



e-ISSN: 2630-6417

International Journal Of  
Social, Humanities And  
Administrative Sciences  
(JOSHAS JOURNAL)

Vol: 8  
Issue: 48  
Year: 2022  
pp  
17-26

Arrival  
07 November 2021  
Published  
30 January 2022

Article ID  
820  
Article Serial Number  
03

Doi Number  
<http://dx.doi.org/10.31589/JOSHAS.820>

#### How to Cite This Article

Güven, M. & Akmeşe, A.  
(2022). "Covid-19 Sürecinde  
Kurumsal Çevikliğin Ve Dijital  
Dönüşümün Kriz Yönetimi  
Üzerindeki Etkisi: Şanlıurfa İli  
Devlet Hastanesi Örneği",  
Journal Of Social, Humanities  
and Administrative Sciences,  
8(48):17-26.



International Journal Of  
Social, Humanities And  
Administrative Sciences is  
licensed under a Creative  
Commons Attribution-  
NonCommercial 4.0  
International License.

This journal is an open  
access, peer-reviewed  
international journal.

## Covid-19 Sürecinde Kurumsal Çevikliğin Ve Dijital Dönüşümün Kriz Yönetimi Üzerindeki Etkisi: Şanlıurfa İli Devlet Hastanesi Örneği

### The Effect Of Corporate Agility And Digital Transformation On Crisis Management In The Covid-19 Process: The Case Of Sanliurfa Provincial State Hospital

Doç. Dr. Mehmet GÜVEN Öğr. Gör. Ayşegül AKMEŞE

Bingöl Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, mguven@bingol.edu.tr, Bingöl/Türkiye  
Harran Üniversitesi, Şanlıurfa Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Büro Hizmetleri ve Sekreterliği Bölümü, aakmeşe21@harran.edu.tr, Şanlıurfa/Türkiye

#### ÖZET

Yeni koronavirüs hastalığı (COVID-19), insanlık tarihinin en büyük pandemilerinden biri olarak ifade edilmektedir. COVID-19'un hızlı bir şekilde yayılması, kuruluşların yeni bir hayatta kalma mücadelesi vermelerini zorunlu kılmaktadır. Bu süreçte krizlere ve getirdikleri şoklara karşı direnç oluşturmada kurum çevikliğinin çok önemli olduğu ve hayatta kalmak için temel oluşturduğu geçeceği karşımıza çıkmaktadır. Kriz yönetimi, kritik ve zorlu bir işlev olmakla beraber bireylere ve kuruluşlara hazırlık yapmaları için pek fazla zaman tanımamaktadır. Buna göre, çevik bir organizasyon yapısına sahip olan kuruluşların krizi daha iyi yönetmesi beklenilmektedir. Organizasyonel çeviklik, kuruluşların dış değişiklikleri tahmin etmesini, değişimlere hızlı tepki vermesini, teknolojik gelişmelere adapte olmasını sağlamaktadır. Pandemi krizi, çalışma koşullarını değiştirmekle birlikte kuruluşlarda yeni teknolojilerin kullanılmasını da beraberinde getirmektedir. Bu süreçte kuruluşlar, yeni dijital çözümler aramak, yenilikçi e-iş uygulamalarını benimsemeye yönelik süreçlerini ve faaliyetlerini yeniden düzenlemek zorunda kalmaktadır. Dijitalleşmenin gerekli kıldığı dönüşümleri gerçekleştiren kuruluşların pandemi krizini yönetirken daha etkin olduğu ve diğer kurumlar ile kıyaslandığında bir adım öne geçtiği ileri sürülmektedir.

Bu doğrultuda, çalışmamızda COVID-19 krizinde kurum çevikliğinin ve dijital teknolojilerin çeşitli kullanımlarına ışık tutulmaktadır. Bu çalışma, kurum çevikliği ile kriz yönetimi, dijital dönüşüm ile kriz yönetimi ve dijital dönüşüm ile kurum çevikliği arasında ilişki olup olmadığının, kurum çevikliği ve dijital dönüşümün kriz yönetimi üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın uygulama kısmında değişkenler arasındaki ilişkiyi ve etkiyi test etmek amacıyla, Şanlıurfa İli'nde faaliyet gösteren bir devlet hastanesinde görev yapan hastane çalışanlarından oluşan 200 katılımcıya anket çalışması uygulanmıştır. Anket yoluyla elde edilen veriler SPSS paket programıyla analiz edilmiştir. Sonrasında, ölçeklerin güvenilirlikleri test edilmiş, frekans analizi, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Elde edilen araştırma bulguları ise son bölümde sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal Çeviklik, Dijital Dönüşüm, Kriz Yönetimi

#### ABSTRACT

The novel coronavirus disease (COVID-19) is expressed as one of the biggest pandemics in human history. The rapid spread of COVID-19 is helping organizations in a new life. compels them to fight for survival. In this process, it is necessary to create resistance against crises and the shocks they bring. enterprise agility is crucial and essential for survival. the fact that it creates. Although crisis management is a critical and challenging function, crisis situations do not give individuals and organizations much time to prepare. Accordingly, organizations with an agile organizational structure are expected to better manage the crisis. Organizational agility enables organizations to anticipate external changes, react quickly to changes, and adapt to technological developments. While the pandemic crisis changes working conditions, it also brings about the use of new technologies in organizations. In this process, organizations have to reorganize their processes and activities to seek new digital solutions and adopt innovative e-business applications. It is claimed that organizations that realize the transformations required by digitalization have taken the lead in managing the pandemic crisis more effectively.

Accordingly, our study sheds light on the various uses of corporate agility and digital technologies in the COVID-19 crisis. This study was conducted to determine whether there is a relationship between corporate agility and crisis management, digital transformation and crisis management, and digital transformation and corporate agility, and the effect of corporate agility and digital transformation on crisis management. In order to test the relationship and effect between the variables in the application part of the research, a questionnaire study was applied to 200 participants consisting of health personnel working in a state hospital operating in Şanlıurfa. The data obtained through the questionnaire were analyzed with the SPSS package program. Afterwards, the reliability of the scales was tested, frequency analysis, correlation and regression analyzes were performed. The research findings obtained are presented in the last section.

