



Araştırma Makalesi / Research Article

ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK VE KRİZ YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER: SİGORTA SEKTÖRÜNDE BİR İNCELEME

Ali ÖZCAN¹

Öz

Bu makalenin konusu; sigorta şirketlerinde, örgütsel çevikliğin kriz yönetimi arasındaki ilişkilerin ve etkinin ölçülerek ortaya konulmasıdır. Yönetim literatüründe, sigorta şirketlerinde örgütsel çeviklik ve kriz yönetimini ele alan bu çalışma, bu alanda nicel çalışmaya rastlanmamış olması nedeniyle literatürdeki bu boşluğu dolduracaktır. Bu araştırmanın amacı, sigorta sektöründe, örgütsel çevikliğin kriz yönetimi süreçlerine olan etkisini incelemektir. Bu araştırmanın yöntemi, literatür taraması ve sigorta sektöründe faaliyet gösteren şirketler üzerinde yapılan anket ve/veya mülakatlar yoluyla veri toplama ve analiz sürecini içermektedir.

Sigorta sektörünün dinamik ortamında, krizlerin etkili bir şekilde yönetilmesinde ve kurumsal dayanıklılığın geliştirilmesinde örgütsel çevikliğin rolü önemlidir. Örgütsel çeviklik ilkeleri, sigorta sektöründeki risklere göre uyarlanmış çeşitli stratejilerde kendini gösterebilir. Değişime direnç, eski sistemler ve düzenleyici kısıtlamalar, çevik uygulamaları engelleyebilir. Bu engellerin aşılması; güçlü bir liderliğe, çalışanların eğitimine yatırım yapılmasına ve öğrenme isteğinin yerleştirilmesine bağlıdır. Sigorta sektöründeki yöneticiler; ekiplerini güçlendirerek, uyum sağlama kültürünü teşvik ederek ve sürekli iyileştirmeyi önceliklendirerek, örgütlerini kriz dönemlerinde etkili bir şekilde yönetebilir ve çeviklik kazanabilirler. Bu çalışma, sigorta sektöründeki firmaların çevikliklerinin, kriz yönetimi üzerindeki etkisini incelemektedir. Bu amaçla, İstanbul'da sigorta sektöründeki 392 çalışana anket tekniği uygulanarak, bulgular elde edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre; sigorta sektöründeki firmaların, örgütsel çeviklik ile kriz yönetimi arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel çeviklik, Kriz yönetimi, Sigorta sektörü, Yönetim

JEL Kodları: G22, G30, J20

RELATIONSHIPS BETWEEN ORGANIZATIONAL AGILITY AND CRISIS MANAGEMENT: A STUDY IN THE INSURANCE INDUSTRY

Abstract

The purpose of this article is to examine the relationships and impact of organizational agility and crisis management in insurance companies by measuring them. The significance of this study is as follows: As there is no quantitative study in the management literature that addresses organizational agility and crisis management in insurance companies, this study contributes to filling this gap in the literature. The objective of this study is to investigate the impact of organizational agility on crisis management processes within the insurance industry. The methodology employed in this research comprises the collection and analysis of data through a review of the relevant literature and the administration of surveys or interviews to companies operating within the insurance sector.

In the context of the dynamic environment of the insurance industry, the role of organizational agility is of significant importance in the effective management of crises and the development of corporate resilience. The principles of organizational agility can be manifested in a variety of strategies, each tailored to the specific risks present in the insurance industry. The implementation of agile practices may be impeded by factors such as resistance to change, the presence of legacy systems, and regulatory constraints. Overcoming these obstacles therefore depends on the presence of strong leadership, the investment of resources in employee training, and the establishment of a culture of learning. Managers in the insurance industry can enhance their organizations' agility during crises by strengthening their teams, fostering a culture of adaptability, and prioritizing continuous improvement. This study examines the impact of organizational agility on crisis management in the insurance sector. In order to achieve these objectives, the findings were obtained by applying a survey technique to 392 employees in the insurance sector in Istanbul. The findings indicate a positive correlation between organizational agility and crisis management in the insurance sector.

Keywords: Organizational agility, Crisis management, Insurance industry, Management

JEL Codes: G22, G30, J20

¹ Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Nişantaşı Üniversitesi, ali.ozcan@nisantasi.edu.tr, ORCID: 0000-0003-3751-8148.

Başvuru Tarihi (Received): 01.08.2024 **Kabul Tarihi** (Accepted): 26.08.2024

Giriş

Sigorta sektörü, doğal afetler, ekonomik krizler gibi çeşitli krizlere maruz kalma potansiyeli yüksek bir sektördür. Bu makalenin konusu, sigorta sektöründe örgütsel çeviklik ve kriz yönetimi arasındaki ilişkilerin saptanmasıdır. Örgütsel çeviklik ve kriz yönetimi, yönetim literatüründe gittikçe artan bir şekilde ilgi gören güncel olgulardandır. Sigorta şirketlerinin çevikliklerini artırarak kriz yönetimine hazırlıklı olmaları, rekabet avantajı sağlamaları ve müşteri güvenini artırmaları kritik öneme sahiptir. Bu makalenin gerekçesi, sigorta sektöründe örgütsel çeviklik ve kriz yönetimi arasındaki ilişkilerin incelenmesinin önemini vurgulamaktır. Yönetim literatüründe, sigorta şirketlerinde örgütsel çeviklik ve kriz yönetimini ele alan bir nicel çalışmaya rastlanmamış olup, literatürde bu boşluğun doldurulmasına bu çalışma ile katkı verilmek istenmiştir. Araştırmanın temel sorusu, sigorta sektöründe örgütsel çevikliğin, kriz yönetimi süreçlerine nasıl etki ettiği, araştırmanın temel problemi, sigorta sektöründe örgütsel çevikliğin kriz yönetimi süreçlerine olan etkisinin anlaşılmasıdır. Araştırmanın alt problemleri: 1) Sigorta sektöründeki örgütsel çevikliğin tanımı ve bileşenleri nelerdir? 2) Örgütsel çevikliği etkileyen faktörler nelerdir ve bunlar sigorta şirketlerinde nasıl belirlenebilir? 3) Sigorta sektöründe kriz yönetimi süreçlerinin mevcut durumu ve uygulamaları nelerdir? 4) Örgütsel çeviklik ile kriz yönetimi arasındaki ilişki nasıl açıklanabilir? 5) Sigorta şirketlerinde örgütsel çevikliğin kriz durumlarında sağladığı avantajlar nelerdir? 6) Örgütsel çeviklik ve kriz yönetimi arasındaki ilişkiyi güçlendirmek için hangi stratejiler kullanılabilir? 7) Kriz anlarında sigorta şirketlerinin müşteri memnuniyetini artırmak için örgütsel çeviklik nasıl kullanılabilir? 8) Sigorta sektöründe örgütsel çeviklik ve kriz yönetimi konusunda başarılı uygulamalar nelerdir?

Bu çalışmanın amacı, sigorta sektörü bağlamında, örgütsel çeviklik ile kriz yönetimi arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu çalışmanın önemi; sigorta sektöründe krizlerin etkisini azaltmak için örgütsel çevikliğin geliştirilebileceği ve uygulanabileceği mekanizmalara ışık tutma potansiyeline sahip olmasıdır. Tseng ve Lin (2011: 3694), sigorta sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin, çeviklik kültürü kazanmaları için çalışanların hızla yanıt vermelerini sağlayacak olan araç ve kaynaklarla donatılması gerektiğini belirtmektedirler. Bu araştırmanın yöntemi, literatür taraması ve sigorta sektöründe faaliyet gösteren şirketler üzerinde yapılan anket veya mülakatlar yoluyla veri toplama ve analiz sürecini içermektedir.

