



İşletmeler Kendilerini Nasıl Daha Dirençli Hale Getirebilir? *

Dr. Öğretim Üyesi, Şenol ŞAHİN

Selçuk Üniversitesi Sarayönü MYO, Konya, Türkiye

ssahin@selcuk.edu.tr. ORCID: 0000-0001-8171-2023

Özet

Covid-19 salgını sırasında, önemli ve güncel konulardan biri de; risk grubunda yer alan ve vücut direnci az olan kişilerin, salgına karşı nasıl korunması gerektiği ve alınması gereken önlemler olmuştur. Bunun yanında, vücut direnci güçlü olanlardan hemen hemen hiç bahsedilmemiştir. Kriz dönemlerinde işletmelerde, aynı durumu yaşarlar. Dirençli şirketlerden çoğu zaman bahsedilmez. Esas krizler ve sorunlar; kurumsal direnci zayıf işletmelerde yaşanır. Bir işletmenin kurumsal direnci; tek bir alana, belirli bir sürece veya iş yerindeki belli bir koşula bağlı değildir. Kurumsal direnç; yönetim düzeyinde, çeşitli ve önemli birçok süreci kapsar.

Covid-19 salgını öncesi; sağlıkla, psikolojiyle ve teknikle ilgili bir terim olarak kullanılan direnç kelimesi, özellikle 2021 yılı sonrasında, iş dünyasında da sık kullanılmaya başlanmıştır. Güncel araştırmalarda; “company resilience” kelimesi Türkçe’ye “İşletme direnci” olarak çevrilmiştir. İşletme direnci; olumsuz sonuçlar doğuran ve ön görülemeyen yıkıcı olaylardan, oldukça az zararla kurtulma becerisi olarak ifade edilmektedir.

Bu çalışmanın amacı; küreselleşen bir dünyada özellikle kriz dönemlerinde ortaya çıkan “işletme direnci” kavramının kapsamlı olarak araştırılmasıdır. Ayrıca; işletmelerin nasıl daha dirençli haline getirilebileceği konusu, güncel bilgiler ve veriler ışığında değerlendirilmiştir. Araştırmanın temelini oluşturan “İşletme direnci” kavramı; tüm dünyada dirençle ilgili çalışmalarda kullanılan “Direncin 7 sütunlu modeli” ne göre incelenmiştir. İşletmelere neden dirençli olmaları gerektiği konusunda güncel bilgiler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: İşletme direnci, Kurumsal direnç, Direncin 7 sütunlu modeli, Covid-19.

* Bu araştırma; 17–19 Mayıs 2024’de Bolu Abant’ta düzenlenen “3. Uluslararası Güncel Akademik Çalışmalar Sempozyumu’nda özet bildiri olarak sunulmuştur. Bu makale yapılan sunumun tam metin halidir.

How Businesses Can Make Themselves More Resilient

Abstract

During the Covid-19 pandemic, one of the important and current issues was how to protect people in the risk group and those with low body resistance against the pandemic and the precautions to be taken. In addition, those with strong body resistance were almost never mentioned. Companies experience the same situation during times of crisis. Resilient companies are often not mentioned. The real crises and problems occur in businesses with weak institutional resistance. The institutional resistance of a business is not dependent on a single area, a specific process or a specific condition in the workplace. Institutional resistance covers many different and important processes at the management level.

Before the Covid-19 outbreak; the word resilience, which was used as a term related to health, psychology and technique, has become more frequently used in the business world, especially after 2021. In current research; "company resilience" is translated into Turkish as "Business resilience". Business resilience has begun to be called the ability to recover from unpredictable destructive events that have negative consequences with very little damage.

The purpose of this study is to comprehensively investigate the concept of "business resilience" that emerges especially in times of crisis in a globalizing world. In addition, the issue of how businesses can be made more resilient is evaluated in the light of current information and data. The concept of "business resilience", which forms the basis of the research, was analyzed according to the "7-pillar model of resilience" used in studies on resilience all over the world. Current information on why businesses should be resilient is presented.

Keywords: Business resilience, Institutional resilience, 7 pillar model of resilience, Covid-19.

Giriş

İşletmelerin kriz zamanlarında nasıl ayakta kalabileceği sorusu, 2020 yılında koronavirüs pandemisinin patlak vermesinden bu yana, hiç bu kadar önemli olmamıştı. Pandeminin kendisi ve onunla mücadele etmek için alınan yoğun önlemler, birçok işletmeyi kapanma riskiyle karşı karşıya getirdi. Bu nedenle; bazı işletmeler kendilerini varlıklarının tehdit edildiği bir ortamda buldular. Böylesi belirsizlik ve kriz durumlarında, zorlukların üstesinden başarıyla gelebilmek için, işletmelerin dirençli olma özelliği daha da önemli hale geldi (Brink ve Löher, 2021).

Yoğun dönemlerini, 2020-2022 yıllarında yaşadığımız Covid-19 salgını sırasında, önemli ve güncel konulardan biri de; risk grubunda yer alan ve vücut direnci az kişilerin, salgına karşı nasıl korunması gerektiği ve alınması gereken önlemler olmuştur. Bunun yanında, vücut direnci güçlü

İşletmeler Kendilerini Nasıl Daha Dirençli Hale Getirebilir?

olanlardan hemen hemen hiç bahsedilmemiştir. Kriz dönemlerinde işletmeler de aynı durumu yaşarlar. Dirençli işletmelerden çoğu zaman bahsedilmez. Esas krizler ve sorunlar kurumsal direnci zayıf işletmelerde yaşanır. Bir işletmenin kurumsal direnci; tek bir alana, belirli bir sürece veya iş yerindeki belli bir koşula bağlı değildir. Kurumsal direnç; yönetim düzeyinde çeşitli ve önemli birçok süreci kapsar (Jacobshagen, 2021).

Covid-19 salgını öncesi; sağlıkla, psikolojiyle ve teknikle ilgili bir terim olarak kullanılan direnç kelimesi, özellikle 2021 yılı sonrasında, iş dünyasında daha sık kullanılır oldu. Güncel araştırmalarda “company resilience” Türkçe’ye “İşletme direnci” olarak çevrilmektedir. İşletme direnci; olumsuz sonuçlar doğuran ve öngörülemeyen yıkıcı olaylardan, oldukça az zararla kurtulma becerisi olarak adlandırılmaya başlandı. İşletmelerin yıkıcı olaylara karşı mümkün olduğunca dirençli olma becerisi, işletme başarısı için belirleyici bir faktör haline gelmiştir (Ataç, 2023).