**Keywords:** Corporate Agility, Digital Transformation, Crisis Management

## 1. GİRİŞ

İş ortamındaki beklenmedik değişikliklere başarılı ve verimli bir şekilde uyum sağlayabilmek veya çevik olmak, küresel alanda rekabet avantajı elde etmenin anahtarıdır (Ganguly, vd., 2009:411). Sürekli değişen küresel çevrede organizasyonel çeviklik, kurum başarısında çok önemli bir rol oynamaktadır. (Al-Omouh vd., 2020). Çeviklik, bir kurumun uzun vadeli başarısında ve hayatta kalmasında kritik bir öneme sahiptir. Kurumların teknoloji ve değişimlere adapte olmasını sağlamaktadır. Dijital bir dünyada başarılı olmanın anahtarı, kuruluşların çevredeki değişiklikleri algılama, yaklaşan fırsatları yakalama yeteneğine sahip olmasıdır (Konopik vd., 2021). Ayrıca çevik kurumlar, Covid-19 pandemisi gibi bir kriz ile karşı karşıya kalındığında hızla değişen ortamlara uyum sağlayabilmektedir (Lehn, 2021). COVID-19, 2019 yılının Aralık ayında ortaya çıkarak tüm dünyaya yayılmış ve 11 Mart 2020'de Dünya Sağlık Örgütü tarafından bir pandemi olarak ilan edilmiştir (Presl, vd., 2020). COVID-19 sürecinde ülkeler çok kısa bir süre içinde bu sürece uyum sağlamak zorunda kalmıştır. Çünkü bu sürece hızlı ve

yeterli bir şekilde müdahale edilmediği takdirde, virüs kontrolsüz bir şekilde yayılmaktadır (Haiko ve Voort, 2020). COVID-19 krizi; küresel, ani, ancak öngörülemez bir kriz olarak tanımlanabilmektedir. Kurumların bu krizle başa çıkabilmesi ve stratejik tepki verebilmesi, değişiklikleri tehditlerden ziyade fırsatlara dönüştürecek yeteneklere sahip olmasına bağlıdır (Klyver ve Nielsen, 2021). Pandemi sürecinde, çevik olan ve dijitalleşme sürecine adapte olan kurumların krizi yönetmede daha başarılı olduğu düşünülmektedir.

Bu açıklamalardan yola çıkılarak ilgili literatür detaylı olarak incelenmiş olup kavramsal çerçeve sunulmuştur. Çalışmanın uygulama kısmında ise kurumsal çeviklik ile kriz yönetimi, dijital dönüşüm ile kriz yönetimi ve kurumsal çeviklik ile dijital dönüşüm arasında ilişki olup olmadığı ve kurumsal çeviklik ile dijital dönüşümün kriz yönetimi üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır ve analiz sonuçları sunulmuştur. Çalışmada, kurumsal çeviklik, dijital dönüşüm ve kriz yönetimi arasındaki ilişkiye bütüncül bir bakış açısı kazandırılmasını amaçlamaktadır. Ayrıca çalışmada, çevik olan kurumların dijital dönüşüm sürecinin başlatılmasını ve sürdürülmesini sağladığı ve bu durumun da krizlerin yönetilmesindeki başarıyı arttırdığı varsayımını doğrulamak amacı güdülmektedir.

## 2. KURUMSAL ÇEVİKLİK KAVRAMI VE BOYUTLARI

Çeviklik, kurumların değişen ve belirsiz ortamlara sürekli olarak uyum sağlama yeteneğini temsil etmektedir. Bazı araştırmacılar çevikliği, fırsatları öngörme, fırsatlardan yararlanma, değişimin olumsuz sonuçlarından ve tehditlerden kaçınma, esnek ve kararlı bir şekilde hareket etme kapasitesi olarak tanımlamaktadır. Çeviklik kurumların başarısında kilit bir rol oynamaktadır. Çeviklik kurumların değer yaratmasında yenilikçi yöntemler geliştirmek için stratejik yönlerini yeniden düzenlemesini ve esnek olmasını gerektirmektedir. Çevik kurumların dayanıklı olma, verimli olma, hızlı ve uyumlu olma gibi özelliklere sahip olduğu görülmektedir (Ferraris vd., 2021).

### 2.1. Kurumsal Çevikliğin Tanımı

Kurumsal çeviklik, kurumun dış çevresinde meydana gelen değişiklikleri tahmin edebilme, bu değişimlere hızlı bir şekilde cevap verebilme yeteneği olarak ifade edilmektedir. Kurumsal çeviklik, teknolojik gelişmelerin ve dijitalleşmenin hızlı bir ilerleme kaydettiği iş dünyasında hayatta kalmada ve rekabet etmede önemli bir rol oynamaktadır (Troise vd., 2021). Çevik kurumlar, iş ortamlarındaki değişimlere, belirsizliklere ve öngörülemez durumlara karşı yanıt verebilecek yapıya sahip kuruluşlar olarak gösterilmektedir (Tseng ve Lin, 2011). Arteta ve Giachetti (2004) kurum çevikliğini, bir organizasyonun değişime uyum sağlama ve aynı zamanda değişim nedeniyle ortaya çıkan fırsatları yakalama yeteneği olarak tanımlamaktadır. Kurumsal çeviklik, bir kurumun iç ve dış çevre şartlarının gerektirdiği bir biçimde değer oluşturan ve bu değeri koruyan, faaliyetlerini verimli bir şekilde tamamlamaya olanak tanıyan bir kavramdır. Bir kurumun iş modellerini esnek bir şekilde uyarlamasını ve yeniden yapılandırılmasını sağlamakla birlikte aynı zamanda stratejik fırsatları çevik bir şekilde yakalama yeteneğine dikkat çekmektedir. Çevik kurumların üç temel yeteneği vurgulanmaktadır. Bunlar; stratejik duyarlılık, liderlik birliği ve kaynak akışkanlığı. Stratejik duyarlılık, çevresel değişiklikleri anlama ve bunlara yanıt verme yeteneğini ifade etmektedir. Liderlik birliği, yönetsel yanıt vermeyi ve kaynak akışkanlığı ise, değişimlere hızla uyum sağlamak için bilgi, kaynak ve yetenekleri yeniden yapılandırmayı ifade etmektedir (Soundararajan vd., 2021). Çevikliği tam olarak benimsemek ve geliştirmek için kurumlar tarafından çeviklik ile ilgili bir takım sorular sorulmaktadır. Örneğin: Çeviklik tam olarak nedir? Çeviklik nasıl ölçülebilir? Bir işletmenin özellikleri, işletme performansını nasıl ve ne ölçüde etkiler? Çevikliği rekabetçi bir kuruluşla nasıl karşılaştırırsınız? Çevikliğe daha etkili bir şekilde ulaşılabilir? Bu tür soruların cevapları, kritik öneme sahiptir. Çevik bir kurumun amacı, müşterileri ve çalışanları memnun etmektir. Bir kurum, iş ortamında meydana gelen değişikliklere uygun tepkiler vermek için bir dizi yeteneğe sahiptir. Fakat, birçok şirketin içinde bulunduğu iş koşulları, değişimler ve öngörülemez olaylar bunu pek de mümkün kılmamaktadır. Çevikliğin temelinde, bilgi teknolojilerinin, personelin, iş süreci organizasyonunun, inovasyonun ve tesislerin stratejik rekabet özelliklerine entegre edilmesi yer almaktadır (Tseng vd., 2011). Çeviklik, sektördeki dijitalleşme seviyesinin ve maddi olmayan varlıklara yapılan yatırımların bir fonksiyonu olarak ifade edilmektedir (Skare ve Soriano, 2021).

### 2.2. Kurumsal Çevikliğin Boyutları

Kurumsal çevikliği arttırmak için organizasyonların, kurum içi işbirliği yolu ile rekabet gücünü arttırması, çalışanların eğitim becerilerini geliştirmesine olanak tanınması, müşteri ihtiyaçlarını hızlı bir şekilde anlaması ve karşılaması, belirsizlikleri ortadan kaldırmak için yenilikçi yönetsel ve organizasyonel teknoloji ve yapıları kullanması gerekmektedir. Kurumsal çevikliği etkinleştiren boyutlar aşağıda yer almaktadır.

