela Palmi, Domenico Morrone, Pier Paolo Miglietta, Giulio Fusco, “How Did Organizational Resilience Work Before and after the Financial Crisis? An Empirical Study”, **International Journal of Business and Management**, c.13, s.10(2018):54.

oluşturulduğunu ileri sürmüşlerdir.<sup>4</sup> Schneider ise ekonomik liberalleşme ve kurumsal yönetimin örgütsel dayanıklılıkla ilişkisini Latin Amerikada ki işletmelerde ölçtüğü çalışmalarında gelişmiş ülkelerdeki yerleşik hukuk düzeni ve yaptırımların kurumsal yönetim üzerinde olumlu etkisi olması sonucu gelişmiş ülkelerde işletmelerin globalizayona karşı daha hızlı tepkiler verebilmesi sebebiyle örgütsel dayanıklılıklarının daha yüksek olduğunu savunmuştur.<sup>5</sup> Lampel ve arkadaşları ise yönetim ve örgütsel dayanıklılık üzerine gerçekleştirdiği çalışmalarında, kurumsal yönetimin yönetim ve sahipliğin ayrıldığı bir mekanizma olmasından yola çıkarak yönetim ve sahiplik arasındaki boşluğun kurumsal yönetimle doldurulması sonucu işletmenin örgütsel dayanıklılık düzeyinde yükseliş sağlayacağını öne sürmüştür.<sup>6</sup> Kleinknecht ise kurumsal yönetimde çalışan katılımı ile örgütsel dayanıklılık kavramlarını incelediği çalışmasında, kurumsal yönetim temellerine dayanan ve çalışanların işletme organlarına karar merci temsilcilerini kendilerinin seçip ataması esasına dayalı EBLR(employee board level representation) stratejisinin işletmenin iyi zamanlarda borsa değerini düşürme riski olsada zorlu koşullar altında dayanıklılığı arttıracığını ileri sürmüştür.<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> Judith L. Walls, Pascual Berrone, Phillip H. Phan, “Corporate Governance And Environmental Performance: Is There Really A Link?”, **Strategic Management Journal**, c.33, s.8(2012):2

<sup>5</sup> Ben Ross Schneider, “Economic Liberalization and Corporate Governance The Resilience of Business Groups in Latin America”,**Comparative Politics**, c.40, s.40(2008):390

<sup>6</sup> Joseph Lampel, Ajay Bhalla, Pushkar P. Jha, “Does governance confer organisational resilience? Evidence from UK employee owned businesses”, **European Management Journal**, c.32(2014):67

<sup>7</sup> Robert H Kleinknecht, “Employee participation in corporate governance: Implications for company resilience”, **European Journal of Industrial Relations**, c.21, s.1(2015):69.

### 3. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 3.1. Kurumsal Yönetim Kavramı

Konun genişliği sebebiyle kurumsal yönetim kavramının tarihi anlamda çıkış noktasına dair bir bilgi vermek mümkün değildir fakat kavramın işletme formları oluşturulup yatırımcı ve yöneticiler arasındaki ilişkide bireysel çıkarların gözetilmesiyle hayatımıza yerleştiğini söylemek uygundur.<sup>8</sup> Kurumsal yönetimin kavramsal olarak ortaya çıkışı ABD’de atmışlı yıllarda, East India, the Hudson’s Bay, The Levant gibi şirketlerin kuruluşuyla gerçekleşmiştir. Kavramın tüm dünyada popüler olarak ortaya çıkışı ise seksenli yılların sonu ve doksanların başında yaşanan Enron, Worldcom, Adelphia skandallarının yanı sıra Polly Peck, Coloroll, Maxwell Communications, BCCI gibi büyük ve başarılı şirketlerin iflası sonucu, tüm dünyada borsaya kote şirketlerin uygulanması önerilen Cadbury raporunun yayınlanması ile gerçekleşmiştir.<sup>9</sup> Kavram, temelde iki tarafında, kendi çıkarlarını maksimum düzeye getirme arzusu sebebiyle, asil-vekil ilişkisine dayanmaktadır.<sup>10</sup> Kurumsal yönetim; yöneticilerin, düzenleyicilerin atanması ve mal/hizmetin üretilip satılması gibi kurumsal süreçleri etkileyen, tüm etkenleri tanımladığından, kar amacı güdüp gütmemesi veya halka açık olup olmaması fark etmeksizin her kurumu kapsamaktadır.<sup>11</sup> Kavrama dair en ünlü tanım 1992 yılında Cadbury raporunun yayınlanmasına öncülük eden Sir Adrian Cadbury tarafından yapılmıştır. Sir Adrian, “İngiltere’deki kurumsal yönetimin finansal etkileri” raporunda (Report on Financial

---

<sup>8</sup> Harwell Wells, “The Birth of Corporate Governance.”, **Seattle University Law Review**, s.33(2010): 1247-92’ den aktaran Brian R. Cheffins, “The History Of Corporate Governance, Ecgi Working Paper Series In Law”, **The Oxford Handbook Of Corporate Governance**, ed.Douglas Michael Wright, Donald S. Siegel, Kevin Keasey, Igor Filatotchev(Oxford, Oxford University Press,2013):1.

<sup>9</sup> Jorge Farinha,“Corporate Governance: A Survey Of The Literature”, <https://www.semanticscholar.org/paper/Corporate-governance%3A-a-review-of-the-literature-Farinha/f647e6718601e6020932c551f172eec3c8644d10#paper-header> [26.10.2020].

<sup>10</sup> Kathleen M. Eisenhardt, “Agency theory: An assessment and review.”, **Academy of Management Review**, c.14,s.1(1989): 57–74.’den aktaran Abdul Ghofar, Sardar M.N. Islam, **Corporate Governance and Contingency Theory**,( Switzerland: Springer International Publishing,2015):12.

<sup>11</sup> Shann Turnbull, “Corporate Governance: Its Scope, Concerns And Theories”, **Scholarly Research And Theory Papers**, c.5,s.4(1997):180-205.



Aspects of Corporate Governance in the United Kingdom) kavramı, işletmelerin yönetilip kontrol edildiği bir sistem olarak tanımlamıştır.<sup>12</sup> Söz konusu tanımlama kurumsal yönetimin kısa bir tanımı olsa da, Uluslararası İmar ve Kalkınma Bankası tarafından yayınlanan “Developing Corporate Governance Codes of Best Practice” rehberinde, yaptığı tanımlamada, kurumsal yönetimin, yatırımcı, hissedar ve paydaşların güveninin kazanılıp sürdürülmesi için adillik, eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk gibi temel değerler üzerine kurulu bir mekanizma olduğunun unutulmaması gerektiğini belirtmiştir.<sup>13</sup> 2000 yılında kavram ile ilgili olarak Sir Adrian Cadbury kurumsal yönetimin, ekonomik ve sosyal hedeflerle, bireysel ve toplumsal hedefler arasında denge sağlamak ile ilgili olduğunu ve kaynakların verimli kullanımını teşvik etmesinin yanı sıra, söz konusu kaynakların vekillerce kullanımı için hesap verilebilirliği zorunlu kıldığını belirtmiştir. Bu ifade ile de kurumsal yönetimde amacın birey, işletme ve toplumun çıkarlarının uyumlu hale getirilmesi gerektiğini vurgulamıştır.<sup>14</sup> Kavram, uluslararası alanda OECD tarafından, “Kurumsal yönetim, şirketin yönetimi, yönetim kurulu, pay sahipleri ve diğer menfaat sahipleri arasındaki ilişkileri ihtiva etmektedir. Ayrıca kurumsal yönetim şirketin hedeflerinin, bu hedeflere ulaştıran araçların ve performansın nasıl izleneceğinin belirlendiği bir yapı da sağlamaktadır.” şeklinde tanımlanırken, amacı “uzun vadeli yatırımları, finansal istikrarı ve işletmelerin dürüstlüğüne geliştirmek için gerekli olan güven, şeffaflık ve hesap verebilirlik ortamının oluşturulmasına yardımcı olmak ve bu sayede daha güçlü büyümeyi ve daha kapsayıcı toplumları desteklemek olduğunu” ifadesiyle belirtilmiştir.<sup>15</sup> TÜSİAD ise kavramı, “modern yaşamda insanların bir amaca ulaşmak için oluşturduğu herhangi bir kurumun yönetiminin düzenlenmesi” şeklinde tanımlamıştır.<sup>16</sup> Karpuzoğlu, kurumsal yönetimi, bir işletmenin, iç ve dış değişkenlerini göz önünde bulundurarak gerek piyasa gerekse marka değerini arttırma ve bu şekilde bir değer yaratırken yatırımların etkinliğini ve miktarını arttırıp, yatırım süresini azaltma amacıyla idari organların

---

<sup>12</sup> The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. Ltd., **The Financial Aspects Of Corporate Governance**, (London,1992).

<sup>13</sup> The World Bank, **Toolkit 2 Developing Corporate Governance Codes Of Best Practice**, Washington.

<sup>14</sup> Christine Mallin, **Corporate Governance**, (Oxford University Press, 2013).

<sup>15</sup> OECD, “G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri”, <https://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-TUR.pdf> [29.10.2020].

<sup>16</sup> TÜSİAD, “**Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi**”, (istanbul,2002),9.

yanı sıra finansal, yönetsel sistemler, şirketler kurulması ve işletilmesi süreci olarak tanımlamıştır.<sup>17</sup> Şehirli ise, kavramı, ülkemizde halkın tasarrufların menkul kıymetlere yatırılmasını ve iktisadi kalkınmaya etkin ve yaygın olarak katılmasını sağlayan bir kuruluş olan SPK tarafından yayınlanan uzmanlık yeterlik tezinde, “anonim ortaklıkların idaresinde ve faaliyetlerinde kar elde etme ve pay sahiplerine dağıtma ana unsuru ve amacını taşıyan geleneksel yapılarının yanında, söz konusu topluluğun haklarını da gözetilen bir anlayış” şeklinde tanımlanmıştır.<sup>18</sup> Kurumsal yönetimin işletmelere etkisi ve tanımı üzerine eğilirken, kavramın, ekonominin yapıtaşları kabul edilebilecek aile işletmeleri ve KOBİler çerçevesinde incelenmesi kaçınılmaz olacaktır. Çemberci “Kurumsal Yönetim İlkelerinin, Türk Aile İşletmelerinin Yönetim İlkelerine Adaptasyonunun Değerlendirilmesi” isimli makalesinde, kurumsal yönetimin işletmelerin nasıl ve kimler tarafından yönetileceğiyle ilgili olduğunu dolayısı ile işletmeye dair aksiyonların karar aşamalarında yöneticiler, pay sahipleri ve çalışanlar gibi farklı taraflar arası ilişkileri düzenlemenin yanı sıra uzlaşmaya varmalarında fayda sağlamak niteliğine sahip olduğunu vurgulamıştır.<sup>19</sup> Kurumsal yönetimin amacı ise etki alanının genişliği sebebiyle literatürde sıklıkla maddeler halinde özetlenmiştir. Aktan, kurumsal yönetimin amaçlarını;

- Yatırımcı haklarının korunup gözetilmesi.
- Hissedarların adil bir şekilde muamele edilmesi.
- Şirketle doğrudan ilişki içerisinde bulunan menfaat sahiplerinin, azınlık olanlarda dâhil olmak üzere haklarının korunması ve güvence altına alınması.
- Şirket faaliyetleri ve ekonomik durumunun kamuoyu ile paylaşılarak şeffaflığın sağlanması ve hissedar, potansiyel hissedarlar ve paydaşlar ile paylaşılması için borsaya kote şirketlerin bilgiyi eksiksiz ve doğru bir biçimde paylaşılması.
- Şirketin üst yönetiminin sahip olduğu güç ve yetkileri kendi çıkarları için kullanmasını engellemek.
- Yönetim kurulunun sorumluluklarının açık bir şekilde belirlenmesi.

---

<sup>17</sup> Ebru Karpuzoğlu, **Uygulamada Ve Kurumsal Yönetişimde Yönetim Kurulu**,(İstanbul, Sistem Matbaacılık, 2010):44.

<sup>18</sup> Kübra Şehirli, Kurumsal Yönetim Araştırma Raporu, 1999, 2.

<sup>19</sup> Murat Çemberci, “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türk Aile İşletmelerinin Yönetim İlkelerine Adaptasyonunun Değerlendirilmesi”, **Akademik Bakış Dergisi**, s.34(2013):5

- Şirketin üst yönetiminin karar verme ve aksiyon alma yetkisinin bir sonucu olarak hissedarlar ve paydaşlara hesap verme sorumluluğunun sağlanması.
- Vekâlet maliyetlerinin azaltılması.
- Şirket kazancının menfaat sahiplerinin tamamının hakları oranında dağıtılması.
- Büyük hissedarların azınlık hisselerini ele geçirme tehlikesinin ortadan kalkması.
- Asil vekil ilişkisinde çıkar çelişkisinin kurallar aracılığıyla kontrol altına alınması.
- Uzun vadeli yatırımın yapmış olan yatırımcılara güvenin tahsis edilmesi ve sermaye maliyetinin düşürülmesi.
- Şirketin hisse senedi ihracı yoluyla finansman kaynaklarına erişiminin kolaylaşması.

Şeklinde sıralamıştır.<sup>20</sup>

Bir başka deyişle ve özet şekilde kurumsal yönetimin amacı, şirketin uzun vadeli başarısını sağlayabilecek etkili, girişimci ve ihtiyatlı yönetimi kolaylaştırmaktır.<sup>21</sup>

### **3.1.1. Uygulama Sistematiği Açısından Kurumsal Yönetim Modelleri (Anglo Sakson, Kıta Avrupası, Japon)**

Shleifer ve Vishny, kurumsal yönetimin, işletmelerin finansal tedarikçilerini yatırımlarının, geri dönüşü konusunda temin etmekle alakalı olduğunu ifade etmiştir<sup>22</sup>. Bu ifadeden yola çıkarak kurumsal yönetimin, hissedarlar, sahipler ve yatırımcıların işletmeyi kendileri yönetmektense, farklı kişilere devrettiğinde daha da önem kazandığı kabul edilebilir. Sahiplik ve yönetim yapılarının birbirinden ayrıştığı bu durumun farklı ülkelerde yaşanması ise farklı yasalar, düzenlemeler ve kültürün bir sonucu olarak kurumsal yönetimin uygulanması açısından bir farklılık ortaya çıkarmıştır. Bu bağlamda kurumsal yönetim uygulamaları, Kıta Avrupası ve Anglo

---

<sup>20</sup> Coşkun Can Aktan, "Kurumsal Yönetim", **Kurumsal Şirket Yönetimi–iyi Şirket Yönetimi İçin Kurallar Ve Kurumlar**, Ed.Coşkun Can Aktan (Ankara: Spk Yayını, 2006):13-14.

<sup>21</sup> icaew, "What is corporate governance?", <https://www.icaew.com/technical/corporate-governance/principles/principles-articles/does-corporate-governance-matter>. [14.08.2020]

<sup>22</sup> Andrei Shleifer, Robert W. Vishny, "A Survey Of Corporate Governance", **Journal Of Finance**, c.52,s. 2,(2007) :737-83.

Sakson (Anglo Amerikan) modeli olmak üzere iki grupta sınıflandırılmıştır.<sup>23</sup> Anglo Amerikan kültüründeki bireyseli tutumun, Anglo Sakson sisteminde iş yaşamına yansması sonucu, işletmelerin amacı kar elde etmek ve hissedarlara finansal bir geri dönüş sağlamak olmuştur. Kıta Avrupası modelinde ise işletme, hissedarların refahına odaklanmaktansa, uzun dönemli stratejilere ve işletmenin tüm menfaat sahiplerinin refahına odaklanmaktadır.<sup>24</sup> İki model arasındaki en büyük fark, işletme amaçlarının ve yararına faaliyet gösterilen tarafların farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Her ne kadar literatürde genel olarak iki gruba ayrılrsa da, Japon kurumsal yönetim modelini içeren yayınlar da mevcuttur. Japon kurumsal yönetim modelinde işletmeler, ortak çıkarlar ve benzer stratejilerin belirlendiği bir konsept kullanmaktadır. Bununla birlikte yöneticilerin temel sorumluluğu, hissedarlar ve “kiretsu” şeklinde ifade edilen sadık müşteri ve tedarikçiler topluluğu arasındaki ilişkileri kontrol etmektir.<sup>25</sup> Bahsedilen kurumsal yönetim modellerine dair yönetim esnasında nelerin göz önünde bulundurulduğu, ortaklık yapısı, kontrol sistemi, yönetimi icra eden taraflar, muhasebe sistemi ve neye yönelik olduğuna dair bilgiler Tablo 1’de gösterilmiştir.

**Tablo 1: Kurumsal Yönetim Modellerinin Genel Özellikleri**

	<b>Anglo Sakson</b>	<b>Kıta Avrupası</b>	<b>Japon</b>
<b>Neye Yönelik</b>	Borsa	Banka pazarı	Banka pazarı
<b>Göz Önünde Bulundurma</b>	Hissedar mülkiyet hakları	Hissedar mülkiyet hakları ve işletmenin paydaşları ile ilişkisi	Paydaşların çıkarları(kiretsu)
<b>Ortaklık Yapısı</b>	Dağınık	Toplu	Toplu
<b>Yönetim</b>	CEO ve üst düzey yöneticiler	Yönetim kurulu ve denetim kurulu	Yönetim kurulu ve revizyon komisyon
<b>Kontrol Sistemi</b>	Dışsal	İçsel	İçsel
<b>Muhasebe Sistemi</b>	GAAP (generally accepted accounting principles)	IFRS (International Financial Reporting Standards)	IFRS (International Financial Reporting Standards)

Mihaela Ungureanu, “Models And Practices Of Corporate Governance Worldwide”, [http://ceswp.uaic.ro/articles/CESWP2012\\_IV3a\\_UNG.pdf](http://ceswp.uaic.ro/articles/CESWP2012_IV3a_UNG.pdf) [21.11.2020].’den uyarlandı.

<sup>23</sup> Mustafa Doğan, **Kurumsal Yönetim** (Ankara: Siyasal Kitabevi,2007),85-86

<sup>24</sup> **age**

<sup>25</sup> Mihaela Ungureanu, “Models And Practices Of Corporate Governance Worldwide”, [http://ceswp.uaic.ro/articles/CESWP2012\\_IV3a\\_UNG.pdf](http://ceswp.uaic.ro/articles/CESWP2012_IV3a_UNG.pdf) [21.11.2020].

## 3.2. Kurumsal Yönetim Teorileri

Kurumsal yönetim teorilerinin anlaşılabilmesi için öncelikle kurum kavramının anlaşılması gerekmektedir.

### 3.2.1. Kurum

Sosyal bilimlerde çokça kullanılan kurum kelimesinin en eski kullanımına, 1725 yılında Giambattista Vico tarafından yazılan, *Scienza Nuova* kitabında rastlanmıştır, fakat yıllardır kullanılmasına karşın, günümüzde hala terimin tanımıyla ilgili tartışmalar mevcuttur.<sup>26</sup> TDK'ya göre terim; evlilik, aile, ortaklık, mülkiyet gibi köklü bir yapıyı içeren, genellikle devletle ilişkisi olan yapı veya birlik, müessese anlamlarına gelmektedir.<sup>27</sup> Edquist ve Johnson ise terimi; şirketler, üniversiteler, devlet kuruluşları gibi organizasyonlar ve pazarların genel olarak kurum olarak değerlendirilmesi sonucu; rutinler, tabular, yasalar, alışkanlıklar içeren her şey, bir diğer deyişle, ekonomik davranışın ve ekonomik işleyiş ve aktivitelerin büyük bir kısmında rol alan her şey şeklinde tanımlamıştır.<sup>28</sup> Bjorn ve Johnson'dan farklı olarak, Berger ve Luckmann ise kurumu, faaliyetler bütünü olarak tanımlamıştır, tanımlamada, söz konusu edilen faaliyetlerse toplumsal aktörlerce alışkanlık halinde sergilenmektedir.<sup>29</sup> Kurum teriminin, birçok farklı şekilde tanımlanması ve tanım konusunda uzlaşmaya varılamamasının sebebi, terimin farklı disiplinlerde farklı şekillerde kullanılmasıdır.

### 3.2.2. Kurumsallaşma Teorisi

Kurumsal yönetim ile birlikte incelenen ve kavrama temel oluşturan teorilerden en önemlisi de kurumsallaşma teorisidir. Kurumsallaşma kavramı literatürde 5 farklı yaklaşımla ele alınmıştır. İlk yaklaşım, diğer yaklaşımların temelinde yatmakla birlikte, 1948 yılında kurumsal teorinin öne çıkmasını sağlayan Philip Selznick

---

<sup>26</sup> Geoffrey M. Hodgson, "What Are Institutions?", *Journal Of Economic Issues*, c.40,s.1(2006):1

<sup>27</sup> TDK, <https://sozluk.gov.tr/> [19.08.2020]

<sup>28</sup> Charles Edquist, Bjorn Johnson, "Institutions And Organizations In Systems Of Innovation", *Systems Of Innovation*, Ed. Charles Edquist, (Oxon: Pinter A Cassell Imprint,1997):55.

<sup>29</sup> William Richard Scott, "The Adolescence Of Institutional Theory", *Administrative Science Quarterly*, c.32,s.4(1987):495

tarafından ortaya atılmıştır.<sup>30</sup> Selznick, kurumsallaşmayı, stabil olmayan, gevşekçe organize edilmiş teknik aktivitelerden bağımsız olarak; düzenli, değişmez ve sosyal olarak bütünleyici kalıpların ortaya çıkışı olarak tanımlamıştır.<sup>31</sup>

Berger ise, Selznick' in aksine, kurumsallaşmayı bir süreç olarak 3 aşamadan oluşan bir bütün olarak ele almıştır. Söz konusu aşamalar, birey ya da kurumun içinde bulunduğu toplumun aktörlerinin, çeşitli faaliyetler gerçekleştirmesi olan dışsallaşma, gerçekleştirilen faaliyetlerin bireylerle ilgisi olmadığını algılamak olan objektifleştirme ve objektifleştirilen çevrenin taraflarca içselleştirilmesi olan içselleştirme, aşamalarıdır.<sup>32</sup>

Berger'in tanımlamasından yola çıkarak, ikinci ve üçüncü yaklaşımlar ise Zucker, Mayer ve Rowan tarafından ortaya atılmıştır. Zucker, işletmenin, içinde bulunduğu toplumla bu denli alışveriş içerisinde olmasının, içsel ve dışsal paydaşlarının arasında, kurumsallaşma sağlayabileceğini<sup>33</sup> ileri sürerken Mayer ve Rowan ise işletmelerin kendi içlerinde bir değerler bütünü oluşturması gerektiği ve bu bütünü kullanarak paydaşlar arasında alışverişini sağlaması gerekliliğini savunmuştur.<sup>34</sup>

Dördüncü yaklaşım ise, Dimaggio ve Powell tarafından işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri ve hayatta kalabilmeleri için çevreyle samimi ilişkiler kurmak zorunda olması gerektiği şeklindedir. Bir başka deyişle Dimaggio ve Powell, kurumsallaşmayı işletme için bir adaptasyon aracı olarak kabul etmişlerdir. Aynı zamanda işletmelerin, böylesi bir strateji izlemelerinin, çevre koşullarında oluşan belirsizliklerin ve değişimlerin etkisini azaltarak, daha dayanıklı bir hal almak için, diğer işletmelerin taklidi gibi davranabileceğini belirtmişlerdir. Bununla birlikte araştırmacılar, güçsüz işletmelerin, bir çeşit kıyaslama (benchmarking) yapabileceğini savunmanın yansira, söz konusu taklit stratejisinin zamanla

---

<sup>30</sup> Serhan Aylan, Hakan Koç, "İşletmelerin Kurumsallaşma Kriterlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması", **Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, c.19,s.2(2017):566.

<sup>31</sup> Philip Selznick, "Institutionalism "Old" And "New"", **Administrative Science Quarterly**, c.41,s.2(1996):271

<sup>32</sup> Scott, **age**,497.

<sup>33</sup> Lynne G. Zucker," The Role Of Institutionalization In Cultural Persistence", **American Sociological Review**, c.42,s.5(1977):728-729.

<sup>34</sup> Scott, **age**, 497

izomorfizm kavramına dönüşeceğini öne sürmüşlerdir.<sup>35</sup> Temelinde matematiksel bir kavram olan izomorfizm, literatürde örgüt teorisi alanında, ilk kez Hawley tarafından 1968 yılında kullanılmıştır, Hawley örgütsel benzeşmenin temel nedeninin, örgütsel rasyonellik olduğunu fakat zamanla bu benzeşmenin rasyonellikle açıklanamaz düzeye geldiğini belirtmiştir.<sup>36</sup>

Sonuncu yaklaşım ise, diğer dört yaklaşımdan farklı olarak, inanç sistemleri üzerine odaklanmıştır. Alderford ve Friedland, bireyler ve bir kurumun üyelerinin, farklı aksiyonları, farklı şekillerde anlamlandırması ve bunun sonucunda farklı uygulamalar yoluna gitmesinden yola çıkarak, kurumsallığı sosyal gerçeklikleri yorumlamak ve anlamlandırmak için, kişiler ve kurumlar tarafından üretilmiş varsayımlar, motifler ve değerler olarak tanımlamıştır.<sup>37</sup>

Beş temel yaklaşımın dışında, literatürde bir fikir olarak ele alınışından farklı biçimde, uygulamada kurumsallaşma; Ülgen tarafından, işletmelerin toplum tarafından kabul edilmiş normlar, değerler ve ilkelere bağlı kalarak faaliyetlerini sürdürmesi şeklinde tanımlanmıştır. Söz konusu öğelerin, aktif olarak uygulamada kullanılması ve kurum içinde yerini sağlamlaştırması ise, işletme yöneticilerinin, kuruma bağlılığını artırır.<sup>38</sup> Adaptasyon aracı, kurum üyelerinin bağlılığını artırıcı ve kurum içi değerler bütünü oluşturması gibi birçok sözü edilmiş faydasının yanı sıra, İşletmelerin faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde sürdürülmesinde, büyük etki sahibi olan kurumsallaşma, daha kapsayıcı ve bütünlüyci bir şekilde, Karpuzoğlu tarafından tanımlanmıştır. Karpuzoğlu, kurumsallaşmayı, işletmenin kişilerden ve kurumlardan bağımsız olarak kurallar, standartlar, prosedürlere sahip olması ve faaliyeti süresince değişen dış koşulları algılayıp, bu değişikliklere hızla adaptasyonu sağlaması ve söz konusu değişikliklere uygun organizasyonel yapıyı oluştururken,

---

<sup>35</sup> Walter W. Powell, Paul J. Dimaggio, "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism And Collective Rationality, The New Institutionalism In Organizational Analysis", **The New Institutionalism In Organizational Analysis**, Ed. Walter W. Powell, Paul J. Dimaggio (Usa: University Of Chicago,1991),41-63.

