



## İş Sürekliliği Yönetim Sisteminin İşletmelerin Stratejik Çevikliğine Etkisi

### Impact of Business Continuity Management System on Strategic Agility of Enterprises

İrfan YURT<sup>1</sup>, Büşra Nur ŞENTÜRK<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Karabük Üniversitesi, Safranbolu Turizm Fakültesi, Karabük  
<sup>2</sup>Karabük Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Karabük

**ORCID:**

İ.Y.: 0000-0001-6568-5328

B.N.Ş.: 0000-0003-3669-3032

**Corresponding Author:**

İrfan YURT

**Email:**

irfanyurt@karabuk.edu.tr

**Citation:** Yurt, İ. ve Şentürk, B. N. (2022). İş sürekliliği yönetim sisteminin işletmelerin stratejik çevikliğine etkisi. *Journal of Humanities and Tourism Research*, 12 (3): 468-485.

**Submitted:** 11.07.2022

**Accepted:** 23.08.2022

#### Özet

İş sürekliliği, kritik iş süreçlerinin saptanmasını, kriz durumunun kolaylıkla atlatılmasını ve organizasyonların çalışır hale getirilmesini hedefleyen bir yönetim sistemidir. İşletmelerde rekabet avantajı ve maksimum performans için iş sürekliliğine ek olarak stratejik çevikliğe de ihtiyaç duyulmaktadır. Araştırmamızın amacı; iş sürekliliği yönetim sisteminin işletmelerin stratejik çevikliğine etkisi olup olmadığını saptamaktır. Bu amaç doğrultusunda çalışma evrenini, 2019 yılında ISO tarafından bildirilen Türkiye'nin en büyük 500 sanayi kuruluşu oluşturmuştur. Belirlenen evrenin tümüne ulaşmak zor olduğu için, zaman ve ulaşılabilirlik kriterleri dikkate alınarak Kardemir A.Ş. örneklem olarak seçilmiştir. Nitel araştırma yöntemi olarak yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi uygulanmıştır. Bulgular kuruluştaki iş sürekliliği yönetim sisteminin uygulandığını, acil durum eylem planları ile iş kesintisi durumunda devamlılığın sağlanması için sistemin kullanıldığını, stratejik çevikliğin sağlandığını ve hız, esneklik, değişime uyum sağlama gibi noktalarda etkili olduğunu ortaya koymuştur. Sonuç olarak kuruluşun iş sürekliliği yönetim sisteminin çevikliğe pozitif yönde etki ettiği tespit edilmiştir. Çalışma, çıktılarının işletmelerin devamlılığını sağlamada yol gösterici kaynak olması ve bu alanda akademik bir çalışmanın gerçekleştirilmemiş olması açısından önemlidir.

**Anahtar Kelimeler:** İş Sürekliliği, İş Sürekliliği Yönetimi, Risk, Kurumsal Risk, Stratejik Çeviklik

#### Abstract

Business continuity is a management system that aims to identify critical business processes, easily overcome the crisis and make organizations operational. In addition to business continuity, strategic agility is also required for competitive advantage and maximum performance in businesses. The purpose of our research is to determine whether the business continuity management system has an impact on the strategic agility of enterprises. In line with this purpose, the population of the study is the 500 largest industrial enterprises in Turkey reported by ISO in 2019. Since it is difficult to reach the entire determined population, Kardemir A.Ş. (Corp.) was chosen as a sample. The semi-structured interview method was used as a qualitative research method in the study. The findings revealed that the business continuity management system is implemented in the organization, the system is used to ensure continuity in case of business interruption with emergency

*action plans, strategic agility is also provided, and it is effective in points such as speed, flexibility and adapting to changing situations. As a result, it is determined that the business continuity management system of the organization has a positive effect on its agility. The study is important in that its outputs are a guiding source in ensuring the continuity of businesses and that no academic study has been carried out in this field.*

**Keywords:** Business Continuity, Business Continuity Management, Risk, Enterprise Risk, Strategic Agility

### 1. GİRİŞ

İş sürekliliği yönetimi, işletmelerin varlığını etkileyen iş kesintileri veya işin durmasına sebep olabilecek risklere karşı hazırlıklı olmayı ve olaylara daha önceden planlanan şekilde cevap vermeyi tanımlamaktadır. Bu bağlamda iş sürekliliği, kritik iş süreçlerinin saptanmasını, kriz durumunun kolaylıkla atlatılmasını ve organizasyonların çalışır hale getirilmesini hedefleyen bir yönetim sistemidir. Araştırma kapsamında oluşturulan etkili iş sürekliliği yönteminin işletmelerin stratejik çevikliğine etkisinin olup olmadığı hipotezimizi oluşturmuştur. Bu kapsamda iş sürekliliği yönteminin işletmelerin stratejik çevikliğine etkisi varsa olumlu veya olumsuz bir durum olup olmadığına dair araştırılması çalışmamızın amaçlarından biridir. Olumsuzluk durumunda iş akışının kesilmesi, kaybedilen zaman ve bıraktığı etkilere bağlı olarak organizasyonların tamamen faaliyetlerinin son bulmasına da sebep olabilecek olaylardır. İş sürekliliği yönetimi bu yüzden işletmeler için önem taşımaktadır.

Bununla birlikte İşletmeler, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için, yenilik gerçekleştirmek zorundadırlar (Güllüce, Bozkurt ve Meriç, 2017). Kuruluşların nihai amaçlarından biri de varlıklarını uzun vadede sürdürebilmektir. Bu amacın gerçekleştirilmesi ise öğrenme ile doğrudan bağlantılı bir durumdur. Karşılaşılan olumsuzlukların getirdiği sıkıntılı sürecin kuruluşların yalnızca iş kesintisine uğramalarına değil bazen tamamen faaliyetlerine son vermelerine de sebep olabileceği görülmektedir. Bu noktada kuruluşların sürece karşı gösterdikleri reaksiyonlar ve etkili çözümlere odaklanması ciddi önem arz etmektedir. Organizasyonlar için iş sürekliliği yönetimi bu gibi olayların yaşanmaması adına kılavuzluk yapan bir sistem olarak görülmektedir (Gürbüz, 2019: 3). Genel anlamda iş sürekliliği yönetimi örgütlerin ciddi risk taşıyan süreçlerinde iş kesintisine veya son bulma noktasına gelmeden gerekli hazırlıkların yapılmasını, önceden planlanan biçimde çözümler sunulmasını sağlamak gayesi ile gerçekleştirilen planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve denetim faaliyetlerinin bütünü olarak tanımlanmaktadır (Yazıcı, 2013: 51).

Öte yandan faaliyet gösteren büyük veya küçük ölçekli her kuruluş iş akışının kesintiye uğramadan sürmesini hedeflemektedir. Fakat hemen hemen her organizasyon yaşam seyri süresince kesintiye sebep olabilecek birçok etken ile karşı karşıya kalmaktadır. Kuruluşların bazıları olası risklere karşı tedbir alıp hazırlıklı olmayı tercih ederken bazıları ise ihtiyatla yaklaşmamaktadır. Risklere karşı temkinli olmayan kuruluşların çıktıkları iş kesintilerinin olması, maddi ve manevi kayıpların gerçekleşmesi gibi durumlardır. Organizasyonların olası risklerden korunması için örgüt kültürüyle bütünleşmiş, gereksinimler ve gelişmeler karşısında sürekli yenilenen, güncel bir iş sürekliliği planına ve paydaşlara bahsi geçen iş sürekliliği noktasında gerekli olan bilgilerin verilmesini, iş birliğinin sağlanmasını, oryantasyon eğitimlerinin verilmesini içeren bir iş sürekliliği yönetimine ihtiyaç duyulmaktadır (Valunya, 2019: 3).

Tüm bu ihtiyaçlar ve amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilen çalışmamız işletmelerin tehditler, kesintiler, aniden gerçekleşen kriz durumlarında iş akışının devamlılığını sağlayan aynı zamanda bu olaylar neticesinde yaşanabilecek iş kayıplarını önlemek adına ciddi önem arz eden bir sürece yol gösterici olmasından dolayı önem taşımaktadır. Ayrıca iş sürekliliği yönteminin işletmelerin stratejik çevikliğine etkisine yönelik işletmelerin yeterli bilgiye sahip olmaması ve akademik çalışmalarında yetersizliği bu çalışmamızın yapılmasına bizi yönlendiren etken olmuştur.

## 2. İŞ SÜREKLİLİĞİ YÖNETİM SİSTEMİ

İş sürekliliği yönetimi (İSY) ise Uluslararası Standartlar Teşkilatı (ISO) tarafından hazırlanan ISO 22301 (Toplumsal Güvenlik-İş Sürekliliği Yönetim Sistemleri-Gereklilikler) başlıklı ve 2012 tarihli en yeni standartlardan biridir (Bajgoric, 2014: 160). ISO 22301:2012 İş Sürekliliği Yönetim Sistemi Standardında iş sürekliliği ve iş sürekliliği yönetimiyle ilgili görüşler yer almaktadır. Bunlar (Yazıcı, 2013: 52):

“İş sürekliliği, iş süreçlerinin daha önceden tespit edilmiş, kabul edilebilir bir seviyede sürekliliğini/devamlılığını sağlayabilmek hedefiyle, kuruluşun hadiselere ve iş kesintilerine karşı planlama ve mücadele etme hakkındaki stratejik ve taktik yetisidir.”