Dirençli işletme; ekonomik kârlılığını etkileyebilecek konjonktürel veya yapısal değişimleri sürekli bekleyen, tahmin eden ve onları proaktif bir şekilde ele alan işletmedir. Bu tür işletmeler, krizlerden önce kendini değiştirme kapasitesine sahiptir. Dirençli işletmeler, geçmişlerini savunmak yerine, geleceklerini garanti altına almak için her zaman planlı bir şekilde çalışırlar (bsigroup.de, 2018).

Günümüzde geçmiş başarılarının esiri olup, değişmeyen ve kendi sonunu hazırlayan birçok şirketin olduğunu görebiliriz. Bunlara örnek olarak; Kodak ve Nokia şirketleri verilebilir. Dirençli olmak; sürekli yenilenebilme becerisi ve elverişsiz şartlardan önce davranarak, krizlere karşı sağlam durabilmektir. Dirençli şirket olmak; günümüz lider şirket yöneticilerinin her zaman gündeminde *olan bir konudur (Özgenç, 2020)*.

Bağışıklık sistemi güçlü ve dirençli birinin, virüsü daha hafif atlatma ihtimali, bağışıklık sistemi zayıf olanlara göre daha fazladır. Bu örnekte olduğu gibi, bazı şirketler krize karşı daha hazır ve dirençli olduğundan, krizin etkisine daha uzun süre dayanabilir. Kimi şirketler ise krize hazırlıksız yakalanabilir. Krizlerin, işletmeler üzerindeki etkileri ve büyüklüğü; krizin ne kadar süreceğiyle de ilgilidir. Kalp krizi geçiren birinin, beynine oksijen gitmeden geçen süre gibi, işletmedeki kriz uzun sürdüğünde de, zararın kalıcı etkileri daha fazla olacaktır (bsigroup, 2018).

İşletmelerin çoğu; kurumsal yönetim, risk yönetimi, denetim gibi başarı ve güven araçları uygulamalarında oldukça başarılı olmuşlardır. Bu uygulamalar olası krizlerle baş etmekte tek

başlarına yeterli değildir. Günümüz yöneticilerinin başarı hedeflerinde; maliyetleri düşürmek ve operasyonları iyileştirmek gibi faktörler yer almaktadır. Bu faktörler işletmeye somut avantajlar sağlayabilir. Ancak şirketler krizlerden farklı derecelerde etkilenebilirler. Sadece bu iki faktöre odaklanmak, kurumsal direncin azalmasına, dolayısıyla şirketin krizlerde daha dirençsiz kalmasına yol açabilir (Yılmaz ve Aksu 2020).

1. Direnç ve Kavramsal Boyutu: Sağlıkla, Teknikle ve İşletmeyle İlgili Terimler

Direnç içerik olarak; öz farkındalık, öz yönetim, öz şefkat, gerçekçilik, esneklik ve olumlu düşündürmektir. Belirsizliklerde; problem çözme, yaratıcılık, güçlü sosyal ilişkilere sahip olma, yardım isteyebilme gibi birçok önemli yetkinliği de barındırır (Yılıgör, 2021). Bu bölümde, sağlıkla, teknikle ve işletmeyle ilgili direnç terimleri ve kavramsal boyutları incelenmiştir.

1.1. Sağlıkla ilgili terimler: Vücut direnci ve Psikolojik direnç

Vücut direnci; insan vücudunun hastalıklara karşı direnç gösterme yeteneğidir. Vücut direncini artırmak; bağışıklık sisteminin güçlenmesine ve hastalıklara karşı daha etkili bir şekilde mücadele etmesine yardımcı olur. Vücut direncini artırmanın, hastalıklara karşı koruyucu etkilerinden bazıları şunlardır (MEB, 2016):

- Bağışıklık sistemi güçlenir,
- Enfeksiyonlara karşı koruma sağlar,
- Hastalıklarla mücadelede etkindir,
- Genel sağlık durumunu iyileştirir.

Psikolojik direnç; bireyin yaşadığı stresli durumlar karşısında; ruhsal olarak sağlam kalmasını ve olumsuz etkilerle baş etmesini sağlar. Filozof Friedrich Nietzsche “Beni öldürmeyen şey güçlendirir” diyerek psikolojik direnç kavramı üzerine düşünmemizi sağlamıştır. Psikolojik direnç; bireylerin karşılaştıkları zorluklara nasıl dayanabildiklerini ve zorlukların üstesinden gelerek kendilerini nasıl geliştirebildiklerini çözmeye çalışır (Onan vd., 2021).

1.2. Teknikle ilgili terimler: Elektronik devre elemanı direnç ve Fiziksel direnç

Direnç, elektrik akımını azaltan iki uçlu elektriksel bir bileşendir. Elektrik akımına karşı belirli bir direnç gösteren, üzerinde gerilim düşümü olan elektriksel veya elektronik devre elemanıdır.

Dirençler; elektronik devrelerin hem en önemli, hem de en sık ve çok kullanılan bileşenlerinden biridir. Direnci olmayan devre olmaz. Çoğu elektrik devresinde en az birkaç farklı direnç bulunur (Yıldırım, 2024).

Fiziksel direnç, *fizik biliminde; katı bir cismin özelliklerini kaybetmeden, basma, germe ya da sıkıştırma gibi etkilere karşı gösterdiği dayanıklılık olarak tanımlanmaktadır. Fiziksel direnç; bir katı cismin üzerine uygulanan kuvvete, esnekliği bozulmadan ya da parçalanmadan ne kadar dayanabileceği anlamına da gelir* (Yılgör, 2021).

1.3. İşletmelerle ilgili terimler: İşletme direnci

İşletme direnci; krizlerde ve negatif etkileri olabilecek olağan dışı belirsizliklerde, işletme süreçlerinin devamlılığını sağlar. İşletme çalışanlarını, varlıklarını ve şirketin marka değerini korur. Belirsizliklerde, işletmenin ortama süratle adapte olabilme yeteneğidir. İşletme direnci, dalgalanmalara rağmen, işini yürütebilen işletmelere yakıştırılan bir özelliktir. İngilizce “resilience” kelimesi Türkçeye direnç, dayanıklılık, esneklik, eski haline dönebilme ve uyum sağlayabilme yeteneği olarak çevrilebilir. Bu seçenekler arasında direnç ve dayanıklılık, en çok kabul gören ve kullanılan kelimeler arasında yer almaktadır (Ataç, 2023).

İşletmelerin; karşılaştıkları stresli durumlara tepki vermesi, zorlu koşullarda beklenmedik krizlerin üstesinden gelmesi, kendi direnci ile ilgilidir. Dirençli işletmeler; olumsuz koşullarla karşılaştıklarında da gelişebilir ve faaliyetlerinde ilerleyebilirler (Lengnick-Hall vd., 2011).