İş dünyasında kuruluşlar, çevik yaklaşımları gerektiren sayısız zorlukla karşı karşıyadır. Özellikle sigorta sektörü, ekonomik dalgalanmalardan doğal afetlere kadar, çeşitli belirsizliklerle dolu bir alanda faaliyet göstermektedir. Böyle bir ortamda, çeviklik ve liderlik; kuruluşların sürdürülebilir büyümesini ve kârlılığını sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda krizleri aşmakta da çok önemli role sahiptir. Örgütsel çeviklik, beklenmedik aksaklıklar karşısında; esneklik, yenilikçilik ve hızlı tepki verme ihtiyacını karşılayan bir paradigma olarak ortaya çıkmaktadır. Narel vd. (2019: 45)'ne göre; örgütsel çeviklik, iş birliğine, yetkilendirmeye ve sürekli iyileştirmeye değer veren, stratejileri ve süreçleri değişen koşullara göre şekilde hızlı bir şekilde ayarlama yeteneğidir.

Doğası gereği karmaşıklığı ve çeşitli risk faktörlerine maruz kalmasıyla karakterize edilen sigorta sektörü, örgütsel çeviklik ilkelerinin uygulanması için verimli bir zemin sunmaktadır. Doğal afetler, ekonomik gerilemeler veya küresel salgınlar gibi kriz zamanlarında, hızlı ve etkili bir şekilde müdahale etme kapasitesi, bir sigorta şirketinin kayıplarını azaltma ve müşteri güvenini sürdürme becerisini belirlemektedir. Khadar (2021: 73)'a göre sigorta sektöründeki çeviklik; yalnızca faaliyetleri uyarılma becerisini değil, aynı zamanda organizasyonun tüm seviyelerinde dayanıklılık ve yenilikçiliği teşvik eden bir kültürün geliştirilmesini de gerektirmektedir. Sigortacılar, çevik uygulamalar sayesinde yıkıcı olayları öngörme, bunlara yanıt verme ve bu olaylardan kurtulma kapasitelerini geliştirebilirler. Bu suretle, pazardaki rekabetçi konumlarını güçlendirirler.

Bu makalede, örgütsel çeviklik ve kriz yönetimi konularında literatür taraması yapılarak kuramsal bilgi verilmiş, değişkenler arasındaki ilişkiler literatürdeki bulgularla incelenerek hipotezler oluşturulmuş, kullanılan ölçekler ve çalışma örnekleme açıklanarak, yapılan analizler ve elde edilen bulgular ortaya konmuştur. Çalışmada, örgütsel çevikliğin, kriz yönetimi üzerinde etkili olduğu saptanmıştır. Sonuç bölümünde, bilimsel bilgi üretmek amacıyla elde edilen bulgular, literatüre bağlı olarak irdelenmiştir. Ayrıca sigorta sektöründeki yöneticiler ile araştırmacılara öneriler sunulmuştur.

1. Örgütsel Çeviklik

Çeviklik ilk defa; değişim, liderlik, üretim, bilgi teknolojileri, çevresel belirsizlik gibi pek çok konuya ait çalışmalarda kullanılmıştır. Buradan hareketle; çevik kurum, çevik iş süreçleri, çevik sistem gibi birçok yeni kavram türetilmiştir (Basri ve Zorlu, 2020: 151). Örgütsel çeviklik, bir kuruma, öngörülemeyen aksamalar veya krizler karşısında, iç ve dış değişikliklere hızlı bir şekilde uyum sağlama ve bunlara yanıt verme kapasitesi sağlar (Wendler, 2016: 72). Çeviklik, ilk olarak, 1990'lı yıllarda ifade edilmiştir. 2000'li yıllarda ise "hızla değişen koşulları tahmin etmek ve bunlara yanıt vermek" ve "karmaşık olup, birbirine bağımlı durumdaki ilişkileri etkin olarak yönetebilmek" şeklinde kavram genişletilmiştir (Bakan, vd., 2017: 121). Wendler (2016: 75)'e göre; örgütsel çeviklik, birbiriyle bağlantılı çeşitli unsurları kapsayan çok boyutlu bir çerçeveden oluşmaktadır. Bu unsurlar; örgütsel yapılar, süreçler ve sistemlerdeki esnekliğin yanı sıra, yeniliği ve denemeyi benimseme yeteneğini de içermektedir. Örgütsel çeviklik, örgüt üyeleri arasında proaktif bir zihniyet gerektirir, uyum sağlama ve sürekli öğrenme kültürünü teşvik eder (Nguyen, 2016: 43). Örgütsel çeviklik, kuruluşların değişen çevresel taleplere yanıt olarak, kaynakları algılamasını, ele geçirmesini ve yeniden yapılandırmasını sağlayan, dinamik yeteneklerin önemini vurgulamaktadır (Nguyen, 2016: 45). Bu açıdan örgütsel çeviklik, stratejik öngörü ihtiyacını ve potansiyel tehditleri azaltırken, ortaya çıkan fırsatlardan yararlanma yeteneğini vurgulamaktadır.

1.1. Örgütsel Çevikliğe İlişkin Teorik Perspektifler

Akademisyenler, örgütsel çeviklik kavramını ve bunun sigorta sektöründeki kriz yönetimine etkilerini açıklamak için çeşitli teorik perspektifleri incelemiştir. Bu teorik çerçeveler, çevikliğin altında yatan mekanizmalar ve itici güçler hakkında değerli bilgiler sağlayarak, çalkantılı ortamlarda, uyum sağlama yeteneklerini geliştirmek isteyen kuruluşlara rehberlik sağlamaktadır (Teece, vd. 2016: 82).

- **Karmaşık Uyarlanabilir Sistemler Teorisi:** Örgütsel çevikliğin kavramsallaştırıldığı öne çıkan teorik yaklaşımlardan biri, karmaşık uyarlanabilir sistemler (CAS) teorisidir. Bu bakış açısına göre örgütler, değişen çevre koşullarına yanıt olarak uyum sağlayan ve gelişen dinamik, kendi kendini organize eden varlıklar olarak görülmektedir (Kharabe, 2012: 95). CAS teorisi, çeşitli örgütsel bileşenlerin birbirine bağlılığını ve bunların etkileşimlerinden ortaya çıkan özellikleri vurgulayarak çevikliği geliştirmede esnekliğin, dayanıklılığın ve merkezi olmayan karar almanın önemini vurgular.
- **Kaynak Tabanlı Görünüm (RBV):** Kaynak tabanlı görünüme göre (RBV), örgütsel çeviklik; değerli, nadir ve taklit edilemez kaynakların, stratejik tahsisi ve kullanılmasından kaynaklanmaktadır (Mäkinen, 2012: 75). Bu perspektiften bakıldığında çeviklik; kuruluşun iç kaynaklarını, dış fırsatlar ve tehditlerle uyumlu olarak harekete geçirme ve yeniden yapılandırma becerisine bağlıdır. Kaynak tabanlı görünüm; örgütsel çeviklik yoluyla, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamakta, bilgi entegrasyonu ve örgütsel öğrenme gibi dinamik yeteneklerin rolünü ve önemini ifade etmektedir.
- **Dinamik Yetenekler Çerçevesi:** Kaynak tabanlı görünümü temel alan, dinamik yetenekler çerçevesi, kuruluşun değişen pazar dinamiklerine yanıt olarak, kaynakları algılama, ele geçirme ve yeniden yapılandırma kapasitesini vurgulamaktadır (Teece, vd. 2016: 85). Dinamik

yetenekler, kuruluşun iç süreçlerini ve yeteneklerini, dış çevresel değişimlerle uyumlu hale getirmeyi amaçlayan hem stratejik hem de operasyonel faaliyetleri kapsamaktadır. Bu çerçevede, dinamik ve belirsiz pazarlarda rekabet avantajı kaynağı olarak örgütsel çevikliğin önemini belirtmektedir.