<sup>36</sup> Ayşe Esmeray Yoğun Erçen, "Kurumsal Taklitçilik-Izomorfizm: Türkiye'de Sağlıkta Dönüşüm Program Hedeflerinin Ulaşılabilirliği", **Akademik Bakış Dergisi**, S.19(2010):4.

<sup>37</sup> Roger Friedland, Robert R. Alford, "Bringing Society Back In: Symbols, Practices And Institutional Contradictions", **The New Institutionalism In Organizational Analysis**, Ed. Paul J. Dimaggio, Walter W. Powell,( Chicago: University Of Chicago Press,1991):232-267.

<sup>38</sup> Hayri Ülgen, **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri Ve Uygulaması**, (İstanbul: Gençlik Basımevi,1990).

aynı zamanda kendine has iletişim ve iş yapma yöntemlerini, kültür haline dönüştürmesi süreci olarak tanımlanmıştır.<sup>39</sup>

Hem kurumsallaşma sürecinin ürünlerini kavramak, hem de gerçek anlamda bir ölçüğün olmadığı durumlarda, gözlemlerle kurumsallaşmanın düzeyini belirlemek için, kurumsallaşma göstergeleri göz önünde bulundurulabilir. Söz konusu göstergeler; işletme anayasası, etkin bir örgüt yapısı, yetkilendirme, yönetim anlayışı, profesyonelleşme, yetki devri, karar verme şekli ve kuruma özgü, zaman içerisinde kurum kültürünün bir parçası haline dönüşecek, etkin bir iletişim sisteminin kurulması şeklinde özetlenebilir.<sup>40</sup>

### 3.2.3. Vekâlet Teorisi

Vekâlet teorisinin literatürde ortaya çıkışı, Jensen ve Meckling' in kavramı "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure" başlıklı makalelerinde kullanmasıyla gerçekleşse de, teorisin temelleri 1960 ve 1970 yıllarının erken dönemlerinde, ekonomistlerin birey ve gruplar arası risk paylaşımı kavramını keşfetmesiyle atılmaya başlanmıştır.<sup>41</sup> Teori, işletmenin faaliyetini sürdürebilmesi adına; kendisine karar verme yetkisi verilmiş yöneticilerin (agent), işletme sahiplerinden (principal) daha fazla bilgi sahibi olmanın avantajını kullanarak, kendi çıkarlarını işletme çıkarlarının üzerinde tutabileceği temeline dayalıdır.<sup>42</sup> Söz konusu kabul ise, kurumsal yönetimin; işletmenin faaliyetlerini gerçekleştirirken, paydaşlarına karşı sorumluluğunun bilincinde olan, kurumun değerini ve verimliliğini arttıran ve bunu yaparken paydaşlarla ilişkilerini etik ve yasalara uygun şekilde sürdürülmesi özelliğiyle çelişmektedir.<sup>43</sup> Kurumsal yönetim ve vekâlet teorisi arasındaki bu çelişki ise teoride sözleşme (contract) şeklinde ifade

---

<sup>39</sup> Ebru Karpuzoğlu, **Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**, 2.bs.( İstanbul: Hayat Yayınları, 2003):72

<sup>40</sup> İrfan Yazıcıoğlu, Hakan Koç, "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, s.21(2019):500.

<sup>41</sup> Kathleen M. Eisenhardt, "Agency Theory: An Assessment and Review", **Academy of Management Review**, c.14,s.1(1989):58.

<sup>42</sup> Michael C. Jensen, William H. Meckling, "Theory Of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs And Ownership Structure", **Journal Of Financial Economics**, s.3(1976):308-309.

<sup>43</sup> Salma Damak, Yvon Pesqueux, "Stakeholder Theory in Perspective", **Corporate Governance International Journal of Business in Society**, c.1,s.5(2005):798'den aktaran Banu Dincer, "Kurumsal Yönetimin Farklı Teoriler Yoluyla Değerlendirilmesi", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, s.36(2013):16.



edilen ve işletmenin kurallarıyla birlikte yöneticilerin yetki ve haklarının yanı sıra performans ve gelir düzeylerinin belirlendiği kurallar bütünüyle giderilir.<sup>44</sup>

#### **3.2.4. Vekilharç Teorisi**

Vekilharç teorisinin literatürdeki ilk tanımına, Donaldson ve Davis'in "CEO Governance and Shareholder Returns" isimli makalesinde rastlanmıştır. Araştırmacılar, teorinin amacını asil- vekil seçimlerinin nasıl yapıldığını ve aralarındaki ilişkinin psikolojik ve sosyolojik yaklaşımlarla incelenmesi şeklinde tanımlamıştır.<sup>45</sup>

Teoriye göre kurul ve vekiller, işletme yönetimi ve işletmenin CEO'larını destekleyen öğeleridir. Teorinin, diğer kurumsal yönetim teorilerinden en büyük farkı onların aksine vekilin, asilin kaynaklarını bireysel çıkarları için kullandığı düşüncesini reddetmesidir. Teoriye göre vekil kendini gerçekleştirmeye(self actualization) odaklanmış, üst düzey ihtiyaçları olan bireydir ve işletme çıkarlarını kendi çıkarları üzerinde tutar.<sup>46</sup>

#### **3.2.5. Vekilharç Teorisinin Bir Uzantısı Olarak Mütevellilik Modeli (Trusteeship Model)**

Literatürde kurumsal yönetim birçok teori ve modelle birlikte incelenmiştir. Özellikle kavramın temel amacı ve tanımı düşünüldüğünde, incelenmesi kaçınılmaz olan modellerden birisi de mütevellilik modelidir (trusteeship model). Mütevellilik modeli Kay ve Silberston tarafından 1995 yılında oluşturulmuştur.<sup>47</sup> Kavramın genel olarak kurumsal sosyal sorumlulukla ilişkilendirilmesi sebebiyle, hakkında kurumsal yönetim bağlamında çok fazla yayın bulunmasa da Letza, Sun, Kirkbride, Pradesh ve Balasubramanian gibi araştırmacılar modeli, kurumsal yönetim bakımından incelemişlerdir. Modelin net bir şekilde anlaşılması için ilk olarak müteveli(trustee) kavramının anlaşılması gerekmektedir. Müteveli, bir tarafın mülk ve para kontrolünün sağlamak için vekillik yetkisi verilen kişi veya kurum anlamına

---

<sup>44</sup> Jensen, Meckling, **age**.

<sup>45</sup> Lex Donaldson, James H. Davis, "Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns" ,**Australian Journal of Management**, c.16,s.1(1991):50-51.

<sup>46</sup> Meenaxi Shivappa Madiwalar, "Theoretical Perspectives of Corporate Governance",**International Journal of Creative Research Thoughts**, c.3,s.1(2015):961.

<sup>47</sup> Steve Letza, Xiuping Sun, James Kirkbride, "Shareholding Versus Stakeholding: A Critical Review Of Corporate Governance",**Corporate Governance An International Review**, c.12,s.3(2004):252.

gelmektedir.<sup>48</sup> Modelin temelleri, her ne kadar teorik bir şekilde belgelerle kodlanmış olmasa da bir düşünce modeli olan Ghandism'e dayanmaktadır. Ghandism düşüncesine göre girişimciler, kar amacı güden kuruluşlar ve varlıklı insanlar; zayıf ekonomik güce sahip insanlara karşı birer vekilmiş gibi davranarak, varlıklarını toplumun refahı için harcamalıdır.<sup>49</sup> Söz konusu düşüncenin, kurumsal yönetime uygulanması ise, kamu ortaklıklarının, özel kontratların sonucu olan oluşumlar olmadığı, aslında sosyal kurumlar oldukları ve dolayısıyla yönetim kurulunun yalnızca hissedarların değil aynı zamanda kurumun her türlü varlığının vekili olduğu şeklindedir. Bu bağlamda, yönetim kurulunun temel görevi, kontrol ettiği soyut ve somut varlıkların değerini korumak ve arttırmaktır.<sup>50</sup> Teorinin vekilharç teorisinin bir uzantısı olarak kabul edilmesinin sebebi de, yönetim kuruluna dair yapılan söz konusu kabuldür. Teori, tıpkı vekilharç teorisinde olduğu gibi yönetim kurulunun kendi çıkarlarından ziyade, vekili olduğu tarafın çıkarlarını savunmaktadır, fakat bu kez vekilin kararlarından etkilenen özne hissedarlar değil, işletmenin paydaşlarıdır.<sup>51</sup> Söz konusu model, Kay, Balasubramanian, Silberston, Letza, Sun tarafından ayrıca incelenmiş de Pradesht gibi kimi araştırmacılar tarafından vekilharç teorisinin bir uzantısı olarak değerlendirilmiştir.<sup>52</sup> Bu bağlamda Learmount, güven oluşturma ve sosyal kontrol konularının, kurumsal yönetim alanında henüz taze oluşu sebebiyle, konu hakkında daha çok ampirik çalışma yapılması gerekliliğini belirtmiştir.<sup>53</sup> Model, iki temel esas ile vekâlet teorisinden ayrılmaktadır. İlk esas vekalet teorisinde işletmenin varlıkları sadece somut varlıklar olarak kabul edilirken, mütevellilik modelinde, marka imajı, çalışanların donanımı ve müşterinin talebi de işletmenin varlıkları olarak kabul edilmesidir. İkinci esas ise, vekâlet teorisinde

---

48

Oxford Dictionary, <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/trustee#:~:text=trustee-,noun,into%20a%20trust%20for%20somebody> [19.08.2020].

49 Bala N Balasubramanian, "Governing the Socially Responsible Corporation A Gandhian Perspective", [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1502082](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1502082) [25.09.2020].

50 John Kay, Aubrey Silberston, "Corporate Governance", **National Institute Economic Review**, 1995:90.

51 Letza, Sun, Kirkbride, **age**.

52 Santosh Pande, "A Theoretical Framework For Corporate Governance", **Indian Journal Of Corporate Governance**, C.7,S.1(2014):61.

53 Simon Learmount, "Theorizing Corporate Governance: New Organizational Alternatives", **Journal of Interdisciplinary Economics**, c.14,s.2(2002)'den aktaran Kay Harman, Elaine Treadgold, "Changing patterns of governance for Australian universities", **Higher Education Research & Development**, c.26,s.1(2007):18.

yöneticinin mevcut hissedarların çıkarlarını gözeterek hareket edeceği düşüncesinin aksine, mevcut ve müstakbel hissedarların çıkarları ve karını gözettiği yönündedir.<sup>54</sup>

### 3.2.6. Paydaş Teorisi

Temelleri Friedman'ın 1970 yılında The New York Times'da yayınlanmış olan "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits" isimli makalesiyle atılan teori, işletmelerin yegâne sorumluluğunun, hile, aldatma yollarına başvurmadan, kaynaklarını etkin bir şekilde kullanıp, rekabet ortamına iştirak ederek karını arttırmak ve paydaşları için bir değer yaratmak olduğunu savunur.<sup>55</sup> Friedman'ın makalesinde, işletmenin kendisine karşı sorumlu olduğu tarafın hissedarları temsil etmesine karşın (stockholder), Freeman 1984 yılında yayınladığı "Strategic Management: A Stakeholder Approach" isimli kitabında işletmenin sorumlu olduğu kişileri paydaşlar (stakeholder) olarak genişleterek, teorinin literatürde yerleşmesini sağlamıştır.<sup>56</sup> Literatürde teoriye dair en büyük katkı is Donaldson ve Preston tarafından yapılmıştır. Donaldson ve Preston "The Stakeholder Theory Of The Corporation: Concepts, Evidence, And Implications" isimli makalelerinde teoriyi betimsel, araçsal ve normatif olarak üç şekilde incelemiştir. Araştırmacılar teorinin betimsel anlamda, işletmenin karakteristik özelliklerini ve davranışlarını tanımladığını; araçsal anlamda, paydaş yaklaşımları ve karlılık, stabil büyüme gibi arzulanan sonuçların arasında bir bağlantı oluşturduğunu; normatif anlamda ise etik kurallar ve ilkelere sahip işletmelerin gerçekleştirmek istedikleri amaçları için, hangi araçları kullanması gerektiğini açıkladığını savunur.<sup>57</sup>

### 3.2.7. Kaynak Bağımlılığı Teorisi

Literatürde Pfeffer ve Salancik tarafından ele alınan kaynak bağımlılığı teorisi, bir işletmenin pazar içerisindeki faaliyetleri sağlıklı bir biçimde sürdürebilmek için belirli kaynaklara ihtiyaç duyduğunu ve bu kaynaklara ulaşma sürecinde çevreye

---

<sup>54</sup> Kay, Silberston, **age**,91.

<sup>55</sup> Milton Friedman, "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", **The New York Times Magazine**,1970:5

<sup>56</sup> R. Edward Freeman, **Strategic Management: A Stakeholder Approach**, (Marshfield, Massachusetts: Pitman Publishing Ins,1984),46-47.

<sup>57</sup> Geoff A Moore, "Tinged shareholder theory: Or what's so special about stakeholders?", **Business Ethics A European Review**, c.8,s.2(2002):124-125.

bağımlı hale geldiklerini savunur.<sup>58</sup> Teoriye göre işletmenin çevresine olan bağımlılığı, üç temel faktöre göre şekillenir. İlk faktör, kaynağın işletmenin hayati faaliyetlerini sürdürebilmesi için ne denli gerekli olduğu yani kaynağın önemidir.<sup>59</sup> İkinci faktör ise, çıkar grubu olan işletmenin kaynak tahsisi ve kullanımını konusunda takdir yetkisine sahip olup olmadığıdır. Son ve üçüncü faktör ise kaynağa alternatif olabilecek ürünlerin sayısı ve çıkar grubunun kaynak üzerindeki kontrol düzeyidir.<sup>60</sup> Pfeffer ve Salancik, aynı zamanda herhangi bir kaynağın, işletmenin işleyişinde önemli oluşunun işletmenin sorunlarının sebebi olmadığını, sorunlara sebep olan şeyin kaynakların içinde bulunduğu zor çevre koşulları olduğunu belirtmişlerdir.<sup>61</sup> Bu bağlamda, işletmelerin, kaynak temininin istikrarlı ve yüksek düzeyde olduğu çevrelerde faaliyetlerini sorunsuz bir şekilde sürdürebileceğini ve örgütsel zayıflıkların sebebinin değişen çevre koşulları sebebiyle elde edilemeyen kaynaklar olduğunu savunmuşlardır.<sup>62</sup>

### 3.2.8. Yönetim Hegemonyası Teorisi

İlk kez Gramsci tarafından ortaya atılan yönetim hegemonyası teorisinin, literatüre girişi de 1937 yılında Gramsci' nin "Quaderni Dal Carcere" kitabıyla gerçekleşmiştir.<sup>63</sup> Teori, yöneticinin, bir sınıf olan proletaryanın ve yönetimin uygulanması üzerinde güç sahibi olduğunu ve söz konusu gücü kullanarak kendi çıkarları doğrultusunda hareket edeceğini savunmaktadır.<sup>64</sup> Söz konusu hegemonik sistemin, işletmelere uyarlanması ise yönetim kurullarının sembolik bir şekilde var olduğu ve gerçekte egemen grubun yöneticiler olduğunu göstermektedir. Teori yönetim ve sınıf hegemonyası olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır.<sup>65</sup> Sınıf hegemonyası, yöneticilerin kendilerini seçkin ve üst düzey gruplar olarak kabul ettiğini ve bu yüzden kendileriyle benzer özelliklere sahip bireyleri, yönetim kurulu

---

<sup>58</sup> Jeffrey Pfeffer, Gerald. R Salancik, **The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective** (California: Stanford University Press,2003),258.

<sup>59</sup> Pfeffer, Salancik, **age** 45.

<sup>60</sup> **age** 45.

<sup>61</sup> **age** 47.

<sup>62</sup> **age** 47.

<sup>63</sup> Thomas R. Bates, "Gramsci And The Theory Of Hegemony",**Journal Of The History Of Ideas**, C.36,S.2(1975):351.

<sup>64</sup> Baran Dural, "Antonio Gramsci Ve Hegemonya", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C.11, S.39(2012): 312.

<sup>65</sup> Fahr, R. (2010). "Comparative Corporate Governance"; Lecture notes – Bachelor Module Summer, University of Paderborn'dan aktaran Trevor Mendis, "Analysis Of Corporate Governance Theories And Their Implications For Sri Lankan Companies", **Journal Of The Faculty Of Graduate Studies**, c.1(2012):36.

üyesi olarak atayacağını ifade etmektedir. Yönetim hegemonyası ise kurum yöneticilerinin, işletmenin faaliyetlerini gün be gün sürdürülmesini sağlarken, bilgi ve tecrübelerinin artması sonucu güçlenmesi ve yönetim kurulu üyelerinin, oluşan bilgi asimetrisi ve güç kaybı nedeniyle belirli alanlarda kontrollerini kaybettiklerini ifade etmektedir.<sup>66</sup> Yönetim hegemonyasına göre, salt yasal organlar haline gelen yönetim kurulu işletme üzerindeki kontrolünü kaybettiğinde, etkisini kaybetmenin yanı sıra pasifleşir.<sup>67</sup>

### **3.2.9. İşlem Maliyetleri Teorisi (Mübadele Maliyeti Ekonomisi-Transaction Costs Theory)**

Teorinin literatüre girişi, nobel ödüllü ekonomist, Oliver Williamson tarafından “Transaction Cost Economics and the Governance of Contractual Relations” isimli makalede gerçekleştirilse de, temelleri Ronald Coase’nin 1937 yılında yayınladığı “The Nature of the Firm” isimli makalesiyle atılmıştır.<sup>68</sup> Williamson, teorinin, literatüre kazandırılmasında Coase’nin katkısını belirtmek için “Coase gelecekte yapılacak araştırmaların devamlılığını sağlayacak temel sorular ortaya çıkartmıştır” ifadesini kullanmıştır.<sup>69</sup> Teorinin anlaşılabilmesi için öncelikle, mübadele kavramının ne olduğu anlaşılmalıdır Mübadele, organizasyon, kurum veya kişi gibi taraflarca, mal veya hizmetin karşılıklı olarak değiştirilmesidir.<sup>70</sup> Yönetim biliminde ise iktisadi mübadelenin gerçekleşmesi durumunda, yalnızca malın fiyatı değil onu elde etmenin, sahiplik hakkının bireyler/kurumlar arasında değiştirilmesinin, bilgi edinilmesinin, sözleşme uygulamasının ve danışmanlık hizmeti alınmasının işlem maliyetleri de göz önünde bulundurulur.<sup>71</sup> Coase, teorinin temellerini atan makalesinde, işletmelerin varoluş nedeninin, piyasadaki işlem maliyetlerinin azaltılması olduğunu, bu yüzden

---

<sup>66</sup> Philip Stiles, “The Impact Of The Board On Strategy: An Empirical Examination”, **Journal Of Management Studies**, c.38,s.5(2001):629.

<sup>67</sup> John O.Okpara, "Corporate Governance in a Developing Economy; Barriers, Issues and Implications for Firms", **Corporate Governance Journal**, c.11,s.2(2011):184-199'dan aktaran Trevor Mendis, “Analysis Of Corporate Governance Theories And Their Implications For Sri Lankan Companies”, **Journal Of The Faculty Of Graduate Studies**, c.1(2012):36.

<sup>68</sup> Aric Rindfleisch, “ Transaction cost theory: past, present and future” ,[https://www.researchgate.net/publication/334973258\\_Transaction\\_cost\\_theory\\_past\\_present\\_and\\_future](https://www.researchgate.net/publication/334973258_Transaction_cost_theory_past_present_and_future)[5.10.2020].

<sup>69</sup> Rindfleisch, **age**.

<sup>70</sup> Zeynep Özsoy, **Kurumsal Yönetim Ve Yönetim Kurulları**, (Ankara: İmge Kitabevi,2011),78.

<sup>71</sup> Thrainn Eggertsson, “The role of transaction costs and property rights in economic analysis”, **European Economic Review**, c.34(1990):450-457.

de işlem maliyetlerini azaltabilen firmaların rekabet avantajı elde edeceğini savunmuştur.<sup>72</sup> Coase daha sonra, 1960 yılında yayınladığı “The Problem Of Social Cost” isimli makalesinde, sıfır işlem maliyeti varsayımı kullanarak, işletmelerde dışsallık ve mülkiyet hakları sorununu çözmeye odaklanmıştır. Williamson’a göre, Coase’in işlem maliyeti teorisinin ortaya çıkışında büyük katkı sahibi olmasının sebebi, işletmeleri bir üretim biriminin yanı sıra, yönetim birimi olarak da ele almasıdır.<sup>73</sup> Tüm bu bilgiler ışığında teori; işletmelerin, ürettikleri mal ve hizmetlerin mübadelesini, işlem maliyetini en ekonomik olacak biçimde gerçekleştirme arzusunda olduğunu vurgularken, söz konusu ekonomikliğin, hem karar veren tarafın sınırlı rasyonelliğe sahip olması, hem de mübadeleyi gerçekleştiren yöneticilerin bireysel çıkarları doğrultusunda hareketinden etkilenebileceğini de savunmaktadır.<sup>74</sup>

### 3.2.10. Stratejik Yönetim Modeli

Stratejik yönetim ve kurumsal yönetim kavramlarını inceleyen araştırma sayısının oldukça az olmasına karşın Capasso, Dagnino ve Shen, 2012 yılında gerçekleştirdiği çalışmalarında söz konusu iki kavramı, vaka analizleri de dâhil olmak üzere detaylı şekilde incelemişlerdir.<sup>75</sup> Söz konusu çalışma, finansal modellerin, finansal pazarların verimlilik ve şeffaflığı; yasal sistemlerin ve ticari uygulamaların verimliliği; batılı CEO ların kurumsal yönetim uygulamaları üzerine etkisi gibi konuları içermekle birlikte, iki kavramın ayrı ayrı incelenmesine odaklanmıştır. Araştırmacılar çalışmada, Gentry, Harrigan, Gutierrez, Surroca, Slomka-Golebiowska gibi diğer araştırmacıların yayınlarını incelemişlerdir. Çalışma sonucunda stratejik liderlik ve kurumsal yönetimin birbirleri üzerine etkisi incelenmiş ve sonuçta kurumsal ya da stratejik yönetim nitelikleri zayıf olan şirketlerin güçsüz şirketler olduğunu belirtmişlerdir.<sup>76</sup> Shen ve Gentry ise çalışmalarında stratejik yönetimin kurumsal yönetim üzerine etkisini incelemiş ve

---

<sup>72</sup> Ronald Coase, “The Nature Of The Firm” ,*Economica*, C.4,S.16(1937):386-405.

<sup>73</sup> Şafak Başa, “Yönetimde Kurumalcı Gelenek Örgüt Kuramına Ekonomik Yaklaşımlar” ,[http://www.safakbasa.com.tr/yuklenen\\_akademik\\_calismalar/28-orgut\\_kuramina\\_ekonomik\\_yaklasimlar\\_\(sunum\).pdf](http://www.safakbasa.com.tr/yuklenen_akademik_calismalar/28-orgut_kuramina_ekonomik_yaklasimlar_(sunum).pdf) [8.10.2020].

<sup>74</sup> Mesut Doğan, “Kurumsal Yönetimin Teorik Temelleri”,*Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, c.1,s.1(2018):92.

<sup>75</sup> Arturo Capasso, Giovanni Battista Dagnino, Wei Shen , “Special issue on “Corporate governance and strategic management in different contexts: fostering interchange of a crucial relationship”. *Journal of Management & Governance*, c.18,s.4(2014):921-927.