İSY, kuruluşlara yönelik olası tehditleri ve gerçekleştirmeleri halinde tehditlerin kuruluş faaliyetlerine etkilerini belirleyen ve ana paydaşların menfaatlerini, haysiyetlerini, marka ve değer katma çalışmalarını korumak için müdahale yetisine sahip olacak kurumsal bir direnç yaratmasının ana hatlarını oluşturan bütünsel bir yönetim sürecidir.

İSY'nin yaşam döngüsü altı aşamadan oluşmaktadır. Bunlar (Quirchmayr, 2004: 4);

- İş sürekliliği yönetimi program yönetimi,
- Organizasyonu anlama,
- İş sürekliliği yönetimi stratejilerinin belirlenmesi ve tanımlanması,
- İş sürekliliği yönetimi yanıtlarının geliştirilmesi ve uygulanması,
- İş sürekliliği yönetimi kültürünün oluşturulması ve yerleştirilmesi,
- İş sürekliliği yönetim planının uygulanması, sürdürülmesi ve denetimlerin yapılmasıdır.

İSY kritik iş süreçlerinin belirlenmesi ve iş akışlarının kesintiye uğraması durumunda maddi, manevi kayıplar artmadan hızlı bir şekilde gerekli çözümleri sunup devamlılığı sağlamaktadır. Genel anlamda iş sürekliliği yönetiminin amacı potansiyel tehditleri minimuma indirmek ve kuruluşların bu tehditlere karşı savunma mekanizmasını artırmak olarak ifade edilmektedir. Amaçlarından bazıları ise organizasyonda çalışan personellerin her ne şartta olursa olsun güvenliğinin sağlanması, organizasyon itibarının, marka değerinin, varlıklarının, hissedarların menfaatlerinin korunması, aynı zamanda örgütün yasal yükümlülüklerinin yerine getirilmesi, potansiyel müşteri kayıplarının önlenmesi, pazar payı kayıplarının önlenmesi de yer almaktadır (Gürbüzer, 2019: 6-7).

Organizasyonların iş akışının kesintiye uğramasına sebep olan bir durum söz konusu olduğunda uygulanması gereken strateji ise (Aydemir, 2016: 2);

- Çalışanları korumak ve kayıplara odaklanmak,
- Hissedarlar arasındaki iletişimi sağlamak,
- Sürekliliği engelleyen felaket veya kesintinin derecesini değerlendirip riskleri belirlemek,
- Gerçekleşen problemleri ve çıktılarını değerlendirmek,
- Süreçleri en hızlı biçimde işlevsel hale getirmek,
- Medya ilişkilerini denetlemek konularını esas almaktadır.

İş sürekliliği planı, potansiyel bir kesinti anında işlevselliğin sağlanması için ihtiyaç duyulan bütün çalışmaların alınması gereken sorumlulukların, stratejilerin ve kaynakların belirlendiği bir dokümanı içermektedir (Valunya, 2019: 29). İş sürekliliği planlaması, organizasyonların karşılaştıkları iş duraksamaları ve herhangi bir felaket durumunda elde ettikleri varlıklarını, marka değerlerini ve potansiyel müşteri kayıplarını korumayı hedefleyen ve olması gereken hizmet verme düzeyinde iş akışının devam etmesini sağlayan süreçlerin yönetimi olarak tanımlanmaktadır (Arslankeçecioğlu Kılıç, 2019: 21). İş sürekliliği planlamasında yönetimi güçlendiren iş kurma stratejileri, acil eylem planları ve kriz yönetim planlarının mevcut olduğu, içeriğinde gerekli bilgi ve

aksiyonların da bulunduğu sistemler yer almaktadır. Ayrıca iş sürekliliği planlamasında kurumsal imajın korunması için temelinde stratejik bir bilinçle rekabette esneklik sağlamayı hedefleyen planlamalar da bulunmaktadır (Dimez, 2019: 10-11).

İSY'e göre birçok kuruluşta olası tehdit durumlarına karşı risk yönetiminin yerleşik bileşenleri bulunmaktadır. İş sürekliliği yönetimindeki yaygın bir uygulama, periyodik olarak veya organizasyon içinde bir değişiklik meydana geldiğinde iş etki analizinin yapılmasını bildirmektedir. İş sürekliliği yönetiminin temel bileşenleri ise (Svata, 2013: 21-22);

- Felaket Kurtarma Planı
- Kriz Yönetimi (Genelde olay hali devam ederken uygulanan ve bu olumsuz olayların etkisini azaltmak)
- Olay Müdahale Yönetimi (Durumu ele almak ve en aza indirmek için gerekli adımları tanımlamak. Kurumsal kaynakları tehdit eden fiziksel ve mantıksal bir olayın olumsuz etkisi)
- Acil Durum Planlaması (Organizasyonun beklenmeyen bir olaya yanıt verme koşullarını sağlamak, öncelikli düzenlemeler ve geliştirici prosedürler)
- İş Etki Analizi

Etkili bir iş sürekliliği oluşturulması ve idare edilmesi için ihtiyaçların belirlenmesi hedefiyle hazırlanan ISO 22301 standardı bulunmaktadır. Standart, Organizasyonun İş Sürekliliği Yönetim Sisteminin planlanması, oluşturulması, faaliyete geçirilmesi, çalıştırılması, gözlemlenmesi, akışının sağlanması ve etkili olma potansiyelinin sürekli güncellenmesi amacı ile (PUKÖ) Planla/Uygula/Kontrol et/Önlem al metodunu benimsemektedir. Alt boyutlarında, standartta ön görülen ihtiyaçların sağlanması gerektiğini ifade etmektedir. Bu boyutlar örgütsel çerçeve, liderlik, planlama, destek, operasyon, performans ve geliştirme şeklinde belirtilmektedir. (ISO 22301, 2012: 1-5). Metodun unsurları ise planla, uygula, kontrol et ve önlem al yer almaktadır (BGA, 2013).

### 2.1. Risk ve Kurumsal Risk Kavramları

Risk kavramı dilimize Fransızca "risque" kelimesinden geçmiş ve sözlük anlamı "zarara maruz kalma tehlikesi ve öngörülebilir tehlikeleri" tanımlamaktadır. Risk, "ileride meydana gelebilecek olası sorunları, tehdit ve tehlikeleri gösteren, belirli bir vakit aralığında, amaçlanan sonuca varamama, zarar ya da kayıplara uğrama olasılığı" olarak da ifade edilebilmektedir (Kumaş, 2009: 33). Felaketlerin meydana gelme potansiyeli, onun riskini belirtmektedir. (Yazıcı, 2013: 6). Büyük veya küçük ölçekli olsun birçok işletme varlığını ve faaliyetlerini tehdit eden birden fazla riskle karşı karşıya kalmaktadır. Hiles ve Noakes-Fry (2014: 13) riskleri dört türe ayırmıştır. Bunlar: Doğal riskler, çok yönlü riskler, jeopolitik riskler ve kurumsal risklerdir.

Kurumsal risk yönetimi; örgütlere etki edebilecek olması mümkün olayları tanımlamak, riskleri organizasyonun kurumsal risk alma durumuna uygun olarak yönetmek ve organizasyonun amaçlarına ulaşmasıyla ilgili olarak makul bir seviyede güvence kazanmak gayesiyle oluşturulmuş; organizasyonun yönetim kurulu, tepe yönetimi ve organizasyon personelleri tarafından etkilenen ve stratejinin saptanmasında kullanılan, örgütün geneline uygulanan bir süreç" olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal risk yönetimi, "organizasyon çapında risklerin analiz edilmesi ve yönetilmesi için örgüt içerisinde ortak bir değer sağlanmasına yönelik stratejik bir süreci" ifade etmektedir. Aynı zamanda kurumsal risk yönetimi, gerçekleşen süreçlerdeki fırsat ve tehditler ile ilgili yükümlülük alma, karar verme aşamasında devamlı üstüne katma imkânları sunmaktadır (Koç ve Çelik, 2015: 313).

## 2.2. Stratejik Çeviklik Kavramı

1990'lı yıllarda ortaya çıkan çeviklik kavramı, "üretim işletmelerinin değişime ayak uydurması ve değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarına yanıt verebilme kabiliyetini" tanımlamaktadır (Bakan, Sezer ve Kara, 2017: 121). Yazında, esneklik ve çeviklik kavramlarının birbirinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Esneklik ve çeviklik kavramları arasındaki benzerlik bu kavramlar gibi birbirlerine benzeyen yetkinlik ve yeteneklilik arasındaki benzerlik ve ilişkiye benzemektedir. Esneklik çevikliğin meydana gelmesine imkân sağlayan, içe odaklanan bir yetkinlikken, çeviklik dışa odaklanan bir yetenek olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda "çeviklik dinamik bir yetenektir" demek mümkündür (Uğurlu, Çolakoğlu ve Öztosun, 2019: 94).