- **Anlamlandırma ve Örgütsel Öğrenme:** Anlamlandırma teorisi, örgütsel çevikliğin, kuruluş içindeki bireylerin ve grupların belirsiz ve karmaşık durumları yorumlama ve anlamlandırma becerisine dayandığını öne sürmektedir (Kharabe, 2012: 100). Anlamlandırma, kuruluşların zihinsel modellerini ve karar verme süreçlerini, ortaya çıkan tehditlere ve fırsatlara yanıt olarak uyarlamalarına olanak tanıyan, sürekli bilgi işleme, örüntü tanıma ve algılama faaliyetlerini içerir.

1.2. Örgütsel Çevikliğin Boyutları

Çevik bir örgüt, çevresel değişimlere ve gelişmelere karşı hızlı şekilde karar verebilmelidir. Hızlı ve doğru olarak cevap verme yeteneği olan örgüt, kaynaklarını etkin kullanan esnek bir örgüttür (Yıldırım, 2022: 70). Örgütsel çeviklik; yetkinlik, hız, cevap verme ve esneklik gibi alt boyutlarda incelenebilir (Merdan, 2022: 97).

- **Yetkinlik:** Organizasyonel yeterlilik, özellikle krizleri etkili bir şekilde yönetmek için uyarlanabilirlik ve tepki verme yeteneğinin hayati önem taşıdığı sigorta gibi sektörlerde, organizasyonel çevikliğin hayati bir yönüdür. Bu boyut, kuruluşun çevresindeki değişikliklere, zorluklara ve fırsatlara hızlı bir şekilde yanıt vermesini sağlayan yeteneklerini, becerilerini ve bilgisini kapsar. Teknik uzmanlık, pazar bilgisi ve müşteri içgörülerini de dahil olmak üzere çok çeşitli yetkinliklere sahip kuruluşlar, yenilik yapma ve beklenmedik aksaklıklara hızla uyum sağlama konusunda daha donanımlıdır (Wicaksana ve Isfania, 2020: 45). Sigorta şirketlerinin çalışan eğitim programlarına yatırım yapmaları ve uyum kapasitelerini geliştirmek için deney ve bilgi paylaşımını teşvik eden bir kültür geliştirmeleri gereklidir (Diers-Lawson, 2019: 112). Sigorta şirketleri, teknoloji sağlayıcıları, reasürörler ve düzenleyici kurumlar gibi dış paydaşlarla iş birliği yaparak ek kaynaklara ve uzmanlığa erişebilir. Böylece krizlere etkili bir şekilde yanıt verme yeteneklerini güçlendirebilir (Khadar, 2021: 78). Gelişmiş bilgi teknolojisi sistemlerinden ve veri analitiği yeteneklerinden yararlanan sigorta şirketlerinin, krizler sırasında daha bilinçli kararlar alabileceğini ve zamanında müdahalede bulunabileceğini ifade etmektedirler (Eriksson ve Hallberg, 2022: 231)
- **Hız:** Organizasyonel hız, sigorta sektöründe çevikliğin kritik bir boyutu olup, şirketlerin krizlere hızlı tepki vermesini ve ortaya çıkan fırsatlardan faydalanmasını sağlamaktadır. Bu boyut, bir kuruluşun hızlı karar verme, eylemlerini hızlı bir şekilde hayata geçirme ve değişen pazar koşullarına hızla uyum sağlama yeteneğini kapsamaktadır. Durumu hızlı bir şekilde değerlendirebilen, kaynakları harekete geçirebilen ve strateji uygulayabilen kuruluşlar, krizlerin etkisini azaltmak ve operasyonel dayanıklılığı sürdürmek için daha donanımlıdır (Olegovna, 2022: 92). Sigorta şirketleri, karar alma süreçlerini düzene sokarak, bürokratik katmanları azaltarak ve ön saflardaki çalışanları güçlendirerek, krizlere müdahalelerini hızlandırabilir ve zamana duyarlı fırsatlardan yararlanabilirler (Diers-Lawson, 2019: 75). Otomasyon, yapay zekâ ve bulut bilişim gibi dijital teknolojilerden yararlanan sigorta şirketlerin; rutin görevleri otomatikleştirebilir, veri erişilebilirliğini iyileştirebilir ve karar verme çevikliğini geliştirebilir, çalkantılı piyasa koşullarında rekabet avantajı kazanabilirler (Atkinson, vd., 2022: 118). Hıza öncelik veren, denemeyi teşvik eden ve çalışanları hesaplanmış riskler almaya teşvik eden liderler; kurumun krizleri yönetme ve fırsatları zamanında yakalama yeteneğini önemli ölçüde artırabilmektedirler (Gu, vd. 2012: 203).
- **Cevap Verme:** Cevap verme; bilgiyi toplama, keşfetme ve üstesinden gelme yeteneği anlamında kullanılmaktadır. Cevap verme, iki basamaktan oluşmaktadır. İlk olarak; çevresel

değişimler tespit edilmesi ve ikincisi ise değişikliklere hızlı bir şekilde cevap verilmesidir. Krizlere cevap verme; değişikliği hissetmek, öngörmek ve anlamak, hızlı şekilde cevap vermek, bu değişiklikleri sürekli iyileştirmektir (Sharifi ve Zhang, 1999: 7). İyi cevap verme yeteneği, tehditleri tanımlamayı ve akıllı karar vermeyi gerektirmektedir (Dove, 2005). Yanıt uygun, verimli olmalı ve eylemlerin kalite ve maliyetini hesaba almalıdır. Cevap, örgütsel hedefi desteklemeli ve bu değişime uyum sağlamalıdır (Overby vd., 2005:120).

- **Esneklik:** Organizasyonel esneklik boyutu, bir organizasyonun yapısını, süreçlerini ve stratejilerini iç ve dış baskılara yanıt olarak ayarlama yeteneğini kapsamaktadır. Merkezi olmayan karar alma yapılarına, esnek raporlama ilişkilerine ve uyarlanabilir organizasyonel tasarımlara sahip olan şirketler; ortaya çıkan zorluklara ve fırsatlara hızlı bir şekilde yanıt verme konusunda daha iyi konumda olurlar (Kanten, vd., 2017: 67). Sigorta firmaları, yalın ve çevik metodolojileri uygulayarak iş akışlarını düzene sokabilir, bürokratik darboğazları azaltabilir ve yeni ürün, hizmet ve süreçleri zamanında sunma becerilerini geliştirebilirler (Atkinson vd., 2022: 82). Sigorta şirketlerinin, öngörülemez olaylara ve piyasa aksaklıklarına etkili bir şekilde yanıt verebilmek için stratejik seçeneklerden oluşan bir portföy geliştirmesi, potansiyel senaryoları öngörmesi, stratejik planlarında bir dereceye kadar esneklik sağlar (Atkinson, vd. 2022: 115). Şirketler; açıklık, iş birliği ve deneme kültürünü teşvik ederek, çalışanlarını değişimi benimsemeye, yeni koşullara hızla uyum sağlamaya ve kuruluş çapında yenilikçiliğe teşvik edebilirler (Caligiuri ve Tarique, 2008: 145).