<sup>76</sup> *Age*

konjonktürel bir model oluşturmuşlardır. Oluşturulan modele göre, firmanın stratejik kararları, sahiplik yapısını ve dolayısı ile kurumsal yönetim mekanizmaları ve gelecekteki stratejik kararlarını etkileyebilir. Araştırmacılar, oluşturdukları modeli açıklayabilmek için kavramları; halka açık şirketler, özel şirketler ve devlete ait işletmelerin özelleştirilmesi şeklinde üç farklı çerçevede incelemişlerdir. Araştırma sonucunda ise yöneticiler, sahipler ve hükümetler gibi aktörlerin kendi amaçlarını gözettiklerini ve bu doğrultuda işletmenin sahiplik yapısını ve kontrol biçimini değiştirdiği gözlemlenmiştir. Sonuç olarak araştırmacılar kurumsal ve stratejik yönetim kavramlarının birbirinden etkilediğini savunmuşlardır.<sup>77</sup> Harrigan'ın 2012 yılında gerçekleştirdiği ve Japonya- ABD karşılaştırması yapan çalışması ise kurumsal yönetim uygulamalarının stratejik yönetim kararlarını etkilediğini ve söz konusu uygulamaların işletmelerin bağlı oldukları daha büyük birimlerin etkisinde belirlendiğini göstermiştir.<sup>78</sup> Capasso, Dagnino ve Shen, bahsi geçen araştırmaları irdeledikleri çalışmalarının sonucunda ise gelecekte yapılacak çalışmalarda, farklı ülkelerde ve farklı durumlar içinde bulunan firmaları farklı disiplinlerin bakış açısıyla incelenmesi önermiştir.<sup>79</sup>

### 3.2.11. Siyaset Teorisi

İşletmelerin yalnızca kişilere değil, kamuya da ait olabildiği gerçeği göz önünde bulundurulduğunda, hükümetler tarafından alınan kararların, işletmelerin kurumsal yönetim düzeyi ve biçimine etkisi olmadığını söylemek çok mümkün olmayacaktır. Bu bağlamda siyaset modeli, kurumsal güç, kar ve imtiyazın dağılımında işletmelerden daha büyük kurumlar olan devletin etkisi üzerine odaklanır ve devletlerin, kurumsal yönetimin geliştirilmesi üzerine büyük etki sahibi olduğunu savunmaktadır. Hawley ve Williamson özellikle son yıllarda hükümetlerin, işletmeler üzerinde büyük etki sahibi olduğu savunmuş ve bu durumun sonucu olarak, siyasetin, işletmelerin kurumsallık yapısını oluşturan mekanizmayı

---

<sup>77</sup> Wei Shen ,Richard J. Gentry , “A cyclical view of the relationship between corporate governance and strategic management”, **Journal of Management & Governance**. C.18,s,4(2014): 959-973

<sup>78</sup> Kathryn Harrigan, “Comparing corporate governance practices and exit decisions between US and Japanese firms”, **Journal of Management & Governance**, c.18,s,4(2014): 975-988.

<sup>79</sup> Arturo Capasso, Giovanni Battista Dagnino, Wei Shen, **age**

etkileyen bir güç haline geldiğini belirtmiştir.<sup>80</sup> Aynı zamanda Gomez ve Korine ise “Entrepreneurs And Democracy A Political Theory Of Corporate Governance” isimli kitaplarında, ülke bazında kurumsal yönetimin gelişmesinde söz konusu ülkenin kültürel, ekonomik ve siyasi özelliklerinin büyük etki sahibi olduğunu belirtmiştir. Özellikle hissedarlık yapısının kavranması için gerçekleştirilen, ülke bazlı ve boylamsal çalışmalar sonucu elde edilen istatistiksel analizler, kurumsal yönetime dair uygulamaların farklı ülkelerde farklı şekillerde gerçekleştirildiğini destekler niteliktedir. İstatistiksel verilerin yanı sıra tarihi araştırmalar da, her ülkenin, ticaret düzeni, iş-ortaklık hakları ve borsa gibi birçok ögesini etkileyen kurumsal yönetimi; kendilerine has kurum ve yasalarını kullanarak geliştirdiklerini göstermektedir.<sup>81</sup>

### 3.2.12. Miyop Piyasa Teorisi

Miyop piyasa kavramı literatüre Levitt tarafından kazandırılmış olmakla birlikte işletmelerin güncel ihtiyaçlarına ve kısa vadeli büyüme stratejilerine odaklanmaları sonucu müşterilerin ihtiyaç ve taleplerini ihmal etmesi ve başarısızlığa uğradığını ifade etmektedir.<sup>82</sup> Keasey ve arkadaşları ise kavramın kurumsal yönetim üzerine olan etkisini, özellikle rekabetçi piyasalarda yöneticilerin performanslarının kısa vadede değerlendirilmesi sebebiyle, işgücündeki yerlerini kaybetmemek adına kısa sürede getiri sağlayan projelere yatırım yapması sonucu, işletmenin hisse senedi fiyatlarının artması ve işletmenin gelecekteki refahının engellenmesi şeklinde ifade etmiştir.<sup>83</sup>

---

<sup>80</sup> James P. Hawley, Andrew T Williams,(1996) “Corporate Governance in the United States: The Rise Of Fiduciary Capitalism”. Working Paper, Saint Mary's College of California, School of

Economics and Business Administration 'den aktaran Haslinda Abdullah, Benedict Valentine , “Fundamental and Ethics Theories of Corporate Governance”,**Middle Eastern Finance and Economics**, c.4(2009):92-93.

<sup>81</sup> Pierre-Yves Gomez, Harry Korine, **Entrepreneurs And Democracy A Political Theory Of Corporate Governance**, (Cambridge University Press,2008):3-4.

<sup>82</sup> Theodore Levitt, “Marketing Myopia”, **Harvard Business Review**(1960):1

<sup>83</sup> Michael Wright, Steve Thompson, Kevin Keasey, **Corporate Governance: Economic and Financial Issues**, (Norfolk: Oxford University Press,1997)'den aktaran Ali Alp, Saim Kılıç, **Kurumsal Yönetim Nasıl Yönetilmeli**, (İstanbul, Doğan Egmont Yayıncılık,2014),45.



### 3.3. Kurumsal Yönetimin İlkeleri

Küreselleşmenin de etkisiyle günümüzde birçok büyük şirket uluslararası alanlarda faaliyet göstermektedir.<sup>84</sup> Bu durumda söz konusu işletmelerin negatif sonuçlar doğurabilecek herhangi bir aksiyonunun, menfaat sahibi kapitalizmine göre şirket üstünde hak sahibi olan hükümet, hissedar, çalışanlar, kredi tedarikçileri, tedarikçiler, müşteriler, yerel toplum ve çevresel grupları<sup>85</sup> etkilemesi kaçınılmazdır. Bu nedenle kurumsal yönetim değerlendirilirken uluslararası çerçeveden incelemek gereklidir. Bu durumun bir sonucu olarak kurumsal yönetimin amaçlarından birinin, kurumsal bir bilinç kültürünün oluşturulması olduğu kabul edilebilir. Böylesi bir kültürün oluşturulması ise kural, yasa, düzenleme, prosedürler ve gönüllülük uygulamalarının kombinasyonu ile sağlanabilir.<sup>86</sup> Bu bağlamda da kurumsal yönetim ilkeleri oluşturulmuştur.

#### 3.3.1. Adillik/Eşitlik İlkesi

Kurumsal yönetimde adillik ilkesinin önemini vurgulayabilmek için, öncelikle kavramın yönetim bilimindeki tanımının yapılması gereklidir. Kavram, kurum içerisinde çalışanlara, birbirleri arasında ayrımcılık yapılmaması ve eşit haklar sunmanın yanı sıra, ve kurum içerisinde düzenlemeler yaparak sosyal eşitliği sağlamak için adil davranış biçiminin yerleştirilmesi gerekliliği anlamını taşımaktadır.<sup>87</sup> Satheesh ve arkadaşları, adillik ilkesi ile ilgili olarak, kurumsal yönetim çerçevesinin yabancı ve azınlık dâhil olmak üzere tüm hissedarlarına ve müşterileri, toplum, çalışanları ve bu gibi tüm iç ve dış paydaşlarına eşit muamele ettiğini ifade etmiştir. Söz konusu ilkeye göre hareket edilmesi, azınlık hissedarların haklarının ihlal edilmesi durumunda, tazminat elde etme hakkına sahip olması, yöneticilerin tüm hissedarların aynı öneme sahip olduğunu belirtmesi, işletme içi-dışında her türlü bilgi ticaretinin engellenmesi ve yönetim kurulu üyeleri, üst düzey

---

<sup>84</sup> E. K. Satheesh, K. P. Muraleedharan, A. C. Fernando, **Corporate Governance: Principles, Policies and Practices**, (Pearson India, 2018),289.

<sup>85</sup> Aslı M. Çolpan , “Kapitalizmin Evrimi Ve Kurumsal Yönetim Teorileri”,**Özel Sektörde Kurumsal Yönetim**,Ed.Coşkun Can Aktan, (Spk Yayımları,2005).

<sup>86</sup> Satheesh, Muraleedharan, Fernando, **age**, 44-45.

<sup>87</sup> Mustafa Emre Civelek, Murat Çemberci, Deniz Gürel, **Business Athics As A Strategy For Long-Term Sustainability**, (Scholars' Press,2018),56

yöneticiler ve kurulların aldığı kararların sonuçlarından etkilenecek olan üçüncü taraf menfaat sahiplerinin de haberdar etmesini sağlamaktadır.<sup>88</sup> Ülkemizde Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, adillik ilkesini “azınlık hissedarları ve yabancı ortaklarda dâhil olmak üzere, hissedar haklarının korunması bu ilke altında incelenmektedir” şeklinde ifade etmiştir.<sup>89</sup> Alp ve Kılıç ise Satheesh ve arkadaşlarına benzer şekilde, “Kurumsal Yönetim Nasıl Yönetilmeli” isimli kitaplarında adillik ilkesinin, dört temel öğeden oluşması gerektiğini ifade etmişlerdir. İlk öge adillik ilkesine göre hareket edilmesi durumunda, işletmenin tüm paydaşlarının menfaatinin gözetilmesi gerekliliğidir. İkinci öge ise hissedarlar arasında kategorik olarak bir ayırım yapılmaması ve eşit oy hakkına sahip olmasıdır. Ayrıca hissedarların yanı sıra, paydaşlar arasında da ayırım yapılmaması, tüm paydaşların bilgi erişimine ve aynı imkânlarla sahip olmasıdır. Üçüncü öge, işletme içinde bilgi sahibi olan kişilerin bilgi ticareti yapmasının engellenmesini sağlamakken, son ve dördüncü öge ise üst düzey yönetici ve yönetim kurulu üyelerinin paydaşları arasında herhangi bir çıkar çatışması olması durumunda bunu yönetim kurulu üyelerine bildirmeleridir.<sup>90</sup>

### 3.3.2. Şeffaflık ve Kamuoyunu Aydınlatma İlkesi

Şeffaflık ilkesi gerek hukukun gerekse kurumsal yönetim ilkelerinin temel taşıdır. Şeffaflık kavramı kurumsal yönetim anlamında işletmenin hissedarları ve işletmeyle ilişkide bulunan tüm hissedarlarıyla bilgi paylaşma niyetliliğini ifade etmektedir. Şeffaflık ilkesine göre hareket edilmesi durumunda işletmeler finansal işlemleri ve yaptıkları operasyonları zamanlıca ve doğru şekilde olası ve mevcut hissedarlar ile paylaşmalıdır bu şekilde taraflar işletmenin operasyon doğasını kavrayabilir ve işletmenin gelecekte ne yönde hareket edeceğine dair sağlıklı kararlar alınabilir. Bu bağlamda, birçok işletme globalleşme ve standart bir finansal raporlamaya oluşan ihtiyacın bir sonucu olarak Financial Reporting Standards (IFRS) sistemini kullanmaktadır. Ayrıca yönetim kurulu üyeleri, işin doğası gereği sahip olduğu risklerin yanı sıra, finansal raporlamada yer alan hesaplamaları, yatırımcılara

---

<sup>88</sup> age, 44-45

<sup>89</sup> Fikret Sebilcioğlu ve diğ. *Ekonomi Gazeteciliği İçin Kurumsal Yönetim El Kitabı*, (İstanbul,2011),16.

<sup>90</sup> Ali Alp, Saim Kılıç, *Kurumsal Yönetim Nasıl Yönetilmeli*, (İstanbul, Doğan Egmont Yayıncılık, 2014):60-61.

net bir şekilde açıklamalı ve gerekli her türlü veriyi, işe dair doğru kararların alınabilmesi adına yöneticiler, yatırımcılar ve hissedarlarla paylaşmaktan çekilmemelidir. Kuruluşlar hesap verme sorumluluğu hissederek yönetim kurunun sorumlulukları ve rollerini halka duyurmalıdır, şeffaflığın işletme içerisinde doğru şekilde uygulanması paydaşların işletmenin karar verme ve yönetim becerilerine duyduğu güveni arttırmaktadır.<sup>91</sup> Kurumsal yönetim felsefesine göre mali durum, performans, mülkiyet, hatta işletmenin yönetimi ve tüm maddi konular doğru ve zamanlı bir şekilde işletmenin paydaşlarıyla ve kamuyu paylaşılmalıdır. Bu durum şeffaflık ve kamuyu aydınlatma ilkelerinin önemini arttırmaktadır. Kamuyuyla paylaşılacak bilgilerin anlaşılır, eksiksiz, açık, yorumlanabilir ve doğru olmasının yanı sıra tarafsızca ve kullanıcının kararlarını etkilemeyecek ve elde edilmesi düşük maliyetli şekilde sunulmalıdır.<sup>92</sup> OECD ise şeffaflık ve kamuyu aydınlatma ilkeleriyle ilgili olarak “Kurumsal yönetim çerçevesi şirketin finansal durumu, performansı, ortaklık yapısı ve yönetimi dâhil olmak üzere şirkete ilişkin her türlü önemli konuda zamanında ve doğru açıklamaların yapılmasını sağlamalıdır.” ifadesini kullanarak, şeffaflık ilkesinin kurumsal yönetimin temel ilkelerinden biri olduğunu vurgulamıştır.<sup>93</sup> Aynı zamanda OECD şeffaflık ilkesinin uygulanması sırasında adillik ve eşitlik ilkelerinin kullanılması ve göz ardı edilmemesi gerektiğini vurgular şekilde “Ayrıca, pay sahiplerinin adil muamele görmesini sağlamak amacıyla tüm pay sahiplerine önemli veya gerekli bilgilerin eşzamanlı raporlanmasını da desteklemektedir. Yatırımcılar ve piyasa katılımcıları ile yakın ilişkilerin korunmasında şirketler, bu temel adil muamele prensibini ihlal etmeme konusunda dikkatli olmalıdır.” ifadesini kullanmıştır.<sup>94</sup> Bu bağlamda bir işletmenin kurumsal yönetim sürecinde adillik eşitlik sorumluluk hesap verilebilirlik şeffaflık gibi ilkelerin yalnızca biri ya da birkaçı değil bir bütün olarak tamamına eğilmesi gerektiği söylenebilir.<sup>95</sup> Bir başka deyişle ve özet şekilde şeffaflık, ticari sır niteliği

---

<sup>91</sup> Satheesh, Muraleedharan, Fernando, *age*, 44-45.

<sup>92</sup> Coşkun Can Aktan, “Kurumsal Yönetim”, **Kurumsal Şirket Yönetimi–İyi Şirket Yönetimi İçin Kurallar ve Kurumlar**, Ed.Coşkun Can Aktan(Ankara: Spk Yayını, 2006),18.

<sup>93</sup> OECD, “G20/Oecd Kurumsal Yönetim İlkeleri”,<https://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-TUR.pdf> [25.09.2020].

<sup>94</sup> *Age*.

<sup>95</sup> *Age*

taşıyan ve henüz kamuya açıklanmamış bilgiler dışında, işletmenin finansal ya da finansal olmayan bilgilerinin zamanında, açık, eksiksiz, yorumlanabilir şekilde ve düşük maliyetle kolay erişilebilir olarak kamuoyu ile paylaşmasıdır.<sup>96</sup>

### 3.3.3. Hesap Verilebilirlik

Hesap verilebilirlik, işletmenin aksiyonları ve aldığı kararların icrasına dair açıklama yapma sorumluluk ve yükümlülüğünü ifade etmektedir. Bir başka deyişle yönetim kurulu üyelerinin, Anonim Şirket tüzel kişiliği ve pay sahiplerine karşı hesap verme zorunluluğunu ifade etmektedir. Hesap verilebilirlik ilkesine göre hareket edilen durumlarda, süreçlerin etkin bir şekilde devam edebilmesini sağlamak için, yönetim kurulu ve tepe yönetimin yetki ve sorumlulukların açık ve net şekilde belirlenmesinin yanı sıra, karar verme ve denetleme yetkisinin söz konusu iki taraf arasında şüpheye mahal vermeyecek şekilde açık olması gereklidir.<sup>97</sup> TÜSİAD, hesap verilebilirliği, Kurumsal Yönetim En iyi Uygulama Kodunda “Yönetime ilişkin kural ve sorumlulukların açık bir şekilde tanımlanması, Şirket yönetimi ve hissedar menfaatlerinin paralelliğinin yönetim kurulu tarafından gözetilmesi” şeklinde tanımlamıştır.<sup>98</sup> Satheesh ve arkadaşları ise hesap verilebilirlik ilkesinin uygulanması durumunda yönetim kurulu paydaşlarına, şirketin mevcut pozisyonu ve başarı şansına dair dengeli ve anlaşılır bir değerlendirme sunması gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca yönetim kurulu alınacak risklerin doğası ve etki alanını belirleyip paydaşlarla paylaşmasının yanı sıra güvenli risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerini sağlıklı bir şekilde sürdürmelidir. Araştırmacılar, kurumsal yönetimin diğer ilkelerinin de vurgulandığı bir şekilde hesap verilebilirlik ilkesine göre hareket eden bir işletmenin şeffaf raporlama ve risk dağılımı yönetimini sağlıklı bir şekilde sürdürmesi gerektiğini ve bunun yanı sıra denetçileri ve hissedarları ile bir şekilde düzenli aralıklarla bir araya gelerek işletmenin mevcut amaçlarını ne denli gerçekleştirdiği hakkında adil, eşit, dengeli bilgi paylaşımı gerçekleştirmesi gerektiğini ifade etmişlerdir.<sup>99</sup> Literatürde, hesap verilebilirlik ilkesinin kamu ve özel sektörde farklı şekillerde kullanılan ve farklı şeyler ifade eden bir kavram olduğuna

---

<sup>96</sup> Cem Cüneyt Arslantaş, **Kurumsal Yönetimin Yönetim Kuruluna Yansımaları**, (İstanbul, Beta Yayınları,2012)

<sup>97</sup> Karpuzoğlu, 2010, 68.

<sup>98</sup> TÜSİAD, **Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi**, (istanbul,2002),35.

<sup>99</sup> Satheesh, Muraleedharan, Fernando, **age**, 44-45.

dair yayınlar mevcuttur. Kamu yönetiminde hesap verilebilirlik, kamu çalışanlarının kendilerine verilen yetki ve kaynakları kullanarak sorumluluklarını yerine getirip getirmediği ile ilgilendir. Çalışanlar, kamu yararını ve sosyal eşitliği düşünerek sorumluluklarını yerine getirirken vatandaşlar siyasetçiler ve üstlerine hesap vermek zorundadırlar. Kamu sektöründen farklı olarak, özel sektörde ise çalışanlar, hisse senedi sahiplerinin karlarının maksimize edilmesi ile ilgilendirken, pay sahipleri, tüketiciler ve diğer çalışanlara hesap vermekle yükümlüdür.<sup>100</sup>

### 3.3.4. Sorumluluk İlkesi

Sorumluluk, yönetim biliminde bir görevin gerçekleştirilmesi sürecinde ortaya çıkabilecek negatif veya pozitif tüm sonuçları karşılayabilme becerisi olarak tanımlanmaktadır.<sup>101</sup> Sorumluluk ilkesine göre hareket eden bir işletmenin, kendi içinde ve dışında gerçekleşen olaylara karşı sorumluluklarını belirlemesi beklenmektedir. Bu bağlamda işletmelerin hissedarları için bir değer yaratırken, toplumsal boyutta kanun ve düzenlemelere uyum göstererek faaliyetini sürdürmesi ve şirket içi birimlerin sorumluluk alanlarını belirleyerek söz konusu birimlerin yönetim kurumuyla ilişkisini ortaya konması ve bağımsız ve etkin bir şekilde şirket için çalışıp değer yaratabilecek yönetim kurulu üyelerine görev verilmesi beklenmektedir.<sup>102</sup> Bir başka deyişle sorumlu bir işletmenin adil ve doğru seçimleri yaparak paydaşlarının olası negatif etkilerden minimum düzeyde etkilenmesini sağlaması ve iyi bir tüzel kişiliğe sahip olması beklenmektedir.<sup>103</sup> TÜSİAD, kavramı “Şirket faaliyeti ve davranışlarının ilgili mevzuata, toplumsal ve etik değerlere uygunluğunu sağlanması” şeklinde tanımlamıştır.<sup>104</sup> Avrupa Konseyi Bakanlar Komitesi ise 2008 yılında ilan ettiği 12 kurumsal yönetim ilkesi içerisinde, sorumluluğu; kamunun ve işletmenin tüm paydaşlarının yasal beklentileri ve ihtiyaçlarının karşılanması için oluşturulmuş amaçlar, kurallar, yapılar ve prosedürler

---

<sup>100</sup> Ewan Ferlie, Jean Hartley, Steve Martin, “Changing Public Service Organizations: Current Perspectives and Future Prospects”, **British Journal of Management**, c.14(2003):9’den aktaran Fadime Çınar, “Hesap Verilebilirlik İlkesi İle Kurumsal Performans İlişkisinde Paydaş Katılımının Rolü; Hastane İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, C.6,S.13(2015):14.

<sup>101</sup> Mustafa Emre Civelek, Murat Çemberci, Deniz Gürel, age

<sup>102</sup> Hakan Güçlü, “Kurumsal Yönetimin Temel İlkeleri”, <https://www.hakanguclu.com/kurumsal-yonetim/kurumsal-yonetimin-temel-ilkeleri/> [5.11.2020]

<sup>103</sup> Serdar Bozkurt, Yasemin Bal, “Investigation of the relationship between corporate social responsibility and organizational citizenship behavior: a research”, **International Journal of Innovations in Business**, c.1, s.1(2012):44

<sup>104</sup> TÜSİAD, age, 35.

bütününün uygulanması ve kamu hizmetleri sunulmasının yanı sıra oluşan talep ve şikâyetlerin makul bir süre içerisinde yanıtlanması olarak ifade etmiştir.<sup>105-106</sup> Birleşmiş Milletler Asya ve Pasifik Ekonomik ve Sosyal Komisyonu tarafından yayınlanan “What is Good Governance?” isimli makalede kavramla ilgili olarak iyi bir yönetimin makul bir zaman içerisinde her paydaşa hizmet edilmesini sağlayan kurumlar ve süreçleri içermesi gerektiğini belirtilmiştir.<sup>107</sup> Özet bir deyişle, sorumluluk ilkesi paydaşların haklarının yasalarda ve çift taraflı anlaşmalarla korunmasını, yeni iş alanları yaratılıp iç ve dış paydaşlar arasında etkin işbirliği ve mali açıdan güçlü işletmelerin ayakta kalmasını teşvik etmektedir.<sup>108</sup> Bu bağlamda literatürde genellikle kurumsal sosyal sorumluluk alanında geniş kapsamda ele alınan sorumluluk ilkesinin işletmenin gücü ve dolayısıyla dayanıklılığı üzerinde etki sahibi olduğu söylenebilir.

### 3.3.5. Vekâlet İlkesi (Fiduciary Principle)

Vekâlet ilkesi temelde vekilin, hissedara karşı sorumluluklarını yerine getirirken güven ilkesine dayalı şekilde hareket etmesi ile alakalıdır. Söz konusu ilkenin uygulanması halinde vekilin asile tamamen açıklık sağlayacak biçimde, özenle görevlerini yerine getirmesi beklenir. Hukuksal anlamda da kurumsal yönetim içerisinde yer alan asil-vekil ilişkisinde vekilin, asilin hak ve varlıklarının korunması yönünde özen ve iyi niyet içerisinde hareket etmesi beklenir. Aksi durumlarda vekilin görevine son verilir hatta cezaya tabi tutulabilir.<sup>109</sup> Kurumsal yönetim reform girişimlerinin 2002 de işletmelerin finansal açıklık ve sorumluluklarının artırılması amacıyla yeniden tasarlanmaya başlamasına karşın düzenlemeler, paydaşların işletmelere olan güvenlerini arttırmak konusunda yetersiz kalmışlardır. İşletmeye karşı güvenin inşa edilmesi için, yönetim kurulu başkanı ve üst düzey yöneticiler

---

<sup>105</sup> Alina Tatarenko, “12 Principles of Good Governance”, <https://www.bpe.al/en/12-principles-good-governance> [5.11.2020].

<sup>106</sup> Council Of Europe, “12 Principles of Good Governance”, [https://www.coe.int/en/web/good-governance/12-principles#%2225565951%22:\[1\]](https://www.coe.int/en/web/good-governance/12-principles#%2225565951%22:[1]) [5.11.2020]

<sup>107</sup> Yap Kioe Sheng , “What is Good Governance?”, <https://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf> [5.11.2020].

<sup>108</sup> Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, Deloitte Türkiye, “Nedir Bu Kurumsal Yönetim?”, [http://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyet\\_alanlari/yayinlarimiz/kyd\\_yayinlari/nedir\\_bu\\_kurumsal\\_yonetim.pdf](http://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyet_alanlari/yayinlarimiz/kyd_yayinlari/nedir_bu_kurumsal_yonetim.pdf) [6.11.2020].