Strateji organizasyonların geleceğine dair gerçekçi bir yapıya sahip olması kavramıdır. Sözlük anlamı "sevk etme, götürme ve yöneltme" olarak tanımlanmaktadır. İşletme alanında kullanılan strateji kavramı ise "organizasyonların etrafıyla olan ilişkilerin düzenlenmesi ve bu ilişkilerinde başarılı olması hedefi ile potansiyel kaynakların yönlendirilmesi" anlamına gelmektedir (Dinçer, 2013: 21). Strateji kavramı Türk Dil Kurumu'nun tanımına göre "izlem" demektir ve izlem kavramı da "daha önceden saptanan bir hedefe varmak için tutulan yol, strateji" olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2018). Hızlı değişen teknoloji, piyasa koşulları, rekabet anlayışı, ürün ve hizmet talepleri değişime uyum sağlamayı gerektirmektedir. Bu uyumu yakalayabilmek için takım çalışması yapmak, işin etkili ve doğru bir iletişimle sağlanması önem arz etmektedir. Tam da bu noktada öngörülmeleyen olayları önceden tespit etmek, önlem almak, eğer koşullar imkân tanırorsa bu durumu fırsata çevirmek çevikliği tanımlamaktadır (Kim, Lee, Kim ve Kim, 2006: 204-205).

Stratejik çeviklik ise, eski mamulleri ve kategorileri yeniden hazırlamak yerine, yeni iş modelleri ve kategoriler icat etmektir. Bir organizasyonun rekabet üstünlüğünü sürdürebilmek için iş akışını verimli bir şekilde değiştirme adına sürekli bir yeteneğe sahip olması gerekir (Doz ve Kosonen, 2017: 6). Çevik organizasyonların belli özellikleri vardır. Bunlar (Şen, 2020: 15):

- Çevik organizasyonlar oldukça hızlı reaksiyon gösterir,
- Değişimlere kolay ayak uydurur,
- Öngörülmeleyen ve bir anda gerçekleşen olay ve değişimlere, müşteri beklentileri ve piyasa fırsatlarına hızlı cevap verir,

Dinamik çalışma koşullarında rekabet edebilecek seviyeye gelmeyi sağlayan yöntemler ve yapılar üzerine oluşur.

Organizasyonların hız ve esneklik kazanarak elde ettikleri çevik yapılarına ek olarak, uluslararası seviyede stratejiler belirlenmesi, ihtiyaca yoğunlaşan mamul ve hizmet verilmesi, iç ve dış ortam ile stratejik olarak iş birliği sağlanması, sürekli yenilenen stratejilerinin devamlılığı sayesinde, stratejik çevikliği uygulaması olarak açıklanmaktadır (Yıldız, 2018: 45). Stratejik çeviklik, iş yöntemlerinin yenilenmesi ve dönüştürülmesi için gereken üç becerinin muhakkak ki tek anahtarı olarak görülmektedir (İleri ve Soylu, 2010: 14). Stratejik çeviklik, temelini sağlayan üç ana yeteneğin zaman içindeki birleşiminden meydana gelmektedir. Bunlar (Doz vd, 2016: 96):

- Stratejik duyarlılık,
- Liderlik birliği,
- Kaynak akışkanlığı

## 3. YÖNTEM

Dünyada artan iş hacmi, oluşan yeni iş modelleri ve kurumsal dünyadaki yeni etkenlerin artması iş sürekliliğini işletmeler için her zamankinden daha önemli hale getirmiştir. İş sürekliliği özellikle çeşitli sebeplerle kesintiye uğrayan bir organizasyonun faaliyetlerini, tedarikçilerini, paydaşlarını ve müşterilerini de etkilemeye başlaması bu önemi her geçen gün daha da artırmıştır.

İş sürekliliği yönetim sistemi gelişen ve değişen koşullar aynı zamanda küreselleşme ile birlikte önemi artıran örgütler için hayati önem taşıyan bir unsur haline gelmiştir. Organizasyonlardaki olası bir iş kesintisi veya faaliyetlerin durması birçok kayba sebep olabilir. Gerek işletme içi gerekse işletme dışı faaliyetlerde etkisini görmek mümkündür. Finansal kayıplar, işletme marka değer kaybı, müşteri kaybı, itibar kaybı, işletmeye duyulan güven kaybı gibi durumları önleyen bir sistemdir.

Araştırmanın temel amacı etkili iş sürekliliği yönteminin işletmelerin stratejik çevikliğine etkisinin olup olmadığı, etkisi varsa olumlu veya olumsuz bir durum olup olmadığına dair araştırılmasıdır.

Küreselleşme, yoğun rekabet ve pazara sunma süresi baskısıyla karşılaşan işletmeler çeviklik veya pazar fırsatlarını hız ve aniden tespit etme ve yakalama yeteneği, iş başarısı için bir zorunluluk olarak kabul edilmektedir. Çeviklik, organizasyonların ürün ve hizmet, kanal ve pazar bölümlendirmesindeki yenilikler yardımıyla değer yaratma, yakalama ve rekabetçi performanslarını sürekli olarak geliştirme ve yeniden tanımlama başarısının kaynağıdır. Çevik organizasyonlar, ürün-pazar alanlarında sürekli olarak rekabetçi eylem fırsatlarını sezer ve bu fırsatları yakalamak için gereken bilgi ve varlıkları sağlar (Sambamurthy, Bharadway ve Grover, 2003: 238).

Bu çalışmada 2019 yılında İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından belirlenen Türkiye'nin 500 büyük sanayi kuruluşu içerisinde yer alan Kardemir A.Ş. firmasının iş sürekliliği, kriz yöntemi, risk yönetimi, acil durum eylem planları ve İSYS işletmenin stratejik çevikliğine dair etkisinin olup olmadığı, olumlu veya olumsuz bir etki söz konusu olup olmadığı araştırılmıştır. Daha sonra Kardemir A.Ş. firmasının dört yöneticisiyle iş sürekliliği yönetim sistemi ve stratejik çevikliğe dair mülakat yapılmıştır. İSYS gerekliliğiyle alakalı olarak Kardemir A.Ş. yöneticilerinin düşüncelerinin aktarılması, iş sürekliliğinin stratejik çevikliklerine etkisinin araştırılması yönünden önem taşıdığını söylemek mümkündür. Araştırmanın evrenini, 2019 yılında İSO tarafından en başarılı birinci 500 büyük sanayi kuruluşu listesinde yer alan işletmeler oluşturmaktadır. Belirlenen evrenden, onu temsil edebilmek için Kardemir A.Ş. örneklem olarak seçilmiştir. Böylece bu araştırma küçük ve orta ölçekli işletmeler ile birlikte listedeki diğer kuruluşları kapsam dışında bırakmaktadır.

Nitel veri toplama tekniğiyle yapılan bu çalışmada, yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi, belli bir seviyede standartlık ve esneklik sebebiyle eğitim bilim araştırmaları için daha uygun olduğu saptanmaktadır. Bu yöntem ile araştırmacı daha önceden belirlediği soruların bulunduğu bir görüşme protokolü hazırlar. Bu sorular haricinde de araştırmacı, yan veya alt sorularla görüşmenin akışını değiştirebilir. Bu bağlamda araştırmaya ilişkin görülmeyen veya dikkate alınmayan tüm boyutlar ortaya çıkar (Bozan ve Ekinci, 2018: 217).

Kardemir A.Ş. ulaşılabilirlik açısından değerlendirildiğinde diğer firmalara nazaran daha fazla imkân sağladığı için seçilmiştir. Araştırma kapsamında 10 yönetici ile görüşme yapılacaktır fakat özel sebeplerden dolayı 6 tanesi ile görüşme sağlanamamıştır. Firma yöneticilerinden 4 tanesi ile görüşme sağlanabilmiştir. Bu 4 görüşmeden veriler toplanmış ve içerik analizine tabi tutulmuştur. Araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliğine dair nitel araştırmalarda inanılabilirlik, sonuçların doğruluğu ve yetkinliği ifadelerini kullanmak daha uygundur. İnanılabilirliğin sağlamanın en etkili yolu devamlı etkileşim halinde olmaktır. Güvenilebilirlik adına veri kaynaklı üçgenleme tekniği uygulanmıştır. Bu teknik; çalışmada birçok veri kaynağının kullanılmasını ifade etmektedir. Bunun içinde iki veya daha fazla veri kaynağının sonuçlarının karşılaştırılması gerekmektedir (Başkale, 2016: 23-25). Bu çalışmada geçerlilik ve güvenilirliğin sağlanması adına veri kaynaklı üçgenleme tekniği kullanılmıştır. Katılımcıların verdikleri bilgiler karşılaştırılmıştır, veriler arasındaki tutarlılık düzeyi dikkate alınmıştır.