- ✓ *Süreç yönetimi/Planlaması:* Günlük kararlara rehberlik edebilecek bir plan geliştirmeyi içermektedir.
- ✓ *İşyeri ve Ekip:* Ortak bir hedefe ulaşmak için işbirliği içinde çalışmayı gerçekleştirme yeteneğini ifade etmektedir.

- ✓ *Kalite*: Müşteri memnuniyetini sürdürmek için belirli özelliklere uyma yeteneğini açıklamaktadır.
- ✓ *Teknoloji*: Üretim ve hizmet verimliliğini artırmak için çeşitli teknolojilerin kullanımını içermektedir.
- ✓ *Malzeme Taşıma ve Teslimat*: Üretim süreci boyunca malzemelerin hareketi, depolanması, kontrolü ve korunması sürecini içermektedir.
- ✓ *Yetkinlik/Verimlilik*: Organizasyonun belirli bir hedefe ulaşmak için yeteneklerini verimli ve etkin kullanımını ifade etmektedir.
- ✓ *Yanıt Verebilirlik*: Pazardaki değişikliklere ve müşteri taleplerine hızla yanıt verme yeteneğini ifade etmektedir (Halil ve Mezher, 2020).

Dijitalleşme çağında, çeviklik, işletmelerin özellikle uluslararası pazarlarda başarılı faaliyetler yürütmelerinde önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. Bu doğrultuda, dinamik yetenekler üzerine inşa edilen ileri teknoloji kurumların faaliyetlerinde çevik olmalarına yardımcı olmaktadır (Jafari vd., 2021). Kurumların çeviklik için en kritik unsurları keşfetmeleri ve daha iyi rekabet etmelerini sağlayan faktörleri belirlemeleri önem arz etmektedir. Yapılan araştırmalar çevikliğin üç öncülü olarak dijital teknolojiler yeteneğini, ilişkisel yeteneği ve yenilik yeteneğini vurgulamaktadır. Bu yeteneklerin kurumsal çeviklik oluşturmaya katkıda bulunduğu vurgulanmaktadır. Ayrıca dijital teknolojilerin bu süreçte merkezi bir rol oynadığı ifade edilmektedir. Bu nedenle, kurumların bu yeteneklerini geliştirme çabalarını artırmaları stratejik önem taşımaktadır. İlişkisel ve yenilikçi bir kültürü beslemeleri ve dijital teknolojilerden yola çıkarak kurum kültürlerini dönüştürmeleri gerekmektedir (Troise vd., 2021).

### 3. DİJİTAL DÖNÜŞÜM KAVRAMI, DİJİTAL DÖNÜŞÜM SÜRECİ, DİJİTAL DÖNÜŞÜMDE ÖNE ÇIKAN YETKİNLİKLER

#### 3.1. Dijital Dönüşüm Kavramı

Dijital dönüşüm ile birlikte yeni iş modelleri ortaya çıkmakta, rekabet gittikçe artmaktadır. Buna bağlı olarak da işletmeler hızlı bir gelişim ve ilerleme göstermeye zorlanmaktadır. Bu kapsamda, işletmelerin müşteriye sundukları değer ve bu değerleri sunuş biçimleri de değişmektedir. İşletmeler stratejilerini ve örgüt yapılarını sürekli bir biçimde kontrol etmeye ve değerlendirmeye ihtiyaç duymaktadır. İşletmelerin değer zincirinde bulunan tüm işlevleri dijital dönüşüm sürecinden etkilenmekte ve dijital teknolojilerin şekillendirdiği yeni organizasyon yapıları oluşturmaktadır (Sözler, 2019:247-251).

Dijital dönüşüm son yirmi yılda, iş dünyasında gündemde olan, rekabette halen önemli bir rol oynayan bir kavramdır. Dijitalleşme sayesinde verilere hızlı bir şekilde erişim sağlanmaktadır. Dijitalleşmenin kelime anlamı “sayısallaştırılma” olarak ifade edilmektedir. Dijital dönüşüm ise, “sayısal dönüşüm” olarak tanımlanabilmektedir. Fakat kullanılan bu ifadeler, bu kavramların günümüzdeki etkisini tam olarak açıklamakta yetersiz olarak görülmektedir. Genel bir ifadeyle dijital dönüşüm, kamu ve özel sektörün amaçların gerçekleştirmelerine hizmet eden, insan yaşamını kolaylaştırma anlayışıyla ilerleyen, teknolojinin kullanılmasını ve dijitalleşmenin toplumun tüm kesimleri tarafından algılanmasını sağlamaya dönük bir kültür oluşması süreci olarak açıklanmaktadır (Gürkan, 2019:9). Dijitalleşme ile birlikte yeni teknolojik teşebbüsler artmakta aynı zamanda mevcut iş modelleri yeniden düzenlenmek zorunda kalmaktadır (Erdoğan, 2019:320).

#### 3.2. Dijital Dönüşüm Süreci

2000’li yıllarda teknoloji fırsatları yeterince ilerleme göstermemekteydi. Gün geçtikçe bilişim teknolojilerindeki ilerlemeler ile birlikte bu teknolojiler insan hayatının vazgeçilmez bir unsurunu oluşturmaya başlamıştır. Teknolojik gelişmelerin dijitalleşme ile birlikte daha hızlı bir ilerleme kaydettiği görülmektedir. Bulduğumuz çağ, dijital çağ ve teknoloji yüzyılı olarak adlandırılmaktadır. Bu çağda teknoloji hem insan hayatını kolaylaştırmakta hem de insanları teknolojiye bağımlı kılmaktadır. Elektronik, bilişim ve haberleşme gibi teknolojik ilerlemeler ile birlikte işletmeler bu sürece adapte olarak bu durumu fırsata çevirmektedir ve ulusal ve uluslararası gelişmelerin bir unsuru haline gelmektedirler. İşletmeler, dijital çağın getirdiği teknolojik araçları bünyelerinde uygulamaya başlayarak hızlı bir dönüşüm sürecine girmektedirler (Ersöz ve Özmen,2020)

Dijital dönüşüm süreci altı aşamada ele alınmaktadır. Bu aşamalar; strateji, eğitim, analiz, uygulama, değerlendirme, yaygınlaştırma şeklinde ifade edilmektedir (Apilioğulları, 2019:194-199).

- ✓ *Strateji*: Uygulanması ve gerçekleştirilmesi mümkün bir stratejik plan oluşturmak, dijital dönüşümün ilk adımıdır.
- ✓ *Eğitim*: Dijitalleşme ile beraber, haberleşme, elektronik ve bilişim teknolojilerini birlikte kullanabilecek insan unsuru işletmeler için büyük önem arz etmektedir. Dijital dönüşüm insan ile başlamaktadır. Bu doğrultuda işletmeler öncelikle insana yatırım yapmak zorunda kalmaktadır.