2. Farklı Bakış Açılılarıyla İşletme Direnci Kavramı

Bu bölümde; Bir şirket neden dirençli olmalı? Dirençli şirketlerin özellikleri? İşletmeler nasıl daha dirençli hale gelirler? Dirençli şirket olma yolunda işletmelerde desteklenmesi gereken özellikler? Başlıkları altında: işletme direnci kavramı ve içeriği farklı bakış açılarıyla değerlendirilmiştir.

2.1. Bir işletme neden dirençli olmalı?

Giderek daha fazla belirsizlikle karakterize olan bir iş dünyasında, zorlukların başarıyla üstesinden gelmek için dirençli olmak şarttır. Belirsizliklere karşı, uygun yapıları oluşturmak için; işletme konuya bütüncül bir bakış açısıyla yaklaşmalı ve bunu teşvik etmelidir. Bu amaçla dayanıklılık faktörleri; bireysel, ekip ve kurumsal düzeyde teşvik edilmelidir. Bir işletme kendi direncini artırmayı başarır, sadece kriz durumlarında daha dayanıklı olmakla kalmaz, aynı zamanda da daha ekonomik çalışır ve daha sürdürülebilir olur (Sperling, 2024).

Günümüzün küreselleşen ekonomisinde, işletmeler çok sayıda zorlukla karşı karşıya kalmaktadır. Dijitalleşme, Endüstri 4.0 ve kalifiye eleman sıkıntısı, bu zorlukları daha da artırmakta ve işletmeler kendilerini artan bir baskı altında bulmaktadır. Gelişen teknolojilerin, yerleşik iş modellerine yönelik tehdidiyle birlikte rekabet de artmaktadır. Bu nedenle, işletmelerin rekabette avantaj elde etmeleri ve mümkün olduğunca dirençli olmaları daha da önemli hale gelmektedir (Lengnick-Hall vd., 2011).

İşletmeler dirençli iseler, rekabet avantajından daha kolay faydalanabilirler. Bunun pek çok nedeni vardır. Dirençli işletmeler, krizleri erken fark ederler ve üstesinden daha kolay gelirler. Ayrıca pasif bir şekilde bir şeylerin değişmesini beklemek yerine, zorluklara karşı aktif bir şekilde tepki verirler. Sonuç olarak; olumsuzluklardan daha az etkilenirler, daha çabuk toparlanabilirler, fırsatları daha erken fark edebilirler ve değerlendirebilirler. Çalışanlar, krize dayanıklı bir ortamda, kendilerini daha rahat hissettiklerinden, işletmenin direncini ve yenilik yapma kabiliyetini daha da artırırlar (Sperling, 2024).

İşletmeler de aynı insanlar gibi, değişen koşullara rağmen, ayakta kalmak ve rekabetçiliklerini korumak isterler. Dünya, son yıllarda bir dizi zorlukla karşı karşıya kaldı. Pandemi, enflasyon, aşırı iklim olayları, siyasi riskler, finansal istikrarsızlık, tüketici talepleri, tedarik zincirinde aksamalar, çalışan beklentileri, düşük üretkenlik, teknolojik aksamalar, işletmelerin direncini test eden faktörler arasında yer almaktadır. Belirsizliklerle dolu böyle bir ortamda, işletmelerin büyüme hedeflerine ulaşması oldukça zor görünmektedir (Sönmez, 2024).

Dirençli işletmeler, zor şartlarda ayakta kalabildikleri için, başarılı olma ve kâr etme şansları daha yüksektir. Bunların da ötesinde: dirençli işletme olmanın gereklerini yerine getiren kurumlar, başka yararlar da sağlarlar. Öncelikle, sürekli yaptıkları ufuk tarama programlarıyla, tehlikeleri daha hızlı algırlarlar. Krizlere sürekli hazırlıklı oldukları ve çevik davranabildikleri için ilk darbeden daha az etkilenirler. “Yeni Normal” denilen kriz sonrası süreçte; daha hızlı toparlanabilir, kendilerine daha sağlam bir yer bulurlar. Gelişme ve büyümelerine kaldıkları yerden devam edebilirler (Arıkan, 2020).

2.2. Dirençli işletmelerin özellikleri

- Dirençli işletmeler, önlerine çıkabilecek büyük tehlikeleri sezebilecek, risk ve fırsatları önceden tanıyabilecek plan ve programlara sahiptir.
- Bir tehlike olsa da olmasa da kullanabilecekleri hazır iş modelleri vardır.

İşletmeler Kendilerini Nasıl Daha Dirençli Hale Getirebilir?

- Her şeyin yolunda gidiyor olması; bu işletmeler için mevcut durumu sorgulamama veya rehavete kapılma nedeni değildir.
- İşbirliği, iletişim, çalışan bağlılığı, çeviklik ve esneklik öne çıkan değerleridir.
- Şartlara hızla uyum sağlayabilen dinamik bir stratejileri vardır.
- Müşteri ve tedarikçilerle ilişkileri güçlüdür.
- Çalışanlarından beklentileri yüksektir.
- Çalışanların sorunlarını en alt düzeyde ve kaynağında çözmeye çalışırlar (Özgenç, 2020).

3. İşletmeler Kendilerini Nasıl Daha Dirençli Hale Getirebilir?

Bu bölümde, araştırmanın ana başlığı olan; “İşletmeler Kendilerini Nasıl Daha Dirençli Hale Getirebilir?” sorusuna cevap aranmıştır. Bu amaçla; literatür taramasından ve güncel verilerden elde edilen bilgiler aşağıda verilmiştir.

İşletmelerin dirençli hale gelebilmeleri için, öncelikle içinde buldukları çevreyi iyi değerlendirmeleri gerekir. Bu nedenle işletmeler; sadece kâr amacı güden ekonomik varlıklar olarak değil, sosyal ve kültürel birer kurum olarak değerlendirilmelidir. Dolayısıyla her sosyal varlık gibi işletmeler de kurdukları ilişkiler kadar dirençli olabilirler. Kısaca; çalışanlarıyla, müşterileriyle, buldukları topluluklarla ve diğer paydaşlarla güçlü ve sürdürülebilir ilişkiler kuran işletmeler, kriz dönemlerinde daha kolay ayakta kalabilirler (StratejiCo, 2016).