Kardemir A.Ş. yöneticileri ile yapılan mülakat görüşmesinde verilerin kaybolmaması, daha sonra analizi yapılırken tekrar ihtiyaç duyulması durumunda bulunması adına ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Katılımcılara ses kayıt cihazı kullanılacağı bildirilmiş ve görüşmeler sonunda elde edilen veriler çalışmaya aktarılmadan önce kendilerine gönderileceği belirtilmiştir. Böylece katılımcının kayıt altında olmasından kaynaklanabilecek baskı, tedirginlik, çekingenlik ve olumsuzlukların önüne geçilmiştir. Alınan ses kayıtları daha sonra bilgisayar ortamında yazılı hale getirilmiştir. Katılımcıların verileri okumaları sağlanarak verilerin eksiksiz olması, analizin yeterliliği ve yapılan görüşme neticesindeki güvenin sağlanması katılımcı onayı sonucunda çalışmaya aktarılmıştır. Hazırlanan mülakat sorularının ilk bölümünde katılımcı yöneticilerin demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kuruluştaki hizmet süresi, pozisyonu) saptamak adına 5 tanımlayıcı soru yer almaktadır.

Mülakatın ikinci bölümünde ise İSYS oluşturan gerekliliklerin bulunduğu 7 alt boyut ve stratejik çeviklik gerekliliklerine yer verilmiştir. Ölçek olarak belirlenen bu boyutlar 2012 yılında Uluslararası Standartlar Teşkilatı (ISO) tarafından hazırlanan ISO 22301 (Toplumsal Güvenlik-İş Sürekliliği Yönetim Sistemleri-Gereklilikler) başlıklı standart dikkate alınarak hazırlanmıştır. ISO tarafından bildirilen listedeki Kardemir A.Ş.'nin yöneticilerine görüşme öncesi gerekli bilgiler verilmiş ve sorular bildirilmiştir. Mülakat formlarından elde edilen veriler ilk olarak Office programında yazıya aktarılmıştır. Daha sonra okunarak her bir katılımcıya kodlar verilmiştir. Ardından katılımcıların her bir soru için verdikleri cevap araştırma bulgularının ana hatalarını oluşturacak şekilde betimsel analiz ve içerik analizi yapılmıştır.

### 3.1. Araştırma Bulguları

**Tablo 1.** Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcılar	K1	K2	K3	K4
Cinsiyet	Erkek	Erkek	Kadın	Erkek
Yaş	58	42	35	35
Eğitim düzeyi	Lisans	Lisans	Yüksek lisans	Yüksek Lisans
Hizmet süresi	3 Yıl	9 Yıl	9 Yıl	2 Buçuk Yıl
Pozisyonu	AR-GE Müdürü	Fikri haklar ve Dokümantasyon Yöneticisi	Proje Yöneticisi	Proje Yöneticisi

Tablo 1 incelendiğinde görüşme yapılan yöneticilerin demografik özellikleri yer almaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin 3'ü erkek 1'i kadındır, en genci 35 yaşında, en yaşlısı ise 58 yaşındadır. Katılımcıların eğitim düzeylerine bakıldığında; 2 erkek lisans, 1 kadın ve 1 erkek de yüksek lisans mezunu olduğu saptanmıştır. Katılımcıların Kardemir A.Ş.'de hizmet süreleri ise 1 erkeğin 3 yıl, 1 erkeğin 9 yıl, 1 kadının 9 yıl, 1 erkeğin de 2 buçuk yıldır çalıştığı görülmüştür. Katılımcıların şirketteki pozisyonlarına dair 1 erkeğin AR-GE müdürü, 1 erkeğin fikri haklar ve dokümantasyon yöneticisi, 1 kadının ve 1 erkeğin ise proje yöneticisi olduğu belirtilmiştir.

### 3.2. Mülakatın Çözümlemesi

İSYS'nin Kardemir A.Ş.'nin stratejik çevikliği üzerindeki etkisine ilişkin görüşlerinin yer aldığı tablolar bulunmaktadır. Araştırma kapsamında görüşme yapılan yöneticilerin sorulan sorulara verdikleri cevaplar sırası ile yer almaktadır. İlk tabloda "Kuruluşunuzun ürünleri, hizmetleri, faaliyetleri ve paydaşları hakkında bilgi verir misiniz?" sorusuna istinaden alınan cevaplar mevcuttur.

**Tablo 2.** Kardemir A.Ş. Ürünleri, Hizmetleri, Faaliyetleri ve Paydaşları Hakkındaki Bilgiler

Katılımcılar	K1	K2	K3	K4
	Kardemir A.Ş. 1937'de kurulmuştur. Çelik üretime yönelik bir faaliyet göstermektedir. Burada uzun ürünler üretilmektedir. Çeliğe yönelik birçok farklı şeyler vardır. Kardemir aynı zamanda Bölgesi'nin tek ray üreticisidir. Ayrıca dünyada 16 tane demiryolu teker üreticisi vardır, o 16 kuruluştan birisidir. Kuruluşun amacı ithalatla bugüne kadar ihtiyaçların giderdiği bu ürünlerin Türkiye'de üretilmesinin sağlanması, sadece ülke ihtiyaçlarına yönelik değil aynı zamanda ihracının da sağlanması hedefindedir. Şu anda demiryolu sektöründe özellikle yük vagonu anlamında Avrupa'da yolcu vagonları, doğuda ise yük vagonları ağırlıklıdır. Kardemir A.Ş. yük vagonları ağırlıklı olmak üzere, bu yük vagonlarına yönelik teker üretmektedir. Bununla kalmayıp metro Marmaray'a da üretmeye başlamıştır. Bu zaman içerisinde satışlar, ihracat hizmetleri arttıkça ürünler de çeşitlik olacaktır. Kardemir A.Ş. çeliğin yanında inşaat demirleri, kangal, tren tekeri, profil üretmektedir.			

Aşağıdaki tabloda katılımcılara yöneltilen ikinci sorunun cevaplarına yer verilmiştir. Tablo 3'te katılımcıların "İş Sürekliliği Yönetim Sistemi hakkında genel olarak ne düşünüyorsunuz?" sorusu sorulduğunda verdikleri cevaplar bulunmaktadır.

**Tablo 3.** İSYS Hakkındaki Düşünceler

Katılımcılar	Görüşler
K1	Öncelikle Kardemir borsada %100 kotaya sahip olan bir şirkettir. Burası özel bir şirket, devletten 2000li yıllarda yaşanan krizden sonra bütün hisselerini borsada satışa sunulmuştur. Piyasanın arz ve talep dengesine göre hareket etmek zorundayız. Gelişmemizi nasıl sağlarız dersiniz rekabete ayak uydurmak suretiyle yani pazarın taleplerini karşılamak durumundayız. Bu talepleri karşılarken de sadece pazarın değil müşterinin taleplerini de dikkate alarak karşılamaktır. Can ve mal güvenliğinin yanı sıra ulusal güvenilirliğimizde problemler meydana gelir. Elimizde olmayan doğal afetlere karşı gelemeyiz fakat önlem alabiliriz. Bu önlemler de çelik kalitemizin bu olaylara dayanıklı ürünler olmasını sağlamayız.
K2	Kardemir A.Ş. için iş sürekliliği yönetimi sistemselsel olarak ve ismen yok. Ama bunun olmaması iş sürekliliğiyle ilgili bir şeyler yapılmamasını gerektirmiyor. Çünkü entegre bir tesisteyiz. Bizim için zincirin en zayıf halkası aslında finalde yapmak istediğimiz hedefimize ulaşmadaki o işimizi aksatabilir. O yüzden İş sürekliliği, birbirleri ile bağdaşan işlerin finalde ulaşmak istediğiniz hedefe gitmek için bulunması gereken bir yöntemdir.
K3	İş sürekliliği Kardemir A.Ş.'nin olmazsa olmazlarından biri. Çünkü bir entegre tesisi öncelikli 7/24 çalışan tesislerin olduğu bir fabrika ve durdurulması söz konusu olamayan tesislerden bahsediyorum. O yüzden iş sürekliliği Kardemir için önemli unsurlardan biridir.
K4	İş sürekliliği yönetimi ile ilgili olarak bizim QDMS sistemi içerisinde bazı tanımlanmış olan formlarımız, iş planlamalarımız ve iş akışlarımız bulunmaktadır. Bunlara ithafen hangi durumlara göre ne yapacağımız, hangi ünitelerin bunlara karşı hangi aksiyonları alabileceği burada belirtiliyor.

İSYS'nin Kardemir A.Ş. için sistemselsel olarak yer aldığı ve kuruluşun faaliyet göstermesi noktasında ciddi olumlu katkılar sağladığı görülmüştür. Hiçbir sebeple işin durmaması gereken bir kuruluş olduğu için İSYS'nin olmazsa olmazları arasına girdiği görülmüştür. İş sürekliliğinin sağlanmasının marka değeri, performans ve geliştirme yönünden de pozitif etkileri olduğu saptanmıştır.

Tablo 4, katılımcılara "İş Sürekliliği Yönetim Sistemi (İSYS) kapsamında bir planlamanız var mı? Kuruluşunuzu iş sürekliliği yönetim planlamasına iten faktörler nelerdir?" sorusu sorulduğunda alınan yanıtları içermektedir.