2. Kriz Yönetimi

Kriz, kuruluşların hiç ummadığı zamanda karşılaştığı, itibarını ve imajını zedeleyen bir durumdur. Krizin çözümü için zaman sınırlıdır ve hızla cevap vermeyi gerektirir (Peltekoğlu, 2016: 454). Online krizlerin ortaya çıkmasıyla, krizlere ve kriz yönetimine farklı yeni bakış açıları da ortaya çıkmıştır (Gümüşel, 2011). Artık, krizleri online olarak kontrol etmek, neredeyse bir zorunluluk haline gelmiştir (Okkay, 2019: 315).

Her krizin çözümü için tek bir standart reçete yoktur. Bu husus krizlerin ortak bir özelliğidir. Her kriz, kendi özelinde değerlendirilmeli. Örgütün özellikleri ve krize sebep olan nedenler, biriyle ilişkili şekilde ele alınmalıdır. Bir örgütte kriz yaratan etmenler, çok çeşitli ve farklıdır (Topaloğlu, 2019: 7).

Kriz yönetimi, özellikle sigorta sektörü gibi sık sık aksaklıklara maruz kalan sektörlerde, örgütsel dayanıklılığın hayati bir yönüdür. Literatürde vurgulanan önemli bir husus, proaktif kriz yönetimi stratejilerinin önem konusudur. Wendler, (2016: 75), proaktif kriz yönetimini; potansiyel krizleri öngörme ve etkilerini azaltmak için önleyici tedbirler almak şeklinde açıklamaktadır. Sigorta sektöründe kriz yönetiminde; etkili iletişim, önemli bir rol oynar. Kriz sırasında, sigorta şirketinin güvenini korumak ve itibarını yönetmek için paydaşlarla zamanında ve şeffaf iletişim şart olmaktadır (Fearn-Banks, 2016: 112). Bu husus, paydaşların çalkantılı zamanlarda yeterince bilgilendirilmesini sağlamak için sağlam iletişim kanalları ve protokoller oluşturmanın önemini ifade etmektedir.

Sigorta sektöründe kriz yönetiminin bir diğer kritik yönü de teknoloji ve veri analitiğinin kullanılmasıdır. Kurumların, teknolojiden ve veri analitiğinden yararlanması, sigorta sektöründe ortaya çıkan risklerin; tanımlanmasına, bunların potansiyel etkilerini değerlendirilmesine ve proaktif kriz yönetimi stratejilerinin oluşturulmasına olanak sağlayabilmektedir (Elali, 2021: 203). Etkin kriz yönetimi, sigorta şirketlerinin itibarlarını ve finansal istikrarlarını korumaları ve paydaşların güvenini sürdürmeleri açısından çok önemlidir. Kriz yönetimi, sigorta sektöründe mevzuata uyum ve yönetişimde önemli bir rol oynamaktadır. Krizlerin ardından, cezalardan, davalardan ve itibar zararından kaçınmak için sigorta şirketlerinin düzenleyici gerekliliklere uyması vazgeçilmezdir (Nguyen, 2016: 75). Uyumluluk sorunlarını, proaktif bir şekilde ele almak

ve düzenleyici otoritelerle iş birliği yapmak, sigorta şirketlerinin etik davranışa ve sorumlu yönetime olan bağlılığını göstererek, paydaşlar arasında güveni artırmaktadır.

Kriz yönetimi, riskleri azaltmanın ve itibarı korumanın yanı sıra, örgütsel öğrenmeyi ve dayanıklılığı da artırmaktadır. Brown (2018: 145), “Krizlerin; sigorta şirketlerine etkisini değerlendirmek, iyileştirme alanlarını belirlemek ve gelecekteki krizlere hazırlıklı olmalarını geliştirmek için değerli fırsatlar sağladığını” öne sürmektedir.

Kriz dönemlerinde yol almak ve uzun vadeli başarıyı sürdürmek isteyen sigorta sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için etkili kriz yönetimi, hayati öneme sahiptir. Sigortacılar; güveni ön planda tutarak, finansal riskleri azaltarak, mevzuata uygunluğu sağlayarak ve kurumsal dayanıklılığı teşvik ederek, krizleri etkili bir şekilde yönetebilir ve risklerden daha güçlü olarak çıkabilirler.

2.1. Kriz Yönetiminin Boyutları

Kurumlar krize bir anda girebilmektedir. Krizler, kendilerine özgü sebeplerden kaynaklanıyor gibi algılsa da krizlerin ortak yön ve süreçleri vardır (Taşkıran, 2021: 25). Krizler; kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası dönemi olmak üzere üç dönemden oluşmaktadır (Pira ve Sohodol 2010: 47).

- **Kriz Öncesi Dönem:** Sigorta sektöründe kriz yönetiminin kriz öncesi dönem boyutu, kuruluşların olası krizleri büyümeden öngörmek, önlemek ve hafifletmek için uyguladığı proaktif önlem ve stratejileri ifade etmektedir. Bu boyut, kurumsal dayanıklılığı, hazırlıklı olmayı ve risk azaltma yeteneklerini geliştirmeyi amaçlayan bir dizi etkinliği kapsamaktadır. Sigorta şirketlerinin, etkili kriz önleme ve hafifletme stratejilerini geliştirmek için kapsamlı risk değerlendirmeleri yapması, ortaya çıkan tehditleri analiz etmesi ve potansiyel zayıf noktaları öngörmesi gerekmektedir (Györffy, 2018: 75). Sigorta şirketleri; çeşitli kriz senaryolarını simüle ederek, müdahale yeteneklerini değerlendirebilir, kriz yönetimi planlarındaki boşlukları tespit edebilir ve gelecekteki krizlere karşı dayanıklılıklarını artırmak için stratejilerini geliştirebilirler (Torres, vd. 2017: 92). Sigorta şirketlerinin; zamanında bilgi paylaşmak, beklentileri yönetmek ve kriz yönetimi yeteneklerine güven oluşturmak için müşteriler, çalışanlar, düzenleyiciler ve medya dahil olmak üzere paydaşlarla açık iletişim kanalları kurması gerekmektedir (Diers-Lawson, 2019: 110). Sigorta şirketleri, sektör eğilimlerini, mevzuat değişikliklerini ve ortaya çıkan riskleri, sürekli olarak izlemeli ve gelecekteki zorluklara karşı dayanıklılıklarını ve tepki verme yeteneklerini artırmak için geçmiş krizlerden elde edilen içgörülerden yararlanmalıdır (Eriksson ve Hallberg, 2022: 125).
- **Kriz Dönemi:** Kriz yönetiminin kriz dönemi, krizler ortaya çıktıkça etkili bir şekilde müdahale etmek ve krizin etkilerini azaltmak için kuruluşların kullandığı eylem ve stratejileri kapsamaktadır. Bu boyut, bir krizin acil etkilerini yönetmeyi, iş sürekliliğini sürdürmeyi ve paydaşlar için olumsuz sonuçları en aza indirmeyi amaçlayan, bir dizi faaliyeti kapsar. Sigorta şirketlerinin net iletişim hatları kurması, kriz yönetimi ekiplerini harekete geçirmesi, ortaya çıkan sorunları çözmek ve operasyonlarda ve müşteri hizmetlerinde yaşanan aksaklıkları en aza indirmek için hızlı kararlar alması gerekmektedir (Fearn-Banks, 2016: 88). Sigorta firmaları, etkilenen poliçe sahiplerine ve paydaşlara zamanında yardım sağlamak için hasarların işlenmesi, müşteri desteği ve risk değerlendirmesi gibi kritik alanlara kaynak tahsisine, öncelik vermelidir (Fanning vd., 2013: 105). Sigorta şirketlerinin; krize etkili bir şekilde müdahale etmek için müdahale çabalarını koordine etmek, bilgi paylaşmak ve kaynaklardan yararlanmak için düzenleyici kurumlar, sektör ortakları ve hükümet yetkilileriyle yakın iş birliği yapması gerekmektedir (Hassan, 2019: 115). Sigorta şirketleri, krizin etkisini etkili bir şekilde azaltmak için gelişen durumu sürekli izlemeli, stratejilerini gerektiği gibi ayarlamalı ve değişen koşullara yanıt verme konusunda çevik kalmalıdır (Hassan, 2019: 115).