- ✓ *Analiz:* Öncelikle pilot bölge tanımlanması, sonrasında pilot bölgesinde dönüşüm sürecinde yer alacak takımın belirlenmesi, mevcut durum analizinin yapılarak iyileştirme yol haritasının belirlenmesi gerekmektedir.
- ✓ *Uygulama:* İşletme bazında dönüşümün uygulanmaya başlanması gerekmektedir.
- ✓ *Değerlendirme:* Elde edilen öğrenim ve kazanımların küme işletmeler ile paylaşılması gerekmektedir.
- ✓ *Yaygınlaştırma:* Kazanımların işletme geneline yayılması gerekmektedir.

### 3.3. Dijital Dönüşümde En Çok Öne Çıkan Yetkinlikler

Yetkinlik kavramı ile ilgili literatürde çok fazla tanım bulunmamaktadır. Yetkinlik, bireyin iş hayatında başarılı bir performans sergileyebilmesi için bireyin sahip olduğu ve kullanabildiği bilgi, davranış ve becerilerinin tümünü içermektedir (Peter vd., 2019:2; Akt., Acar, 2020:62).

Teknolojik değişim ve gelişimler iş dünyasını etkilemekle birlikte işgücü piyasasını da etkilemektedir. Her geçen gün iş dünyasının ihtiyaç duyduğu personelin sahip olması gereken yetkinlikler değişmekte ve çeşitlenmektedir. İstenilen yetkinliğe sahip olan bireyler seçilerek yeterli niteliğe sahip olmayan bireyler elimine edilmektedir. Bu bireylerin tekrar eğitilmeleri ve istenilen yetkinliğe sahip olmaları gerekmektedir.

Bu çerçevede işgücü piyasasındaki dijital dönüşümlerin eğitim alanına da yansımaları gerekmektedir. Bu doğrultuda proaktif bir yaklaşım izlenerek gelecekteki mesleklere dönük programlar üniversite bünyesinde oluşturulmalı, kariyer merkezleri daha etkin bir şekilde çalışmalı, eğitim müfredatları dijital dönüşüme uygun olarak güncellenmelidir. Dijital dönüşümde en çok öne çıkan yetkinlikler; bilgi işlemsel düşünme, bilişsel esneklik, muhakeme, müzakere, kritik düşünme, yaratıcı düşünme olarak gösterilmektedir (Acar, 2020:72-85).

- ✓ *Bilgi İşlemsel Düşünme:* “Dijital teknolojileri kullanabilmek, bilgi elde etmek, bilgileri depolamak, problem çözmek, dijital ağlar kullanarak bilgi alış verişi yapmak” olarak ifade edilmektedir.
- ✓ *Bilişsel Esneklik:* “Kişilerin çevrelerinde beklenmeyen bir durum oluştuğunda bu duruma adapte olabilme yetenekleri” olarak açıklanmaktadır
- ✓ *Muhakeme:* Bireyin sahip olduğu kişisel özelliklerini, deneyim ve bilgi ile entegre ederek doğru karar verme şeklinde tanımlanmaktadır.
- ✓ *Müzakere:* Kişiler arasında oluşan anlaşmazlıkların, istenilerek ve özgür bir şekilde çözümlenmesi bir yolu olarak gösterilmektedir.
- ✓ *Kritik Düşünme:* Herhangi bir problemi çözerken tümevarım ve tümdengelim yöntemlerini kullanarak akıl yürütmek ve bu süreçte eski ve yeni bilgileri değerlendirmek olarak tanımlanmaktadır.
- ✓ *Yaratıcı Düşünme:* Yeni bir buluş, farklı sıra dışı düşünme ve yeni bir çözüm getirme olarak değerlendirilmektedir.

## 4. KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ KAVRAMI

Kriz, günümüzün hızlı iş dünyasının bir gerçeği olarak karşımıza çıkmaktadır. Yaşanan hızlı organizasyonel değişim, değişen ekonomik koşullar, personel sorunları, beklenmedik teknolojik değişimler ve politik etkiler günümüz iş dünyasında istikrarsızlığa neden olmaktadır. Krizin kontrol altına alınmadığı veya doğru yönetilmediği durumlarda krizler zincirleme bir şekilde devam etmektedir (Fener ve Çevik, 2015).

Kuruluşlar, krizlerin ortaya çıkmasını önlemek ve etkilerini kontrol altına almak, operasyonları sürdürebilmek veya eski haline getirebilmek için ortaya çıkan ve devam eden olaylara hızlı bir şekilde yanıt vermek zorunda kalmaktadır. Kriz deneyimlerini eyleme geçirilebilir öğrenmelere dönüştürmek, kuruluşların çevrelerine stratejik olarak uyum sağlamasına yardımcı olmaktadır (Eisman vd., 2021).

### 4.1. Kriz ve Kriz Yönetimi Kavramı

Kriz, bir organizasyonun, endüstrinin, ulusun veya toplumun işleyişini bozan ve hayatını tehdit eden bir veya bir dizi olay olarak tanımlanmaktadır (Li vd., 2021). Başka bir ifadeyle kriz, yüksek düzeyde belirsizlik oluşturan, kuruluşun öncelikli hedeflerini tehdit eden ve beklenmedik bir olay olarak açıklanmaktadır (Eisman vd., 2021). Krizin Çin mitolojisinde fırsat ve tehdit olarak belirtilen olumlu ve olumsuz iki yönü bulunmaktadır. Bu tarihsel tanımda olumsuz yön; yaşam ve ölüm, olumlu yön ise; zafer ve yenilgi olarak karşımıza çıkmaktadır (Uyan, 2016:692).

Kurumda yaşanan krizler, aniden ve beklenmedik bir şekilde meydana gelmektedir. Yöneticiler ve paydaşlar tarafından yıkıcı olarak görülen krizler, bir organizasyonun hedefleri için tehdit oluşturmakta, paydaşlarına fiziksel, duygusal ve finansal sıkıntılar yaşatmakta ve organizasyonun itibarı ve paydaşlarıyla ilişkileri üzerinde derin etkiler



oluşturmaktadır (Tao vd., 2021). Krizin ortaya çıkmasına etki eden bir çok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler; dış çevre faktörleri, örgüt içi faktörler, iç ve dış çevre faktörlerinin etkileşimi olarak sınıflandırılmaya tabi tutulmaktadır.