**Tablo 4.** İSYS Kapsamında Bir Planlamanın Olması ve Kuruluşunuzu İş Sürekliliği Yönetim Planlamasına İten Faktörler

Katılımcılar	Görüşler
K1	İş kesintisine uğramamak adına tabii ki bir planlamamız var. Kardemir kurumsal bir firmadır. Örneğin yönetimde bir sıkıntı olsa bile fabrikanın işleyişi devam eder. Fabrikada böyle bir sistem var. Bu kuruluşta 24 saat çalışırız, ara verilmez. Fabrikanın ateşi sönmemeli. Sönmesi durumunda tekrar çalışması büyük maliyetler ister. Dolayısıyla bize zarar verir. Elektrik kesintisi, yangın gibi durumlar da bile durmaksızın üretim yapmamız gerekiyor. Dediğim gibi durduğumuz an önemli maliyetlere neden olur. Bu sebepler bizi planlama yapmaya itiyor.
K2	İş sürekliliğimiz için bir sürü planlarımız var. Yani ürünlerimiz içinde ne üretileceği yukarıdan aşağıya bir belirleniyor. Yıllık üretim planlama projeksiyonumuzdan, hammaddelerimizin nasıl alınacağı ve ne kadar alınacağına ne kadar bütçemizin olacağı planlanıyor.
K3	Kardemir A.Ş. içerisinde bir sürü fabrikalar var. Bu fabrikalarda kendi içlerinde çevre yönünden İş sağlığı ve güvenliği (İSG) yönünden her noktadan öncelikle risklerini belirlerler. Ayrıca her tesisin kendine özel acil durum eylem planları vardır. Herhangi bir iş sürekliliği engelleyen durum olması konusunda bu acil durum eylem planlarını devreye sokarlar.
K4	Planlamamız mevcut fakat QDMS üzerindeki dokümanlarda ünite bazlı olarak bildirilmektedir. İş Sürekliliğini sağlamak adına bu planlamaları yapıyoruz.

İş sürekliliği için planlamaların mevcut olduğu saptanmıştır. Kuruluşun faaliyet göstermeye ara vermediği ve küçük eylemler büyük sonuçlara sebep olduğu için planlamalara önem verdikleri görülmüştür. Ayrıca çevre, iş sağlığı ve güvenliği ve olası risklere karşı planlamalara gerek duydukları ifade edilmektedir.

Tablo 5 katılımcılara “Sizce etkili bir iş sürekliliği planı hazırlarken nasıl bir yol izlenmeli ve nelere dikkat edilmelidir? Kuruluşunuz bu planlamayı uygulayabiliyor mu?” sorusuna verilen yanıtlar yer almaktadır.

**Tablo 5.** Etkili Bir İş Sürekliliği Planı Hazırlarken İzlediği Yol ve Nelere Dikkat Edildiği, Ayrıca Kuruluşun Bu Planlamayı Uygulayabilmesi Durumu

Katılımcılar	Görüşler
K1	İş akışı kapsamında üretim durmamalı. Bunun durmaması için 4.0'la çalışan demir yolu tekeri gibi işletmemiz var. Aynı zamanda 1950 işletmelerimiz de var. Her işletmenin kendine özgü bir kültürü yaşam biçimi, hassasiyeti var. En büyük hassasiyet birimler arasındaki iş akışının sağlanmasıdır.
K2	Bir kere çok güçlü bir stratejik planlama olmalıdır. Biz önce nereye gideceğimiz bilelim, değerlerimizi bilelim. Bu değerler ölçüsünde sınırlarımızı bir çizelim. Ondan sonra yukarıdan aşağı doğru çizelim. Kışın ve yazın olan performansla bahardaki makine performansı aynı olmayabilir. Performans düzeyini, bütün işletmelerin dinamiklerini, acil durumları hesap ederek planlama yapmamız lazım. Dikkat etmemiz gereken koşullardan biri de iş sağlığı güvenliğidir, bir o kadar önemli olan çevredir.
K3	Öncelikle dışarıdan gelecek tüm faktörlerin neler olabileceği, risklerin neler olabileceği değerlendirmelidir. Bu her şey olabilir; elektrik kesintisi, bir ekipmanın yedek parçasının bulunup alınmaması olabilir, sisteme müdahale edersiniz ama arızanın ne olduğunu bulamayabilirsiniz, işletmelerde o arızayı bulabilmek için dışarıdan bir süpervizörün gelmesini beklemek olabilir, bu işinizin sürekliliğini aksatabilir. Bu bütün riskleri değerlendirebilmek her türlü faktörü göz önünde bulundurabilmek bence çok önemli. Kardemir A.Ş. olarak kurumsal riskleri, İSG risklerini, çevre risklerini, çevreye etkileri ve boyutları tamamen değerlendiriyoruz.
K4	Bu planlamalar yapılırken süreçleri, alt kırılımlara ayırıp hangi birim ile ilgili ise onlarında sürecin içerisinde yer alacağı şekilde oluşturulması daha sağlıklı olacaktır.

Etkili bir iş sürekliliği planı için güçlü bir stratejik planlamanın olmasının önemli olduğu, misyon ve vizyona uygun planlamaların yapılması gerektiği, gidilecek hedefe uygun olması gerektiği görülmüştür. Ayrıca kuruluşun planlamalarını uyguladıkları, bulunduğu konumun bunun belirleyicisi olduğu saptanmıştır.

Tablo 6'da katılımcılara "Kuruluşunuz iş sürekliliği yönetiminin uygulanabilmesi için gerekli olan kaynakları sağlıyor mu?" sorusuna ithafen verilen cevaplar yer almaktadır.

**Tablo 6.** Kuruluşunuzun İş Sürekliliği Yönetiminin Uygulanabilmesi İçin Gerekli Olan Kaynaklar

Katılımcılar	Görüşler
K1	Tabi bizim her yıl mali açıdan bütçe görüşmelerimiz olur. Birim müdürleri ihtiyaçlarını belirler, bu ihtiyaçlara göre bir bütçe oluşturulur. Bizler bağlı olduğumuz genel müdür yardımcımıza aktarırız. Genel müdür yardımcımız, genel müdürümüze, genel müdürümüzde yönetim kuruluna sunar. Elbette gerekçelerine göre kabul edilir ama genelde kabul ediliyor.
K2	Kardemir'in hayatta kalması için Kardemir A.Ş. ile beraber iş birliklerinin hayatta kalması için paydaşlarının hayatta kalması için o minimum değerinde bunu yapmayı gerektirir. Ortada bir hayatta kalma mücadelesi varsa, bir kere Kardemir A.Ş. bir kimlikse bir insansa firmanın, içinde yaşayanların, tedarikçilerin, toplumun hayatta kalması lazım. Çünkü hepsi birbirine bağlıdır.
K3	Üst yöneticilerimiz de şöyle bir riskle karşılaşabiliyor, hiç aklına bile gelmeyecek ki bunun en son yıllarda yaşadığımız Covid salgınıdır. Kimsenin beklemediği, bunun iş sürekliliğini etkileyecek bir faktör olduğunu düşünmemiştir.
K4	Sağlıyor.

Kuruluşun iş sürekliliği yönetiminin uygulanabilmesi için gerekli kaynakları sağladığı, yaşam seyrinin devamı için bunun gerekli olduğu görülmüştür.

Tablo 7 katılımcıların “Kuruluşunuzda İş Sürekliliği Yönetim Sisteminin oluşturulması, yürütülmesi, uygulanması ve geliştirilmesi için uygulanan destekler nelerdir?” sorusuna verilen yanıtları mevcuttur.

**Tablo 7.** Kuruluşunuzda İş Sürekliliği Yönetim Sisteminin Oluşturulması, Yürütülmesi, Uygulanması ve Geliştirilmesi İçin Uygulanan Destekler

Katılımcılar	Görüşler
K1	Kardemir A.Ş. büyük bir şirket, İSO tarafından bildirilen ilk 500 kuruluş arasında 24. sıradayız. Sonuçta bu bir göstergedir. Bu başarı kişisel olamaz, kişi görevini koordineli bir şekilde yapar. Yönetim kurulunun ve üst yönetimin desteği şarttır. Burası 2,5 milyon metrekarelik bir alan ve 6000 kişinin çalıştığı bir yer. Haftalık bütün işletme yöneticilerinin hazır bulunduğu bir ortamda görüşmeler yapılır. Kalite, çevre vb. ne kadar konu varsa bunlar hakkında kararlar alınır.
K2	Öncelikle bizim üst yönetimimiz bununla ilgili kaynaklık sağlıyor. Bizim bir bütçe prosedürümüz var ve buna uygun iş sürekliliğinin sağlanması için bir kere buradan bir kaynaklık sağlıyor. Onun dışında devletimizin destekleri var iş sürekliliği için ve dahası için. Toplumun var ki aslında şu an bunu kanıtıyoruz. Ve tedarikçilerimizin var. Birlikte ürünler geliştiriyoruz. Hem onlar geliyor hem biz geliyoruz. Müşterilerimizle de bunları yapıyoruz. Aslında bu da paydaşlarla yapılan bir organizasyon.
K3	Yürütülmesi ve yönetilmesi hakkında şöyle; bizim bir doküman yönetim sistemimiz mevcut QDMS adı altında bir entegre yönetim sistemi. Burada zaten dokümanlarımız kontrol altındadır. Belli periyotlarda kontrollerini gerçekleştiriyoruz. Gözden geçirmeler geliyor, revizyonlar yapıyoruz tekrar değerlendiriyoruz risklerimizi.
K4	Bununla ilgili olarak planlamayı birlikte ilgili birimler ve sürekliliğin devamı için yönetimin de içerisinde olduğu şekilde yapılıyor. Planlamalar da belli bir dönemde gözden geçiriliyor. Yıllık periyotta sistem üzerinde oluşturulan planlar gerçekleştiriliyor. Bu süreçte yeni bir durum ile karşı karşıya kalındığında ona yönelik maddeleri de bu formlar içerisine ekliyoruz.