İnsan gibi; hobileri olmayan, spor ve yürüyüş yapamayan, ruhani konuları hiç olmayan işletmeleri nasıl dirençli hale getireceğiz? İşletmeleri dirençli hale getirmenin yolu, “Kurumsal Risk Yönetimi” kavramından geçmektedir. Bu konu, özellikle küresel iklim değişikliği nedeniyle, sürdürülebilir iş süreçlerinde çok konuşulmaktadır. Kurumsal Risk Yönetimi; kurumların yapısal olarak, krizlere ve şok saldırılara karşı, daha dirençli hale getirilmesini hedefler (Arıkan, 2020).

Dirençli olmak ilk bakışta çok basit görünen bir kavram gibi görünebilir. Ancak bir işletmenin dirençli hale gelmesi; çeşitli krizlerde görüldüğü gibi, çok kolay bir iş değildir. Dikkatli bir çalışma gerektirir. Çoğu zaman karşımıza birçok zorluklar çıkarır. İşletmelerin, işlerin düzgün gittiği zamanlarda oturmuş olan modellerini, kriz zamanlarında yeniden gözden geçirmeleri gerekebilir. Çünkü dirençli olmak; bilinmeyen, öngörülemeyen, ihtimali düşük, ama sonuçları çok ciddi olayları, yeni bir güçle karşılamakla ilgilidir. Çoğu zaman, geleceği garantiye almak için bugünün verimlilik ve performansından vazgeçmeyi gerektirebilir (Özgenç, 2020).

Deloitte tarafından, 2021 yılında yapılan bir araştırma, işletmelere dirençlerini güçlendirmek için beş başlangıç noktası sunmaktadır:

Hazırlık derecesi: Olası krizler için ön hazırlık yapan işletmeler daha dirençli olurlar.

Uyarlanabilirlik: Krizlerde, işletme çalışanlarının iş süreçlerine uyum sağlaması çok önemlidir.

İşbirliği: Çalışanlar birbirlerine daha yakın ve ekip olarak çalışırlarsa, karar süreçleri hızlanabilir ve riskler en aza indirilebilir.

Güven: Çalışanlar arasındaki saygılı etkileşim ve açık fikir alışverişi, işletmede güven inşa edilmesine yardımcı olur.

Sorumluluk: Sosyal sorumluluk üstlenen işletmeler, krizlere daha iyi adapte olabilirler (Sperling, 2024).

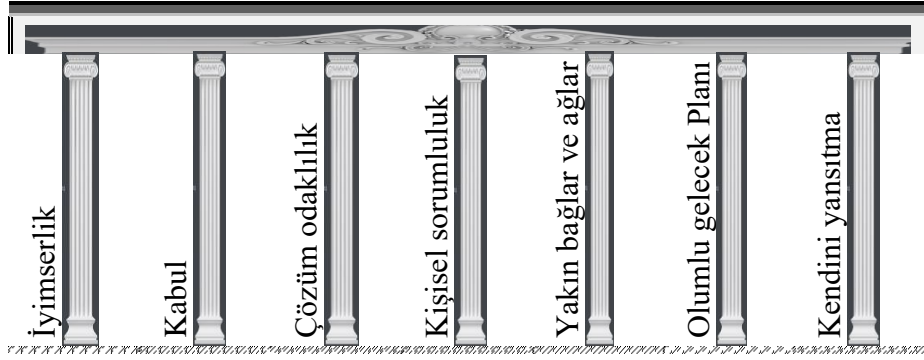
3.1. Psikolojik direncin ve İşletme direncinin 7 sütunlu modeli

3.1.1. Psikolojik direncin 7 sütunlu modeli

Literatürde psikolojik direnç faktörleri için çeşitli modeller kullanılmaktadır. Bu modellerde, genellikle direnç sütunlarından bahsedilir. Bu modellerden biri de; psikolog Nuber tarafından geliştirilen ve dünya çapında yaygın olarak kullanılan, direncin 7 sütunlu modelidir (Şekil 1). Geliştirilen model; karmaşık psikolojik ilişkileri basit bir şekilde sunmaktadır. Model, kişinin kendi dayanıklılığını güçlendirmek için üzerinde çalışılabilecek alanları daha görsel hale getirmektedir (Mang, 2020).

Bu sütunlar kişisel hedeflere ulaşmak için; bireysel refahı ve zorlukların üstesinden gelme becerisini teşvik edebilecek yedi özel faktörü vurgulamaktadır. Direncin 7 sütunu, birbiriyle güçlü bir şekilde ilişkilidir ve birbirini etkilerler. Ancak bu 7 sütun, tek başına psikolojik direncin temelini oluşturan nihai bir gerçeği temsil etmez. Nuber'in kavramı; direnç konusunu anlaşılabilir hale getirmektedir. Tek bir terimi, gerçek anlamında anlamak kolay ama bunların arkasındaki fikirleri anlamak daha zordur. Bu nedenle, her bir sütunun ifade ettiği anlamlar aşağıda verilmiştir (MLI, 2024).

Şekil 1. Psikolojik Direncin 7 Sütunlu Modeli



Kaynak: (Blatt, 2023). Şekil yeni tasarlanmıştır

Psikolojik direncin 7 sütun özelliği ve anlamları:

1. *İyimserlik*: Geleceğe dair olumlu beklentiler içinde olmak, ilişkileri karşılıklı güçlendirmek.
2. *Kabul*: Gerçeği, değiştirilemeyecek durumları ve olayları kabul etmek, olumsuz duyguları ise sakin bir şekilde tartışabilmek.
3. *Çözüm odaklılık*: Çözümler üzerinde çalışmak ve sorunlar içinde kaybolmamak.
4. *Kişisel sorumluluk*: Mağdur olmak yerine, sorumluluğu üstlenmek.
5. *Yakın bağlar ve ağlar*: Ekip içindeki üyelere karşılıklı destek vermek, diğer insanlara güven inşa etmek, saygıyı ve empatiyi ön plana çıkarmak.
6. *Olumlu gelecek planı*: Hedefler belirlemek ve bu hedeflerin gerçekleşeceğine inanmak.
7. *Kendini yansıtma*: Kendi güçlü ve zayıf yönlerini bilmek (Mang, 2020).