<sup>109</sup> Satheesh, Muraleedharan, Fernando, **age**, 44-45.

gibi, kurumların yönetiminden sorumlu vekillerin, kurumsal yönetimin bir getirisi olan hesap verebilirlik ve şeffaflık gibi ilkelere uyum sağlamaları ve kamunun da güvenini kazanmak adına yasal zorunluluklara riayet ederek sadakat ve özen içerisinde görevlerini yerine getirmelilerdir.<sup>110</sup>

### 3.3.6. Onur İlkesi (Dignity Principle)

İyi bir kurumsal yönetim için önemsenmesi gereken bir diğer ilke de onur ilkesidir (dignity principle). Onur ilkesinin kurumsal yönetimdeki yerini daha iyi şekilde anlamak için öncelikle onur kavramının bilinmesi gerekmektedir. TDK kavramı “insanın kendine karşı duyduğu saygı, şeref, özsaygı, haysiyet, izzet-i nefis” ve “başkalarının gösterdiği saygının dayandığı kişisel değer, şeref, itibar” şeklinde tanımlamıştır.<sup>111</sup> Söz konusu ilkeye uygun hareket edilmesi durumunda tüm hissedarların hak ve itibarlarına saygı duyulması beklenmektedir. İşletmenin faaliyeti sürecinde birçok farklı hissedarların hak ve imtiyazları arasında bir çatışma meydana gelebilir, böylesi durumlarda çatışmadan en çok etkilenen taraf azınlık konumunda bulunan hissedar olacaktır. Onur ilkesi hissedarların hak ve imtiyazları ile alakalı bir çatışma ortaya çıktığında hissedarların korunmasını sağlayacaktır.<sup>112</sup> Ülkemizde de Anayasada vurgulandığı gibi insan onuru, insanın doğuştan sahip olduğu bir değerdir.<sup>113</sup> Bu bağlamda, içerisinde birçok disiplinden öğeler barındıran kurumsal yönetimin, uygulanması sürecinde de insan onurunun önemsenmeden hareket edilmesi uygun olmayacaktır.

### 3.4. Örgütsel Dayanıklılık Kavramı

Birçok disiplinde kullanılan dayanıklılık kavramı, literatürde ilk olarak psikoloji alanında sonraları ise ekoloji ve mühendislik, biyoloji, yönetim diğer

---

<sup>110</sup> Peter C. Kostant, “Meaningful Good Faith: Managerial Motives and the Duty to Obey the Law”, N.Y.L.S.L. Rev, s.55(2010):421’den aktaran Susan C. Atherton ,Mark S. Blodgett,Charles A. Atherton , “Fiduciary Principles: Corporate Responsibilities to Stakeholders”, **Journal of Religion and Business Ethics** ,c.2(2011):1.

<sup>111</sup> Türk Dil Kurumu, <http://tdkterim.gov.tr/bts/> [6.11.2020].

<sup>112</sup> Satheesh, Muraleedharan, Fernando, **age**, 44-45.

<sup>113</sup> Ayşen Seymen Çakar, “Hukuki Bir Kavram Olarak İnsan Onuru” ,<http://www.umut.org.tr/umut-vakfi-28-eylul-2020-bireysel-silahsizlanma-gunu/> [09.11.2020].

disiplinlerde kullanılmaya başlanmıştır.<sup>114</sup> Kavramın en çok dikkat çektiği alanlar ise pozitif psikoloji, mühendislik ve ekolojik sistemlerdir.<sup>115</sup> Psikoloji ve diğer disiplinlerde farklı zaman dilimlerinde kullanılmaya başlasa da dayanıklılık kavramının, örgütsel boyutta kullanılmaya başlanması, 1990'lı yıllara dayanmaktadır.<sup>116</sup> Çeşitli disiplinlerde farklı anlamlar taşısa da kavramın temel kullanımı, çevresel değişiklikten etkilenen öznenin, bozulma ve aksama sonrası kalınan noktadan devam etme yeteneği şeklindedir.<sup>117</sup> Örgüt biliminde ise kavram, işletmelerin meydana gelen değişiklikleri ve potansiyel tehditleri ön görebilme ve beklenmeyen olaylara karşı mevcut durumunu koruyabilirken, aynı zamanda gerçekleşen olaylardan ders çıkarabilmesi yeteneği anlamına gelmektedir.<sup>118</sup> Kavram, aynı zamanda örgüt içerisinde hem birey, hem de örgütün düzensizlik ve süreksizliğe verdiği tepkiye bağlı olmakla birlikte, sistematik boyutta düzensizliğe dayanma ve yeni risk çevrelerine adapte olma yeteneğini de içerir.<sup>119</sup> Kullanımından itibaren; literatürde birçok farklı şekilde tanımlanan, örgütsel boyutta dayanıklılık, temelde şirketin içinde ve dış çevresinde gerçekleşen, değişiklik, karmaşa, düzensizlik gibi durumlara karşı uyum sağlayarak, mevcut durumunu koruma yeteneği şeklinde tanımlanabilir. Kavram, literatürde reaktif yönde ele alınmasının yanı sıra, kimi bilim insanlarınca, proaktif yönüyle de tanımlanmıştır. Hamel ve Valikangas; örgütsel dayanıklılığı, adaptasyon yeteneği oluşunun yanı sıra, daima yeniden yapılanma kapasitesi olarak tanımlamıştır.<sup>120</sup> Lengnick-Hall ve Beck ise örgütsel dayanıklılığı, beklenmedik şekilde gerçekleşen yıkıcı olayları karşısında

---

<sup>114</sup> Mehmet Ali Karaköse, Salih Zeki İmamoğlu, Hüseyin İnce , “Dönüşümcü Ve Adaptif Liderlik Tarzlarının Örgütsel Dayanıklılık Kapasitesinin Geliştirilmesindeki Rolü: Kavramsal Bir Model Önerisi”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, c.21,s.1(2020):154-155

<sup>115</sup> Ali E. Akgün, Halit Keskin, “ Organisational resilience capacity and firm product innovativeness and performance.”, **International Journal of Production Research**, c.52, s.23(2014): 6918–6937.

<sup>116</sup> Abdüssemed Öztürk, “Sağlık Sektöründe Hizmet Yenilikçiliğine Dair Yenilikçi Eğilimler İle Örgütsel Dayanıklılık İlişkilerinin İncelenmesi”, (Doktora Tezi, T.C.Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2018),6.

<sup>117</sup> Ran Bhamra, Samir Dani, Kevin Burnard, “Resilience: the concept, a literature review and future directions.”, **International Journal of Production Research**, c.49,s.13(2011): 5380.

<sup>118</sup> Stephanie Duchek, “Enhancing Absorptive Capacity for Innovation and Change: The Role of Structural Determinants”, **Journal of Change Management**, c.15,s.2(2014):144.

<sup>119</sup> Randy Starr, Jim Newfrock, Michael Delurey, “Enterprise Resilience: Managing Risk İn The Networked Economy”, **Strategy And Business**, s.30(2003).

<sup>120</sup> Gary Hamel, Liisa Valikangas, “The quest for resilience”, <https://hbr.org/2003/09/the-quest-for-resilience>. [6.11.2020]



sergilenen faaliyetler ve mevcut sorunlarla baş edebilme yeteneklerinin, bir sonucu olarak örgütün sürekli gelişmesi için bir olanak şeklinde kabul eder.<sup>121</sup>

Bu bağlamda, literatürde örgütsel dayanıklılığa dair iki temel yaklaşım mevcuttur, birinci yaklaşım örgütsel dayanıklılığı fiziksel anlamda kullanılan dayanıklılığa benzetmektedir. Söz konusu yaklaşımda, bir objenin, darbe alması durumunda şeklini koruması, fiziksel dayanıklılık olarak kabul ediliyorsa işletmenin negatif yönde etkilere maruz kaldığında, faaliyetini sürdürülebilir şekilde eski haline dönme becerisi, örgütsel dayanıklılık olarak kabul edilmektedir. İkinci bakış açısına göre ise, işletmelerin negatif durumlarla karşılaşmaları halinde, eski hallerine dönebilmelerinin yanı sıra, böylesi durumları lehlerine çevirerek, yeni fırsatlar yaratmaları ve yıkıcı olaydan sonra, daha da güçlü hale gelmeleri durumunda dayanıklı oldukları söylenebilir.<sup>122</sup> Bu bağlamda daha öncede belirtildiği gibi örgütsel dayanıklılığın temelde fiziksel dayanıklılığa benzetilerek; aktif ve örgütün yıkıcı olay sonrası eskisinden daha iyi hale gelme yeteneği olarak; proaktif şekilde iki yaklaşımla incelendiği söylenebilir.

Söz konusu tanımlamalardan da çıkarılabileceği üzere, dayanıklı bir işletmenin; çevresel tehditler ve değişikliklerle mücadele edebilme, değişik durumlara hızlıca adapte olabilme, alışılmadık durumlarda bile işletme faaliyetini sürdürebilme ve yıkıcı etkiyle yüzleştikten sonra, ekonomik anlamda başa baş noktasına kısa sürede dönebilme yeteneklerine sahip olduğu kabul edilmektedir.<sup>123</sup>

### 3.5. Örgütsel Dayanıklılığın Boyutları

Son zamanlarda üzerine yoğunlaşılmasına rağmen, örgütsel dayanıklılık kavramı, yönetim bilimi literatüründe gelişim aşamasında olan bir kavramdır. Örgütsel dayanıklılığın güncel yazında henüz ilgi görmeye başlaması ve hakkındaki çalışmaların azlığı sebebiyle, kavramın boyutları hakkında bir uzlaşma sağlandığını söyleyebilmek mümkün olmayacaktır. Her ne kadar boyutları ve bileşenleri hakkında

---

<sup>121</sup> Cynthia A. Lengnick-Hall, Tammy E. Beck (2009). “Resilience Capacity And Strategic Agility: Prerequisites. For Thriving In A Dynamic Environment”, **Preperation And Restoration**, Ed. Christopher P. Nemeth, Erik Hollnagel, Sidney Dekker (Aldershot: Ashgate Publishing, 2009):39-71.

<sup>122</sup> Cynthia A. Lengnick-Hall, Tammy E. Beck, Mark L. Lengnick-Hall , “Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management”, **Human Resource Management Review**, s.21(2011):244.

<sup>123</sup> Hüseyin İnce ve Diğ, “The Search For Understanding Organizational Resilience”, ISMC 2017 13th International Strategic Management Conference,6-8 Temmuz 2017(Gebze: Gebze Teknik Üniversitesi,2017):230-243

bir uzlaşma sağlanamasa da kavramın çok boyutlu olduğu ve birçok örgütsel yeteneği içerdiği kabul görmüş bir bilgidir.<sup>124</sup>

### 3.5.1. Bilişsel Beceriler

Literatürde, örgütsel dayanıklılığın farklı araştırmacılar tarafından, reaktif ve proaktif olarak değerlendirilmesi ve birçok alanda kavramla ilgili ampirik çalışmanın yokluğu sebebiyle Beck ve Lengnick-Hall' örgütsel dayanıklılığı, dayanıklılık kapasitesi olarak ele almış ve bu bağlamda boyutlandırıp değerlendirmiştir.<sup>125</sup> Bilişsel beceriler örgütün güçlü bir amaç duygusu, temel değerler, vizyon doğrultusunda, daha önce benzeri görülmemiş durumlar ve olaylar karşısında şirketin içinde bulunduğu durumu yorumlaması ve anlaması, bu durumlara uygun çözümler üretmesi yeteneği olmakla birlikte, ideolojik kimlik (ideological identity) ve yapıcı anlamlandırma (constructive sensemaking) şeklinde iki elementten oluşur.<sup>126</sup> İdeolojik kimlik, örgütün bir amaç, örgütsel kimlik, temel değerler ve örgüt içi ortak bir dil kullanımına sahip olması yeteneğini ifade etmektedir.<sup>127</sup> Bu bağlamda, bu çalışmanın diğer değişkeni olan “kurumsal yönetim çerçevesinde söz edilen kurumsallaşmanın, işletmenin kendine has iletişim ve iş yapma yöntemlerini, kültür haline dönüştürmesi sürecidir” ifadesini hatırlamak değişkenler arası ilişkinin pekiştirilmesinde faydalı olacaktır. Bilişsel beceriler boyutunun, bir diğer elementi olan yapıcı anlamlandırma ise örgüt ve firma çalışanlarının, benzeri görülmemiş durum ve koşullarla karşılaştıklarında, içinde buldukları durumu yorumlayıp anlamlandırma becerisidir.<sup>128</sup>

### 3.5.2. Davranışsal Nitelikler

Bilişsel beceriler sayesinde, elde edilen verilerin analiz edilmesi ve aksiyona geçilmesi yeteneğidir. Bir diğer deyişle davranışsal nitelikleri, işletmenin ileri gitmesini sağlayan bir motor görevi gören bir araçtır.<sup>129</sup> Tıpkı bilişsel beceriler gibi,

---

<sup>124</sup> Joseph Fiksel, “Designing resilient, sustainable systems”, **Environmental Science And Technology**, c.37, s.23(2003):5332-5333.

<sup>125</sup> Cynthia A. Lengnick-Hall, Tammy E. Beck, “Adaptive Fit Versus Robust Transformation: How Organizations Respond to Environmental Change”, **Journal of Management**, s.31(2005):738-739.

<sup>126</sup> **age**

<sup>127</sup> Lengnick-Hall, Beck, 2005,751.

<sup>128</sup> Lengnick-Hall, Beck, Lengnick-Hall, 2011, 246-247.

<sup>129</sup> Lengnick-Hall, Beck, 2005,751.

davranışsal nitelikler de, belirli elementlerin bir araya gelmesiyle oluşan bir boyuttur. Lengnick-hall ve Beck boyutun, deneyimsel/öğrenilmiş beceriler (practiced/learned resourcefulness) ve olağanüstü çeviklik (counterintuitive agility) elementlerinin, yararlı alışkanlıklar (useful habits) ve davranışsal hazırlık (behavioral preparedness) elementleriyle bir araya gelmesiyle meydana geldiğini belirtmiştir.<sup>130</sup> Birinci element olan deneyimsel/öğrenilmiş beceriler; örgüt ve bireylerin disiplinli yaratıcılığa sahip olması sonucu geleneksel olmayan, dayanıklı, beklenmedik durumlara çözümler bulabilmesi becerisidir.<sup>131</sup> Yararlı alışkanlıklar ise ilk element sonucu elde edilen rutinleşmiş ve öğrenilmiş alışkanlıkların, beklenmedik durumla karşılaşıldığında, tepki verme becerisidir. Boyutun üçüncü elementi olan olağanüstü çeviklik; mevcut alışkanlıkların yıkıcı olaylar karşısında hızla tetiklenmesiyle, örgütün ortalamadan yüksek bir hızla, tepki verme becerisidir.<sup>132</sup> Son element olan davranışsal hazırlık ise diğer tüm bileşenler arasında bir köprü niteliği görürken aynı zamanda işletmelerin sahip oldukları yeterlikler sayesinde diğer işletmelerin göremedikleri fırsatları görmelerini sağlamaktadır. Element temelde ortaya çıkması potansiyel durumlar karşısında karlı sonuçlar elde edebilmek için, işletmenin aksiyonlar alma ve yatırımlar yapma yeteneğini ifade etmektedir.<sup>133</sup>

### 3.5.3. Bağlamsal Dayanıklılık

İşletmenin, yıkıcı aksiyona tepki vermesi için gereken uygun koşulların oluşmasında rol alan iletişim ağını ve kaynakları ifade etmektedir.<sup>134</sup> Boyut, dört temel bağlamsal koşulun bir araya gelmesiyle oluşur, bu koşullar; psikolojik güvenlik (psychological safety), yoğun sosyal sermaye (deep social capital), geniş kaynak ağları (diffused power and accountability), dağılmış güç ve hesap verilebilirlik (access to broad resource networks) şeklindedir. Sözü edilen faktörlerin bir araya gelmesi, belirsiz ve ani durumların ortaya çıkması halinde örgütün hızlıca tepki vermesini sağlayan; kişiler arası bağlantılar ve kaynak tedarik ağlarını

---

<sup>130</sup> Lengnick-Hall, Beck, Lengnick-Hall, 2011, 246-247.

<sup>131</sup> Lengnick-Hall, Beck, Lengnick-Hall, 2011, 246-247.

<sup>132</sup> Ming-Jer Chen, Donald C. Hambrick, "Speed, Stealth, and Selective Attack: How Small Firms Differ From Large Firms in Competitive Behavior", **Academy of Management Journal**, c. 38, s. 2(1995): 457-458.

<sup>133</sup> Lengnick-Hall, Beck, Lengnick-Hall, 2011, 246-247.

<sup>134</sup> Lengnick-Hall, Beck, 2009,39-71.

güçlendirir.<sup>135</sup> Psikolojik güvenlik koşulu; işletmenin çalışma ortamının kişiler arası riskler almaya elverişlilik düzeyini ifade etmektedir. Örgütsel dayanıklılık bireylerarası risk gerektirdiğinden, psikolojik olarak güvenlik oluşturmak çok önemlidir. Bireyin kendini güvende hissetmediği durumlarda, çalışanın soru sorması ya da bilgi toplaması durumunda, bilgisiz; yardım istemesi, hatalarını kabul etmesi ve deneyler yapması durumunda, yetersiz; kritik geri bildirimler verirken, negatif olarak kabul edilmesinden çekinerek, böyle aksiyonlardan kaçınması söz konusu olabilir.<sup>136</sup> Psikolojik güvenlikle bağlantılı olarak, yoğun sosyal sermaye ise örgüt içerisinde saygılı interaksyonlar sayesinde ortaya çıkmaktadır.<sup>137</sup> Söz konusu saygılı etkileşimler; yüz yüze, akıcı ve tarafların kişisel saygı, dürüstlük, güven esaslarına dayalıdır.<sup>138</sup> Üçüncü koşul ise örgütsel dayanıklılıkla doğrudan alakalı olan; dağılmış güç ve hesap verilebilirlik koşuludur. Lengnick-Hall ve diğerleri, dayanıklı bir işletmenin hiyerarşik yapıda olmadığını öne sürmüşlerdir. Örgütsel dayanıklılık düzeyinin yüksek olduğu işletmelerde, kurumun her üyesi, örgütsel çıkarların elde edilebilmesi için gereken sağduyu ve sorumluluk düzeyine sahiptir. Örgüt üyeleri arasında paylaşılan sorumluluk, örgütsel dayanışma ile birleşerek dayanıklılık için gereken bilişsel ve davranışsal elementlerin meydana gelmesini sağlar. Geniş kaynak ağları koşulu ise örgütün sahip olduğu somut ve soyut kaynakların tamamını içermektedir<sup>139</sup>. Lengnick-Hall ve diğerleri; dayanıklı bireylerin, kaynaklarını başkalarıyla paylaşmaktan çekinmeyen bireylerle iletişim kurduğu kabulünden yola çıkarak,<sup>140</sup> dayanıklı örgütlerin de benzer şekilde tedarikçileri ve stratejik ortaklarıyla bağlantılar kurup, çalkantılardan uzak durabilenler olduğunu ileri sürmüşlerdir.<sup>141</sup>

---

<sup>135</sup> Lengnick-Hall, Beck, Lengnick-Hall, 2011, 246-247.

<sup>136</sup> **age**

<sup>137</sup> R.Duane Ireland, Michael A.Hitt, Deepa Vaidyanath, “Alliance Management as a Source of Competitive Advantage”, **Journal of Management**, c.28,s.3(2002):413-446’dan aktaran Cynthia A. Lengnick-Hall, TammyE. Beck, Mark L. Lengnick-Hall , “Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management”, **Human Resource Management Review**, s.21(2011):247.

<sup>138</sup> Karl E.Weick, “The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster.”, **Administrative Science Quarterly**, s.38(1993): 628–652. Den aktaran Cynthia A. Lengnick-Hall, Tammy E. Beck, Mark L. Lengnick-Hall, “Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management”, **Human Resource Management Review**, s.21(2011):247.

<sup>139</sup> Lengnick-Hall, Beck, Lengnick-Hall, 2011, 247.

<sup>140</sup> E. Werner, Ruth S. Smith, **Journeys from childhood to midlife: Risk, resilience, and recovery**, (Cornell University Press:2001)’den aktaran Cynthia A. Lengnick-Hall, Tammy E. Beck, Mark L.

<sup>141</sup> Lengnick-Hall, Beck, Lengnick-Hall, 2011, 247.

### 3.5.4. Varlıklar Ve Kaynaklar Boyutu

Pal ve arkadaşları, ekonomik kriz esnasında örgütsel dayanıklılığın öncülleri üzerine yaptıkları çalışmalarında, dayanıklılığın; varlıklar ve kaynaklar, öğrenme ve kültür, son olaraksa dinamik yetenekler boyutlarından oluştuğunu belirtmiştir.<sup>142</sup> Varlıklar ve kaynaklar boyutu bir işletmenin varlık ve varlığa dönüşme potansiyeline sahip kaynaklarını kullanarak, tüketici kitlesine hizmet ve servis sağlaması üzerine kuruludur. Aynı zamanda işletmeler söz konusu varlıklarını, kredi almak için teminat olarak kullanabilecekleri gibi, şirketin nakit akışını iyileştirmek için satış amacıyla da kullanır ve bu yolla, şirketin piyasa değerini artırır.<sup>143</sup> Bu durumda yeterli, nitelikli kaynak ve varlığa sahip işletmeler, beklenmeyen durumlar karşısında daha hızlı tepki verir hale gelecektir. Tüm etkilerinin yanı sıra yeterli ve nitelikli kaynakların mevcut olması, işletmenin yıkıcı olay sonrası meydana gelen talebi karşılama konusunda da etkili olacaktır.<sup>144</sup>

### 3.5.5. Öğrenme Ve Kültür

Yıkıcı olay karşısında tepki veren firmanın, krizin ortasında bile dayanıklılığını koruması için, özenli bir liderlik yaklaşımı ile çalışan bekasının gözetildiği ve saygı, hesap verilebilirlik gibi ilkelerin temel alındığı bir kültüre ihtiyaç duyduğunu açıklar.<sup>145</sup>

### 3.5.6. Dinamik Yetenekler

Dört farklı faktörün bir araya gelmesi ile oluşur. Bu faktörler esneklik, yedekleme, sağlamlık ve ağ kurma faktörleridir.<sup>146</sup> Vossen'e göre esneklik faktörü özellikle, KOBİ'lerin söz konusu olduğu vakalarda, işletmenin ani karar alabilmesi ve etkin bir kurum içi iletişim şekli belirlenerek hızlı öğrenme ve yeni rutinlere hızla

---

<sup>142</sup> Rudrajeet Pal, Hakan Torstensson, Heikki Mattila, "Antecedents of organizational resilience in economic crises—an empirical study of Swedish textile and clothing SMEs", **Int. J. Production Economics**, s.147(2014):414.

<sup>143</sup> Billie Nordmeyer, "Tangible Vs. Intangible Resources", <https://yourbusiness.azcentral.com/depreciate-business-5966.html> [20.09.2020]

<sup>144</sup> Ernst & Young, "Organisational Resilience: The relationship with risk related corporate strategies", (Australia 2013),12.

<sup>145</sup> Pal, Torstensson, Mattila, **age**, 418.

<sup>146</sup> Pal, Torstensson, Mattila, **age**, 414.

adapte olması bakımından büyük önem teşkil etmektedir.<sup>147</sup> Dayanıklılık mühendisliği perspektifinde ise esneklik; sisteminin beklenmedik durumlara karşı tepki verme hızı olan çevikliği ve adaptasyon kapasitesi sayesinde yeniden yapılanabilme yeteneğidir.<sup>148</sup> Dinamik yeteneklerin sağlanması için gereken faktörlerin bir diğeri olan yedekleme ise firmanın yedekleme; bir diğeri deyişle kaynak artırımı ve çoklu kaynaklandırma yapmasıdır. Sheffi ve Rice yedekleme stratejisinin büyük firmalarda etkin sonuçlar sağlamanın yanı sıra, küçük ölçekteki işletmeler için de bir gelişme aracı olarak rol oynamasıyla, dayanıklılığa katkı sağladığını savunmuşlardır.<sup>149</sup> Yedekleme stratejisinin; büyük ve küçük ölçekli işletmeler üzerindeki etkisi olumlu yönde olsada; ölçekleri ve yapıları göz önünde bulundurulduğunda farklı stratejilerin, farklı işletmelerde, farklı sonuçlara sebep olacağı unutulmamalıdır. Örneğin Dangayach ve Deshmukh yedekleme stratejisinin küçük ölçekli aile işletmeleri tarafından kullanılması durumunda; yetersiz teknolojik kapasite, zayıf ara yüz ve finansal yapı gibi nedenlerle yarardan çok zarar sağlayacağını savunmuşlardır.<sup>150</sup> Sağlık faktörü ise, dayanıklı işletmelerin kalite farkındalığına dair bir kültüre ve ince düşünme biçimine sahip olduğunu ifade etmektedir. Sağlık faktörü aynı zamanda, örgütün kalite kontrolü ve detaylı işleme gibi becerilere sahip olmasının dayanıklılığı arttırmasının yanı sıra, düşük stok düzeyi ve standartlaştırılmış işleyiş tarzını elde etmesini ifade etmektedir.<sup>151</sup> Dinamik yetenekler boyutunu sağlamak için gereken son faktör olan ağ kurma ise

---

<sup>147</sup> Robert W. Vossen, “Strengths And Weaknesses Of Small Firms In Innovation”, **International Small Business Journal**, S.16(1998): 88–94’den aktaran Rudrajeet Pal, Hakan Torstensson, Heikki Mattila, “Antecedents of organizational resilience in economic crises—an empirical study of Swedish textile and clothing SMEs”, **Int. J. Production Economics**, s.147(2014):414.