- **Kriz Sonrası Dönem:** Kriz sonrası boyutu, kuruluşların krizin etkisinden kurtulmak, normal operasyonları yeniden sağlamak ve gelecekteki zorluklara karşı dayanıklılığı artırmak, deneyimlerden ders almak için uyguladığı eylem ve stratejileri kapsamaktadır. Bu boyut, kriz sonrasındaki iyileşme çabalarına ve organizasyonel adaptasyona odaklanır. Sigorta şirketlerinin, kriz yönetimi çabalarının etkinliğini değerlendirmek, iyileştirme alanlarını belirlemek ve öğrenilen dersleri gelecekteki strateji ve süreçlerine dahil etmek için kapsamlı analizler yapması gerekmektedir (Khadar, 2021: 82). Sigorta firmaları; müşterilerle, çalışanlarla, yatırımcılarla ve diğer paydaşlarla şeffaf bir şekilde iletişim kurmalı, kurtarma çabaları hakkında güncellemeler sağlamalı, endişeleri gidermeli ve kurumun gelecekteki krizleri atlatabilme becerisine olan güveni yeniden inşa etmelidirler (Hassan, 2019: 115). Sigorta şirketlerinin; yeni fırsatları belirlemek, ürün ve hizmetlerini yenilemek ve iş modellerini gelişen pazar trendleri ve müşteri ihtiyaçlarına daha iyi uyum sağlayacak şekilde uyarlamak için kriz deneyiminden elde edilen içgörülerden yararlanmaları gerekmektedir (Fanning vd., 2013: 110). Sigorta şirketleri, gelecekteki krizlere ve belirsizliklere daha iyi dayanabilmek için risk yönetimi yeteneklerini güçlendirmeye, finansal dayanıklılıklarını artırmaya ve ürün portföylerini çeşitlendirmeye yatırım yapmalıdır (Johannsdottir ve Wallace, 2022: 120).

3. Örgütsel Çeviklik ve Kriz Yönetimi İlişkisi

Bir örgütün çevresindeki değişikliklere, hızlı bir şekilde uyum sağlama yeteneği olarak tanımlanan örgütsel çeviklik, çalkantılı ve belirsiz zamanlarda çözüm ortaya koyduğundan dolayı literatürde büyük ilgi görmektedir. Araştırmanın temel sorusu, sigorta sektöründe örgütsel çevikliğin, kriz yönetimi süreçlerine nasıl etki ettiği. Araştırma soruları: 1) Sigorta sektöründeki örgütsel çeviklik düzeyi nasıl tanımlanabilir? 2) Hangi faktörler sigorta şirketlerinde örgütsel çevikliğini etkileyebilir? 3) Kriz yönetimi süreçlerinin sigorta sektöründeki mevcut durumu nedir? 4) Örgütsel çeviklik ve kriz yönetimi arasındaki ilişki nasıl açıklanabilir? 5) Sigorta şirketlerindeki örgütsel çeviklik, kriz durumlarında nasıl bir avantaj sağlayabilir? 6) Örgütsel çeviklik ve kriz yönetimi arasındaki ilişkiyi güçlendirmek için hangi stratejiler kullanılabilir? 7) Kriz anlarında sigorta şirketlerinin müşteri memnuniyetini artırmak için örgütsel çeviklik nasıl kullanılabilir? 8) Sigorta sektöründe örgütsel çeviklik ve kriz yönetimi konusunda başarılı uygulamalar nelerdir?

Kriz yönetimi bağlamında örgütler, öngörülemez sorunlara ve risklere etkili bir şekilde yanıt vermeye çalıştıkça, örgütsel çeviklik öne çıkan bir konu olmaktadır (Elali, 2021: 112). Györffy (2018:45) çalışmasında, çeviklik düzeyi yüksek kuruluşların, krizlere hızlı ve kararlı bir şekilde müdahale ettiğini vurgulamaktadır. Diers-Lawson, 2019: 112) araştırmalarında, çevik süreçler ile şirketlerin krizlere hızlı bir şekilde uyum sağladığını, ürün/hizmet geliştirebildiğini ve krizlerin yarattığı fırsatlardan yararlanabildiklerini ifade etmektedir. Literatürdeki çalışmalarda, örgütsel çeviklik ile krize müdahale yetenekleri arasında güçlü bir ilişki olduğu ifade edilmektedir. Eriksson ve Hallberg (2022: 231) tarafından yapılan çalışmada, bilgi teknolojisi sistemlerinden ve veri analitiği yeteneklerinden yararlanan sigorta şirketlerinin; daha çevik olduklarını ve krizlere hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verdiklerini belirtilmektedir. Araştırmalar, çevik örgütlerin, daha az çevik olanlara kıyasla, krizler sırasında daha fazla esneklik ve tepki verme eğiliminde olduklarını göstermiştir (Doz ve Kosonen, 2010:7 5). Bu çeviklik, kuruluşların durumu hızlı bir şekilde değerlendirmesine, gerekli düzenlemeleri belirlemesine ve uyarlanabilir stratejileri zamanında uygulamasına olanak tanıyarak, krizin etkisini hafifletebilmektedir. Nguyen, (2016: 78) araştırmasında, çevik şirketlerin, değişen koşullara yanıt olarak; stratejilerini, süreçlerini ve kaynak tahsisini ayarlama esnekliğine sahip olduklarını, belirsizliklere ve aksaklıklara daha hazırlıklı olduklarını belirtmiştir. Proaktif kriz yönetimi yaklaşımlarının, kuruluşların potansiyel tehditleri tahmin etmesine ve önleyici tedbirler uygulamasına olanak sağladığını ileri sürmektedir (Tseng ve Lin, 2011: 3698). Gogichaty vd. (2023: 3314) çalışmalarında, örgüt kültürünün, belirsizlik ortamlarında, hızla uyum sağladığını belirtilmektedir. Kanten, vd. (2017: 245), yapay

zekâ ve veri analitiğinin, sigorta şirketlerine; pazar eğilimleri ve müşteri tercihleri hakkında gerçek zamanlı bilgiler sunarak, çevik karar almalarını sağladığını ifade etmektedir.

Kriz durumlarında paha biçilmez değer ve önemde olan “kaynakları dinamik olarak kullanma yeteneği”, çevik örgütlerin temel bir özelliğidir (Holbeche, 2015: 143). Çevik örgütler, kaynakları ve rolleri yeniden tahsis ederek, işlevler arası iş birliğini teşvik ederek, müdahale çabalarını optimize edebilir ve ortaya problem çıktıkça, problemleri etkili bir şekilde ele alabilir. Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotezler kurulmuştur:

H₁: Örgütsel çeviklik, kriz yönetimi üzerinde etkilidir.