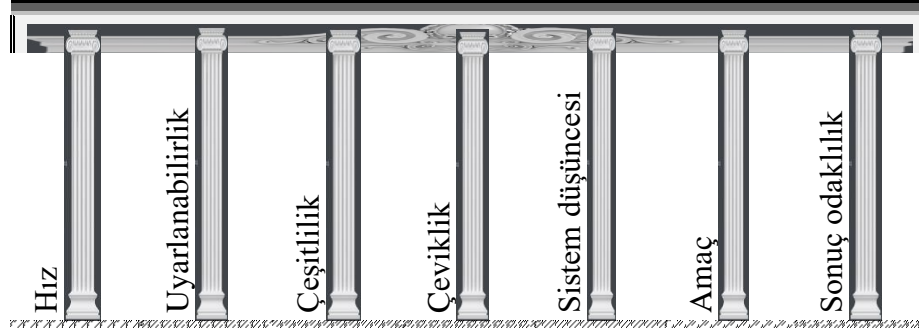
3.1.2. İşletme direncinin 7 sütunlu modeli

İşletmelerin ve iş modellerinin daha dirençli olması gerektiği bir zamandan geçiyoruz. Krizler ve ekonomik belirsizlikler, büyüklüğü ne olursa olsun çoğu işletmeleri derinden etkiliyor. Bu belirsizlik döneminde; küresel değişimin hızını, ilişkilerin karmaşıklığını ve gelişmelerin tutarsızlığını yaşıyoruz. Bu nedenle; işletmelerdeki iş modellerimizi, belirsizliğin ve krizlerin artmaya devam ettiği bu dönemlerde, yeniden gözden geçirmemiz gerekiyor.

Bu iş modellerinden biri de psikolog Nuber tarafından geliştirilen ve dünya çapında yaygın olarak kullanılan, direncin 7 sütunlu modelidir. Psikolojik direnç için kullanılan bu model işletme direncinin 7 sütunlu modeline uyarlanmış ve işletme direnci uygulamaları için yeni bir model

oluşturulmuştur (Blatt, 2023). Bu uygulama sonucunda; işletme direncinin 7 sütun özelliği yeni ana başlıklarıyla kullanılır hale gelmiştir (Şekil 2).

Şekil 2. İşletme Direncinin 7 Sütunlu Modeli



Kaynak: (Blatt, 2023). Şekil yeni tasarlanmıştır.

Psikolojik direnç modelinden, İşletme direnci modeline geçiş

1. *İyimserlik*: İşletmeler ihtiyaç anında avantaj aramalıdır. Şimdi neye ihtiyaç var? Bir şirket olarak özellikle neyi iyi yapıyoruz? Şimdi fırsatlar nerede? Bu soruların hızlı sorulması ve hızlı cevaplanması, sonra da alınan tedbirlerin, hızla uygulanması gerekir. İşletme direnci için yeni 1. Sütun: *Hız*

2. *Kabul*: Dirençli işletmeler bir şok anında, krize karşı çok hızlı bir şekilde tepki vermek zorunda değildir. Bunun yerine, değişime yönelik sürekli küçük adımlar atılması yeterlidir. Bu adımlarla yeni pazar koşullarına daha kolay adapte olabilir ve yön değiştirebilirler. İşletme direnci için yeni 2. Sütun: *Uyarlanabilirlik*

3. *Çözüm odaklılık*: Dirençli olmak, işletmenin belirsiz durumlara yanıt verirken, alternatif yollar geliştirme ve farklı açılardan bakabilme yeteneğini gösterir. Bu işletmeler, farklı yetenekleri organizasyonlarına dâhil ederler. İşletme direnci için yeni 3. Sütun: *Çeşitlilik*

4. *Kişisel sorumluluk*: İşletmelerde; bütçeyle ve personelle ilgili alınan kararların sorumluluğu tüm çalışanları kapsamalıdır. Bu sayede, pazarlardan veya yukarıdan gelen yeni taleplere daha hızlı yanıt verilebilir. İşletme direnci için yeni 4. Sütun: *Çeviklik*

5. *Yakın bağlar ve ağlar*: Başarılı yöneticiler sistemler üzerinde düşünür. Şok durumlarında işletme içinde ve çevresindeki ilişkilerin nasıl değiştiğini gözlemlerler. Basitçe söylemek gerekirse; çalışma ekibine veya işletmeye tek başına değil, içinde bulunulan ortam bağlamında

İşletmeler Kendilerini Nasıl Daha Dirençli Hale Getirebilir?

bakılması gerekir. Özellikle de müşteriler hakkında ne kadar çok şey bilinirse, iş o kadar kolay olur. İşletme direnci için yeni 5. Sütun: *Sistem düşüncesi*

6. *Olumlu gelecek planlaması*: Dirençli işletmeler kararlı bir şekilde ve uzun vadeli bir hedefin peşinden giderler. İleriye bakıp, yeni durumun müşteri ihtiyaçlarını ve rakiplerin davranışlarını nasıl değiştireceğini kendilerine sorarlar. Daha sonra uzun vadeli hedeflere nasıl daha hızlı ulaşabileceklerini planlarlar. İşletme direnci için yeni 6. Sütun: *Amaç*

7. *Öz değerlendirme*: İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerini bilmesi gerekir. Bunun için; nicel ve nitel faktörlerin kaydedilmesi önemlidir. Genellikle tamamlanan projelerde, yeni çalışan sayısı, performans gibi çıktı faktörlerine odaklanılır. Ancak daha önemli olan, çıktının sonuçları ve müşteriler üzerindeki etkileridir. İşletme direnci için yeni 7. Sütun: *Sonuç odaklılık* (Blatt, 2023).

4. Kurumsal Direnç

Kurumsal Direnç (corporate resilience), işletmelerin sürdürülebilirlik yaklaşımları açısından oldukça önemli bir konudur. Ekonomi, toplum ve teknoloji alanlarında yaşanan değişimlerin hızı karşısında hayatta kalabilmek, işletmelerin dirençli olmasına bağlıdır (Holling,1973). Günümüz yönetsel bakış açısında; şirket performansını ilgilendiren ölçütlerin başında finansal performans gelmektedir. Oysa kurumsal dirençle ilgili ölçütleri de bu sürece dâhil etmek son derece önemlidir. İş dünyası artık daha dinamik ve öngörülemez birçok sorunla karşı karşıya kalmaktadır. Bu sorunların, kolay çözümü için; “kurumsal direnç” kavramı daha da ön plana çıkmaktadır (Şahan, 2022).

Kurumsal Direnç; işletmelerin içsel yapılarını ve süreçlerini güçlendirerek, dayanıklılığını artırmasıdır. Bu nedenle işletmelerin direnç ekiplerini oluşturmaları ve ekip liderlerini seçmeleri gerekir. İşletmeler, direnç ekip üyelerini çeşitli yetkinliklerle donatmalıdır. Ekip üyelerinin yeteneklerini ve şirket kültürünü “direnç odaklı” inşa etmeleri büyük önem arz etmektedir (Sönmez, 2024).