- ✓ *Dış Çevre Faktörleri:* Kurumun dışında gerçekleşen ve kontrol edilemeyen faktörler olarak gösterilmektedir. Doğal afetler, dünya ya da ülke çapında yaşanan ekonomik belirsizlikler, teknoloji alanında hızlı bir seyir izleyen gelişmeler ve değişimler, sosyo-kültürel faktörler, yasal ve politik düzenlemeler, iş dünyasındaki rekabet, uluslararası çevre dış çevre faktörleri olarak gösterilmektedir.
- ✓ *Örgüt İçi Faktörler:* Kurumda yaşanan krize neden olan faktörler dış çevre faktörleri olarak gösterilmektedir. Fakat kurumlarda yaşanan krizlerde kurum içi faktörler de büyük bir rol oynamaktadır. Özellikle yönetimin başarısız olması, süreci yönetmede yetersiz kalması, bilgilerin toplanması ve değerlendirilmesini etkin bir biçimde gerçekleştirememesi, üst yönetimde bulunan bireylerin değerleri, tutumları krize neden olan örgüt içi faktörler olarak işaret edilmektedir.
- ✓ *İç ve Dış Çevre Faktörlerin Etkileşimi:* Krizin ortaya çıkmasında ve etkilerinin artmasında rol oynayan diğer bir unsur iç ve dış çevre faktörlerinin etkileşimidir. Kurum ile çevre arasındaki bağ ve krize karşı verilen tepki bu etkileşimin iki önemli boyutu olarak vurgulanmaktadır (Tutar,2000:48; Akt. Öztürk, 2003:390).

Kriz, aniden ortaya çıkan bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Fakat doğal afetler dışında yaşanan krizler gerçekleşmeden önce sinyallerini iletmektedir. Ancak, iletilen sinyaller göz ardı edilmekte ya da sinyallerin ileride gerçekleşecek olan krize ait olduğunun farkına varılamamaktadır. Kriz oluşma sürecinde belirli aşamalar vardır (Tağraf ve Aslan, 2003:151). Bu aşamalar; başlangıç noktası, kuluçka evresi, belirme hali, kurtarma safhası ve yeniden yapılanma safhasıdır. Her bir aşamanın etkin ve verimli bir biçimde yönetilmesi kurumun en az zararlı ya da farklı avantajlarla bu süreci tamamlamasını sağlamaktadır. Krizler, düzgün yönetilmediği takdirde bir kurum için olumsuz sonuçlara yol açabilecek önemli olaylar gerçekleşebilmektedir (Ritter ve Pedersen, 2020). Kriz yönetim sürecinde iki tür faaliyet karşımıza çıkmaktadır. Bu faaliyetler; proaktif ve reaktif faaliyetler olarak ifade edilmektedir. Proaktif faaliyetler kriz öncesi dönemde hazırlık ve azaltma çalışmalarını içerirken, reaktif faaliyetler kriz sırasında ve sonrasında müdahale ve iyileştirme çalışmalarını içermektedir (Li vd., 2021).

Son yıllarda karşımıza çıkan en önemli kriz tüm dünyayı etkileyen COVID-19 sağlık krizidir (Pla vd., 2021). COVID-19 krizi, dünya genelinde milyonlarca insanı doğrudan ve ekonomik olarak etkilemektedir. (Oksanen vd., 2021). COVID-19 salgını küresel bir krizdir. İkinci Dünya Savaşı'ndan beri insanlığın karşılaştığı en büyük zorluk olarak ifade edilmektedir. Dünya ülkeleri, seyahati kısıtlayarak, karantinaları uygulayarak ve büyük toplantıları durdurarak virüsün yayılmasını yavaşlatmak için savaşıırken, pandemi artış göstermeye devam etmektedir. COVID-19'un yayılması, kuruluşları hızla yanıt vermeye ve aynı zamanda bu süreçte faaliyetlerini devam ettirmeye, süreçlerini etkili ve verimli bir şekilde yönetmek için yeni yöntemlerle çalışmaya itmektedir. Korona virüsün etkisi, kurumları krizlere ve getirdikleri şoklara karşı direnç oluşturmaya zorunlu kılmaktadır (Al-Omouh vd., 2020). Hükümetler korona virüsün yayılmasını önlemek için acil müdahaleler yaparken, tüm kurumlar ihtiyaçlara hızlı bir biçimde cevap vermek zorunda kalmaktadır. Ayrıca pandeminin olağanüstü baskıları nedeniyle ortaya çıkan operasyonel zorlukları çözerken, gerçek zamanlı kararlar alınmak zorunda kalınmaktadır.

## 5. ARAŞTIRMA AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Bu araştırmanın temel amacı, Covid-19 sürecinde kurumsal çeviklik ve dijital dönüşüm ile kriz yönetimi arasında ilişki olup olmadığının, kurumsal çeviklik ve dijital dönüşümün kriz yönetimi üzerinde etkisi olup olmadığını tespit etmektir. Bu amaç doğrultusunda kurgulanan araştırma hipotezleri şu şekildedir:

**H1:**Kurumsal çevikliğin kriz yönetimi üzerinde üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

**H1a:** Yetkinlik boyutunun kriz öncesi faaliyetler boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

**H1b:** Yetkinlik boyutunun kriz sonrası faaliyetler boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

**H1c:** Yetkinlik boyutunun kriz sonrası faaliyetler boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

**H1d:** Cevap verme boyutunun kriz öncesi faaliyetler boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

**H1e:** Cevap verme boyutunun kriz sonrası faaliyetler boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

**H1f:** Cevap verme boyutunun kriz sonrası faaliyetle boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

**H2:**Dijital dönüşümün kriz yönetimi üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

**H2a:** Dijital dönüşümün kriz öncesi faaliyetler boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

**H2b:** Dijital dönüşümün kriz sonrası faaliyetler boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

**H2c:** Dijital dönüşümün kriz sonrası faaliyetle boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla, Şanlıurfa ilinde bir devlet hastanesinde görev yapan hastane çalışanlarından oluşan 189 katılımcıya anket çalışması uygulanarak araştırma verileri toplanmıştır. Araştırma için geliştirilen anket formu bu kurumda basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 189 katılımcıya uygulanmıştır.

Anket soruları, ilgili literatürden türetilmiş olup, anket formunda Likert tarzı önermelere yer verilmiştir. Araştırmada yer alan ilk ölçek, kurumsal çeviklik ölçeğidir. Ölçek Sharifi ve Zhang (1999) tarafından geliştirilmiş olup Akkaya ve Tabak (2018) tarafından Türkçeye çevrilip uyarlanmıştır. Ankete katılanların dijital dönüşüme ait algılarını belirlemek amacıyla Nadeem ve arkadaşları (2018) tarafından geliştirilen, Sağlam'ın (2020) Türkçeye uyarlanmış olduğu 12 ifadeden oluşan dijital dönüşüm ölçeği kullanılmıştır. Kriz yönetimi değişkeni için ise Çalışkan (2020) tarafından geliştirilen toplamda 23 ifade ve üç boyuttan oluşan kriz yönetimi ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte kriz öncesi faaliyetler boyutuna ait 9 ifade, kriz esnası faaliyetlerine ait 10 ifade ve kriz sonrası faaliyetler boyutuna ait 4 ifade bulunmaktadır. Ölçekler, "1:Kesinlikle katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4:Katılıyorum ve 5:Kesinlikle katılıyorum" şeklinde beşli Likert ölçeğine göre düzenlenmiştir.

Araştırmada elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS istatistik paket programı kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde ise korelasyon analizi ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Elde edilen bulgular tablolar halinde düzenlenmiştir.