H₂: Örgütün yetkinliği, kriz yönetimi üzerinde etkilidir.

H₃: Örgütün hız yeteneği, kriz yönetimi üzerinde etkilidir.

H₄: Örgütün esneklik ve cevap verme yeteneği, kriz yönetimi üzerinde etkilidir.

4. Yöntem

Bu araştırma, kesitsel ve nicel bir araştırmadır. Araştırmanın kesitsel olması, verilerin araştırma kapsamına alınan sigorta sektöründeki çalışanlarından, kısa bir dönemde toplanması ve boylamsal zaman boyutunu içermemesidir. Nicel bir araştırma ise; verilerin ölçekler yardımı ile sayısal olarak elde edilmesidir. Bu çalışmada kullanılan veriler, anket yöntemi ile araştırmacılar tarafından toplanmıştır. Çalışma; içeriğinde farklı ilişkiler analiz edilip, test edileceğinden dolayı büyük oranda veri toplanmasını gerektirmekte olup, bu husus ise nicel yaklaşım benimsenmesine yol açmaktadır (Mert vd. 2020).

4.1. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veriler 3 bölümden oluşan bir anket formu yardımı ile toplanmıştır. Bunlar sigorta sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin yönetici ve çalışanlarının, bireysel ve mesleki özelliklerini ölçen sosyo-demografik veri formu, örgütsel çeviklik ölçeği ve kriz yönetimi ölçeğidir.

Araştırmada sosyo-demografik veri formunda katılımcıların; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, toplam iş deneyimi ve unvanlarına yönelik sorular yer almaktadır.

Araştırmada örgütsel çeviklik düzeyini ölçmek için Akkaya ve Tabak (2018) tarafından hazırlanan Örgütsel Çeviklik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 17 sorudan oluşmakta olup, 5’li Likert sistemine göre derecelendirilmiştir. Ölçekte yetkinlik, hız, esneklik ve cevap verme üzere dört alt boyut bulunmaktadır.

Kriz yönetimi durumunu ölçmek için ise Aksu ve Deveci (2009) tarafından kullanılan ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek 31 sorudan oluşmakta olup, 5’li Likert sistemine göre derecelendirilmiştir. Ölçekte kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem olmak üzere dört alt boyut bulunmaktadır.

4.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, İstanbul’da bulunan sigorta sektöründeki işletmelerin yönetici ve çalışanları oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde, evren büyüklüğünün bilinmediği bu durumlarda, örneklem büyüklüğü, Özdamar’ın (2003: 16-118) çalışmasında belirtilen formül kullanılarak hesap edilmiş olup, en az katılımcı sayısı, 384 kişi olarak tespit edilmiştir. Saha araştırmasında, basit tesadüfi örneklem metodu uygulanmıştır. Bu yöntem, her bir katılımcıya, araştırmaya eşit katılma şansı veren ve böylece hesaplamalarda her katılımcıya eşit ağırlık vermektedir (Arıkan, 2004). Araştırmada, 406 kişiye ulaşılmış ancak, eksik veya hatalı veri olmasından dolayı 14 veri analiz dışında tutulmuştur. Böylece araştırma verileri 392 katılımcının

cevapları üzerinden değerlendirilmiştir. Tablo 1, araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerini göstermektedir.

Tablo 1: Araştırmaya Katılan Kişilere Ait Özellikler (n=392)

Gruplar	n	%	Gruplar	n	%
Cinsiyet			Unvan		
Kadın	191	48,7	Yönetici	178	45,4
Erkek	201	51,3	Çalışan	214	54,6
Yaş			Toplam İş Deneyimi		
25 ve altı	84	21,4	0-5 yıl	47	12,0
26-35	149	38,0	6-15 yıl	208	53,1
36-45	97	24,7	16-25	93	23,7
46 ve üzeri	62	15,8	26 yıl ve üzeri	44	11,2
Eğitim Düzeyi					
Önlisans ve altı	84	21,4			
Lisans	197	50,3			
Lisansüstü	111	28,3			

5. Bulgular

Araştırmanın temel sorusu “Sigorta sektöründe örgütsel çeviklik, kriz yönetimi üzerinde etkili midir?” şeklinde belirlenmiştir. Bu amaçla değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçmeden önce ölçeklere ait boyutların saptanması için açıklayıcı faktör analizi ve içsel tutarlılığı ölçmek için ise Cronbach’s Alpha değerleri incelenmiştir. Neden-sonuç ilişkilerinin belirlenmesinde korelasyon ve doğrusal regresyon analizleri kullanılmıştır.

5.1. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırma sorularından oluşan örgütsel çeviklik ölçeğinin alt boyutlarını tespit etmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Faktör yapısını belirlemek amacıyla, 392 kişinin ölçeğe verdiği tepkilerden elde edilen puanlara, temel bileşenler faktör analizi uygulanmıştır. Veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. KMO değeri kabul edilebilir sınır olan 0,70’in üzerinde 0,92 olarak tespit edilmiş, Bartlett küresellik testi de 0,50’nin üzerinde olduğu ve 0,05 önem derecesinde anlamlı olduğundan veri seti faktör analizine uygun bulunmuştur. Bulunan KMO katsayısı verilerin analize uygun olduğunu göstermektedir. Varyansı açıklama oranının 0,50 ve üzerinde olması ölçütü esas alınmıştır.

Temel bileşenler ve Varimax döndürme yöntemi kullanılarak sorular analiz edilmiştir. Örneklem yeterliliği ölçüsü 0,50 değerinin altında kalan, faktör altında tek kalan, birbirine yakın faktör ağırlıkları olan ve faktör ağırlığı 0,50’nin altında bulunan ifadelerin olup-olmadığı incelenmiş ve geçersiz olan üç ifadenin bulunduğu tespit edilmiştir. Yeniden yapılan faktör analizi neticesinde özdeğeri 1 üzerinde olan 3 faktör elde edilmiştir. Faktörler sırasıyla; “Yetkinlik”, “Hız” ve “Esneklik ve Cevap Verme” olarak isimlendirilmiştir. Toplam açıklanan varyans %73,7 olarak bulunmuştur. Tablo 2. Örgütsel Çeviklik Ölçeğine ait faktör analizi sonuçlarını, faktör yüklerine göre büyükten küçüğe doğru sıralanmış bir halde göstermektedir.

Tablo 2: Örgütsel Çeviklik Ölçeği Faktör Analizi

Faktörün Adı	Soru İfadesi	Faktör Ağırlıkları	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	
Yetkinlik	Madde 3	,824	35,784	
	Madde 4	,819		
	Madde 2	,773		
	Madde 5	,760		
	Madde 1	,751		
	Madde 6	,702		
	Madde 7	,961		
	Madde 8	,656		
Hız	Madde 15	,870	19,069	
	Madde 17	,861		
	Madde 16	,751		
Esneklik ve Cevap Verme	Madde 11	,846	18,933	
	Madde 12	,779		
	Madde 10	,740		
		Toplam	73,786	
		Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Geçerliliği	0,928	
		Bartlett's Küresellik Testi	Ki Kare p değeri	4134,217 0,000

Araştırma sorularından oluşan kriz yönetimi ölçeğinin alt boyutlarını tespit etmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Temel bileşenler ve Varimax döndürme yöntemi kullanılarak sorular analiz edilmiştir. Örneklem yeterliliği ölçüsü 0,50 değerinin altında kalan, faktör altında tek kalan, birbirine yakın faktör ağırlıkları olan ve faktör ağırlığı 0,50'nin altında bulunan ifadelerin olup-olmadığı incelenmiş ve geçersiz olan iki ifadenin bulunduğu tespit edilmiştir. Yeniden yapılan faktör analizi neticesinde özdeğeri 1 üzerinde olan üç faktör elde edilmiştir. Toplam açıklanan varyans %70,1 olarak bulunmuştur. Tablo 3. Kriz Yönetimi Ölçeğine ait faktör analizi sonuçlarını, faktör yüklerine göre büyükten küçüğe doğru sıralanmış bir halde göstermektedir.