Salgın hastalıklar, krizler, yıkıcı rekabet, ekonomik dalgalanmalar ve tüketici beklentileri dünyayı giderek daha karmaşık bir hale getiriyor. İşletmeler de buna ayak uydurmakta zorlanıyorlar. Şirket liderlerinin, aynı iş modeli ile yıllarca devam ettikleri günler artık geride kaldı. Günümüzde, işletmelerin uzun ömürlü olabilmeleri, kurumsal dirençlerini daha da iyileştirmelerine bağlıdır (Özgenç, 2020).

Geleneksel yönetim yaklaşımında kurumsal dirençle ilgili bazı sınırlamalar:

- İşletmeler genel olarak çok sık finansman değerlendirmeleri yaparlar. Çünkü kârlarını maksimize etmeğe odaklanmışlardır. Çok az sayıda işletme ise, olası kriz öncesinde kendi direncini ölçmeye çalışır.
- İşletmeler ve hissedarlar genellikle kısa vadeli getirileri elde etmeye odaklanırlar.
- Kurumsal direnç ise uzun vadede, işletmeye daha faydalıdır.
- İşletme şartları; açık, öngörülebilir ve değişmez olduğunda çalışanlar, istikrarlı planlar oluşturmaya ve uygulamaya daha fazla odaklanırlar.
- Kurumsal direnç; bilinmeyen, değiştirilebilir ve imkânsız olanlarla ilgilenir (Şahan, 2022).

4.1. Kurumsal direncin artmasını sağlayacak 9 faktör

İşletmeler olası kriz ve belirsizliklerde sorunlara kendine özgü bir çözüm bulmalıdır. Bunun için; ISO standardı işletmeleri daha dirençli hale getirmeye yönelik iyi bir kılavuzdur.

Kurumsal direnci artıran ve işletmelere olası belirsizliklerde güç kazandıracak 9 faktör aşağıda verilmiştir:

1. *Yaşayan vizyonlar ve hedefler:* Bu tür işletmelerde tüm çalışanlar kuruluşun nerede olduğunu bilir. Vizyon ve hedefler işletmede açık bir şekilde tüm bölüm çalışanlarına iletilmelidir.
2. *Pazar ilişkilerinin güçlendirilmesi:* Dirençli bir işletme sadece kendisini şekillendirmekle kalmaz aynı zamanda çalışmalarını da aktif olarak şekillendirir. İş ortakları ile beraber çalışır.
3. *Güçlendirici liderlik:* Dirençli bir işletmede liderlik; dürüstlük, etkinlik ve güvene dayalıdır. Yöneticiler, belirsiz zamanlarda da harekete geçerek doğru kararlar verebilmelidir.
4. *Ortak bir kültür oluşturmak:* Çalışanların temel inanç ve değerleriyle, kurumun değerleri herkes tarafından bilinir. Paylaşılan bu değerlere herkes sıkı sıkıya bağlıdır.
5. *Bilgi paylaşımı:* Paylaşmak önemsemektir. Bilgi paylaşımı; bilginin ve güncel verilerin etkin ve sistematik bir şekilde paylaşılmasıdır. Böylece tüm işletme çalışanları bundan faydalanabilir.
6. *Deneyimlerden öğrenme:* Dirençli bir işletme tüm kaynaklarını düzenli olarak gözden geçirir. Kaynaklarını sürekli olarak genişletir. Öngörülemeyen olaylarda ve ihtiyaç duyulan yerlerde kullanır.
7. *Disiplinlerarası işbirliği:* Dirençli işletmelerde farklı yönetim disiplinleri harekete geçirilir. Güncel olaylara daha iyi yanıt verebilmek için farklı bilgiler ve beceriler geliştirilir.

8. *Sürekli iyileştirme*: Dirençli bir işletmenin kendi deneyimlerinden ders çıkarmasıdır. Her düzeyde fırsatları belirlemek ve engelleri aşmak için alınan önlemlerin değerlendirilmesidir.

9. *Değişime hazır olmak*: Dirençli bir işletme değişimi yönetme ve öngörme becerisine sahiptir. Kuruluşun esnekliği, değişiklikler ve beklenmedik olaylarda artar. Dirençli bir kuruluş değişikliklere; hızlı, esnek ve çevik bir şekilde tepki verebilir, hatta bunları önceden tahmin edebilir (Karsch, 2022).

4.2. Kurumsal direnç araştırmaları

Dirençli işletmeler, krizlerin ve yıkıcı değişikliklerin üstesinden gelmek için nelere güveniyor? Kurumsal direnç üzerine yakın zamanda yapılan bir çalışmada bu sorunun cevabını bulabiliriz. İşletmeler, koronavirüs salgını ve yükselen enflasyon gibi krizlere, genellikle kısa vadede bir çözüm yolu bulabiliyorlar. Ancak birçok işletme uzun vadede, dış şoklara karşı henüz yeterince hazırlıklı değil. McKinsey'in 300'ü Almanya'da olmak üzere dünya çapında 2.500 şirketin üst düzey yöneticileriyle yaptığı son anketin bulguları bu yöndedir.

McKinsey araştırması, şirketlerin krizlere karşı ne kadar dirençli olduğunu gösteriyor. Ankete katılan yöneticilere göre; şirketlerin yalnızca yüzde 50'si dış şoklara veya yıkıcı değişikliklere yanıt vermeye hazır durumda. Katılımcıların yüzde 65'inden fazlası da şirketlerini; “çok karmaşık ve dolayısıyla verimsiz bir şekilde organize olmuş” olarak tanımlıyor. McKinsey araştırması yazarlarından Patrick Simon'a göre; işletmeler son yıllarda çok fazla stres altında kaldılar. Bu nedenle yöneticiler de haklı olarak, sorunlara daha kısa vadeli çözümler bulmaya odaklandılar. Şimdi ise; işletme yönetimlerinin, olası krizlere karşı yeniden organize edilmesi gerekiyor (mittelstand-heute, 2024).

5. Sonuç ve Değerlendirmeler

- Covid-19 salgını öncesi; sağlıkla, psikolojiyle ve teknikle ilgili bir terim olarak kullanılan direnç kelimesi, özellikle 2021 yılı sonrasında, iş dünyasında da sık kullanılmaya başlanmıştır.
- Güncel araştırmalarda; “company resilience” kelimesi Türkçe'ye “İşletme direnci” olarak çevrilmektedir. İşletme direnci; olumsuz sonuçlar doğuran ve öngörülemeyen yıkıcı olaylardan, oldukça az zararla kurtulma becerisi olarak ifade edilmektedir.
- Bu çalışmada, özellikle kriz dönemlerinde ortaya çıkan “işletme direnci” kavramı kapsamlı bir şekilde araştırılmıştır. Bu bağlamda; günlük yaşamda sıkça karşılaştığımız, Direnç, Psikolojik

direnç, İşletme direnci, Kurumsal direnç kavramları, araştırmada farklı bakış açılarıyla ve örneklerle açıklanmıştır. Krizler ve belirsizliklere karşı işletmelerin nasıl daha dirençli haline getirilebileceği konusu güncel bilgiler ve verilerle ortaya konmuştur.