### 5.1. Araştırmanın Bulguları

Ankete yer alan araştırma değişkenlerinin güvenilirliği, Cronbach Alfa değerleri ile ölçümlenmiştir. Güvenilirlik analizi sonuçlarına göre tüm araştırma değişkenleri güvenilir şekilde ölçümlenmiştir. Değişkenlere ilişkin soru sayıları ve elde edilen alfa değerleri Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği

Değişkenler	CronbachAlfa Değeri	Soru Sayıları
Dijitalleşme	,966	12
Kriz Yönetimi(Kriz Öncesi Faaliyetler)	,966	9
Kriz Yönetimi(Kriz Esnası Faaliyetler)	,946	10
Kriz Yönetimi(Kriz Sonrası Faaliyetler)	,833	4
Kurumsal Çeviklik(Yetkinlik)	,957	8
Kurumsal Çeviklik(Cevap Verme)	,560	3

Anket çalışmasına katılan katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kurumdaki toplam çalışma süreleri ve hastanedeki meslekleri gibi demografik değişkenlere göre durumları Tablo 2'de sunulmuştur. Buna göre, araştırmaya katılan çalışanların % 57,4'ü erkek, %42,6'sı ise kadındır. Katılımcıların %61,9'u evli, % 39,1'i ise bekârdır. Katılımcıların % 13,2'si 18-25 yaş, % 22,1'i 26-30 yaş, % 17,9'u 31-35 yaş, % 17,4'ü 36-40 yaş, %6,3'ü 41-45 yaş, %10,5'i ise 46-50 yaş, %3,2'si 51-55 yaş, %8,9'u 56 ve üzeri yaş aralığındadırlar. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında, %18,5'inin lise, %29,1'inin ön lisans, %35,4'ünün lisans, % 11,1'inin yüksek lisans, %5,3'ünün ise doktora eğitimine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların işletmede çalışma süresine bakıldığında, çoğunluğunu 6-10 yıl ve 3-5 yıl arası çalışanların oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 2. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

	Sayı	Yüzde		Sayı	Yüzde
<b>Cinsiyet</b>			<b>Medeni Durum</b>		
Kadın	80	57,4	Bekar	72	39,1
Erkek	109	42,6	Evli	117	61,9
<b>Yaş</b>			<b>Eğitim Durumu</b>		
18-25	25	13,2	Lise	35	18,5
26-30	42	22,1	Ön Lisans	55	29,1
31-35	34	17,9	Lisans	67	35,4
36-40	33	17,4	Yüksek Lisans	21	11,1
41-45	12	6,3	Doktora	10	5,3
46-50	20	10,5			
51-55	6	3,2			
56 ve üzeri	17	8,9			
<b>Kurumda Çalışma Süresi</b>			<b>Hastanedeki İşiniz</b>		
1yıldan az	8	4,2	Doktor	16	8,4
1-2 yıl arası	16	8,4	Hemşire	56	29,5
3-5 yıl arası	55	28,9	Labaratuvar Teknisyeni	35	18,4
6-10 yıl arası	47	24,7	Anestezi Teknikeri	35	18,4
11-15 yıl arası	33	17,4	Temizlik Elemanı	26	13,7
16 yıl ve üstü	16	8,4	Diğer	21	11,1
20 yıldan fazla	14	7,4			

Araştırmada yer alan değişkenler arasında ilişki olup olmadığını ve ilişkinin yönünü tespit etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen sonuçlar Tablo 3'de yer almaktadır. Araştırma sonucuna göre kurumsal çeviklik değişkeninin alt boyutlarından birisi olan kurumsal yetkinlik ile kriz yönetimi değişkeninin alt boyutları arasında  $p \leq 0,01$  düzeyinde anlamlı ilişki bulunmuştur. Kurumsal çeviklik değişkeninin alt boyutlarından

bir diğeri olan kurumsal cevap verebilirlik ile kriz yönetimi değişkeninin alt boyutları olan kriz öncesi faaliyetler ve kriz esnası faaliyetler arasında  $p \leq 0,01$  düzeyinde anlamlı ilişkiye rastlanılmazken, kriz sonrası faaliyetler boyutu ile anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı şekilde dijital dönüşüm değişkeninin alt boyutları ile kriz yönetimi değişkeni arasında da  $p \leq 0,01$  düzeyinde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Kurumsal çeviklik değişkenine ait alt boyutlar ile dijital dönüşüm değişkeni arasında da  $p \leq 0,01$  düzeyinde anlamlı ilişkiye rastlanılmıştır. Alt boyutlar arasında kıyaslama yapıldığında, en güçlü ilişkinin kurumsal çeviklik yeterlilik ile kurumsal çeviklik cevap verme arasında olduğu görülmektedir. Kurumsal çeviklik değişkeninin alt boyutları, ile kriz yönetimi değişkeninin alt boyutları arasında ilişki incelendiğinde en güçlü ilişkinin yetkinlik ve kriz sonrası faaliyetler arasında olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3. Araştırma Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Değerleri

Değişkenler	1	2	3	4	5	6
<b>1 Kurumsal Çeviklik(Yetkinlik)</b>	1					
<b>2 Kurumsal Çeviklik(Cevap Verme)</b>	,750** p=,000	1				
<b>3 Dijital Dönüşüm</b>	,453** p=,000	,336** p=,000	1			
<b>4 Kriz Yönetimi(Kriz Öncesi Faaliyetler)</b>	,276** p=,000	,152* p=,037	,391** p=,000	1		
<b>5 Kriz Yönetimi(Kriz Esnası Faaliyetler)</b>	,389** p=,000	,227** p=,002	,485** p=,000	,609** p=,000	1	
<b>6 Kriz Yönetimi(Kriz Sonrası Faaliyetler)</b>	,420** p=,000	,291** p=,000	,519** p=,000	,503** p=,000	,673** p=,000	1

Kurumsal çevikliğin yetkinlik boyutunun kriz yönetimi boyutları üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılan regresyon analizleri sonuçlarına Tablo 4' te yer verilmiştir. Tablo 4'e bakıldığında, yetkinlik boyutu ve kriz yönetimi boyutları arasında anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Yetkinlik bağımsız değişkeninin, kriz yönetimi bağımlı değişkeninin alt boyutları olan kriz öncesi faaliyetler ( $\beta = ,276$ ; %0,7), kriz esnası faaliyetler ( $\beta = ,389$ ; %15), kriz sonrası faaliyetler ( $\beta = ,420$ ; %17) üzerinde  $p < .001$  düzeyinde, anlamlı, pozitif yönde etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Bu verilerden hareketle H1a, H1b, H1c hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 4. Kurumsal Çeviklik Yetkinlik Boyutunun Kriz Yönetimi Boyutları Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Değişkenler	Beta	t değeri	p değeri
Kriz Öncesi Faaliyetler	,276 $\Delta R^2 = ,076$	3,928 <b>F=15,430</b>	,000 <b>,000</b>
Kriz Esnası Faaliyetler	,389 $\Delta R^2 = ,151$	5,770 <b>F=33,290</b>	,000 <b>,000</b>
Kriz Sonrası Faaliyetler	,420 $\Delta R^2 = ,176$	6,322 <b>F=7,695</b>	,000 <b>,000</b>

$p < .001$

Kurumsal çevikliğin cevap verme boyutunun kriz yönetimi boyutları üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılan regresyon analizleri sonuçlarına Tablo 5' te yer verilmiştir. Tablo 5'e bakıldığında, cevap verme bağımsız değişkeninin, kriz yönetimi bağımlı değişkeninin alt boyutları olan kriz öncesi faaliyetler ( $\beta = ,156$ ; %02), kriz esnası faaliyetler ( $\beta = ,227$ ; %05) üzerinde  $p < .001$  düzeyinde, anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak kriz sonrası faaliyetler boyutu üzerinde ( $\beta = ,291$ ; %08)  $p < .001$  düzeyinde, anlamlı, pozitif yönde etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Bu verilerden hareketle H1d ve H1e hipotezleri reddedilmiştir. H1f hipotezi ise kabul edilmiştir.