Tablo 3: *Kriz Yönetimi Ölçeği Faktör Analizi*

Faktörün Adı	Soru İfadesi	Faktör Ağırlıkları	Faktörün Açıklayıcılığı (%)
Kriz Dönemi	Madde 10	,789	40,727
	Madde 11	,770	
	Madde 12	,757	
	Madde 13	,740	
	Madde 9	,729	
	Madde 15	,717	
	Madde 8	,700	
	Madde 14	,685	
Kriz Sonrası Dönem	Madde 21	,884	15,959
	Madde 23	,877	
	Madde 18	,853	
	Madde 22	,849	
	Madde 17	,836	
	Madde 20	,827	
	Madde 19	,814	
	Madde 24	,802	
	Madde 30	,744	
	Madde 28	,729	
	Madde 31	,706	
	Madde 29	,669	
	Madde 27	,627	
	Madde 26	,575	
Kriz Öncesi Dönem	Madde 2	,752	13,506
	Madde 3	,734	
	Madde 4	,721	
	Madde 1	,714	
	Madde 6	,695	
	Madde 5	,684	
	Madde 7	,641	
Toplam			70,192
Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Geçerliliği			0,962
Bartlett's Küresellik Testi	Ki Kare		10264,393
	p değeri		0,000

Açıklayıcı faktör analizleri sonucunda ölçek ifadeleri elde edilen sonuçlara göre birleştirilerek güvenilirlik analizi yapılmıştır. Tablo 4, güvenilirlik analizi sonuçlarını göstermektedir. Güvenilirlik analizlerinde, içsel tutarlılığı ölçmede Cronbach's Alpha değeri dikkate alınmıştır. Cronbach's Alpha katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanır (Kalaycı, 2009: 405):

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilir ve
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Tablo 4: *Güvenilirlik Analizi Sonuçları*

Değişkenler	Soru Sayısı	Cronbach's Alpha
Yetkinlik	8	,938
Hız	3	,881
Esneklik ve Cevap Verme	3	,834
Örgütsel Çeviklik	14	,941
Kriz Öncesi Dönem	7	,905
Kriz Dönemi	8	,948
Kriz Sonrası Dönem	14	,954
Kriz Yönetimi	29	,969

Tablo 4'e göre elde edilen bulgular, ölçeklerin yeterli güvenilirlik ve içsel tutarlılık gösterdiğini ortaya koymaktadır.

5.2. Normal Dağılım Analizi

Araştırma değişkenlerine ait değerlerin dağılımının normalliği için çarpıklık ve basıklık ölçüleri ve P-P Plot grafikleri incelenerek ortaya konulmuştur. Çarpıklık değerinin ± 1 , basıklık değerinin ise ± 2 arasında olması, dağılımın normallikten aşırı bir sapma göstermediği yönünde değerlendirilmektedir. Çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 5'te sunulmaktadır. Bulgulara göre değişkenlerin normal dağılım gösterdiği belirlenmektedir. Verilerin analizinde parametrik teknikler kullanılmıştır.

Tablo 5: *Normal Dağılım Analizi Sonuçları*

Değişkenler	Ort.	Std. Sp.	Çarpıklık	Basıklık
Yetkinlik	3,8160	,80156	-,515	-,162
Hız	4,0459	,82766	-,766	,425
Esneklik ve Cevap Verme	3,7713	,94317	-,658	-,036
Örgütsel Çeviklik	3,8557	,73751	-,611	,032
Kriz Öncesi Dönem	3,9964	,74006	-,826	,704
Kriz Dönemi	3,8422	,77626	-,540	,307
Kriz Sonrası Dönem	3,8658	,82362	-,558	-,088
Kriz Yönetimi	3,9229	,69393	-,643	,081

5.3. Korelasyon Analizi

Örgütsel çeviklik ve kriz yönetimi arasındaki ilişki düzeyini tespit etmek için Pearson korelasyonu yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 6'da sunulmaktadır.

Tablo 6: *Korelasyon Analizi Sonuçları*

Değişkenler	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. Yetkinlik	1							
2. Hız	,634**	1						
3. Esneklik ve Cevap Verme	,669**	,489**	1					
4. Örgütsel Çeviklik	,657**	,768**	,707**	1				
5. Kriz Yönetimi	,705**	,798**	,661**	,773**	1			
6. Kriz Öncesi Dönem	,675**	,581**	,582**	,719**	,727**	1		
7. Kriz Dönemi	,728**	,618**	,607**	,767**	,293**	,654**	1	
8. Kriz Sonrası Dönem	,743**	,755**	,591**	,729**	,738**	,670**	,745**	1

** p<0,01

Tablo 6'ya göre örgütsel çeviklik ve kriz yönetimi ($r=,773$) arasında pozitif yönlü ve 0,01 güven düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Yani örgütsel çeviklik arttıkça, kriz yönetimi etkinlik kazanmaktadır.

5.4. Doğrusal Regresyon Analizi

Araştırma modelinde yer alan değişkenlerin (yetkinlik, hız, esneklik ve cevap verme, örgütsel çeviklik, kriz yönetimi) ve bu değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin açıklanabileceği varsayılmıştır.

Kriz yönetimi bağımlı değişkenine göre regresyon analizi bulguları Tablo 7'de sunulmaktadır. Kriz Yönetimi bağımlı değişkeni ile aralarında ilişki olduğu düşünülen bağımsız değişkenler - yetkinlik, hız, esneklik ve cevap verme, örgütsel çeviklik- modele dâhil edilerek doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo 7, örgütsel çeviklik bağımlı değişkenine göre regresyon analizi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 7: Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Std. Regresyon Katsayıları	t	p
Yetkinlik	,568	6,588	,000
Hız	,308	8,197	,000
Esneklik ve Cevap Verme	-,008	-,202	,840
Örgütsel Çeviklik	,643	11,575	,000
$R^2=,802$ $F=523,250$ ($p=0,000$) Durbin Watson=1,924			

Regresyon modelinin genel anlamlılığının ölçüldüğü F değeri 523,250 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen F istatistiği anlamlıdır ($p<0,05$). Diğer bir ifadeyle kurulan model istatistiki açıdan anlamlıdır. Regresyon modelinin kriz yönetimi üzerindeki değişimin %52,3'ünü açıkladığı görülmektedir.

Örgütsel çeviklik 0,05 anlamlılık düzeyinde ve 0,643, yetkinlik 0,05 anlamlılık düzeyinde ve 0,568, hız 0,05 anlamlılık düzeyinde ve 0,308 regresyon katsayısı ile kriz yönetimi üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Buna göre örgütsel çeviklik, yetkinlik ve hız, kriz yönetimi üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Elde edilen bulgular H_1 , H_2 ve H_3 hipotezlerinin desteklendiğini göstermektedir. Ancak esneklik ve cevap verme, kriz yönetimi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir ($p>0,005$). H_4 hipotezi reddedilmiştir.