<sup>148</sup> Andrew Hal, Tom Heijer, “Defining resilience”, **Resilience Engineering: Concepts and Precepts**, ed. Erik Hollnagel, David D. Woods (Aldershot: Tarih Ashgate, 2006):35-451 den aktaran Rudrajeet Pal, Hakan Torstensson, Heikki Mattila, “Antecedents of organizational resilience in economic crises—an empirical study of Swedish textile and clothing SMEs”, **Int. J. Production Economics**, s.147(2014):414.

<sup>149</sup> Yossi Sheffi, James B. Rice Jr., “A Supply Chain View of the Resilient Enterprise”, **Sloan Management Review**, s.47(2005):43-44.

<sup>150</sup> Dangayach, G.S., Deshmukh, S.G., “Practice of manufacturing strategy: evidences from select Indian automobile companies”, **International Journal of Production Research**,s.39(2001): 2353–2393 den aktaran Rudrajeet Pal,Hakan Torstensson,Heikki Mattila, “Antecedents of organizational resilience in economic crises-an empirical study of Swedish textile and clothing SMEs”, **Int. J. Production Economics**, s.147(2014):414.

<sup>151</sup> Pal, Torstensson, Mattila, **age**, 414.

yıkıcı olaylarla karşılaşılması durumunda örgütün somut ya da soyut kaynaklar elde edebileceği kurumlarla bir ilişki kurma becerisini ifade etmektedir.<sup>152</sup>

### 3.5.7. Durum Farkındalığı (Situation Awareness)

McManus ve arkadaşları “Facilitated Process for Improving Organizational Resilience” isimli çalışmalarında örgütsel dayanıklılığı ölçmek için endüstrideki sektörleri temsil eden 10 vaka çalışmasını incelemiş ve araştırma sonucunda örgütsel dayanıklılığın durum farkındalığı (situation awareness), temel hassasiyet yönetimi (management of keystone vulnerability) ve uyumluluk kapasitesi (adaptive capacity) olarak üç boyuttan oluştuğunu ileri sürmüşlerdir.<sup>153</sup> Örgütsel dayanıklılığın temeli olan durum farkındalığı kavramının ilk kullanımı, ordu teorisinde gerçekleşmekle birlikte, sosyal bilimler literatüründeki modern tanımının Endsley tarafından yapıldığı bilinmektedir.<sup>154</sup> Endsley durum farkındalığını bir sistemdeki unsurların belirli bir zaman ve mekân içerisinde algılayıp anlamlandırılması ve yakın gelecekteki durumlarının öngörülmesi olarak tanımlamıştır.<sup>155</sup> Literatürde, birey farkındalığı özellikle mühendislik alanında birçok kez tanımlansa da, örgütsel boyutta, takım farkındalığı ve paylaşılan farkındalığının taze bir alan olması kavramın tanımı üzerinde bir uzlaşma sağlanmasının engellemiştir. Bu doğrultuda, Oomes ise örgütsel boyutta bir farkındalığın, özellikle kriz durumlarıyla ilişkilendiriliğini ve bu sebeple kavramı bir organizasyonu oluşturan tarafların birbirleriyle nasıl bir ilişki içerisinde olduğunu anlama becerisi olarak tanımlamanın uygun olduğunu savunmuştur.<sup>156</sup> Aynı zamanda, söz konusu çalışmalarında Mcmanus ve arkadaşları, örgütlerin olası acil durumları ön görmeye çalışarak kavramasının ve beklenmedik herhangi bir durumla karşılaşılması halinde, belirli bir

---

<sup>152</sup> Lengnick-Hall, Beck, Lengnick-Hall, 2011, 247.

<sup>153</sup> Sonia McManus ve diğ, “Facilitated Process for Improving Organizational Resilience”,**Natural Hazards Review**, c.9,s.2(2008):82-83.

<sup>154</sup> McManus ve diğ, **age**.

<sup>155</sup> Charlie Maclean-Bristol, “A Model for Situational Awareness”,[https://www.b-c-training.com/bulletin/a-model-for-situational-awareness#:~:text=Situational%20awareness%20is%20defined%20by,status%20in%20the%20near%20future!](https://www.b-c-training.com/bulletin/a-model-for-situational-awareness#:~:text=Situational%20awareness%20is%20defined%20by,status%20in%20the%20near%20future!.). [17.10.2020].

<sup>156</sup> McManus ve diğ, **age**.

tecrübeye sahip olmaları için senaryo egzersizleri yapmalarının örgütün durum farkındalığını arttırma konusunda faydalı olacağını da savunmuştur.<sup>157</sup>

### **3.5.8. Temel Hassasiyet Yönetimi (Management Of Keystone Vulnerability)**

Örgütün olası kriz durumlarında örgütün faaliyeti üzerinde negatif sonuçlar doğurma potansiyeline sahip operasyonel ve yönetsel yönlerini ifade eder.<sup>158</sup> McManus ve arkadaşları temel zayıflıkların tanımlanması için iki yöntem olduğunu belirtmiştir. Bu yöntemlerden ilki örgütün hatalı çalışan bileşeninin ne süre içerisinde negatif etkiye sebep olduğunun tespiti, ikincisi ise ciddi anlamda bir negatif etki doğurmak için gereken hatalı bileşenlerin sayısı. Mcmanus ve arkadaşları, söz konusu bileşenleri binalar, yapılar, makineler, özel ekipmanlar gibi somut (tangible) bileşenler ve temel departmanlar arası ilişki, iletişim yapısı, örgütün stratejik görüşü gibi daha az somut (less tangible) bileşenler olarak sınıflandırılmışlardır.<sup>159</sup>

### **3.5.9. Uyumluluk Kapasitesi (Adaptive Capacity)**

Uyumluluk kapasitesi örgütsel dayanıklılığın bir boyutu olmakla birlikte aynı zamanda dayanıklılık oluşturmanın en önemli aşamalarındandır.<sup>160</sup> Uyumluluk kapasitesi, işletmenin gerek günlük işleyişi esnasında gerek kriz anlarında zamanında ve doğru kararları vermesini sağlayan örgütsel kültürü ve dinamikleri ifade etmektedir. Uyumluluk kapasitesi bir işletmenin liderlik ve karar verme mekanizmaları, gelir dağılımı, veri ve bilgi saklanması, yaratıcılık düzeyi ve örgütün tolere edebileceği esneklik düzeyi ile belirlenir.<sup>161</sup> Kavram bir işletmenin, kargaşa ve bozulmaya dayanmak için stratejisi, operasyonları, kurumsallık yapısı ve karar destek mekanizmalarını değiştirme yeteneği şeklinde tanımlanmaktadır.<sup>162</sup>

---

<sup>157</sup> McManus ve diğ, **age**.

<sup>158</sup> McManus ve diğ, **age**.

<sup>159</sup> McManus ve diğ, **age**.

<sup>160</sup> McManus ve diğ, **age**.

<sup>161</sup> McManus ve diğ, **age**.

<sup>162</sup> Randy Starr, Jim Newfrock, Michael Delurey, "Enterprise Resilience: Managing Risk in the Networked Economy", <https://www.strategy-business.com/article/8375?gko=9ee65> [30.01.2021].



### 3.5.10. Dayanıklılık

Kötüleşme ve fonksiyon kaybı durumlarında birimler ve sistemlerin strese ve talebe dayanma becerisini ifade etmektedir.<sup>163</sup>

### 3.5.11. Yedekleme

Birim ve sistemlerin söz konusu zor durumlarda, faaliyetlerini sürdürebilmesi için gereken ihtiyaçlarını karşılayabilme yeteneğini ifade etmektedir.<sup>164</sup>

### 3.5.12. Beceri

Yedekleme boyutunda söz konusu edilen sistemin problemleri tespit etme ve öncelikler belirleyip beşeri ve ekipman kaynaklarını kullanarak hasarı ve yıkımı azaltıp, amaçlarına ulaşma becerisini ifade etmektedir.<sup>165</sup>

### 3.5.13. Sağlamlık

Genel kullanımı itibariyle şok etkisi yaratan çevresel etkilere ve belirsiz durumlara karşın, mevcut durumu koruma yeteneği olarak tanımlanmıştır.<sup>166</sup> Kullanıldığı vakalar göz önünde bulundurulduğunda, kavram literatürde kompleks sistemlerle birlikte kullanılmıştır. Kargaşa ve şok durumlarıyla karşılaşmasına karşın, sistemin fonksiyonunu sağlıklı şekilde sürdürmesi şeklinde tanımlanmıştır.<sup>167</sup> Kavram örgüt teorisinde ise bir organizasyonun temel özelliklerini ve mevcut işleyiş modelini değişen koşullar altında dahi koruma yeteneği olarak tanımlanmıştır.<sup>168</sup>

### 3.5.14. Atıklık

Kantur ve Say, ölçek geliştirme çalışmasında Mallak'ın ““Measuring resilience in health care provider organizations,” Health Manpower Management” isimli

---

<sup>163</sup> Deniz Kantur, Arzu İşeri Say, “Organizational Resilience: A Conceptual Integrative Framework”, **Journal Of Management & Organization**, c.18,s.6(2012): 770.

<sup>164</sup> Kantur,Say,2012,770.

<sup>165</sup> Kantur,Say,2012,770.

<sup>166</sup> Oxford Advanced Learner's Dictionary, <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/resilience>[20.01.2021].

<sup>167</sup> Marjolein J.P.Mens ve diğ. “The meaning of system robustness for flood risk management”, **Environmental Science And Policy**, c.14,s.8(2011):1121-1131 den akataran Giliberto Capano, Jun Jie Woo, “Resilience and robustness in policy design: a critical appraisal”, **Policy Sci**, s.50(2017):403.

<sup>168</sup> Leike Van Oss, Jaap Van 't Hek, **Why Organizational Change Fails: Robustness, Tenacity, And Change In Organizations**, (Newyork: Routledge,2011):34.

çalışmasından yola çıkarak,<sup>169</sup> atiklikliğin örgütsel dayanıklılığın boyutlarından biri olduğunu kabul etmiş ve kavramı işletmenin amaçlarının vakitlice gerçekleştirilebilmesi şeklinde tanımlamıştır. Literatürde genel olarak olayların olası negatif sonuçlarına dair öngörülerde bulunarak esnek ve hızlı şekilde hareket edip onların risklerinden kaçınarak, söz konusu durumları bir fırsata çevirme şeklinde tanımlanmıştır.<sup>170</sup> Talerngsri, “Strengthening agility and resilience in your organisation” isimli makalesinde örgütsel çeviklik inşa ederken, organizasyonun belirli noktalara odaklanması gerektiğini belirtmiştir. İlk odak noktası kurumsal kültür ve değerlerin inşasıdır. Kurumsal kültür ve değerlerin önemi temelde çalışanların benzer mantıksal yapıya göre düşünmesi ve her bir çalışanın işletme içerisinde hangi görevi nasıl gerçekleştireceğini bilmesinin olası durumlar karşısında tepki hızını arttırmasıdır. İkinci odak noktası, işletmenin amaçlarına göre belirlenmiş bir yapının inşa edilmesiyken, üçüncü odak noktası ise liderliktir. Dört ve beşinci odak noktaları ise birbirleriyle ayrılmaz parçalar olan icra ve uygulama aşamalarıdır.<sup>171</sup> Dev danışmanlık ve araştırma firması McKinsey&company, örgütsel atikliği, işletmenin iş çevresinde öngördüğü olası negatif olaylara karşı, hızlı ve net bir şekilde taktik ve yön değiştirme becerisi olarak tanımladığı “Building a nimble organization: A McKinsey Global Survey”, isimli çalışma sonucunda, büyük bölge ve sektörlerde işletme yöneticilerinin, örgütsel atikliğin ve hızın önemini kabul ettiği sonucuna varmıştır. Araştırmada tüm dünyadan kar amacı güden ve gütmeyen, kamuya açık ve özel kuruluşlarda hizmet veren 562 yönetici örneklem üyesi olarak kullanılmıştır.<sup>172</sup>

### 3.5.15. Bütünsellik

Negatif durumlarla karşılaşılması halinde işletmenin çalışanları arasındaki uyumluluk düzeyini ifade etmektedir.<sup>173</sup> Departmanları ve çalışanlar arası bütünsellik düzeyi düşük bir işletme, birçok şekilde etkilenecek dayanıksız duruma

---

<sup>169</sup> Deniz Kantur, Arzu İşeri Say, Measuring Organizational Resilience: A Scale Development, **Journal Of Business, Economics & Finance**, C.4,S.3(2015):461.

<sup>170</sup> Joseph Mccann, John Selsky, James Lee, “Building Agility, Resilience And Performance In Turbulent Environments”, **People & Strategy**, c.32,s.3(2009):45.

<sup>171</sup> Arinya Talerngsri, “Strengthening agility and resilience in your organisation”, <https://www.bangkokpost.com/business/1923452/strengthening-agility-and-resilience-in-your-organisation>, [24.10.2020].

<sup>172</sup> Jon Krause, Building a nimble organization: A McKinsey Global Survey, <http://leadway.org/PDF/Building%20A%20Nimble%20Organization.pdf>, [23.10.2020].

<sup>173</sup> Kantur, Say, 2015,467.

düşmektedir. Örneğin, departmanlar arası bütünsellik düzeyi düşük olan bir işletme, zayıf koordinasyona sahip olması sebebiyle bölümler arası rekabetten muzdarip olabileceği gibi, iletişim kopukluğu yüzünden ihtiyaç fazlası üretim yaparak zarara uğrayabilir. Aynı zamanda bütünsellik düzeyi düşük bir işletmede departmanlar, kimi veriler üzerinde sahiplik iddia ederek, bilgi akışında kesintilere engel olabilir, bu ve bunun gibi durumlar ise departmanlar arasında uyumu bozarak anlatılmamış zararlara sebep olur.<sup>174</sup>

### 3.6. Örgütsel Dayanıklılık Yaklaşımları

Literatürde örgütsel dayanıklılık farklı yaklaşımlarla ele alınmıştır. Bu yaklaşımlar; davranışsal yaklaşım, anlam yaratma yaklaşımı, kendini yenileme süreci yaklaşımı, risk yönetimi yaklaşımı ve sistem yaklaşımı şeklindedir.<sup>175</sup>

#### 3.6.1. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal yaklaşıma göre dayanıklı bir örgüt, bütüncül bir davranışlar serisi ve çevresel değişikliklerin hemen algılanıp uyum sağlamasını sağlayan, örgütsel uyum kapasitesine sahiptir.

Home ve Orr's "Assessing Behaviors That Create Resilient Organizations" isimli makalelerinde örgütsel dayanıklılığa dair 7 serilik bir kalıp olduğunu ifade etmişlerdir. Söz konusu kalıplar toplum kavrayışı, yeterlilik, bağlantılar, bağlılık, iletişim, koordinasyon ve değerlendirmedir.<sup>176</sup>

Toplum kavrayışı; örgüt içerisindeki bireylerin örgütün amaç, değer, vizyon ve misyonunu kavrayışını ve özdeşleşme düzeyini ifade ederken aynı zamanda çalışanların, işletmenin eğitim, ücret, çalışma standartları, kültür ve çalışma ortamı gibi faktörler bakımından örgüte ne denli uyumlu olduğunu ifade eder. Bir başka deyişle örgüt çalışanlarının 'biz kimiz?' sorusunu cevaplama yeteneğidir.

---

<sup>174</sup> Paolo Martel, "How to Ensure Seamless Departments Integration", <https://www.linkedin.com/pulse/how-ensure-seamless-departments-integration-ikon-solutions> [24.10.2020].

<sup>175</sup> Joseph W.K. Chan, "Enhancing Organisational Resilience: Application of Viable System Model and MCDA in a Small Hong Kong Company", **International Journal of Production Research**, c.49 s.18(2011): 5547.

<sup>176</sup> John F. Home, John E. Orr, "Assessing Behaviors That Create Resilient Organizations", *Employment Relations Today*, s.24(1998):31.

Yeterlilik; örgütün yetenekleri ve iç/dış çevrenin taleplerini karşılama arasındaki uyumu ifade etmektedir. Bir başka deyişle yeterlik, işletmenin değişen çevre koşulları içerisinde talepleri nasıl karşılayabiliriz? Sorusunu cevaplama yeteneğidir.

Bağlantılar; işletmenin dayanıklılık kapasitesini belirleyen kişiler, gruplar ve sistemlerin özelliklerini ve örgütün baskı altında gösterebileceği esneklik derecesini ifade ederken örgütün kuruluş faaliyetlerini sürdürme ve bağlanması da etki sahibidir.

Bağlılık; örgütün farklı bölümlerinin, belirsizlik durumlarında bile iyi niyet ve güven içerisinde çalışabilme yeteneğini ifade etmektedir.

İletişim; bağlılık kalıbında birbirleriyle uyum iyi niyet ve güven içerisinde çalışan bölümlerin, olduğu bilinen, mantıksal olarak kabul edilebilir, işletme için işe yarayıp büyümeyi sağlayabilecek bilgileri birbirleri arasında paylaşabilme yeteneğini ifade etmektedir.

Koordinasyon; örgütün tüm çalışanlarının, büyük veya küçük fark etmeksizin her türlü çabasını bir araya gelerek sistemsel boyutta örgütte amaçların kavranmasını ifade etmektedir.

Değerlendirme; çalışanların örgütle kendisini özdeşirmesi sonucu örgütte meydana gelen en ufak bir değişikliği bile aşırı yükleme şeklinde kabul etmesini ifade etmektedir. Bu aşamada çalışanların tepkisi, örgütün benchmark yapması için bir fırsat oluşturur. Bu durumda işletmenin arzulanan hesap verilebilirlik ve uyum seviyesine gelmesine katkıda bulunur.

Weick ve arkadaşları ise örgütsel dayanıklılığın beş serilik bir davranışsal kalıptan oluştuğunu ileri sürmüşlerdir. Söz konusu davranışlar başarısızlıklara karşı hazırlık, ayrıntıları kaçırmamak adına önemli açıklamaları basitleştirmemek, daimi hassasiyet, dayanıklılık oluşturma için sorumlu hissetme ve yapılara odaklanmayarak esnek bir örgüt oluşturma şeklindedir.<sup>177</sup>

Mallak ise “Putting Organizational Resilience to Work” isimli makalesinde örgütsel dayanıklılığın 5 serilik bir kalıptan oluştuğunu belirtmiştir. İlk prensip, örgütsel deneyimleri olumlu şekilde algılamaktır. Bu ilkeye göre deneyim örgütte bir zarara sebep olsa dahi olumlu açıdan bakılmalı ve yola devam edilmelidir. İkinci prensip adapte olunabilir pozitif davranışlar geliştirmektir, bu ilkeye göre işletmeler

---

<sup>177</sup> Karl E.Weick, Kathleen M Sutcliffe, David Obstfeld, **Organizing for High Reliability: Processes of Collective Mindfulness**, (London: Sage Publishing,2008):38-39.

değişimleri tehlike olarak değil fırsatlar olarak kabul etmeli ve kalıplaşmış çözüm yolları üretmektense durumun gerektirdiği şekilde hareket etmelidir. Üçüncü prensip olan dış kaynakların yeterliliğinin sağlanması ise örgütün olası her duruma karşı yeterli derecede dış kaynaklara sahip olmasını ifade etmektedir. Dördüncü prensip, karar verme sınırlarını genişletme ise yine olası bir durum anında aniden ortaya çıkabilecek olası çözümlerin hızlıca yürürlüğe konulması için karar verme otoritesinin genişletilmesini ifade etmektedir. Beşinci prensip ise ayrı parçalardan bütün oluşturma egzersizleri yapmaktır (practice bricolage). Söz konusu ilkeye göre örgütün elindeki çeşitli materyalleri kullanarak çözüm oluşturması gerekmektedir. Altıncı prensip ise örgütün belirsizliğe tolerans geliştirmesidir. Örgütün elde yeterli bilgilerin olmadığı durumlarda da sağlıklı ve doğru kararları verebilme yeteneğini ifade etmektedir. Son ve yedinci prensip ise sanal rol sistemleri oluşturmaktır. Bu prensiple ifade edilen ise örgüt içi çalışanların takım içerisinde hareket ederken örgütün misyonunu kavrayıp paylaşarak, örgüt içerisinde zayıf olan noktaların doldurulmasını sağlayabilmesidir.<sup>178</sup>

### 3.6.2. Anlam Yaratma Yaklaşımı

Anlam yaratma yaklaşımına göre dayanıklı bir örgüt aksaklık, tehditler ve krizlerle karşılaştığı durumlarda bile mantıklı bir şekilde hareket ederek olayları hasar almadan atlatabilir.

Weick ve Sutcliffe “Managing the Unexpected” adlı çalışmalarında örgütlerde akıl yürütme becerisinin azalması ya da bozulmuş olması durumunda örgütün zayıflayacağını ve esneklik derecesinin azalacağını ileri sürmüşleridir.<sup>179</sup>

Issel ve Narasimha sağlık kuruluşları üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında akıl yürütme becerisi arttıkça, örgütün, hatalar ve başarısızlıklarla karşılaşma ihtimalinin azaldığını ifade etmişlerdir. Aynı zamanda araştırmacılar bireysel anlamda hastalar üzerindeki memnuniyet derecesinin artmasının örgütsel dayanıklılığı arttıracığını ortaya koyan analizler gerçekleştirmişlerdir.<sup>180</sup>

---

<sup>178</sup> Larry Mallak, “Putting Organizational Resilience to Work”, **Industrial Management**, c.40, s.6(1998): 8.

<sup>179</sup> Karl E.Weick, Kathleen M. Sutcliffe, **Managing the Unexpected**, (San Francisco: Jossey-Bass, 2001):88.

<sup>180</sup> L. Michele Issel, Kusuma M. Narasimha, “Creating complex health improvement programs as mindful organizations: From theory to action”, **Journal of Health Organization and Management**, c.21,s.2(2007):180.

### 3.6.3. Kendini Yenileme Süreci Yaklaşımı

Kendini yenileme süreci yaklaşımı etkin adaptasyon konseptinden ayrılmıştır. Bu yaklaşımda örgütlerin kendini yenileme sürecini yaşamasına engel olan erken uyarı sistemleri kurması büyük önem teşkil etmektedir.<sup>181</sup>

Söz konusu yaklaşımla ilgili olarak Cho ve arkadaşları “Dialectics of Resilience: A Multi-Level Analysis of a Telehealth Innovation” isimli çalışmalarında örgütlerin dayanıklılık düzeyleri ve teknolojik gelişmişlik düzeyi ve teknolojik değişikliklere adapte olabilme kapasitesi arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir.<sup>182</sup> Aynı zamanda Valikangas ve arkadaşları da konuyla ilgili olarak örgütlerin inovatif travmalara karşı dayanıklılığını vakalar üzerinden incelen çalışmalarında her örgütsel başarısızlığın içsel ve dışsal sebepleri olabileceği gibi inovasyon travmasının da başarısızlık ve yıkım için bir temel oluşturabileceğini ve örgütlerin erken uyarı sistemleri geliştirerek potansiyel zararlardan korunabileceğini ifade etmiştir.<sup>183</sup>

Kendini yenileme süreci yaklaşımıyla ilgili olarak Reinmmoeller ve Baardwijk ise inovatifliği kaynaklar\kapasiteler ve iç\dış şeklinde boyutlandırmış, söz konusu iki boyutun kombinleyerek 4 temel yaklaşım elde etmişlerdir. Söz konusu yaklaşımlar bilgi yönetimi, keşfetme, işbirliği ve girişimcilik şeklinde adlandırılmıştır.

Bilgi yönetimi kurum içindeki mevcut bilginin harekete geçirilmesi ve kullanılmasını ifade etmektedir. Çalışanlar, entelektüel sermaye, beceriler ve dijital veri depoları gibi öğeleri içeren söz konusu kaynakların kullanımından sorumlu olan merci ise genellikle üst yönetimdir.

Keşfetme yaklaşımı ise örgüt içiyle alakalı yeni fikirlerin yaratımını ifade etmektedir. Yeni fikirler üst yönetimin desteğiyle iç birimlerinde aracılığıyla deneyler ve örgüt için potansiyel bir değere sahip prototipler oluşturma aşamalarını içermektedir. Keşif ve araştırmalar laboratuvar ve inavosyon merkezlerinde

---

<sup>181</sup> Chan, **age**.

<sup>182</sup> Sunyoung Cho, Lars Mathiassen, Daniel Robey, “Dialectics of Resilience: A Multi-Level Analysis of a Telehealth Innovation”, **Journal of Information Technology**, c.22,s.1(2007):33.

<sup>183</sup> LiisaVälilikangas, MartinHoegl, Michael Gibbert, “Why learning from failure isn’t easy (and what to do about it): Innovation trauma at Sun Microsystems”, **European Management Journal**, c.27,s.4(2009):231.

gerçekleştirilirken, ortaya çıkan inovasyonlar artımsal ya da radikal türde olabilirler.<sup>184</sup>

İşbirliği yaklaşımı, inovasyon için hayati kaynakların örgüt dışında mevcut olma ihtimaline karşın mevcut kaynakların ve fikirlerin örgüt dışını transferini ya da ihtiyaç duyulan kaynak karşılığında takas edilmesini ifade etmektedir. Kaynak artırımının yanı sıra işbirliği örgütte risk dağılımını arttırarak belirsizliği azaltma gibi faydalarda sağlamaktadır. Birleşmeler, satın almalar, stratejik ittifaklar ve dış kaynak kullanımı örgütlere işbirliği sağlayabilecek stratejik kararlardır.<sup>185</sup>

#### 3.6.4. Risk Yönetimi Yaklaşımı

Risk yönetimi yaklaşımında dayanıklılık paradigması bir örgütün belirsiz ve yıkıcı olaylar karşısında hayatta kalma kapasitesine dayanmaktadır.<sup>186</sup> Yaklaşım ile ilgili olarak literatürde farklı araştırmalar mevcuttur. Araştırmalar dayanıklılığın farklı yöntemlerle arttırılabileceğini ifade etmektedir. Söz konusu yöntemler deneme yanılma yoluyla öğrenme, örgütler arası öğrenme, örgütün çevresinden öğrenmesi ve inovasyon yaratma kapasitesidir.