Organizasyonda İş Sürekliliği Yönetim Sisteminin oluşturulması, yürütülmesi, uygulanması ve geliştirilmesi için üst yönetim desteğinin, devlet desteğinin, tedarikçi desteğinin ve toplum desteğinin olduğu görülmüştür.

Tablo 8’de katılımcıların “İSYS’nin başarılı sonuçlar vermesi için yapılması gerekenler nelerdir? Zorlandığınız durumlar ile karşı karşıya kaldığınız oldu mu?” sorusuna verdikleri cevaplar bulunmaktadır.

**Tablo 8.** İş Sürekliliği Sisteminin Başarılı Sonuçlar Vermesi İçin Yapılması Gerekenler, Zorlandığınız Durumlar

Katılımcılar	Görüşler
K1	Başarı disiplin demek, disiplinde bir mekanizmadır. Bizim gibi kurumsal firmaların belli yapılarının oluşturulması gerekir. Bu yönetim sistemlerinin oturmuş olması çok önemli. Tabi bu yönetim sistemlerini günlük şartlara da adapte etmeliyiz, güncellemeli, üstüne yenilerini eklemeliyiz. Bunu da bütün fabrikaya uygulamalıyız. Zorlukları ve gelişmeleri iyi okumak, takip etmek lazım.
K2	Bunları göstergelerle takip ediyoruz. Yani amaçlarımızın realizme edilmiş hali göstergeler belirlemektir. Ama genel olarak şöyle sıralayalım kurumsal risk, stratejik planlama, süreç yönetimi, disiplinler arası yaklaşım, acil durum eylem planları, yönetim sistemleri, iç ve dış denetimler, dış ve öz değerlendirmeler, devletin yaptığı denetimler.
K3	Karşılaştığınız olaylara karşı tedbir almanız gerekiyor. Fabrikada başınıza gelen hiç beklenmemiş bir olay karşısında ilk olarak zaten direk toplantılar yapıp, bu olay karşısında nasıl bir tedbir alınacağı, bizi bir daha etkilememesi için neler yapmalıyız, konuşulur. Ona göre de alternatif yollar, çözümler bulunur. Bir daha bu olayla ilgili bir şey başımıza geldiğinde ne yapacağımıza dair aksiyon alırız kendi içimizde. Bunları da tamamen bahsettiğim bu doküman yönetim sistemi QDMS de takip ederiz.
K4	İş sürekliliğinin sağlanmasında ilgili ünitelerin birlikte oluşturulan plana sadık kalarak hareket etmelidir. Zorlandığımız durumlar oldu diyemem.

İSY'nin risk değerlendirmeleri, acil durum eylem planları, tatbikatların yapılmasının, zamanında ve doğru iletişimin, çevredeki yenilikleri takip etmenin ileriye dönük hedefler ve planlamaların yapılmasının İSYS'nin başarılı sonuçlar vermesi için gerekli olduğu görülmüştür.

Tablo 9'da katılımcıların "İSYS kuruluşunuzun performansını hangi boyutlarda ve nasıl etkilemektedir?" sorusuna verdikleri yanıtlar yer almaktadır.

**Tablo 9.** İSYS Kuruluşunuzun Performansına Etkileri ve Boyutları

Katılımcılar	Görüşler
K1	Bu sistem aynı zamanda performansı da değerlendiriyor. Bir sıkıntı ile karşılaşmadık.
K2	Olumlu yönde etkiliyor. Performansın ta kendisi aslında. İyi yönde kullanırsak iyi yönde etkiliyor, kötü yönde kullanırsak kötü etkiliyor. Bu sonuçları söylemek çok rahat çünkü bir kere daha verimli üretim yapıyorsun, daha maliyeti düşürüyorsun, karın artıyor kısaca çok katkıları oluyor. Ta kendisi tam merkezi diyebilirim. Her türlü yönden yani kurumsallığın tüm yönünden etkiliyor.
K3	Eğer dışardan gelebilecek, işi engelleyebilecek, aksatacak riski öğrenirsek bunu bilirsek biz ona göre müdahale edebilir oluruz, ona göre risk haritamızı çıkarırız. Biliriz ki böyle bir şey ile karşılaşarsak bir tatbikat ön deneme yapmış oluruz. Buna göre de gelen işi aksatacak faktöre ne işlem uygulayacağımızı biliriz. Önceden dersimize çalışmış oluruz. İSYS performansımızı olumlu yönde etkiliyor. Bir sıkıntı ile karşılaştığımızda ne yapacağımızı biliyoruz.
K4	İş sürekliliği ile birlikte tüm gerçekleşen çalışmalarda bir kere alacağımız sonuçların ne zaman gerçekleşeceğini planlamaya uygun olduğunu bildiğimiz için bu durumlar üretim ve işleyiş gibi noktalarda verimliliğimizi arttırdı.

İSYS kuruluşun performansını pozitif yönde etkilediği, dışarıdan gelen faaliyetlerin durmasına sebep olabilecek olaylara müdahale, kriz ve risk yönetimi boyutlarında etkisi olduğu ifade edilmektedir.

Tablo 10'da katılımcıların "Risk ile mücadele yöntemleriniz nelerdir? Ve bu yöntemleri gerçekleştirdikten sonra değerlendirme yapıyor musunuz?" sorusuna verdikleri cevaplar mevcuttur.

**Tablo 10.** Risk ile Mücadele Yöntemleri, Bu Yöntemleri Gerçekleştirdikten Sonraki Değerlendirme

Katılımcılar	Görüşler
K1	Risklere karşı bir çalışma grubumuz mevcuttur. Her bir birim ile yıl içerisinde düzenli olarak toplanılır. Olası riskler nelerdir görüşülür.
K2	Kurumsal risk yöntemimiz var, süreçlerde risk değerlendirmelerimiz var ekstra yönetim sistemlerimizin risk değerlendirmeleri var, İSG risk, bilgi güvenliği risk, çevre güvenliği risk, laboratuvar risk, iç denetimler, dış denetimler. Değerlendirmeden sonra zaten amaç şudur riski bul değerlendir ondan sonra bu riski minimize etmek veya bertaraf etmek için bir aksiyon planı oluştur.
K3	Kendi içimizde bahsetmiş olduğum doküman yönetim sistemlerimiz var. Riskler önceden tatbikatlarını yaparak, bunların çalışmalarını yaparak, personelimize duyurarak, belli dönemlerde bunlar ile ilgili eğitimler vererek çalışmalarımızı devam ettiriyoruz.
K4	Riskleri tanımlayıp, risk analizleri oluşturuyoruz. Yine mevcut olan Kardemir A.Ş. QDMS sisteminde risk analizlerini yaptıktan sonra tüm ünitelerin oluşturduğu risk etki ve analizlerini sisteme işliyoruz. Risklere karşı önlem elbette alıyoruz. Karşılaştığımız risklerde ilk defa gerçekleşmiş olan bir risk var ise bunlarla ilgili ne gibi bir aksiyonlar aldığımızı sonraki süreçlerde değerlendiriyoruz. Dokümante ediyoruz.

Risk ile mücadele yöntemlerine dair kurumsal risk yönetimi, İSG risk, bilgi güvenlik risk, çevre güvenliği risk, laboratuvar risk, iç ve dış denetimlerin bulunduğu görülmüştür. Bu yöntemlerin değerlendirildiği risk değerlendirmelerin yer aldığı saptanmıştır.

Tablo 11 katılımcıların “Gerçekleşen kesintinin akabinde iş akışının olağan duruma dönmesi için ne kadar vakit gerekiyor?” sorusu sorulduğunda verdikleri cevapları içermektedir.

**Tablo 11.** Kesinti Sonrası İş Akışının Olağan Duruma Dönme Süresi

Katılımcılar	Görüşler
K1	Çok kısa bir süre alıyor. Ama bu kesintiye göre de değişir.
K2	Bu işin kesintisine, büyüklüğüne göre değişir.
K3	Bu her birim, tesis için, fabrika için farklıdır. Her sorun için farklı olduğunu düşünüyorum açıkçası. Değişkenlik gösterir.
K4	Buradaki işleyişe baktığımızda tabi nerde olduğuna da bağlı ancak en kısa sürede bütün birimlerce işin sürekliliğini sağlıyoruz.