Tablo 5. Kurumsal Çeviklik Cevap Verme Boyutunun Kriz Yönetimi Boyutları Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Değişkenler	Beta	t değeri	p değeri
Kriz Öncesi Faaliyetler	,156 $\Delta R^2 = ,023$	2,105 <b>F=4,432</b>	,037 <b>,037</b>
Kriz Esnası Faaliyetler	,227 $\Delta R^2 = ,052$	3,192 <b>F=10,186</b>	,002 <b>,002</b>
Kriz Sonrası Faaliyetler	,291 $\Delta R^2 = ,085$	4,160 <b>F=17,305</b>	,000 <b>,000</b>

$p < .001$

Dijital dönüşüm değişkeninin kriz yönetimi boyutları üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılan regresyon analizleri sonuçlarına Tablo 6' da yer verilmiştir. Tablo 6'ya bakıldığında, dijital dönüşüm değişkeni ve kriz yönetimi boyutları arasında anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Dijital dönüşüm bağımsız değişkeninin, kriz yönetimi bağımlı değişkeninin alt boyutları olan kriz öncesi faaliyetler ( $\beta = ,391$ ; %15), kriz esnası faaliyetler ( $\beta = ,485$ ; %23), kriz sonrası faaliyetler ( $\beta = ,519$ ; %26) üzerinde  $p < .001$  düzeyinde, anlamlı, pozitif yönde etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Bu verilerden hareketle H2a, H2b, H2c hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 6. Dijital Dönüşümün Kriz Yönetimi Değişkeninin Boyutları Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Değişkenler	Beta	t değeri	p değeri
Kriz Öncesi Faaliyetler	,391 $\Delta R^2= ,153$	5,812 <b>F=33,781</b>	,000 <b>,000</b>
Kriz Esnası Faaliyetler	,485 $\Delta R^2= ,235$	7,583 <b>F=57,502</b>	,000 <b>,000</b>
Kriz Sonrası Faaliyetler	,519 $\Delta R^2= ,269$	8,302 <b>F=68,920</b>	,000 <b>,000</b>

p&lt;.001

## 6. SONUÇ

Covid-19 pandemisi, kurumların yapılarını ve işleyişlerini gözden geçirmesini, yenilemesini ve dönüştürmesini gerektiren uzun süreli etkilere sahiptir. COVID-19 pandemisinde kurumlar yeni teknolojik gelişmelere uyum sağlamak zorunda kalmışlardır. Bu süreçte, kurumların başarılı bir şekilde değişiklikleri kendi bünyesine entegre edebilecek yeteneklere sahip olması için çevik bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Ayrıca dijital dönüşümün arka planındaki yeni fırsatları yakalamak için yeni stratejiler uygulanmaya çalışılmaktadır. Radikal belirsizlikler ve küresel COVID-19 salgını gibi bazı beklenmedik krizler, hem yeni fırsatlar hem de yeni tehditleri beraberinde getirmektedir (Hussain, 2021). Çevik yapıya sahip olan kurumlar, esnek, her türlü yeniliğe ve değişime açık olmak ile birlikte dijital teknolojiler alanında meydana gelen değişimleri izlemektedir. Ve bu değişimlere ayak uydurmaktadır. Bu kurumlar, meydana gelen her türlü krizi yönetmede daha büyük başarı göstermektedir.

Bu doğrultuda çalışmamızda, kurumsal çeviklik ve dijital dönüşüm ile kriz yönetimi arasında ilişki olup olmadığının, kurumsal çeviklik ve dijital dönüşümün kriz yönetimi üzerinde etkisi olup olmadığını test edilmiştir. Yapılan korelasyon testi sonucunda, kurumsal çeviklik değişkeninin alt boyutlarından birisi olan kurumsal yetkinlik ve dijital dönüşüm değişkeni ile kriz yönetimi değişkeninin alt boyutları arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Kurumsal çeviklik değişkeninin alt boyutlarından bir diğeri olan kurumsal cevap verebilirlik ile kriz sonrası faaliyetler boyutu ile anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kurumsal cevap verebilirlik ile kriz yönetimi değişkeninin alt boyutları olan kriz öncesi faaliyetler ve kriz esnası faaliyetler arasında anlamlı ilişkiye rastlanılmamıştır. Yapılan regresyon analizi sonucunda ise, yetkinlik bağımsız değişkeninin, kriz yönetimi bağımlı değişkeninin alt boyutları üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Cevap verme bağımsız değişkeninin, kriz yönetimi bağımlı değişkeninin alt boyutları olan kriz öncesi faaliyetler ve kriz esnası faaliyetler üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak kriz sonrası faaliyetler boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi olduğu saptanmıştır. Dijital dönüşüm bağımsız değişkeninin, kriz yönetimi bağımlı değişkeninin alt boyutları olan üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu verilerden hareketle H1a, H1b, H1c, H1f, H2a, H2b, H2c hipotezleri kabul edilmiştir. H1d ve H1e hipotezleri reddedilmiştir.

Araştırma sonucunda, kurumun uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirecek stratejik vizyona sahip olmasının, çağın gereklerine uygun miktarda ve yeterli teknolojiye sahip olmasının, sunduğu hizmet kalitesinin yüksek olmasının, uzman ve yetkilendirilmiş insan kaynağına sahip olmasının kriz yönetimindeki başarısını arttırdığı görülmüştür. Ayrıca, tüm iş süreçlerinin basit, açık ve net olması, kurum içi ve kurum dışı iş birliği sağlama ve geliştirmeye önem vermesi, kurumun kriz yönetimini etkin bir şekilde yürütmesine olanak tanımaktadır. Kurumun yeni teknolojileri keşfetme ve kullanma yeteneğinin olması, değer oluşturmada dijital dönüşüm faaliyetlerine önem vermesi de kriz yönetim sürecini verimli bir biçimde yürütmesinde önemli faaliyetler olarak gösterilmektedir.

## KAYNAKÇA

Acar. B.2020. Dijital Dönüşümde Yeni Yetkinlikler. Kriter Yayınevi. İstanbul. s.122.

Akkaya. B. ve Tabak. A. (2018). “Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. İş ve İnsan Dergisi. 5(2). s.185-206.