- Belirsizliğin ve krizlerin artmaya devam ettiği bu dönemlerde; işletmelerdeki iş modellerinin, yeniden gözden geçirilmesi gerekmektedir. Bu yeni iş modellerinden biri de psikolog Nuber tarafından geliştirilen ve dünya çapında yaygın olarak kullanılan, direncin 7 sütunlu modelidir. Psikolojik direnç için kullanılan bu model, işletme direnci modeline uyarlanmış ve işletme direnci uygulamalarında kullanılabilir (Tablo 1), yedi sütunlu bir model oluşturulmuştur (Blatt, 2023). Psikolojik modelden işletme modeline geçiş aşamaları Şekil 2’de detaylı olarak açıklanmıştır.

Tablo 1. Psikolojik direncin ve İşletme direncinin 7 sütun özelliği

Psikolojik Direnç ve İşletme Direnci Ana Başlıkları				
Sütun	Psikolojik Direnç		İşletme Direnci	
1		İyimserlik		Hız
2		Kabul		Uyarlanabilirlik
3		Çözüm odaklılık		Çeşitlilik
4		Kişisel sorumluluk		Çeviklik
5		Yakın bağlar ve ağlar		Sistem düşüncesi
6		Olumlu gelecek planlaması		Amaç
7		Öz değerlendirme		Sonuç odaklılık

Kaynak: (Blatt, 2023). Tablo 1 yeni tasarlanmıştır.

Tablo 1’de işletme direncinin 7 sütun özelliği içerisinde; Hız, Uyarlanabilirlik, Çeşitlilik, Çeviklik, Sistem düşüncesi, Amaç ve Sonuç odaklılık, başlığı altında 7 direnç faktörü yer almaktadır. Bu direnç faktörlerinin, iş süreçlerinde uygulanmasının, işletmelere büyük katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

- Bir şirket neden dirençli olmalı? Dirençli şirketlerin özellikleri? İşletmeler nasıl daha dirençli hale gelirler? Dirençli şirket olma yolunda işletmelerde desteklenmesi gereken özellikler ve Kurumsal direnç, başlıkları altında yer alan konular; işletme direncini etkileyen faktörler olarak çalışma içerisinde kapsamlı bir şekilde değerlendirilmiştir.

İşletme direnciyle ilgili yapılan güncel araştırmalar ve sonuçları

İşletmeler Kendilerini Nasıl Daha Dirençli Hale Getirebilir?

- Güncel bir çalışmaya göre; küresel liderlerin yüzde 97'si işletme direncinin ve öneminin farkında olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların yarısından daha azı ise; şirketlerini krizlere karşı dirençli bulunduğunu söylemiştir (Sönmez, 2024). Bu bağlamda birçok yöneticinin kurumlarında işletme direnci konusuna, yeterince önem vermediği görülmektedir.
- McKinsey'in 300'ü Almanya'da olmak üzere dünya çapında 2.500 şirketin üst düzey yöneticileriyle yaptığı son anketin bulgularına göre; şirketlerin yalnızca yüzde 50' si dış şoklara veya yıkıcı değişikliklere yanıt vermeye hazır durumdadır.
- Ankete katılanların yüzde 65'inden fazlası da şirketlerini; “çok karmaşık ve verimsiz bir şekilde organize olmuş” olarak tanımlamaktadır (mittelstand-heute, 2024).
- Bu sonuçlara göre; dünya çapında birçok şirket dış şoklara ve belirsizliklere karşı henüz yeterince hazırlıklı değildir. Bu bağlamda; kurumsal yönetimlerin, gelecekteki krizlere daha iyi direnç gösterebilecek şekilde yeniden organize edilmesi gerekmektedir.
- Deloitte tarafından, 2021 yılında yapılan bir araştırma, işletmelere dirençlerini güçlendirmek için beş başlangıç noktası sunmaktadır:
 - Hazırlık derecesi:* Olası krizler için ön hazırlık yapan işletmeler daha dirençli olurlar.
 - Uyarlanabilirlik:* Krizlerde, işletme çalışanlarının iş süreçlerine uyum sağlaması çok önemlidir.
 - İşbirliği:* Çalışanlar birbirlerine daha yakın ve ekip olarak çalışırlarsa, karar süreçleri hızlanabilir ve riskler en aza indirilebilir.
 - Güven:* Çalışanlar arasındaki saygılı etkileşim ve açık fikir alışverişi, işletmede güven inşa edilmesine yardımcı olur.
 - Sorumluluk:* Sosyal sorumluluk üstlenen işletmeler, krizlere daha iyi adapte olabılırlar (Sperling, 2024).
- Dünya, son yıllarda belirsizlik ve krizlerle dolu çok sayıda zorlukla karşı karşıya kalmıştır. Günümüzde; işletmelerin belirsizliklerle dolu bir ortamda, sürdürülebilir büyüme hedefine ulaşması oldukça zor görünmektedir.
- Gelişen teknolojilerin yerleşik iş modellerine yönelik tehdidiyle birlikte, rekabet daha da artmaktadır. İşletmeler ise bu zorlu şartlarda ayakta kalabilmek, rekabette avantaj elde edebilmek ve varlıklarını sürdürebilmek zorundadır.