Yaşanan kesinti sonrası iş akışının olması gerektiği gibi devam etme süresinin genel anlamda kısa sürdüğü fakat kesinti durumuna göre bazen değişiklik gösterdiği ifade edilmektedir.

Tablo 12’de katılımcıların “Çevik bir örgüt olmak için neler yapılmalı? Kuruluşunuzun çevik bir örgüt olduğunu düşünüyor musunuz?” sorusuna verdikleri yanıtlar bulunmaktadır.

**Tablo 12.** Çevik Örgüt Olmak İçin Yapılanlar, Çevik Örgüt Olunduğuna Dair Düşünceler

Katılımcılar	Görüşler
K1	Evet, çevik bir örgütüz. Burası büyük bir fabrika, sadece bir ürünün değil birçok çeşitli ürünün üretildiği bir fabrika.
K2	Çevik bir organizasyon olmak için önce dikey hiyerarşiler olmalı, güzel ama işler yatayda yürüyor. O yüzden yatayda yürüyen aralarda boşluk oluyor o boşlukların minimize edilmesi lazım. Kardemir elbette çeviktir.
K3	Kardemir A.Ş. 38'de temelleri atılıp kurulmuş bir tesistir. Baktığınızda içeride çok eski tesislerimizde var. Manuel insan gücü ile çalışan tesislerimizde var. Endüstri 4.0 dediğimiz teknoloji ile çalışan hiçbir şekilde personelin müdahale etmeden çalıştığı tesislerimizde var. Aslında siz gün geçtikçe bu çevikliği elde edemezseniz yok olup gidiyorsunuz. Ama Kardemir A.Ş. yıllardan beri ayakta tutan bence en önemli noktalarından biri budur. Gün geçtikçe her gün tonajını arttırarak ilerliyor. Çünkü teknolojiyi hemen aldım uyguladım değil, bunu yakından takip ederek belli dönemlerde yatırımlar yaparak kendisini gün geçtikçe daha da büyütüyor. Daha da ileriye götürüyor daha katma değerli ürün gamına doğru ilerliyor. Bu bir anda olabilecek bir şey değil ama belli dönemlerde tesislerinde modernizasyonlar, revizyonlar yaparak bunu her geçen gün ileri götürüyor.
K4	Çevik örgüt olmak için Kardemir A.Ş.'de AR-GE merkezinin 2019 yılı itibari ile kurulmuş olmasını söyleyebilirim. Daha önceki süreçte AR-GE çalışmaları elbette gerçekleştiriliyordu. Ama böyle bir yapının oluşturulması, bünyede sadece bu konuya odaklanması durumu daha farklıdır.

Çevik örgüt olmak için dikey hiyerarşinin olması gerektiği, yeniliklerin takip edilmesi gerektiği, sürekli gelişmek durumunda olmanın ciddi bir gereklilik olduğu belirtilmiştir. Sürekli gelişen teknoloji ile tam anlamıyla çevik olduğunu söylemenin mümkün olmadığı görülmüş fakat kuruluşun çevik olduğu ifade edilmektedir.

Tablo 13'de katılımcıların "Çevik örgütlerin sağladığı avantajlar nelerdir? Kuruluşunuzun çevikliği sağlaması için değişen önceliklere hızlı tepki vermek adına neler yapıyorsunuz?" sorusuna verdikleri yanıtlar yer almaktadır.

**Tablo 13.** Çevik Örgütlerin Sağladıkları Avantajlar, Kuruluşun Çevikliği Sağlaması İçin Değişen Önceliklere Hızlı Tepki Vermek Adına Yaptıkları

Katılımcılar	Görüşler
K1	Kardemir A.Ş.'nin bir kere yaşam biçimi, kültürü var. Gelişmeleri takip ediyoruz. Öncelikle sağlık ve güvenlikle ilgili hemen adım atıyoruz. Piyasa koşullarına karşı daha temkinli hareket ediyoruz. Tabi kısa, orta ve uzun vadeli planlar vardır. Çevre için hem maliyet hem de zaman gerektiren bir durumdur. Çünkü yapısal bir dönüşüm ister.
K2	Bir kere hızlı karar almak risklerin gerçekleştikten sonraki sonuçlarını minimuma indirir, itibar kaybını indirir bu da riskin muhtemel sonuçlarındandır. Çevik yönetimler her zaman kazanır zaten. Bu soru üst yönetimle alakalı bir şeydir. Kardemir A.Ş.'nin öncelikleri gerçekten önemlidir. Elbette çevik bir yapısı vardır.
K3	Çevik bir örgüt olmak iş sürekliliği noktasında belli kolaylıklarda sağlayacaktır. Yeni tesis, teknoloji olsa da belli aksaklıklar, tehlikeler ile karşılaşıp sendeye uğradığı durumlarda bir bütün olduğunu düşünüyorum. Biz Türkiye'de raylı sistemler konusunda tek ray üreticisiyiz. Bence çevik olduğumuzun göstergelerinden biridir.
K4	Çevik bir örgüt olmak alınacak kararlarda daha hızlı bir şekilde, çağında gerisinde kalmadan, bir adım öncesinden yakalamayı sağlar. AR-GE merkezi olarak bizlerde bu konuda katkı sağlıyoruz. Yönetiminde İSYS noktasında destekleri mevcuttur.

Çevik organizasyonların sağladığı avantajlara istinaden gelişmeleri sürekli takipte kalmak, değişimlere uyum sağlamak ve dinamik olmak olduğu görülmüştür. Çevikliğin sağlanması noktasında hızlı cevap verebilmek adına piyasa koşullarının dikkatli bir şekilde takip edildiği belirtilmektedir.

Tablo 14 katılımcıların “İş Sürekliliği Yönetim Sisteminin kuruluşunuzun stratejik çevikliği üzerinde bir etkisi var mı? Bu sistem size hız ve değişim noktasında neleri kolaylaştırdı?” verdikleri yanıtlar bulunmaktadır.

**Tablo 14.** İş Sürekliliği Yönetim Sisteminin Kuruluşun Stratejik Çevikliğine Etkisi, Sistemin Hız ve Değişim Noktasında Kolaylaştırdıkları

Katılımcılar	Görüşler
K1	Değişikliğe hemen ayak uydurmak durumundayız. Uyduranlar ayakta kalır. Şunu söyleyebilirim ki iş sürekliliği olmasaydı çevik örgüt olmamız mümkün olmayabilirdi, çevik örgüt olmamız iş sürekliliği ile ilişkili. İnsan kalitesi, ortak çıkarlar, lojistik vb. faktörler kesintiye uğramamamızı sağlar.
K2	Kesinlikle. Bu değişimin bir parçası zaten iş sürekliliği dediğiniz zaman aslına bakarsanız değişim ta kendisi yani değişimi adapte olacaksınız ki çevik olacaksınız.
K3	Kesinlikle olduğunu düşünüyorum. Çevikliği kendi bünyemize alacağız ki istediğimiz o hedeflere yaklaşabilelim. Bize hız ve değişim noktasında da ani bir şekilde dışarıdan gelebilecek bir tehlikeye nasıl müdahale etmemiz gerektiği konusunda kolaylık sağlıyor.
K4	Evet. İşin sürdürülebilirliği açısından işlerin kesintiye uğramamasını sağladı. Aslında bir bakıma planlama ile ilgili öncesinde planlama yaptığımız içinde bizlere artıları oldu.

İş Sürekliliği Yönetim Sisteminin stratejik çevikliğe itibar, marka değeri, güven, ortak menfaat, lojistik gibi birçok noktada olumlu etkilerinin olduğu görülmüştür. Hız ve değişime dair gelişmelere ayak uydurmayı kolaylaştırdığı belirtilmektedir.

Tablo 15’de katılımcıların “İş Sürekliliği Yönetim Sisteminin kuruluşunuzun hızlı değişen pazar ortamına adapte olabilmesi, rakipleri izlemesi, müşterilere tepki verme hızının artırılması açısından etkili olduğunu düşünüyor musunuz?” verdikleri cevaplar bulunmaktadır.

**Tablo 15.** İş Sürekliliği Yönetim Sisteminin Kuruluşun Hızlı Değişen Pazar Ortamına Adapte Olabilmesi, Rakipleri İzlemesi, Müşterilere Tepki Verme Hızının Artırılmasındaki Etkili Olma Durumu

Katılımcılar	Görüşler
K1	Bir numara etkili olduğunu düşünüyorum. Sonuçta burada birçok ürün var bunları müşteri için yapıyoruz. Ben müşterilerimin taleplerini karşılamalıyım. Otomotiv benim müşterimdir ve ben kendimi sürekli geliştirmeliyim. Müşterilerde beni destekler.
K2	Evet kesinlikle. En önemli amaçlarından bir tanesi budur.
K3	Etkili olduğunu şöyle düşünüyorum. Bu çevik yapıyı biz teknolojiyi ne kadar yakından takip edersek talebi o kadar kolay karşılayabilir durumda olacağız. Bu yüzden de bu sistemi daha doğru arka planda bütün gerekliliklerini yerine getirdiğimiz için paydaşların, müşterilerin ihtiyaçlarına yanıt verebilecek durumdayız. Teknolojileri getiriyoruz, tesisleri kuruyoruz, fabrikada buna yönelik modernizasyonlar ve yatırımlar yapıyoruz.
K4	Etkisi oldu. Değişen pazar şartlarına göre daha hızlı adapte olabilmesini sağlıyor.