Al-Omouh. K.. Moya. V. S.. Garcia. S. (2020) “The Impact Of Social Capital And Collaborative Knowledge Creation On E-Business Proactiveness And Organizational Agility In Responding To The COVID-19 Crisis”. Journal Of Innovation & Knowledge. 5(4).S.279-288.

Apilioğulları. L.. (2019). Dijital Dönüşüm (Akıllı Fabrikalar). Ceylan Matbaası. İstanbul. s.203.

Arteta. B.M. ve Giachetti. A.. (2004). “A Measure Of Agility As The Complexity Of The Enterprise System”. Robotics and Computer-Intergrated Manufacturing. 20(6). s.495-503.

Çalışkan. A. (2020). “Kriz Yönetimi: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması”. Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi. 5(2). s.106-120.



- Eismann. K., Possega. O. Ve Fischbach. K.. (2021). "Opening Organizational Learning In Crisis Management: On The Affordances Of Social Media". *The Journal Of Strategic Information Systems*. 30(4).
- Erdoğan. U.. (2019). Türkiye'nin Dijital Dönüşüm Pazarının Stratejik Analizi. I.M.. Pekdemir (Ed). *İşletmelerin Kaçınılmaz Yolculuğu: Dijital Dönüşüm*. (1. Baskı) içinde (319-343). Beta Basım. İstanbul.
- Ersöz. B. ve Özmen. M. (2020). "Dijitalleşme ve Bilişim Teknolojilerinin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri". *AJIT-e: Bilişim Teknolojileri Online Dergisi* . 11(42).
- Fener. T. Ve Çevik. T. (2015). "Leadership in Crisis Management: Separation of Leadership and Executive Concepts". *Procedia Economics and Finance*. 26. s.695-701.
- Ferrairs. A., Degbey. W.Y., Singh. K., Bresciani. S. ve Castellano. S. (2021). "Microfoundations of Strategic Agility in Emerging Markets: Empirical Evidence of Italian MNEs in India". *Journal of World Business*.
- Ganguly. A., Nilchiani. R. Ve Farr. V. (2009). Evaluating agility in corporate enterprises. *International Journal of Production Economics*. 118(2). s.410-423.
- Gürkan. G. (2019). Dijital Dönüşüm ve Gelişimi. I.M.. Pekdemir (Ed). *İşletmelerin Kaçınılmaz Yolculuğu: Dijital Dönüşüm*. (1. Baskı) içinde (5-25). Beta Basım. İstanbul.
- Haiko. J.M. Ve Voort. V. (2020). "Agile And Adaptive Governance In Crisis Response: Lessons From The COVID-19 Pandemic". *International Journal Of Information Management*. 55.
- Halil. R. Ve Mezher. M. A. (2020). "The Mediating Impact Of Sustainability On The Relationship Between Agility And Operational Performance". *Operations Research Perspectives*. 7.
- Hussain. Z. (2021). "Paradigm Of Technological Convergence And Digital Transformation: The Challenges Of CH Sectors In The Global COVID-19 Pandemic And Commencing Resilience-Based Structure For The Post-COVID-19 Era. Digital Applications In Archaeology And Cultural Heritage. 21.
- Jafari. V., Hannan. S., Mahdiraji. A., Busso.D. Ve Yahiaoui. D. (2021). "Towards Agility In International High-Tech Smes: Exploring Key Drivers And Main Outcomes Of Dynamic Capabilities". *Technological Forecasting And Social Change*. 174.
- Klyver. K. Ve Nielsen. S.L. (2021). "Which Crisis Strategies Are (Expectedly) Effective Among Smes During COVID-19?. *Journal Of Business Venturing Insights*. 16.
- Konopik. J., Jahn. C., Schuster. T., Ve Pflaum. A. (2021). "Mastering The Digital Transformation Through Organizational Capabilities: A Conceptual Framework. *Digital Business*. 2(2).
- Lehn. K.. (2021). "Corporate governance and corporate agility". *Journal of Corporate Finance*. (66).
- Li. B., Zhong. Y.Y., Zhang. T. Ve Hua. N. (2021). "Transcending The COVID-19 Crisis: Business Resilience And Innovation Of The Restaurant Industry In China". *Journal Of Hospitality And Tourism Management*. 49. S.44-53.
- Oksanen. A., Oksa. R., Savela. N. Ve Mantere. S. (2021). "COVID-19 Crisis And Digital Stressors At Work: A Longitudinal Study On The Finnish Working Population". *Computers In Human Behavior*. 122.
- Öztürk. S. (2003). "Kriz Yönetimi Ve Tekstil Sektörüne Etkileri İle İlgili Bir Araştırma". *İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. s.88-409.
- Presl. J., Weitzendorfer. M., Varga. M., Borhanian. S., Çiftçi. S., Emmanuel. K. (2020). "Surgical Strategies During The COVID-19 Crisis: The Salzburg Concept". *The American Journal Of Surgery*. 220(3). s.550-552.
- Sağlam. M. (2021). "İşletmelerde Geleceğin Vizyonu Olarak Dijital Dönüşümün Gerçekleştirilmesi Ve Dijital Dönüşüm Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması". *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 20(40). s.395-420
- Skare. M. Ve Soriano. D. R.. (2021). "A Dynamic Panel Study On Digitalization And Firm's Agility: What Drives Agility In Advanced Economies". *Technological Forecasting And Social Change*. 163.
- Soundararajan. V., Saharasranamam. S., Khan. Z. Ve Jain. T. (2021). "Multinational Enterprises And The Governance Of Sustainability Practices In Emerging Market Supply Chains: An Agile Governance Perspective". *Journal Of World Business*. 56(2).
- Sözuer. A. (2019). İşletmelerin Uluslararasılaşması ve Dijital Dönüşüm. I.M.. Pekdemir (Ed). *İşletmelerin Kaçınılmaz Yolculuğu: Dijital Dönüşüm*. (1. Baskı) içinde (236-258). Beta Basım. İstanbul.

Tağraf. H. ve N. Talat Arslan. “Kriz Oluşum Süreci Ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım”. C.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi. 4 (1). s.149-160.

Tao. W.. Lee. Y.. Sun. R. Li. J.Y. Ve He. M. (2021). “Enhancing Employee Engagement Via Leaders’ Motivational Language İn Times Of Crisis: Perspectives From The COVID-19 Outbreak”. Public Relations Review. 48(1).

Thomas. R. Ve Peedersen. C.L. (2020). “Analyzing The Impact Of The Coronavirus Crisis On Business Models”. Industrial Marketing Management. 88. s.214-224.

Troise. C.. Corvello. V. Ghobadia. A. ve O’Regan. N. (2021). “How Can Smes Successfully Navigate VUCA Environment: The Role Of Agility İn The Digital Transformation Era”. Technological Forecasting and Social Change. 174.

Tseng. Y.H. Ve Lin. C.T. (2011). “Enhancing Enterprise Agility By Deploying Agile Drivers. Capabilities And Providers”. Information Sciences. 181(17). s. 3693-3708.