Comfort, sürekli öğrenmenin örgütsel dayanıklılık üzerinde etki sahibi olduğunu ve söz konusu öğrenmenin örgütün çevresi ve diğer örgütlerle olan ilişkisiyle gerçekleşeceğini ve örgütün dayanıklılığını arttıran inovasyonların hızla değişen çevre koşullarında çok daha sık gerçekleştiğini ifade etmiştir.<sup>187</sup>

Wildavsky ise “Searching for safety” isimli kitabında inovasyon yapabilme becerisinin ne denli önemli olduğunu, Rosenberg’ in “Learning by using” isimli yayınından yola çıkarak ifade etmiştir. Rosenberg, çalışmasında örgütün beceri ve verimliliğini arttıran inovasyon üretim aşamasında yer almasının örgütsel güvenliği ve dolayısıyla örgütsel dayanıklılıkla alakalı olduğunu ifade etmiştir.<sup>188</sup> Bununla birlikte Wildavsky çeşitliliğin öğretici olduğunu yani, deneme yanılma stratejisi

---

<sup>184</sup> Patrick Reinmoeller, Nicole van Baardwijk, “The Link Between Diversity and Resilience”, **MIT Sloan Management Review**, c.46,s.4(2005): 62.

<sup>185</sup> **Age**

<sup>186</sup> Chan, **age**.

<sup>187</sup> Louise K. Comfort, “Risk and Resilience: Inter-organizational Learning Following the Northridge Earthquake of 17 January 1994”, **Journal of Contingencies and Crisis Management**, c.2,s.3(1994):159.

<sup>188</sup> Aaron Wildavsky, **Searching For Safety**,(Newyork: Transaction Publishers,1991):35.

sayesinde öğrenilen bilgilerin örgütü olası senaryolar karşı hazırlayarak dayanıklılığını arttırdığını belirtmiştir.<sup>189</sup>

Sheridan ise Wildavsky ve Comfort'tan farklı olarak dayanıklılığın olumlu gelişmelerle artırılmasından ziyade, zarar olasılıklarının aza indirgenmesi ya da ortadan kaldırılmasıyla gerçekleştiğini ifade ederken özellikle insan faktörü üzerinde durmuştur. Sheridan'a göre olası zararlardan kaçınmak adına gerçekleştirilen risk analizleri şüphelidir. Çünkü analizler insan hatalarını göz ardı etmekte ve çalışanlar tarafından gelecekte yapılabilecek olası hataların geçmiştekilerden farksız olacağını varsaymaktadır. Bu bağlamda örgütsel dayanıklılığın sağlanması için yalnızca risk analizleri yeterli değildir. İnsanların performans sergilediği örgütsel süreçlere de odaklanılmalıdır.<sup>190</sup>

### 3.6.5. Sistem Yaklaşımı

Sistem yaklaşımına göre örgütsel dayanıklılığın artması için örgütün değişiklik ve krizlerle baş etme konusunda geniş bir bakış açısına sahip olması gereklidir. Bu bağlamda Jackson çevresel türbülanslar sebebiyle büyüme ve faaliyetini sürdürme konusunda zorluk çeken işletmelerin organik yaklaşımı benimsemesi gerektiğini belirtmiştir.<sup>191</sup>

Jackson'un "Organik yaklaşım, organik örgütleri ifade etmektedir" ifadesindeki organik örgüt terimi Burns ve Stalker tarafından "Systems Methodology for the Management Sciences" isimli çalışmalarında literatüre kazandırılmıştır.<sup>192</sup> Burns ve Stalker, organik örgüt yapısının sürekli yeni problemlerin ortaya çıktığı, gelecekteki aksiyonların belirsiz olduğu ve hiyerarşik yapısında fonksiyonel rollerin belirgin olması sebebiyle, tepkilerin otomatik olarak gerçekleştiremeyeceği örgütler için, uygun olduğunu ifade etmiştir. Aynı zamanda araştırmacılar, organik örgütlerin, bireysel görevlerin gerçekleştirilmesi ve yeniden tanımlanması konusunda gerçekçi bir doğaya sahip olduğu, süreçlerin bireyler arasında iletişim içerisinde

---

<sup>189</sup> age,2.

<sup>190</sup> Thomas B. Sheridan, "Risk, Human Error, and System Resilience: Fundamental Ideas", **Human Factors The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society**, c.50,s.3(2008):420.

<sup>191</sup> Michael C. Jackson, **Systems Methodology For The Management Sciences**,(Newyork: Springer US,1991):1001.

<sup>192</sup> Tom Burns, George Stalker, **The Management of Innovation**, (LondonTavistock:1961):105-106.



gerçekleştirildiği, kontrol ve otorite arasında bir ağ oluşturduğu, iletişimin çok yönlü şekilde gerçekleştirildiği gibi özelliklerinden söz etmiştir.<sup>193</sup>

Helbing ve arkadaşları, Burns ve Stalker'a benzer şekilde, örgütlerin çevresel trüblanslara karşı dayanıklılıklarını korumaları için bir ağ oluşturmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Aynı zamanda araştırmacılar, yine organik örgüt yapısına uygun şekilde iletişimin çok yönlü olmasının örgütsel dayanıklılık üzerine olumlu etkileri olacağını ifade etmişlerdir.<sup>194</sup>

Ignatiadis ve Nandhakumar da Kurumsal kaynak planlaması (Enterprise Resource Planning) ERP hakkındaki çalışmalarında, dayanıklılığı sistem yaklaşımı ile ele almış ve ERP sisteminin doğru şekilde yönetilip kontrol edilmediği durumlarda örgütsel dayanıklılığı olumsuz yönde etkilediği sonucuna varmıştır.<sup>195</sup>

---

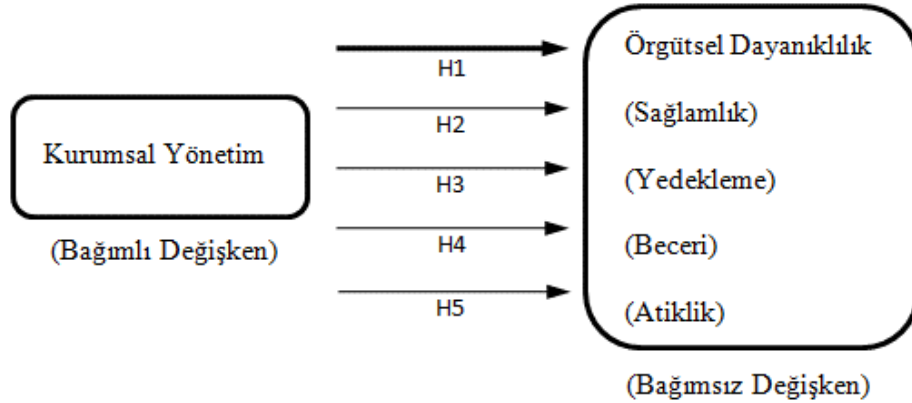
<sup>193</sup> age

<sup>194</sup> Dirk Helbing, Hendrik Ammoser, Christian Kühnert, "Information flows in hierarchical networks and the capability of organizations to successfully respond to failures, crises, and disasters", **Physica A**, s.363(2006):142-149.

<sup>195</sup> Ioannis Ignatiadis, Joe Nandhakumar, "The impact of enterprise systems on organizational resilience", **Journal of Information Technology**, s.22 (2007):42.

#### 4. HİPOTEZ GELİŞTİRME

Çalışmanın hipotez geliştirme kısmında yapılan literatür taramaları göz önünde bulundurulmuş ve hipotezler literatüre maksimum katkıyı sağlayacak biçimde oluşturulmaya çalışılmıştır. Yayın yazında çalışmanın değişkenlerine dair kaynakların kısıtlı sayıda olması ve örgütsel dayanıklılık ve kurumsal yönetim kavramlarının birlikte incelendiği kaynaklarda kurumsal yönetimin örgütsel dayanıklılığın boyutları ile ilişkisinin incelenmediği fark edilmiştir. Bu nedenle oluşturulan modelle çalışmanın bağımsız değişkeni kurumsal yönetim ve bağımlı değişkeni olan örgütsel dayanıklılık kavramlarının birbiri ile ilişkisinin yanı sıra kurumsal yönetimin örgütsel dayanıklılığın boyutları ile ilişkisi incelenmeye çalışılacaktır. Çalışmada kurumsal yönetim ile arasındaki ilişkinin inceleneceği boyutlar; sağlamlık, yedekleme, beceri ve atiklik boyutları olarak belirlenmiştir. Çalışmanın modeli Şekil 1 de gösterilmiştir.



**Şekil 1: Araştırma Hipotezleri**

Oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir;

H<sub>1</sub>: İşletmelerin kurumsal yönetim puanı ile örgütsel dayanıklılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: İşletmelerin kurumsal yönetim puanı ile örgütsel sağlamlığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>3</sub>: İşletmelerin kurumsal yönetim puanı ile örgütsel yedekleme becerisi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>4</sub>: İşletmelerin kurumsal yönetim puanı ile örgütsel beceri düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>5</sub>: İşletmelerin kurumsal yönetim puanı ile örgütsel atikliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

## **5. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ**

Araştırmada, kurumsal yönetim ve örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişkiyi ölçmek amaçlanmıştır. Çalışma modelinin ortaya çıkışında, ülkemizde ve tüm dünyada, bireyler ve örgütlerin faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyen, normal işleyişlerinin ve ritüellerinin aksamasına sebep olan Covid-19 pandemisinden ilham alınmıştır. Böylesi bir kriz sürecinde, kimi işletmelerin zarar ederken, kimilerinin faaliyetlerine aksatmadan devam edebilmesi hatta normalin üzerinde kar edebilmesi, özellikle Türkçe literatürde hakkında az sayıda kaynak mevcut olan örgütsel dayanıklılık konusunu akıllara getirmiştir. Bu bağlamda, başarılı ve büyük işletmelerin çoğunluğunun riayet ettiği ve işletmelerin; adalet, şeffaflık, hesap verilebilirlik ve sorumluluk gibi ilkeler ışığında, tüm paydaşlarına eşit uzaklıkta durarak hissedar ve paydaşlarına hizmet ve mal sunmasını ifade eden kurumsal yönetimin, anormal durumlarda işletmenin faaliyetini aksatmadan sürdürebilme becerisini ifade eden örgütsel dayanıklılık ile ilişkisini incelenmek amaçlanmıştır. Araştırma, Türkçe literatürde hakkında çok az miktarda yayına rastlanan örgütsel dayanıklılık konusunu inceleyerek, yayın-yazına katkıda bulunulması, gelecekte meydana gelebilecek anormal (krizler, kaoslar, doğal afetler, sektörel değişiklikler, yıkıcı inovasyonlar, savaşlar) durumlar karşısında işletmelerin örgütsel dayanıklılığını ne yollarla arttırabileceğinin kavranması ve literatürde değişkenlerinin birlikte incelenmesi bakımından önem teşkil etmektedir.

### **5.1. Araştırma Örnekleme Yöntemi Ve Ölçüm**

Araştırma modeli bakımından, korelasyonel ve tanımlayıcı nicel bir araştırmadır. Araştırmanın hedef evreni tüm işletmeleri kapsarken, ulaşılabilir evreni BIST kurumsal yönetim endeksinde güncel olarak yer alan işletmeleri kapsamaktadır. Ulaşılabilir evrende yalnızca 55 kurumun her yıla ait kurumsal yönetim puanlarının mevcut olması sebebiyle çalışmada, 2017, 2018, 2019 yıllarına ait kurumsal yönetim puanı mevcut işletmelerin üç yıllık kurumsal yönetim puanının aritmetik ortalaması alınarak yeni bir kurumsal yönetim puanı oluşturulmuştur. Buna

ek olarak, zamanın kısıtlı olması ve işletmelerle yaşanan iletişim sıkıntıları sebebiyle ulaşılabilir evrendeki 32 işletme ile iletişime geçilememiş ve araştırma örneklemini BIST kurumsal yönetim endeksindeki 23 işletmenin çalışanlarından meydana gelmiştir. Veri toplanması sürecinde internet aracılığıyla dijital kanallar üzerinden işletmelere iletilen anketlere geri dönüş sayılarının az olması sebebiyle her bir işletmeden 21 yanıt elde edilerek toplam 483 adet anket kullanılmıştır. Çalışanlarla iletişim kurmada zorluk ve yalnızca beyaz yakalı çalışanların ankete katılması sebebiyle araştırmada kartopu örneklem yöntemi ile veri toplama gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın bağımsız değişkeni olan kurumsal yönetim puanı, BIST'in erişime açık kaynaklarından ikincil veri şeklinde elde edilirken, bağımlı değişken olan örgütsel dayanıklılık için veri anket yöntemiyle, örneklem üyelerinden birincil veri olarak elde edilmiştir. Çalışmada veriler işletmelerde yalnızca beyaz yakalı ve yönetici pozisyonunda çalışanlardan toplanmıştır. Bu çalışmada örgütsel dayanıklılığı ölçmek için kullanılan araç, Wicker ve arkadaşları tarafından geliştirilmiş olup, sağlamlık, yedekleme, beceri ve atiklik olmak üzere dört boyuttan oluşan 21 ifadeli bir ölçektir.<sup>196</sup> Söz konusu ölçek 1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kararsızım, 4=katılıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum yanıtlarını içeren beşli likert tipi ölçektir. Ölçek araştırmacı tarafından çevrilmiş ve ifadelerin anlaşılabilirliğinin tespitini sağlamak amacıyla 15 kişilik bir örneklem grubunda pilot testi gerçekleştirilmiştir ve ifadelerin çevirisinin net şekilde anlaşıldığı gözlemlenmiştir. Ölçeğin geçerliliği ise ölçek geliştiricileri olan Wicker ve arkadaşlarının "Organizational Resilience of Community Sport Clubs Impacted by Natural Disasters" isimli makalesinde sorgulanmış ve ölçeğin güvenilir ve geçerli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ulaşılan sonuçlara göre ölçek bütünde  $\alpha = .944$  değeriyle geçerli kabul edilirken boyutları bakımından sağlamlık için  $\alpha = .868$  yedekleme için  $\alpha = .767$  ve beceri için  $\alpha = .803$  ve çeviklik için  $\alpha = .860$  değerleriyle geçerli kabul edilmiştir.

## 5.2. Araştırmanın Sınırlıkları

Araştırmanın üç sınırlığı bulunmaktadır, bu sınırlıklardan ilki ölçüm aracı ve veri kaynakları, ikincisi örnekleme erişim, üçüncüsü ise zaman ile ilgilidir. Ölçüm

---

<sup>196</sup> Pamela Wicker, Kevin Filo, Graham Cuskelly, "Organizational Resilience of Community Sport Clubs Impacted by Natural Disasters", *Journal of Sport Management*, s.27(2013):510-525.

aracıyla ilgili olan kısıt, kullanılan ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş olsa da, batı kültürü içerisinde bir araştırmacı tarafından geliştirilmesi sebebiyle bu çalışmada dağıtıldığı örneklemin kültürel yapısı ve algısıyla uyumsuzluk oluşturmaktadır. Bu kısıtın etkisinin minimuma indirilmesi adına anketler dağıtılmadan önce ölçeğin pilot testi gerçekleştirilmiş ve uzman kişilerden görüş alınmıştır. Ayrıca araştırmanın bağımsız değişkeni olan kurumsal yönetim için akademik olarak kullanılabilecek bir ölçüm aracı olmaması sebebiyle, kurumsal yönetim puanına dair veriler BIST üzerinden ikincil veri şeklinde elde edilmiş ve verilerin kısıtlı olması sebebiyle ulaşılabilir evrenin tamamı çalışmaya dâhil edilememiştir. Araştırmanın ikinci kısıtı ise, anketin dijital kanallar üzerinden örneklem üyelerine dağıtılması ve katılımcıların çalışma yoğunluğu sebebiyle anketlere farklı zamanlarda geri dönüş sağlaması verilerin belirli bir sayıyla sınırlı olmasından doğmuştur. Araştırmanın üçüncü kısıtı çalışmanın yüksek lisans tezi olması ve belirli bir zaman dilimi içerisinde tamamlanması gereğinden doğmuştur ve bu durum veri toplama konusunda bir limit yaratmıştır. Araştırmada bu kısıtın etkilerinin minimuma indirilmesi açısından banka gibi fiziksel anlamda çalışma alanlarına kolay ulaşılabilir kimi sektörlerdeki firmalara anketler araştırmacı tarafından elden dağıtılmıştır.

## 6. VERİ ANALİZİ

Araştırmacının bu bölümünde, anketlerden elde edilen verilerin analizi ve hipotez testlerine ait sonuçlar incelenecektir. Öncelikle tanımlayıcı istatistiklere dair bilgiler sunulacak ve sonra modele ait hipotez testleri ve istatistiksel analiz sonuçları sunulacaktır. Söz konusu analiz çıktıılarını elde edebilmek için güncel istatistik programları ve Excel 2016 programları kullanılmıştır.

### 6.1. Tanımlayıcı İstatistikler

İstatistik programında tanımlayıcı istatistiklere dair işlemler gerçekleştirildikten sonra çalışmanın bağımlı ve bağımsız değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı veriler Tablo 2 de görüldüğü şekilde elde edilmiştir.

Buna göre kurumsal yönetim puanı en yüksek olan işletme 96,36 puana sahipken, en düşük puana sahip işletme 83,62 puana sahiptir ve minimum dayanıklılığa sahip işletme 63 değerine sahipken maksimum dayanıklılığa sahip işletme ise 102 değerine sahiptir. Ortalama kurumsal yönetim puanı  $\bar{x}=93,4861\pm 2,84024$ , olmakla birlikte, ortalama dayanıklılık değerinin  $\bar{x}=87,1615\pm 7,35318$  olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 2: Tanımlayıcı İstatistikler**

	Minimum	Maximum	Ortalama	Standart Sapma
Kurumsal Yönetim Puanı	83,62	96,36	93,4861	2,84024
Örgütsel Dayanıklılık	63	102.	87,1615	7,35318

Tablo 3 de gösterildiği üzere çalışmanın araştırma örneklemini BIST Kurumsal yönetim endeksinde yer alan ve araştırma sürecinde veri elde edilebilmiş 23 işletmeden 21 er çalışanla toplamda 483 kişiden oluşmaktadır. Örneklemini oluşturan işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörlere dair bilgiler güncel istatistik programında frekans analizi gerçekleştirilerek elde edilmiş ve Tablo 4 de gösterilmiştir. Buna göre, çalışmanın araştırma örnekleminde yer alan işletmelerin

büyük çoğunluğunu %21,7 oranıyla holding ve banka sektöründeki firmalar oluşturmaktadır. Holding ve banka kategorisinde 5 işletmeyi gıda kategorisinde 3, imalat sektöründe 2 ve faktöring-leasing, teknoloji-elektronik, otomotiv, inşaat, medya-yayın, gayrimenkul yatırım ortaklığı, iletişim ve sigorta kategorileri takip etmektedir.

**Tablo 3: Tanımlayıcı İstatistikler**

<b>Faaliyet Gösterilen Sektör</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Holding	105	21,7
Faktoring-Leasing	21	4,3
Teknoloji-Elektronik	21	4,3
Otomotiv	21	4,3
İnşaat	21	4,3
Medya-Yayın	21	4,3
Gıda	63	13,0
İmalat	42	8,7
GYO	21	4,3
Banka	105	21,7
İletişim	21	4,3
Sigorta	21	4,3
Toplam	483	100,0

Örgütsel dayanıklılık değişkeninin boyutlarına dair gerçekleştirilen tanımlayıcı analizler bu kısımda gösterilmektedir. Veriler analiz edildiğinde, Tablo 4 de gösterildiği üzere işletmelerin sağlamlık boyutuna dair en yüksek yanıt ortalamasına sahip ifade  $\bar{x}=4,8178$  değeriyle “İşletmemiz odağını kaybetmeden strese karşı dayanabilir.” şeklindeyken en düşük ortalamaya sahip ifade  $\bar{x}=4,3520$  değeriyle “İşletmemiz dışarıdan gelen baskılara dayanabilir” ifadesidir.

**Tablo 4: Tanımlayıcı İstatistikler**

	<b>Minimum</b>	<b>Maksimum</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>
İşletmemiz beklenmedik olayların etkileriyle başa çıkabilir.	2,00	5,00	4,5569	,68955
İşletmemiz dışarıdan gelen baskılara dayanabilir.	2,00	5,00	4,3520	,80990
İşletmemiz zorluklarla baş edebilir.	2,00	5,00	4,6294	,57374
İşletmemiz odağını kaybetmeden strese karşı dayanabilir.	2,00	5,00	4,8178	,45995
İşletmemiz beklenmedik olaylar karşısında hizmet ve mal sunmaya devam edebilir.	2,00	5,00	4,6542	,57119



Veriler analiz edildiğinde, Tablo 5 de gösterildiği üzere işletmelerin yedekleme boyutuna dair en yüksek yanıt ortalamasına sahip ifade  $\bar{x}=4,6708$  değeriyle “İşletmemiz kaynaklarını değerlendirip işletme içinde yeniden dağıtabilir.” şeklindeyken en düşük ortalamaya sahip ifade  $\bar{x}=1,9317$  değeriyle “İşletmemiz çalışanları, zor durumlarda gönüllü olarak işleri birbirleri adına idame ettirebilir.” ifadesidir.

**Tablo 5: Tanımlayıcı İstatistikler**

	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
İşletmemiz kendi imkanlarını kullanamadığı durumlarda başka imkanları kullanabilir.	2,00	5,00	4,1470	,99643
İşletmemiz kaynaklarını değerlendirip işletme içinde yeniden dağıtabilir.	2,00	5,00	4,6708	,64199
İşletmemiz çalışanları, zor durumlarda gönüllü olarak işleri birbirleri adına idame ettirebilir.	1,00	5,00	1,9317	,75224
İşletmemiz ekipmanlarını kullanamadığı durumlarda ikame ekipmanları kullanabilir.	1,00	5,00	4,0331	,86838
İşletmemiz beklenmedik durumlarda faaliyetlerini sürdürebilmek için alternatif kaynakları kullanabilir.	1,00	5,00	3,7164	,94467

Veriler analiz edildiğinde, Tablo 6 da gösterildiği üzere işletmelerin beceri boyutuna dair en yüksek yanıt ortalamasına sahip ifade  $\bar{x}=4,5445$  değeriyle “İşletmemiz beklenmedik olaylar karşısında faaliyetini sürdürebilmek için yeterli yedek kaynağa sahiptir.”ifadesiyken en düşük ortalamaya sahip ifade  $\bar{x}=2,6377$  değeriyle “İşletmemiz ihtiyacı olması durumunda diğer organizasyonlardan destek alabilir.” ifadesidir.

**Tablo 6: Tamamlayıcı İstatistikler**

	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
İşletmemiz beklenmedik olaylar karşısında işleri önceliğine göre sıralayabilir.	1,00	5,00	3,6687	,95217
İşletmemiz farklı kaynaklardan gelir elde edebilir.	2,00	5,00	3,9565	,94681
İşletmemiz beklenmedik durumlar karşısında kaynaklarını hareket ettirebilir.	3,00	5,00	4,4120	,65218
İşletmemiz beklenmedik olaylar karşısında faaliyetini sürdürebilmek için yeterli yedek kaynağa sahiptir.	3,00	5,00	4,5445	,56853
İşletmemiz beklenmedik olaylar esnasında sorunları tespit edebilir.	2,00	5,00	4,5259	,60157
İşletmemiz ihtiyacı olması durumunda diğer organizasyonlardan destek alabilir.	1,00	5,00	2,6377	,79625

Atiklik boyutunda ise en yüksek ortalamaya sahip ifade Tablo 7 de gösterildiği üzere  $\bar{x}=4,8820$  değeri ile “İşletmemiz faaliyetini sürdürmesine engel olabilecek olaylar karşısında hızlıca tepki verebilir.” ifadesiyken, en düşük yanıt ortalamasına sahip ifade  $\bar{x}=2,7039$  değeriyle “İşletmemiz hedeflerine zamanında ulaşır.” ifadesidir. Tüm bu veriler ışığında ölçekte en düşük yanıt ortalamasına sahip ifade  $\bar{x}=1,9322$  değeri ile “İşletmemiz çalışanları, zor durumlarda gönüllü olarak işleri birbirleri adına idame ettirebilir” ifadesiyken en yüksek ortalamaya sahip ifade  $\bar{x}=4,8800$  değeriyle “İşletmemiz faaliyetini sürdürmesine engel olabilecek olaylar karşısında hızlıca tepki verebilir.” İfadesi olmuştur.