İş Sürekliliği Yönetim Sisteminin kuruluşun hızlı değişen pazar ortamına adapte olabilmesi, rakipleri izlemesi, müşterilere tepki verme hızını artırılmasında oldukça etkili olduğu görülmüştür.

Son olarak “Ekleme istediğiniz bir şey var mı?” sorusu sorulmuş ve bütün katılımcılardan “Hayır, teşekkür ederim.” cevabı alınmıştır.

#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

İSY işletmelerin tehditler, kesintiler, aniden gerçekleşen kriz durumlarında iş akışının devamlılığını sağlayan aynı zamanda bu olaylar neticesinde yaşanabilecek iş kayıplarını önlemek adına ciddi önem arz eden bir süreçtir. Kriz halinde marka değeri ve işletme itibarını koruyan, finansal kayıpların verilmesini önleyen İSY, kritik iş yöntemlerinde işletmelerin çalışır duruma gelmesini sağlar. İSY'nin etkili olmasında önemli rol oynayan hız ve esneklik ile birlikte çeviklikte sağlanmış olur. İş sürekliliği yönetimi, rekabet avantajı ve yüksek performans sağlayan stratejik çevikliğin uygulandığı işletmelerde daha dinamik, esnek, hızlı, müşteri beklentilerine cevap veren bir kuruluş ortaya çıkarır. Bu kapsamda oluşturulan araştırmamızın amacını; iş sürekliliği yönetim sisteminin işletmelerin stratejik çevikliğine etkisi olup olmadığını saptamak olmuştur. Araştırma amacı kapsamında bulgular değerlendirildiğinde; İş Sürekliliği Yönetim Sisteminin işletmelerin stratejik çevikliği üzerinde pozitif etki gösterdiği ve aralarında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. İş sürekliliğinin alt boyutları olan; örgütsel çerçeve, liderlik, planlama, destek, operasyon, performans ve geliştirme boyutları esas alınarak araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında iş sürekliliği yönetim sisteminin bir sistem olarak yer almadığı fakat bütün esaslarının uygulandığı saptanmıştır. İş sürekliliği konusunda yöneticilerin bilgi sahibi ve bu konuda hassas oldukları görülmüştür. 7/24 çalışan entegre bir fabrika olduğu için iş akışının işletmenin faaliyet göstermesi açısından önem teşkil ettiği tespit edilmiştir.

Çeviklik noktasında ciddi adımlar atıldığı ve bunun fazlasıyla yarar sağladığı görülmüştür. Hızlı karar almanın, işletmelerin varlığını sürdürmesi, belirlenen amaca ulaşmada stratejik çevikliğin önemli olduğu ortaya koyulmuştur. İş sürekliliğinin çevik organizasyon olma noktasında hızlı değişen pazar ortamına adapte olabilmesi, rakipleri izlemesi, müşterilere tepki verme hızının arttırılmasında etkili olduğu tespit edilmiştir. Hız ve değişime dair sürekliliğinin olumlu etkisinin olduğu saptanmıştır.

Sonuç olarak, iş sürekliliği yönetim sisteminin işletmelerin stratejik çevikliği üzerinde pozitif etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Stratejik çeviklik ile iş sürekliliği yönetiminin dinamiklik, esneklik, hız, yeniliği takip etmede birbirleri ile aynı noktada buluştukları ve katkı sağladıkları saptanmıştır. İş sürekliliği yönetimi alt boyutlarının stratejik çevikliğe olumlu etkisi olduğu görülmüştür. Ayrıca bu araştırma iş sürekliliği yönetim sisteminin işletmelerin stratejik çevikliğine etkisine yönelik akademik bir çalışmanın bulunmayışı yönünden akademik literatüre katkısı ve çalışma çıktıların işletmelere yol gösterici kaynak olması açısından önemlidir. Bu çalışma bundan sonraki yapılacak çalışmalara iş sürekliliği yönetimi ve stratejik çeviklik arasındaki ilişki ve etki düzeyi anlamında örnek teşkil edebilir. Farklı işletmeler için örnek olabilecek bulgular sunulabilir. Daha kapsamlı bir çalışma elde etmek için katılımcı sayısı çoğaltılabilir. Araştırmanın üst yönetime uygulanması durumunda daha net verilere ulaşılabileceği önerilebilir.

#### KAYNAKÇA

- Arslankeçecioglu Kılıç, E. (2019). *Firmalarda İş Sürekliliği Yönetiminin Öncülleri ve Ardılları Üzerine Bir Çalışma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Aydemir, V. (2016). *İş Sürekliliği Yönetim Sistemi ve Bankacılık Sektörüne Yönelik Model* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bajgoric, N. (2014). Business Continuity Management: A Systemic Framework for Implementation. *Kybernetes*, 43 (2), 156-177. <https://doi.org/10.1108/K-11-2013-0252>



- Bakan, İ., Sezer, B., ve Kara, C. (2017). Bilgi Yönetiminin Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel Atalet Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7 (1), 117-138.
- Başkale, H. (2016). Nitel Araştırmalarda Geçerlik, Güvenirlik ve Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(1), 23-28.
- Bga Security, (2013). Iso 27001:2013 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi Uygulama Eğitimi, Mart 2016 Tarihinde <https://www.Bgasecurity.Com/2013/10/Iso-270012013-Bilgi-Guvenligi-Yonetil/> Adresinden Erişildi.
- Bozan, S. ve Ekinci, A. (2018). Öğretmen Performans Değerlendirme Sürecine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi: Nitel Bir Çalışma. *Mukaddime* 9(2), 213-239. DOI: 10.19059/mukaddime.415812.
- Dimez, Özcan. (2019). *Telekom Sektöründe İş Sürekliliği ve ISO 22301 Standartlarının Uygulanması* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Yeni Yüzyıl Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Diñer, Ö. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Alfa Yayınları, 9.Basım,
- Doz, Y., Kosonen, M. (2017). *Hızlı Strateji, Stratejik Çeviklik Değişen Koşullara Uyum Becerisi*. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları. Çev.Ümit Şensoy. 1.Basım. İstanbul.
- Güllüce, A. Ç., Bozkurt, Ö. ve Meriç, S. (2017). Örgütsel Adalet Algısının İç Girişimci Davranışlar ile İlişkisi: Otel Yöneticilerine Yönelik Bir Araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 12, 39-50.
- Gürbüz, Ö. (2019). *Tedarik Zincirinde İş Sürekliliği Yönetimi ve Sektörel Bir Uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hiles, A., Noakes-Fry. (2014). *Business Continuity Management: Global Best Practices*, Brookfield, Conn, Rothstein Publishing. Fourth Edition, USA.
- Kim, T. Y., Lee, S., Kim, K. & Kim, C. H. (2006). A Modeling Framework for Agile and Interoperable Virtual Enterprises. *Computers in Industry*, 57(3), 204-217.
- Koç, S., ve Çelik, A. (2015). Kurumsal Risk Yönetimi: Türkiye’de Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 16(2), 311-334.
- Kumaş, E. (2009). *Bilgi Güvenliğinin Sağlanmasında Risk Yönetimi: E-Devlet Kapısı Uygulaması* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Kırıkkale Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Kırıkkale.
- Quirchmayr, G. (2004). *Survivability and Business Continuity Management*. Proceedings of the 2nd Workshop on Australasian Information Security, Data Mining and Web Intelligence, and Software Internationalisation, 3-6.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping Agility Through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms, *MIS Quarterly*, 27(2), 237-263.
- Svata, V. (2013). System View of Business Continuity Management. *Journal of Systems Integration*, 4(2), 19–35.
- Şen, G. (2020). *Stratejik Çeviklik ve İç Girişimcilik Davranışı İlişkisinde Yenilikçi Örgüt İkliminin Aracılık Etkisi: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Türk Dil Kurumu (2018). *Strateji Kavramı*. [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5a80951f7cc657.52151433](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5a80951f7cc657.52151433)
- Uğurlu, Ö. Y., Çolakoğlu, E., ve Öztosun, E. (2019). Stratejik Çevikliğin Firma Performansına Etkisi: Üretim İşletmelerinde Bir Araştırma, *İş ve İnsan Dergisi*, 6(1), 93-106.

## İş Sürekliliği Yönetim Sisteminin İşletmelerin Stratejik Çevikliğine Etkisi

- Valunya, E. (2019). *Tedarik Zinciri Yönetiminde İş Sürekliliği ve Karayolu Tehlikeli Madde Taşımacılığında Bir Uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yazıcı, S. (2013). *İş Sürekliliği Yönetimi Stratejik Bir Değerlendirme*. 1 Baskı, Türkmen Kitapevi. İstanbul.
- Yıldız, T. (2018). *Çalışmaya Tutkunluk, İş Özellikleri, Kişilik Tipleri, İşkoliklik, Stratejik Çeviklik ve Başarı Hedef Yöneliminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.