- Dirençli olmak; sürekli yenilenebilme becerisi ile krizlere karşı sağlam durabilmektir. Günümüzde geçmiş başarılarının esiri olup, değişmeyen ve kendini yenilemeyen birçok şirketin olduğunu görebiliriz. Bunlara örnek olarak; Kodak ve Nokia şirketleri verilebilir.
- Bu bağlamda; işletmeler kurumsal dirençlerini yeni iş modelleri ile iyileştirmelidir. Yöneticiler ise işletme direnci konusuna daha fazla önem vermelidir. “İşletme direnci” konusunun, yeni iş modelleriyle desteklendiği bu çalışmanın; işletmelere ve literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

- Akşit, H.** (2021). Şirket Ve Bireylerde “Dayanıklılık Kası”. Kobi Yaşam Dergisi [Finans & Ekonomi](https://www.kobiyasam.com.tr/2021/12/24/sirket-ve-bireylerde-dayaniklilik-kasi/). <https://www.kobiyasam.com.tr/2021/12/24/sirket-ve-bireylerde-dayaniklilik-kasi/>
E.T: 30.06.2024
- Arıkan, A., B.** (2020). “Kumsal Dirençlilik Yönetimi” Türk-Alman Üniversitesi Kültür ve Sosyal Bilimler Fakültesi <https://www.linkedin.com/pulse/kumsal-direnclilik-yonetimi-b-ay-kut-arikan/>
E.T:12.07.2024
- Ataç, A.O.** (2023).İşletmecilik Sohbetleri, <https://www.ekonomim.com/kose-yazisi/isletme-direnci-company-resilience/696303> E.T:09.07.2024
- Blatt, M.** (2023). Was bedeutet Resilienz im Business-Umfeld? Teil 1 von “Resilienz und Business Model”. <https://www.neueberatung.de/2023/03/06/was-bedeutet-resilienz-im-business-umfeld-teil-1-von-resilienz-und-business-model-wie-du-dein-geschaeftsmodell-zu-eh-und-unverwuestlich-machst/> E.T:24.07.2024
- Boyner, Ü.** (2019). Sürdürülebilir Ekonomi İçin Riskleri Azaltmak Ve Krizlere Hazırlıklı Olmak KOBİ’lerde Dayanıklılık: Yeni Riskler, Yeni Öncelikler CBI Türkiye Durum Değerlendirme Raporu - 2019 ISBN: 978-605-68333-4-2.
- Brink, S., Löher, J.** (2021). Resilienz von Unternehmen: Einflussfaktoren in der Corona-Pandemie, IfM-Materialien Nr. 289.https://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/publikationen/ifm_materialien/dokumente/IfM-Materialien-289_2021.pdf E.T:19.07.2024

- Bsigroup. (2018). bsigroup.de, BSI: Ein erfolgreiches Unternehmen ist. https://www.bsi_group.com/globalassets/localfiles/de_de/unternehmensbroschure/2018-bsi-corporate-brochure-spreads.pdf
E.T:08.07.2024
- Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. Annual Review of Ecology and Systematics, Vol. 4 No. 1, pp. 1-23.
- Jacobshagen, N. (2021). Nächste Krise kommt bestimmt: Wie sich Unternehmen widerstandsfähig machen können, fernfachhochschule schweiz. <https://www.ffhs.ch/de/ffhs/news/artikel/2021-06-01-naechste-krise-kommt-bestimmt-wie-sich-unternehmen-widerstandsfahig-machen-koennen> E.T:04.07.2024
- Karsch, D. (2022). “Was Unternehmen widerstandsfähig macht ?”, Beitrag von GABAL Redaktion. <https://www.gabal.de/medien/wissensarchiv/was-unternehmen-widerstandsfahig-macht/> .
E.T:11.07.2024
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. Human Resource Management Review, 21(3), 243–255.
- Mang, R. (2016). Was ist ein "resilientes Unternehmen"?. Antwort von [Regina Mang](#), Geschäftsführerin. <https://answers.brainguide.de/Was-ist-ein-resilientes-Unternehmen/> E.T: 19.07.2024
- MEB. (2016). Millî Eğitim Bakanlığı Sağlık Hizmetleri Virüs Hastalıkları Ankara, <https://mepg.meb.gov.tr> E.T:18.07.2024
- Mittelstand-heute. (2024). <https://www.mittelstand-heute.com/resiliente-unternehmen-trainieren-diese-5-bereiche> E.T:21.07.2024
- MLI. (2024). Die 7 Säulen der Resilienz professionelle Trainings, Learning Journeys und Entwicklungsprozesse <https://mindlead-institut.com/die-7-saeulen-der-resilienz/> E.T:19.07 .2024
- Onan, G., Turhan, M. ve Helvacı, İ. (2021). Psikolojik Dayanıklılık, Çalışan Dayanıklılığı, Örgütsel Dayanıklılık İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Hizmet Sektörü Üzerine Bir Araştırma, İşletme Araştırmaları Dergisi, 13 (4), 3277-3292.

- Özgenç, A. (2020). Dayanıklı Şirket Olmak, Keiretsu Forum, <https://keiretsuforum.com.tr/2020/11/10/dayanikli-sirket-olmak/> E.T:14.07.2024
- StratejiCo. (2016). Kurumsal Dayanıklılık: Nedir ve Nasıl Geliştirilir?, <https://stratejico.com/kurumsal-dayaniklilik-nedir-ve-nasil-gelistirilir>. E.T:12.07.2024
- Sönmez, Y. (2024). 2024'te Şirketlerin Gündeminde "Dayanıklılık" İlk Sırayı Alacak! Busin essnews, İş Dünyası Dergisi <https://www.businessnewstr.com/2024/02/01/2024te-sirket-lerin-gundeminde-dayaniklilik-ilk-sirayi-alacak/> E.T:22.07.2024
- Sperling, M. (2024). "So förderst Du die Resilienz im Unternehmen" (torq.partners) <https://www.torq.partners/resources/blog/so-foerderst-du-die-resilienz-in-deinem-unternehmen> E.T:17.08.2024
- Şahin, Ş. (2024). "İşletmeler Kendilerini Nasıl Daha Dirençli Hale Getirebilir?", 17-19 Mayıs, "3. Uluslararası Güncel Akademik Çalışmalar Sempozyumu", Bolu Abant, Issued: 30. 06.2024 ISBN: 978-625-6283-21-3.
- Tuna, R. (2011). Temel Elektronik. Sinop Üniversitesi Meslek Yüksekokulu Bilgisayar Programcılığı. <https://www.resultuna.com/wp-content/uploads/Temel-Elektronik-1.pdf> E.T:10. 07.2024
- Yıldırım, M. (2024). Tübitak, Direnç Nasıl Çalışır?. <https://services.tubitak.gov.tr/edergi/yazi.pdf;jsessionid=mTIHvOAbYGKyukPE16cVKO4m?dergiKodu=4&cilt=47&sayi=837&sayfa=86&yaziid=35964> E.T:30.06.2024
- Yılğör, B. A. (2021). Dayanıklılık (Resilience) ve Dayanıklılığın Liderlikteki Önemi. Profesyonel Certified Coach/Organizational Psychologist/Talent Manager <https://www.linkedin.com/pulse/dayaniklilik-resilience-ve-dayaniklilik-önemi-basmacı-yılğör/> E.T: 03.07.2024
- Yılmaz, B., D., & Gerçek, M. (2018). "Resilience" Kavramının Sosyal Bilimlerde, Türkçe Kullanımları Bağlamında Değerlendirilmesi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (30), 41-51.