**Tablo 7: Tamamlayıcı İstatistikler**

	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
İşletmemiz hedeflerine zamanında ulaşır.	1,00	5,00	2,7039	,72972
İşletmemiz değişen koşullara hızla uyum sağlayabilir.	3,00	5,00	4,8137	,45373
İşletmemiz öncelikli işlerini zamanında tamamlayabilir.	3,00	5,00	4,8468	,37189
İşletmemiz beklenmedik olaylar karşısında hizmetlerini eski kapasitesine geri döndürebilir.	3,00	5,00	4,6605	,54338
İşletmemiz faaliyetini sürdürmesine engel olabilecek olaylar karşısında hızlıca tepki verebilir.	3,00	5,00	4,8820	,35362

## 6.2. Hipotez Testi Sonuçları

Bu aşamada çalışmaya dair hipotez testleri ve sonuçlarına değinilecektir. Öncelikle verilerin normal dağılıp dağılmadığını analiz etmek için güncel istatistik programında normallik testi uygulanmıştır.<sup>197</sup> Tablo 8 de gösterildiği üzere test sonucunda kurumsal yönetim puanına dair çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1,5 , -1,5 aralığının dışında olması sebebiyle verilerin normal dağılmadığı sonucuna varılmıştır.<sup>198</sup> Verilerin normal dağılıp dağılmadığının tespiti ile ilgili olarak çarpıklık ve basıklık değerlerinin yanı sıra örneklem sayısı (n=483) göz önünde bulundurularak istatistik programında normalliğin tespiti için kullanılan normallik

<sup>197</sup> Asghar Ghasemi, Saleh Zahediasl “Normality Tests for Statistical Analysis: A Guide for NonStatisticians.” **International Journal of Endocrinology and Metabolism**, c.10,s, 2(2012): 486-489.

<sup>198</sup> Barbara G. Tabachnick, Linda S. Fidell, **Using Multivariate Statistics**, (Boston: Pearson,2007).

testlerinden de yararlanılmıştır. Analiz esnasında örneklem büyüklüğü göz önünde bulundurularak Shapiro-Wilk testi sonucu göz ardı edilmiştir. Yayın yazında testlerin hassasiyeti ve örneklem büyüklüğüyle ilgili farklı görüşler bulunmakta, kimi kaynaklarda örneklem büyüklüğünün 30'dan kimi, kaynaklarda ise 50'den küçük olması durumunda, Shapiro-Wilk testinin kullanılması gerektiği belirtilmiştir. Her iki durumun da sağlanmaması sebebiyle çalışmada yalnızca Kolmogorow-Smirnov testi dikkate alınmıştır.<sup>199</sup> Çarpıklık ve basıklık değerleri tutarlı olarak Kolmogorow-Smirnov normallik testi sonucunda da her bir değişken için p değerinin 0,05 den küçük olması verilerin normal dağılmadığını doğrulamıştır ve

Ho: Veriler normal dağılmaktadır.

Hipotezi reddedilerek.

H<sub>1</sub>: Veriler normal dağılamamaktadır

hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 8: Normallik Testi**

	<b>Kolmogorov-Smirnov Test İstatistiği</b>	<b>P</b>	<b>Shapiro-Wilk Test İstatistiği</b>	<b>P</b>	<b>Çarpıklık</b>	<b>Basıklık</b>
Kurumsal Yönetim Puanı	0,177	0,059	0,807	0	-1,967	5,159
Örgütsel Dayanıklılık	0,184	0,042	0,902	0,028	-0,088	-1,57

Verilerin normal dağılmamasına karşın, mevcut uç değerleri korumak ve veri setinde herhangi bir manüplasyona sebep olmadan, analizin sağlıklı şekilde tamamlanması amacıyla korelasyon analizi için, parametrik varsayımların sağlanmadığı, verilerin normal olarak dağılmadığı durumlarda kullanılan Spearman's Sıra Korelasyonundan yararlanılmıştır.<sup>200</sup>

Spearman's Sıra Korelasyonu'nun uygulanması sonucu Tablo 9 da gösterildiği üzere korelasyon katsayısının, değişkenler arası yüksek düzey ilişki olduğunu ifade eden ifade eden  $r=0,606$  bulunması ve p değerinin 0,001 değeri ile %95 güven aralığını ifade eden 0,05 den küçük olması sonucu sıfır hipotezi reddedilerek

<sup>199</sup> Kürşat Arslan, "SPSS'de Bağımsız Örneklem T-Testi (Independent Sample T-Test)", <https://www.galloglu.com/blog/bagimsiz-ornekleml-t-test-spss-independent-sample-t-test> [12.01.2020].

<sup>200</sup> Ezel Tavşancıl Tarkun, "Alternatif Korelasyon Teknikleri", **M. Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, s.8(1996):237 – 238.

alternatif hipotez kabul edilmiştir.<sup>201</sup> Bu durumda korelasyon analizi sonucu işletmelerin kurumsal yönetim ve örgütsel dayanıklılığı arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmış ve

H<sub>0</sub>= İşletmelerin kurumsal yönetim puanı ile örgütsel dayanıklılığı arasında anlamlı bir ilişki yoktur;  
hipotezi reddedilerek,

H<sub>1</sub>: İşletmelerin kurumsal yönetim puanı ile örgütsel dayanıklılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır;  
hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 9: Korelasyon Analizi**

<b>Korelasyon (Spearman's rho)</b>		
Kurumsal Yönetim Puanı	<b>Korelasyon Katsayısı</b>	1
	<b>P</b>	.
Örgütsel Dayanıklılık	<b>Korelasyon Katsayısı</b>	0,606
	<b>P</b>	0,001

r<0.20	İlişki yoktur ya da çok zayıf ilişkiyi vardır.
0.20-0.39	Zayıf ilişki
0.40-0.59	Orta düzeyde ilişki
0.60-0.79	Yüksek düzeyde ilişki
0.80-1.0	Çok yüksek ilişki

Örgütsel dayanıklılığın boyutlarına dair oluşturulmuş H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub>, H<sub>4</sub>, H<sub>5</sub>, hipotezleri için veriler üzerine güncel istatistik programında yer alan normallik testleri gerçekleştirilmiş ve gerek örneklem büyüklüğü sebebiyle dikkate alınması gereken Kolmogorow-Smirnov testi sonucunda gerekse Tabachnick'in savunduğu üzere çarpıklık ve basıklık değerleri göz önünde bulundurulduğunda Tablo 10 da gösterildiği üzere, sağlamlık boyutu dışında tüm gruplara dair verilerin tamamının normal dağıldığı tespit edilmiştir. Sağlamlık boyutu ve kurumsal yönetim puanına dair verilerin normal dağılmaması sebebiyle H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub>, H<sub>4</sub>, H<sub>5</sub> hipotezlerinin analizleri esnasında, verilerin önce sıralanması daha sonra da Pearson eşitliğinin kullanılması esasına dayanan, Spearmans sıra korelasyonu kullanılmıştır.<sup>202</sup>

<sup>201</sup> Mehmet Mendeş, Serkan Subaşı, Ensar Başpınar, "Reporting of the P-Value in Scientific Research", **Tarım Bilimleri Dergisi**, c.11,s.4(2005): 360.

<sup>202</sup> Jerrold H. Zar, "Spearman Rank Correlation." ,**Encyclopedia of Biostatistics**.(2005):1-5.

**Tablo 10: Normallik Testi**

	Kolmogorov-Smirnov test istatistiği	p	Shapiro-Wilk test istatistiği	p	Çarpıklık	Basıklık
Sağlamlık	,193	0,001	,848	0,001	-1,285	1,656
Yedekleme	,086	0,001	,975	0,001	-0,245	-0,416
Beceri	,104	0,001	,974	0,001	-0,402	-0,175
Atıklık	,205	0,001	,904	0,001	-0,955	1,202

Tablo 11 de görüldüğü üzere analizler sonucu kurumsal yönetim puanı ve örgütsel dayanıklılığın her bir boyutu arasında p değeri 0,001 değerini almıştır, buna göre kurumsal yönetim puanı ve örgütsel dayanıklılığın her bir boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Kurumsal yönetim ve örgütsel dayanıklılığın boyutları arasındaki ilişkiyi yordalamak için korelasyon katsayıları göz önünde bulundurulduğunda kurumsal yönetim puanı ve sağlamlık arasında  $r=0,497$  değeriyle orta düzeyde, yedekleme arasında  $r=0,458$  değeriyle orta düzeyde, beceri arasında  $r=0,613$  değeriyle yüksek düzeyde, atıklık arasında  $r=0,244$  değeriyle zayıf düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Buna göre, beceri boyutu  $r=0,613$  değeriyle kurumsal yönetim düzeyi ile en yüksek ilişkiye sahip boyuttur. Bu durumda  $H_2, H_3, H_4, H_5$  hipotezleri kabul edilmiştir.

**Tablo 11: Korelasyon Analizi**

		Korelasyon (Spearman's rho)				
		Kurumsal Yönetim Puanı	Sağlamlık	Yedekleme	Beceri	Atıklık
Kurumsal Yönetim Puanı	<b>Korelasyon Katsayısı</b>	1,000	0,497	0,458	0,613	0,244
	<b>p</b>		,001	,001	,001	,001
Sağlamlık	<b>Korelasyon Katsayısı</b>	0,497	1,000	0,565	0,544	0,397
	<b>p</b>	,001		,001	,001	,001
Yedekleme	<b>Korelasyon Katsayısı</b>	0,458	0,565	1,000	0,6	0,362
	<b>p</b>	,001	,001		,001	,001
Beceri	<b>Korelasyon Katsayısı</b>	0,613	0,544	0,6	1,000	0,47
	<b>p</b>	,001	,001	,001		,001
Atıklık	<b>Korelasyon Katsayısı</b>	0,244	0,397	0,362	0,47	1,000
	<b>p</b>	,001	,001	,001	,001	

Aynı zamanda literatüre katkıda bulunulması açısından boyutların birbiriyle korelasyonu da incelenmiş ve Tablo 11 de gösterildiği üzere boyutların hepsinin birbiri arasında  $p=0.001$  düzeyinde anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu gözlemlenmiştir. Buna göre sağlık boyutu ve yedekleme boyutu arasında  $r=0,565$  değeriyle, beceri boyutu arasında  $r=0,544$  değeriyle, orta düzeyde bir ilişki mevcutken atıklık boyutu arasında  $r=0,397$  değeriyle zayıf düzeyde bir ilişki söz konusudur. Yedekleme boyutu ile beceri boyutu arasında  $r=0,6$  değeriyle yüksek düzeyde bir ilişki mevcutken, atıklık boyutu arasında  $r=0,362$  değeriyle zayıf düzeyde bir ilişki mevcuttur. Beceri ve atıklık puanları arasında ise  $r=0,470$  değerleriyle orta düzeyde bir ilişki söz konusudur. Bu durumda yedekleme boyutu ve beceri boyutu tüm boyutlar içerisinde en yüksek ilişkiye sahip olanlardır.

Gerekli analizler güncel istatistik ve Excel 2016 programları kullanılarak gerçekleştirildikten sonra kurumsal yönetimin örgütsel dayanıklılık ve boyutları ile ilişkisiyle ilgili olarak oluşturulmuş  $H_1, H_2, H_3, H_4, H_5$  hipotezlerin sonucu Tablo 12 de gösterildiği gibidir.

**Tablo 12: Hipotez Testi Sonuçları**

H1: İşletmelerin kurumsal yönetim puanı ile örgütsel dayanıklılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul Edilmiştir.
H2: İşletmelerin kurumsal yönetim puanı ile örgütsel sağlık arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul Edilmiştir.
H3: İşletmelerin kurumsal yönetim puanı ile örgütsel yedekleme becerisi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul Edilmiştir.
H4: İşletmelerin kurumsal yönetim puanı ile örgütsel beceri düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul Edilmiştir.
H5: İşletmelerin kurumsal yönetim puanı ile örgütsel atıklığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul Edilmiştir.

## 7. SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Hayatın normal akışında, gerek bireysel gerek kurumsal boyutta karşılaşılabilecek zorlukları öngörmek, çok zor hatta bazı durumlarda neredeyse imkânsızdır. Bu sebeple dayanıklılık kavramının hem bireysel hemde örgütsel boyutta hayatımızdaki yerinin azımsanamaz olduğu farkedilmelidir. Bu bağlamda, böylesi önemli bir kavramın tanımlanması önem teşkil etmektedir. Literatüre katkıda bulunma açısından, bu çalışmada kullanılan dayanıklılık tanımlamalarından yola çıkarak, örgütsel dayanıklılık kavramı, zorluklarla karşılaştığımız durumlarda, işlerin kötüleşme ihtimalini kabul ettikten sonra, karşılaşılan zor durumu hızlı bir şekilde ustaca yönetme becerisine sahip olmak şeklinde tanımlanabilir. Hayattaki birçok beceri gibi, elbette dayanıklılık becerisi de dinamiktir, zaman, tecrübe ve çalışma ile geliştirilebilir.<sup>203</sup> Özellikle son zamanlarda hayatımıza girmiş ve literatürde yer yer kriz yer yer büyük mücadele olarak kategorize edilen Covid-19 pandemisi süresince, kimi işletmeler zarar ederken, kimileri söz konusu krizden etkilenmeden tıpkı olağan süreçteki gibi faaliyetlerini sürdürebilmişlerdir. Bu durum, işletmenin iç ve dış paydaşları ile sağlıklı ve sürdürülebilir ilişkiler kurup, faaliyetlerini; adillik, hesap verebilirlik, sorumluluk, şeffaflık gibi ilkeler ışığında hareket etmesi anlamına gelen kurumsal yönetimin, dayanıklılığa etkisini ölçmeyi amaçlayan bu çalışmanın ortaya çıkmasında ilham kaynağı olmuştur. Sonuç olarak, literatürde konuya ilişkin diğer çalışmalarda göz önünde bulundurulduğunda, çalışma sonucunun, diğer yayınlarla uyum içerisinde olduğu gözlenmiştir. Bu bağlamda çalışmaya ilham olan Covid 19 pandemisinden daha zorlu olanların, ortaya çıkması ihtimali <sup>204</sup> ve son zamanlarda ülkemizde ve tüm dünyada yaşanan pandemi, doğal afet, ekonomik çalkantılar, teknolojik değişimlerin, örgütsel dayanıklılığa dair güncel verilerle gerçekleştirilen

---

<sup>203</sup> Sonia McManus ve diğ.2008.

<sup>204</sup> Çağıl Kasapoğlu, “Koronavirüs: Salgın hastalıklar tarihi uzmanı Prof. Snowden'a göre 'daha insani ve dirençli' bir toplum yaratabiliriz.” <https://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-52046490> [15.06.20].

bu çalışmanın önemini arttırdığı söylenebilir. Akademik olarak kullanılabilir bir kurumsal yönetim ölçeği bulunmadığı için, BIST kurumsal yönetim endeksine girmiş ve 2017, 2018, 2019 yıllarına dair verileri mevcut işletmelerin araştırma örneklemini oluşturduğu bu çalışmada, örgütsel dayanıklılığın ölçülmesi adına Wicker ve arkadaşları tarafından geliştirilen ölçek kullanılmış ve sonuçta kurumsal yönetim ve örgütsel dayanıklılık arasında  $r=0,606$  değeriyle yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen nicel verilerin yanı sıra, ölçekteki ifadelerin büyük çoğunluğunun, kurumsal yönetimde büyük yer tutan işletmenin iç ve dış çevresiyle alakalı olduğu göz önünde bulundurulduğunda, kurumsal yönetim ve örgütsel dayanıklılık arasında bir ilişki olduğu fikrini uyanmaktadır. Bu noktada örgütsel dayanıklılığın, sistem yaklaşımını anımsamak çalışmanın analizinin pekiştirilmesinde faydalı olacaktır. Araştırma sonucunda ölçekte tüm ifadeler içerisinde, katılımcıların en düşük ortalamayla katıldığı ifade “İşletmemiz çalışanları, zor durumlarda gönüllü olarak işleri birbirleri adına idame ettirebilir.” İfadesi olmuştur. Bu noktada işletme sahipleri ve yöneticilerin, çalışanlarını kriz durumunda birbirlerine yardım etmeye ve görevleri gönüllü olarak tamamlamaya teşvik etmesinin örgütsel dayanıklılık düzeyini ciddi anlamda arttıracaklarını söylemek uygun olacaktır. Ölçekte en düşük ikinci ortalamaya sahip ifade “İşletmemiz hedeflerine zamanında ulaşır.” ifadesi iken, en düşük ortalamaya sahip üçüncü ifade “İşletmemiz ihtiyacı olması durumunda diğer organizasyonlardan destek alabilir.” ifadesi olmuştur. Bu sonuçla ilgili olarak, benzer sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin kriz durumlarında birbirlerini desteklemesinin, işletmelerin örgütsel anlamda dayanıklılığını arttırarak sektörel dayanıklılığı ve sonuç olarak bütün ekonomiyi daha güçlü ve dayanıklı hale getireceği söylenebilir. Gelecek zamanda bu çalışmanın herhangi bir değişkeni/değişkenleri ile ilgili çalışma yapacak araştırmacıların, çalışmada kullanılan ölçeği kullanmaları halinde, bu çalışmada sunulan verileri göz önünde bulundurarak bahsedilen ifadelere katılım düzeyi ile ilgili çıkarımlarda bulunabilirler. Çalışmada, anketlerin büyük çoğunluğunun dijital kanallarla katılımcılara dağıtılması, katılımcıların kişisel bilgilerinin elde edilme kaygısı sebebiyle cevaplarda objektif olmamasına sebep olmuş olabilir. Bu sebeple gelecekte gerçekleştirilecek çalışmalarda katılımcıların tamamen objektif yanıtlar vermesini sağlayacak düzeyde rahat hissettirilmesine özen gösterilmelidir. Çalışmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda sunulacak son öneri ise işletme sahiplerini ilgilendirmektedir. Bu çalışmada da gösterildiği üzere elde edilen veriler ve yapılan



diğer araştırmalar, işletmenin kurumsal yönetim düzeyinin arttırılmasının örgütsel dayanıklılık düzeyini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Bu doğrultuda işletmeler, kurumsal yönetim düzeyini arttırmayı amaç edinmeli ve dış paydaşlarıyla olduğu kadar, işletmenin dayanıklılığını tutum ve davranışlarıyla çok büyük düzeyde etkileyen iç paydaşlarıyla iletişime de odaklanmaladırlar.

## KAYNAKÇA

- Akgün, Ali E., Keskin, Halit . “Organisational resilience capacity and firm product innovativeness and performace.”. *International Journal of Production Research*. c.52, s.23(2014): 6918–6937.
- Aktan, Coşkun Can. “Kurumsal Yönetim”.**Kurumsal Şirket Yönetimi –iyi Şirket Yönetimi İçin Kurallar Ve Kurumlar**. Ed.Coşkun Can Aktan. Ankara: SPK Yayını. 2006:18.
- Alp, Ali, Kılıç, Saim. **Kurumsal Yönetim Nasıl Yönetilmeli**. İstanbul, Doğan Egmont Yayıncılık, 2014:60-61.
- Arslan, Kürşat. “SPSS'de Bağımsız Örneklem T-Testi (Independent Sample T-Test)”, <https://www.galloglu.com/blog/bagimsiz-orneklem-t-test-SPSS-independent-sample-t-test> [12.01.2020].
- Arsantaş, Cem Cüneyt. **Kurumsal Yönetimin Yönetim Kuruluna Yansımaları**. İstanbul, Beta Yayınları,2012.
- Aylan, Serhan, Koç, Hakan .“İşletmelerin Kurumsallaşma Kriterlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması”. **Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c.19.c.2(2017):564-585.
- Balasubramanian, Bala N. “Governing the Socially Responsible Corporation A Gandhian Perspective” [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1502082](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1502082) [25.09.2020].
- Başa, Şafak. “Yönetimde Kurumsalci Gelenek Örgüt Kuramina Ekonomik Yaklaşımlar”.[http://www.safakbasa.com.tr/yuklenen\\_akademik\\_calismalar/28-orgut\\_kuramina\\_ekonomik\\_yaklasimlar\\_\(sunum\).pdf](http://www.safakbasa.com.tr/yuklenen_akademik_calismalar/28-orgut_kuramina_ekonomik_yaklasimlar_(sunum).pdf) [8.10.2020].
- Bates, Thomas R. “Gramsci And The Theory Of Hegemony”.**Journal Of The History Of Ideas**. c.36.s.2(1975):351-366.
- Bhamra, Ran, Dani, Samir, Burnard, Kevin. “Resilience: the concept, a literature review and future directions.”.**International Journal of Production Research**. c.49.s.13(2011):5375-5393.
- Bozkurt, Serdar Bal, Yasemin. “Investigation of the relationship between corporate social responsibility and organizational citizenship behavior: a research”. *International Journal of Innovations in Business*. c.1. s.1(2012):40-59.
- Burns, Tom, Stalker, George, **The Management of Innovation**. LondonTavistock:1961.
- Capasso, Arturo, Dagnino, Giovanni Battista, Shen, Wei. “Special issue on “Corporate governance and strategic management in different contexts: fostering interchange of a crucial relationship”. **Journal of Management & Governance**. c.18.s.4(2014):921-927.

- Chan, Joseph W.K. “Enhancing Organisational Resilience: Application of Viable System Model and MCDA in a Small Hong Kong Company”. **International Journal of Production Research**. c.49. s.18(2011): 5545-5563.
- Chen, Ming-Jer, Hambrick, Donald C. “Speed, Stealth and Selective Attack: How Small Firms Differ From Large in Comperetitive Behavior”. **Academy of Management Journal**. C.38, s.2(1995):453-482
- Cho, Sunyoung, Mathiassen, Lars, Robey, Daniel. “Dialectics of Resilience: A Multi-Level Analysis of a Telehealth Innovation”,. **Journal of Information Technology**. c.22.s.1(2007):24-35.
- Civelek, Mustafa Emre, Çemberci, Murat Gürel, Deniz. *Business Athics As A Strategy For Long-Term Sustainability*. Scholars’ Press,2018.
- Coase, Ronald. “The Nature Of The Firm”, **Economica**, C.4.S.16(1937):386-405.
- Comfort, Louise K. “Risk and Resilience: Inter-organizational Learning Following the Northridge Earthquake of 17 January 1994”.**Journal of Contingencies and Crisis Management**. c.2.s.3(1994):157–170.
- Council Of Europe, “12 Principles of Good Governance”, [https://www.coe.int/en/web/good-governance/12-principles#%2225565951%22:\[1\]](https://www.coe.int/en/web/good-governance/12-principles#%2225565951%22:[1]) [5.11.2020]
- Çakar, Ayşen Seymen. “Hukuki Bir Kavram Olarak İnsan Onuru” .<http://www.umut.org.tr/umut-vakfi-28-eylul-2020-bireysel-silahsizlanma-gunu/> [09.11.2020].
- Çemberci, Murat. “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türk Aile İşletmelerinin Yönetim İlkelerine Adaptasyonunun Değerlendirilmesi”. *Akademik Bakış Dergisi*. s.34(2013):1-15.
- Çolpan, Aslı M. “Kapitalizmin Evrimi ve Kurumsal Yönetim Teorileri”, **Özel Sektörde Kurumsal Yönetim**,Ed. Aktan, Coşkun Can. SPK Yayını, 2005.
- Damak, Salma, Pesqueux, Yvon. "Stakeholder Theory in Perspective".**Corporate Governance International Journal of Business in Society**. c.1.s.5(2005):798 (Aktaran: Dincer, Banu.“Kurumsal Yönetimin Farkli Teoriler Yoluyla Değerlendirilmesi”.**Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. s.36(2013):15-26).
- Deniz Kantur, Arzu İşeri Say, Measuring Organizational Resilience: A Scale Development, **Journal Of Business, Economics & Finance**, c.4,s.3(2015):456-472.
- Doğan, Mustafa. **Kurumsal Yönetim**. Ankara: Siyasal Kitabevi,2007.
- Doğan, Mesut. “Kurumsal Yönetimin Teorik Temelleri”. **Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi**. c.1,s.1(2018):84-96.
- Donaldson, Lex, Davis, James H. “Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns” .**Australian Journal of Management**. c.16,s.1(1991):49-64.
- Duchek, Stephanie. “Enhancing Absorptive Capacity for Innovation and Change: The Role of Structural Determinants”. **Journal of Change Management**. c.15,s.2(2014):143-160.

- Dural, Baran. "Antonio Gramsci Ve Hegemonya". **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**. c.11.s.39(2012): 309-321.
- Edquist, Charles, Johnson, Bjorn. "Institutions And Organizations İn Systems Of Innovation". **Systems Of Innovation**. Ed.Charles Edquist. Oxon: Pinter A Cassell İmprint, 1997:55.
- Eggertsson, Thrainn."The role of transaction costs and property rights in economic analysis". **European Economic Review**. c.34(1990):450-457.
- Eisenhardt, Kathleen M. "Agency theory: An assessment and review.". **Academy of Management Review**, c.14,s.1(1989): 57–74. (Aktaran: Ghofar, Abdul, İslam, Sardar M.N. **Corporate Governance and Contingency Theory**. Switzerland: Springer International Publishing, 2015:12).
- Ernst & Young. "**Organisational Resilience: The relationship with risk related corporate strategies**". (Australia 2013),12.
- Esmeray, Ayşe, Erçen, Yoğun." Kurumsal Taklitçilik-Izomorfizm: Türkiye’de Sağlıkta Dönüşüm Program Hedeflerinin Ulaşılabilirliği". **Akademik Bakış Dergisi**. s.19(2010).
- Farinha, Jorge. "Corporate Governance: A Survey Of The Literature". <https://www.semanticscholar.org/paper/Corporate-governance%3A-a-review-of-the-literature-Farinha/f647e6718601e6020932c551f172eec3c8644d10#paper-header> [26.10.2020].
- Ferlie, Ewan, Hartley, Jean, Martin, Steve. "ChangingPublic Service Organizations: Current Perspectives and Future Prospects". **British Journal of Management**, c.14(2003):9 (Aktaran: Çınar, Fadime. "Hesap Verilebilirlik İlkesi İle Kurumsal Performans İlişkisinde Paydaş Katiliminin Rolü; Hastane İşletmelerinde Bir Uygulama". **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**. c.6.s.13(2015):12-30).
- Fiksel, Joseph. "Designing resilient, sustainable systems". **Environmental Science And Technology**. c.37.s.23(2003):5330-5339.
- Freeman, R. Edward. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Marshfield, Massachusetts: Pitman Publishing Ins,1984.
- Friedman, Milton. "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits" .**The New York Times Magazine**.1970.
- Friedland, Roger Alford, Robert R. "Bringing Society Back İn: Symbols, Practices And İnstitutional Contradictions". **The New İnstitutionalism İn Organizational Analysis**. Ed. Paul J. Dimaggio, Walter W. Powell. Chicago: University Of Chicago Press,1991:232-267.
- Ghasemi, Asghar , Zahediasl, Saleh ."Normality Tests for Statistical Analysis: A Guide for NonStatisticians." **International Journal of Endocrinology and Metabolism**. c.10.s.2(2012): 486-489.
- Gomez, Pierre-Yves, Korine, Harry. **Entrepreneurs And Democracy A Political Theory Of Corporate Governance**.(Cambridge University Press,2008):3-4.
- G.S., Dangayach, S.G., Deshmukh. 2001. "Practice of manufacturing strategy: evidences from select Indian automobile companies". **International Journal**

- of Production Research**. s.39(2001): 2353–2393(Aktaran: Pal, Rudrajeet, Torstensson, Hakan, Mattila, Heikki. “Antecedents of organizational resilience in economic crises—an empirical study of Swedish textile and clothing SMEs”. **Int. J. Production Economics**. s.147(2014):414).
- Güçlü, Hakan. “Kurumsal Yönetimin Temel İlkeleri” , <https://www.hakanguclu.com/kurumsal-yonetim/kurumsal-yonetimin-temel-ilkeleri/> [5.11.2020].
- Hal, Andrew, Heijer, Tom. “Defining resilience”, **Resilience Engineering: Concepts and Precepts**. ed. Erik Hollnagel, David D. Woods .Aldershot : Tarih Ashgate, 2006:35-451 (Aktaran: Pal,Rudrajeet Torstensson,, Hakan, Mattila, Heikki. “Antecedents of organizational resilience in economic crises—an empirical study of Swedish textile and clothing SMEs”. **Int. J. Production Economics**. s.147(2014):414).
- Hamel, Gary, Valikangas, Liisa “The quest for resilience”. <https://hbr.org/2003/09/the-quest-for-resilience>. [6.11.2020].
- Harrigan, Kathryn. “Comparing corporate governance practices and exit decisions between US and Japanese firms”. **Journal of Management & Governance**. c.18.s.4(2014): 975-988.
- Hawley, James P., T Williams, Andrew,(1996). “Corporate Governance in the United States: The Rise Of Fiduciary Capitalism”. Working Paper, Saint Mary's College of California, School of Economics and Business Administration (Aktaran: Abdullah, Haslinda, Valentine, Benedict .“Fundamental and Ethics Theories of Corporate Governance”.**Middle Eastern Finance and Economics**. c.4(2009):88-96).
- Helbinga, Dirk, Ammoser, Hendrik, Kühnert, Christian .“Information flows in hierarchical networks and the capability of organizations to successfully respond to failures, crises, and disasters”. **Physica A**.s.363(2006):141–150.
- Hodgson, Geoffrey M. “What Are Institutions?”. **Journal Of Economic Issues**. c.40.s.1(2006):1-25
- Home, John F., Orr, John E. “Assessing Behaviors That Create Resilient Organizations”. *Employment Relations Today*. s.24(1998):29-39.
- Icaew. “What is corporate governance?”.<https://www.icaew.com/technical/corporate-governance/principles/principles-articles/does-corporate-governance-matter>[21.11.2020].
- Ignatiadis, Ioannis, Nandhakumar, Joe. “The impact of enterprise systems on organizational resilience”. **Journal of Information Technology**. s.22 (2007):36–43.
- İnce, Hüseyin, İmamoglu, Salih Zeki, Karakose, Mehmet Ali, Türkcan, Hülya. “The Search For Understanding Organizational Resilience”. ISMC 2017 13th International Strategic Management Conference, 6-8 Temmuz 2017. Gebze: Gebze Teknik Üniversitesi,2017:230-243.
- Ireland, R.Duane, A.Hitt, Michael, Vaidyanath, Deepa. “Alliance Management as a Source of Competitive Advantage”.**Journal of Management**. c.28.s.3(2002):413-446 (Aktaran: Lengnick-Hall, Cynthia A., Beck, Tammy E., Lengnick-Hall , Mark L. “Developing a capacity for organizational

- resilience through strategic human resource management”. **Human Resource Management Review**. s.21(2011):247).
- Issel, L. Michele, Narasimha, Kusuma M. “Creating complex health improvement programs as mindful organizations: From theory to action”.**Journal of Health Organization and Management**. c.21.s.2(2007):166 – 183.
- Jackson, Michael C. **Systems Methodology For The Management Sciences**. Newyork: Springer US,1991.
- J.P.Mens, Marjolein, Klijna, Frans ,de Bruijn,Karin M. ,Beek, Eelcovan. “The meaning of system robustness for flood risk management”. **Environmental Science And Policy**. c.14,s.8(2011):1121-1131 (Aktaran: Capano,Giliberto, Woo, Jun Jie .“Resilience and robustness in policy design: a critical appraisal”.**Policy Sci**.s.50(2017):399–426).
- Jensen, Michael C, Meckling, William H. “Theory Of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs And Ownership Structure”.**Journal Of Financial Economics**. s.3(1976):305-360.
- John O.Okpara, "Corporate Governance in a Developing Economy; Barriers, Issues and Implications for Firms", **Corporate Governance Journal**, c.11,s.2(2011):184-199' (Aktaran: Mendis, Trevor “Analysis Of Corporate Governance Theories And Their Implications For Sri Lankan Companies”, **Journal Of The Faculty Of Graduate Studies**, c.1(2012): 29-46).
- Karaköse, Mehmet Ali, İmamoğlu, Salih Zeki İnce, Hüseyin. “Dönüşümcü Ve Adaptif Liderlik Tarzlarının Örgütsel Dayanıklılık Kapasitesinin Geliştirilmesindeki Rolü: Kavramsal Bir Model Önerisi”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. c.21,S.1(2020):153-169.
- Kantur Deniz, İşeri Say, Arzu. “Organizational Resilience: A Conceptual Integrative Framework”.**Journal Of Management & Organization**. c.18,s.6(2012): 762 – 773.
- Karpuzoğlu, Ebru. **Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**. 2.bs. İstanbul: Hayat Yayınları, 2003.
- \_\_\_\_\_.**Uygulamada ve Kurumsal Yönetişimde Yönetim Kurulu**. İstanbul, Sistem Matbaacılık, 2010:44.
- Kasapoğlu, Çağıl. “Koronavirüs: Salgın hastalıklar tarihi uzmanı Prof. Snowden'a göre 'daha insani ve dirençli' bir toplum yaratabiliriz.” <https://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-52046490> [15.06.20].
- Kay, John, Silberston, Aubrey. “Corporate Governance”,**National Institute Economic Review**. 1995:84-107.
- Kleinknecht, Robert H. “Employee participation in corporate governance: Implications for company resilience”. **European Journal of Industrial Relations**. c.21. s.1(2015):57-72
- Krause, Jon. “Building a nimble organization: A McKinsey Global Survey”, <http://leadway.org/PDF/Building%20A%20Nimble%20Organization.pdf>, [23.10.2020].

- Lampel, Joseph, Bhalla, Ajay, Jha, Pushkar P. “Does governance confer organisational resilience? Evidence from UK employee owned businesses”. *European Management Journal*, c.32(2014):66-72.
- Lengnick-Hall , Cynthia A., E. Beck, Tammy. “Adaptive Fit Versus Robust Transformation: How Organizations Respond to Environmental Change”. *Journal of Management*. s.31(2005):738-754.
- \_\_\_\_\_. “Resilience Capacity And Strategic Agility: Prerequisites For Thriving In A Dynamic Environment”. **Preperation And Restoration**. Ed.Christopher P. Nemeth, Erik Hollnagel, Sidney Dekker. Aldershot: Ashgate Publishing, 2009: 39-71.
- Lengnick-Hall ,Cynthia A., Beck , Tammy E., Lengnick-Hall , Mark L. “Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management”. *Human Resource Management Review*. s.21(2011):243-255.
- Letza, Steve, Sun, Xiuping, Kirkbride, James. “Shareholding Versus Stakeholding: A Critical Review Of Corporate Governance”. *Corporate Governance An International Review*. c.12.s.3(2004):242-262.
- Levitt, Theodore .“Marketing Myopia”.*Harvard Business Review*(1960).
- Madiwalar, Meenaxi Shivappa .“Theoretical Perspectives of Corporate Governance”.*International Journal of Creative Research Thoughts*. c.3.s.1(2015):953-967.
- Maclean-Bristol, Charlie. “A Model for Situational Awareness”.<https://www.b-c-training.com/bulletin/a-model-for-situational-awareness#:~:text=Situational%20awareness%20is%20defined%20by,status%20in%20the%20near%20future>. [17.10.2020].
- Mallak, Larry “Putting Organizational Resilience to Work”.*Industrial Management*. c.40.s.6(1998): 8–13.
- Mallin C. A. Corporate Governance . Oxford University Press, 2013
- Martel, Paolo. “How to Ensure Seamless Departments Integration”. <https://www.linkedin.com/pulse/how-ensure-seamless-departments-integration-ikon-solutions> [24.10.2020].
- Mendeş, Mehmet, Subaşı, Serkan, Başpınar, Ensar .“ Reporting of the P-Value in Scientific Research”.*Tarım Bilimleri Dergisi*. c.11,s.4(2005): 359-363.
- McCann, Joseph, Selsky, John, Lee, James. “Building Agility, Resilience And Performance In Turbulent Environments”, **People & Strategy**. c.32.s.3(2009):45-51.
- McManus, Sonia, Seville, Erica ,Vargo, John ,Brunsdon, David . “Facilitated Process for Improving Organizational Resilience”. *Natural Hazards Review*. c.9, s.2(2008):81–90.
- Moore, Geoff A .“Tinged shareholder theory: Or what's so special about stakeholders?”. *Business Ethics A European Review*. c.8.s.2(2002):117 – 127.
- Nordmeyer, Billie. “Tangible Vs. Intangible Resources”. <https://yourbusiness.azcentral.com/depreciate-business-5966.html> [20.09.2020].

- OECD. "G20/Oecd Kurumsal Yönetim İlkeleri"  
<https://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-TUR.pdf>  
[25.09.2020].
- Oktar, Selim. "Kurumsal Esneklik Ve Dayanıklılık Araştırması". **Kurumsal Yönetim**, s.36(2018):25-27.
- Oxford Dictionary  
<https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/trustee#:~:text=trustee-,noun,into%20a%20trust%20for%20somebody> [19.08.2020].
- Oxford Advanced Learner's Dictionary.  
<https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/resilience>[20.01.2021].
- Özsoy, Zeynep. **Kurumsal Yönetim ve Yönetim Kurulları**. Ankara: İmge Kitabevi,2011.
- Öztürk, Abdüsemmed. "Sağlık Sektöründe Hizmet Yenilikçiliğine Dair Yenilikçi Eğilimler İle Örgütsel Dayanıklılık İlişkilerinin İncelenmesi". Doktora Tezi, T.C.Kocaeli Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü,2018.
- Palmi, Pamela Morrone, Domenico Miglietta, Pier Paolo, Fusco, Giulio. "How Did Organizational Resilience Work Before and after the Financial Crisis? An Empirical Study". *International Journal of Business and Management*,c.13. s.10(2018):54-62.
- Pande, Santosh. "A Theoretical Framework For Corporate Governance".**Indian Journal Of Corporate Governance**. c.7.s.1(2014):56-72.
- Peter C. Kostant. "Meaningful Good Faith: Managerial Motives and the Duty to Obey the Law".N.Y.L.S.L. Rev, s.55(2010):421 (Aktaran: Atherton ,Susan C., Blodgett,Mark S., Atherton , Charles A. "Fiduciary Principles: Corporate Responsibilities to Stakeholders". **Journal of Religion and Business Ethics**, c.2(2011))
- Pfeffer, Jeffrey, Salancik, Gerald.R. **The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective**.California: Stanford University Press,2003.
- Powell, Walter W. Dimaggio, Paul J. "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism And Collective Rationality, The New Institutionalism In Organizational Analysis". **The New Institutionalism In Organizational Analysis**. Ed.Walter W. Powell, Paul J. Dimaggio. Usa: University Of Chicago,1991: 41-63.
- Reinmoeller, Patrick, Baardwijk, Nicole van . "The Link Between Diversity and Resilience". **MIT Sloan Management Review**. c.46.s.4(2005): 60-65.
- R. Fahr, (2010). "Comparative Corporate Governance". Lecture notes – Bachelor Module Summer, University of Paderborn. (Aktaran: Mendis, Trevor ."Analysis Of Corporate Governance Theories And Their Implications For Sri Lankan Companies".**Journal Of The Faculty Of Graduate Studies**. c.1(2012):29-46).
- Rindfleisch, Aric. "Transaction cost theory: past, present and future".[https://www.researchgate.net/publication/334973258\\_Transaction\\_cost\\_theory\\_past\\_present\\_and\\_future](https://www.researchgate.net/publication/334973258_Transaction_cost_theory_past_present_and_future)[5.10.2020].



- Rudrajeet Pal, Hakan Torstensson, Heikki Mattila, “Antecedents of organizational resilience in economic crises—an empirical study of Swedish textile and clothing SMEs”, **Int. J. Production Economics**, s.147(2014):414.
- Satheesh, E. K., Muraleedharan K. P., Fernando, A. C. **Corporate Governance: Principles, Policies and Practices**. Pearson India, 2018.
- Sebilcioğlu, Fikret ve diğ. **Ekonomi Gazeteciliği İçin Kurumsal Yönetim El Kitabı**. İstanbul, 2011:16.
- Selznick, Philip. “Institutionalism "Old" And "New". **Administrative Science Quarterly**. c.41.s.2(1996):270-277.
- Sheffi, Yossi, J. Rice Jr. James B. “A Supply Chain View of the Resilient Enterprise” **Sloan Management Review**. S47(2005):41-48
- Shen, Wei, Gentry, Richard J. “A cyclical view of the relationship between corporate governance and strategic management”. **Journal of Management & Governance**. c.18.s.4(2014): 959-973.
- Sheng, Yap Kioe. “What is Good Governance?”. <https://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf> [5.11.2020].
- Simon Learmount. "Theorizing Corporate Governance: New Organizational Alternatives". **Journal of Interdisciplinary Economics**. c.14.s.2(2002) (Aktaran: Harman, Kay, Treadgold, Elaine. “Changing patterns of governance for Australian universities”. **Higher Education Research & Development**. c.26.s.1(2007):13-29).
- Schneider, Ben Ross. “Economic Liberalization and Corporate Governance The Resilience of Business Groups in Latin America”. **Comparative Politics**. c.40. s.40(2008):379-797.
- Scott, William Richard. “The Adolescence Of Institutional Theory”. **Administrative Science Quarterly**. c.32.s.4(1987):493-511.
- Sheridan, Thomas B. “Risk, Human Error, and System Resilience: Fundamental Ideas”. **Human Factors The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society**. c.50.s.3(2008):418-26.
- Shleifer, Andrei Vishny, Robert W. "A Survey Of Corporate Governance". **Journal Of Finance**. c.52, s.2.(2007):737-83.
- Starr, Randy, Newfrock, Jim, Delurey, Michael. “Enterprise Resilience: Managing Risk In The Networked Economy”. **Strategy And Business**. s.30(2003): 70–79.
- Stiles, Philip. “The Impact Of The Board On Strategy: An Empirical Examination”. **Journal Of Management Studies**. c.38.s.5(2001):627-650.
- Stratejico. “**Kurumsal Dayanıklılık: Nedir Ve Nasıl Geliştirilir**”. <https://stratejico.com/kurumsal-dayaniklilik-nedir-ve-nasil-gelistirilir> [24.01.2020].
- Şehirli, Kübra. Kurumsal Yönetim Araştırma Raporu.1999,2. Aktan, Coşkun Can. “Kurumsal Yönetim”, **Kurumsal Şirket Yönetimi –iyi Şirket Yönetimi İçin Kurallar ve Kurumlar**. Ed.Coşkun Can Aktan. Ankara: Spk Yayını, 2006:13-14.

- Tabachnick, Barbara G. Fidell, Linda S. Using Multi Variate Statistics. Boston: Pearson, 2007.
- Talerngsri, Arinya, . “Strengthening agility and resilience in your organisation” .<https://www.bangk.okpost.com/business/1923452/strengthening-agility-and-resilience-in-your-organisation>, [24.10.2020].
- Tatarenko, Alina. “12 Principles of Good Governance”,<https://www.bpe.al/en/12-principles-good-governance> [5.11.2020].
- Tavşancıl Tarkun, Ezel .“Alternatif Korelasyon Teknikleri”. **M. Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**. s.8(1996):237 – 249.
- The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. Ltd.. The Financial Aspects Of Corporate Governance. London,1992.
- The World Bank. **Toolkit 2 Developing Corporate Governance Codes Of Best Practice**. Washington.
- TKYD. “Kurumsal Esneklik ve Dayanıklılık Araştırması”. [http://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyet\\_alanlari/gundemler/Esneklik%20ve%20Dayaniklilik%20Arastirmasi.pdf](http://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyet_alanlari/gundemler/Esneklik%20ve%20Dayaniklilik%20Arastirmasi.pdf) [15.02.2021].
- Turnbull, Shann .“Corporate Governance: Its Scope, Concerns And Theories”.**Scholarly Research And Theory Papers**. c.5.s.4(1997):180-205.
- Türk Dil Kurumu. <http://tdkterim.gov.tr/bts/> [6.11.2020].
- Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, Deloitte. “Türkiye, “Nedir Bu Kurumsal Yönetim?””. [http://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyet\\_alanlari/yayinlarimiz/tkyd\\_yayinlari/nedir\\_bu\\_kurumsal\\_yonetim.pdf](http://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyet_alanlari/yayinlarimiz/tkyd_yayinlari/nedir_bu_kurumsal_yonetim.pdf) [6.11.2020].
- TÜSİAD. “**Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi**”. istanbul, 2002,35.
- \_\_\_\_\_. “**Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi**”. istanbul,2002:9.
- Ungureanu. Mihaela. “Models And Practices Of Corporate Governance Worldwide”.[http://ceswp.uaic.ro/articles/CESWP2012\\_IV3a\\_UNG.pdf](http://ceswp.uaic.ro/articles/CESWP2012_IV3a_UNG.pdf) [21.11.2020].
- Ülgen, Hayri. **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**. İstanbul: Gençlik Basımevi,1990.
- Walls, Judith L., Berrone, Pascual, Phan, Phillip H. “Corporate Governance And Environmental Performance: Is There Really A Link?”. *Strategic Management Journal*. c.33, s.8(2012):2
- Weick, Karl E., Sutcliffe, Kathleen M. **Managing the Unexpected**. San Francisco: Jossey-Bass,2000.
- Weick, Karl E , Sutcliffe, Kathleen M , Obstfeld, David .**Organizing for High Reliability: Processes of Collective Mindfulness**. London: Sage Publishing, 2008:81-124.
- Weick, Karl E. “The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster.”. **Administrative Science Quarterly**. s.38(1993): 628–652. (Aktaran: Lengnick-Hall Cynthia A., Beck , Tammy E., Lengnick-Hall, Mark L.

- “Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management”. **Human Resource Management Review**. s.21(2011):243-255.)
- Werner, E., Smith, Ruth S. **Journeys from childhood to midlife: Risk, resilience, and recovery**. Cornell University Press:2001(Aktaran: Lengnick-Hall ,Cynthia A., Beck, Tammy E., Lengnick-Hall, Mark L. “Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management”. **Human Resource Management Review**. s.21(2011):247).
- Wells, Harwell. “The Birth of Corporate Governance.” **Seattle University Law Review**. s.33(2010): 1247-92 (Aktaran: Cheffins, Brian R. “The History Of Corporate Governance, Ecgi Working Paper Series In Law”.**The Oxford Handbook Of Corporate Governance**. ed.Douglas Michael Wright, Donald S. Siegel, Kevin Keasey, Igor Filatotchev (Oxford, Oxford University Press,2013):1).
- Wicker, Pamela, Filo, Kevin, Cuskelly, Graham. “Organizational Resilience of Community Sport Clubs Impacted by Natural Disasters”. **Journal of Sport Management**. s.27(2013):510-525.
- Wildavsky, Aaron. **Searching For Safety**. Newyork: Transaction Publishers, 1991:35.
- Wright, Michael, Thompson, Steve Keasey, Kevin. **Corporate Governance: Economic and Financial Issues**. (Norfolk: Oxford University Press,1997) (Aktaran: Alp, Ali, Kılıç, Saim. **Kurumsal Yönetim Nasıl Yönetilmeli**. İstanbul, Doğan Egmont Yayıncılık, 2014:45).
- Välakangas, Liisa, Hoegl, Martin, Gibbert, Michael. “Why learning from failure isn’t easy (and what to do about it): Innovation trauma at Sun Microsystems”. **European Management Journal**.c.27.s.4(2009):225-233.
- Van Oss, Leike, Van 't Hek, Jaap. **Why Organizational Change Fails: Robustness, Tenacity, And Change In Organizations**. Newyork: Routledge, 2011:34.
- Vossen, Robert W. “Strengths And Weaknesses Of Small Firms In Innovation”. **International Small Business Journal**. S.16(1998): 88–94 (Aktaran: Pal, Rudrajeet, Torstensson, Hakan, Mattila, Heikki .“Antecedents of organizational resilience in economic crises—an empirical study of Swedish textile and clothing SMEs”. **Int. J. Production Economics**. s.147(2014):414).
- Yazıcıoğlu, İrfan, Koç, Hakan “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma”. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. s.21(2019):498-50.
- Zar, Jerrold H. “Spearman Rank Correlation.”.**Encyclopedia of Biostatistics**.(2005).
- Zucker, Lynne G.” The Role Of Institutionalization In Cultural Persistence”. **American Sociological Review**. c.42.s.5(1977):726-743.

## EKLER

### Ek 1.

Araştırma Konusu: Kurumsal Yönetimin Örgütsel Dayanıklılık Üzerine Etkisi  
Değerli Katılımcı;

Bu tez çalışması Doç. Dr. Murat Çemberci danışmanlığında, Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Yönetimi Bölümü Yüksek Lisans öğrencisi Melike Sercan Sevimli tarafından yürütülmektedir. Araştırma; kurumsal yönetimin, örgütsel dayanıklılık üzerine etkisinin incelenmesi için yapılmaktadır. Çalışmada doğru veya yanlış cevap yoktur. Sizden istediğimiz 5 en çok, 1 en az olmak üzere, belirtilen ifadelere katılma düzeyinizi belirtmenizdir.

Çalışmaya katılmanız tamamen sizin isteğinize bağlıdır. Çalışmaya katılmayı kabul ederseniz verileriniz sadece bu araştırmanın sonuçları için kullanılacaktır. Bu çalışma bilimsel amaçlarla yapılmaktadır. Çalışma süresince toplanan veriler anonim olarak değerlendirilecek ve araştırmanın hiç bir aşamasında isim kullanılmayacaktır. Sonuçlar kişisel bilgileriniz ile eşleştirilmeyecek ve araştırma sonucunda kesinlikle herhangi bir kişisel değerlendirme yapılmayacaktır.

Anketteki soruların yanıtlanması, yaklaşık 2 dakika sürmektedir.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletmemiz beklenmedik olayların etkileriyle başa çıkabilir.					
İşletmemiz dışarıdan gelen baskılara dayanabilir.					
İşletmemiz zorluklarla baş edebilir.					
İşletmemiz odağını kaybetmeden strese karşı dayanabilir.					
İşletmemiz beklenmedik olaylar karşısında hizmet ve mal sunmaya devam edebilir.					

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletmemiz kendi imkânlarını kullanmadığı durumlarda başka imkânları kullanabilir.					
İşletmemiz kaynaklarını değerlendirip işletme içinde yeniden dağıtabilir.					
İşletmemiz çalışanları zor durumlarda gönüllü olarak işleri birbirleri adına idame ettirebilir.					
İşletmemiz ekipmanlarını kullanmadığı durumlarda ikame ekipmanları kullanabilir.					
İşletmemiz beklenmedik durumlarda faaliyetlerini sürdürebilmek için alternatif kaynakları kullanabilir.					
İşletmemiz beklenmedik olaylar karşısında işleri önceliğine göre sıralayabilir.					
İşletmemiz farklı kaynaklardan gelir elde edebilir.					
İşletmemiz beklenmedik durumlar karşısında kaynaklarını hareket ettirebilir.					
İşletmemiz beklenmedik olaylar karşısında faaliyetini sürdürebilmek için yeterli yedek kaynağa sahiptir.					
İşletmemiz beklenmedik olaylar esnasında sorunları tesbit edebilir.					
İşletmemiz ihtiyacı olması durumunda diğer organizasyonlardan destek alabilir.					
İşletmemiz hedeflerine zamanında ulaşır.					
İşletmemiz değişen koşullara hızla uyum sağlayabilir.					
İşletmemiz öncelikli işlerini zamanında tamamlayabilir.					
İşletmemiz beklenmedik olaylar karşısında hizmetlerini eski kapasitesine geri döndürebilir.					
İşletmemiz faaliyetini sürdürmesine engel olabilecek olaylar karşısında hızlıca tepki verebilir.					