6. Sonuç

Bu bölüm, sigorta sektörü bağlamında kurumsal çeviklik ve kriz yönetiminin araştırılmasından elde edilen temel bulguları özetlemektedir. Araştırmaya 392 kişi katılmıştır. Katılımcıların %51,3'ü erkek, %48,7'si kadın; %54,6'sı çalışan, %45,4'ü yönetici; %38'i 26 ile 35 yaş arasında; %53,1'i 6 ile 15 yıl arasında iş deneyimine sahip, %50,3'ü lisans mezunudur.

Araştırmada kullanılan örgütsel çeviklik ölçeğine yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucuna göre ölçek 3 boyuttan (yetkinlik, hız, esneklik ve cevap verme) oluşmakta olup, KMO katsayısı 0,928 ve anlamlıdır ($p<0,05$). Kriz yönetimi ölçeğine yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucuna göre ise ölçek 3 boyuttan (kriz öncesi, kriz, kriz sonrası) oluşmakta olup, KMO katsayısı 0,962 ve anlamlıdır ($p<0,05$). Ölçek ve boyutlar incelendiğinde 0,834 ile 0,969 arasında değişmekte ve kullanılan ölçekteki ifadelerin yüksek derecede içsel tutarlılığı bulunmaktadır.

Araştırma verilerinin dağılımı incelendiğinde, verilerin normal dağılım gösterdiği, ortalamaların 3,81 ile 4,04; standart sapma değerlerinin ise 0,64 ile 0,94 arasında değiştiği görülmektedir. Verilerin normal dağılım göstermesinden dolayı ilişkilerin tespiti için Pearson korelasyon

katsayısı kullanılmış ve tüm değişkenler arasında pozitif yönlü ve 0,01 güven düzeyinde anlamlılık tespit edilmiştir. Hipotez testlerinin analizi için doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Analiz sonucunda örgütsel çevikliğin, kriz yönetimi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu belirlenmiştir. Örgütün çeviklik becerilerinin iyi kullanması, kriz yönetimini de pozitif olarak iyileştirmekte ve etkilemektedir.

Elde edilen: “örgütsel çevikliğin, kriz yönetimi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu” bulgusu literatürde mevcut çalışmalarla aynı yöndedir. Gyórfy (2018: 45) çalışmalarında, çeviklik düzeyi yüksek kuruluşların sigorta sektöründeki krizlere hızlı ve kararlı bir şekilde müdahale etme konusunda, daha donanımlı olduklarını vurgulamaktadır. Diers-Lawson (2019: 112) araştırmalarında, çevik süreçler ile sigorta şirketlerinin operasyonlarını hızlı bir şekilde ayarlayabildiğini, yeni ürün veya hizmetler geliştirebildiğini ve krizlerin ortasında bile ortaya çıkan fırsatlardan yararlanabildiklerini ifade etmektedir. Eriksson ve Hallberg (2022: 231) tarafından yapılan çalışmada, gelişmiş bilgi teknolojisi sistemlerinden ve veri analitiği yeteneklerinden yararlanan sigorta şirketlerinin; karar verme süreçlerinde daha çevik olduklarını ve gerçek zamanlı bilgi ve içgörülerden yararlanarak, krizlere hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verdiklerini belirtilmektedir. Nguyen, (2016: 78) araştırmalarında, çevik sigorta kuruluşlarının, değişen koşullara yanıt olarak stratejilerini, süreçlerini ve kaynak tahsisini dinamik olarak ayarlama esnekliğine ve uyarlanabilirliğine sahip oldukları için belirsizlikleri ve aksaklıkları yönetmeye daha hazırlıklı olduklarını ortaya koymuşlardır.

Bu araştırma, krizlerin etkin bir şekilde atlatılmasında, örgütsel çevikliğin önemli rolünü ortaya koymaktadır. Sigorta sektöründe çeviklik, dayanıklılığın kritik bir belirleyicisi olarak ortaya çıkmakta ve kurumların ortaya çıkan tehditlere anında yanıt vermesini ve ortaya çıkan fırsatlardan yararlanmasını sağlamaktadır. Ayrıca bu çalışma, yetkinlik, hız, esneklik ve cevap verme gibi yönleri kapsayan örgütsel çevikliğin çok boyutlu doğasını vurgulamaktadır. Sigorta şirketleri, çeviklik kültürünü teşvik ederek kendilerini türbülans ve belirsizlik ortamında başarılı olacak şekilde konumlandırabilirler.

Bu araştırma, çevikliğin yanı sıra olumsuz olayların etkisinin azaltılmasında, proaktif kriz yönetiminin önemine de ışık tutmaktadır. Proaktif kriz yönetimi yaklaşımlarının, kuruluşların potansiyel tehditleri tahmin etmesine ve önleyici tedbirler uygulamasına olanak sağladığını ileri sürmektedir (Tseng ve Lin, 2011: 3698). Sigorta sektöründe bu husus, hazırlığı ve dayanıklılığı artırmak için senaryo planlama ve risk değerlendirmesi gibi ileriye dönük tedbirlerin benimsenmesini gerektirmektedir.

Sigorta sektörünün çağdaş ortamında, etkili kriz yönetimi için örgütsel çevikliğin sürdürülmesi zorunludur. Sigorta şirketlerinin örgütsel çevikliğe yönelik proaktif bir yaklaşım benimsemesi gerekmektedir. Sigorta sektöründe faaliyet gösteren işletmeler, ortaya çıkan risklere karşı sürekli çevreyi tarayarak ve operasyonlarını hızla uyarlayarak, öngörülemeyen krizlere karşı dayanıklılıklarını artırabilirler. Aynı zamanda, örgüt içerisinde inovasyon kültürünün teşvik edilmesi çok önemlidir. Gogichaty vd. (2023: 3314) çalışmalarında, denemeyi teşvik eden ve değişimi benimseyen bir kültürün, işletmelerin belirsizlik ortamlarına hızla uyum sağladığı belirtilmektedir.

Teknolojiden yararlanmak örgütsel çevikliğin artırılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Kanten, vd. (2017: 245), yapay zekâ ve veri analitiği gibi teknolojilerin, sigorta sektöründeki işletmelere pazar eğilimleri ve müşteri tercihleri hakkında gerçek zamanlı bilgiler elde etmesini sağlayarak, çevik karar almalarını kolaylaştırdığını ifade etmektedir. Gelişmiş teknolojik araçları operasyonlarına entegre etmek, sigorta şirketlerinin süreçleri kolaylaştırmasına ve gelişen müşteri ihtiyaçlarına hızla yanıt vermesine olanak tanımaktadır.

Gelecekteki Araştırmalar için Öneriler

Sigorta sektörü, örgütsel çeviklik ve kriz yönetiminin zorluklarıyla baş etmeye devam ederken, yaklaşımları derinleştirecek ve pratik uygulamaları geliştirecek araştırmalar için çok sayıda fırsatlar bulunmaktadır. Örgütsel çevikliği geliştirmede liderliğin rolünün derinlemesine incelenmesi, literatürdeki eksikliği giderebilecek katkılar sağlayabilir. Gelecekteki çalışmalar, sigorta şirketlerinde çevik kararlar almayı ve krizlere tepki vermeyi kolaylaştıran belirli liderlik davranışlarını ve stratejilerini araştırabilir. Değişime açık olma ve belirsizliğe tolerans göstermek gibi farklı kültürel boyutların, sigorta şirketlerinin çevikliğini nasıl etkilediği ve kriz yönetimini nasıl şekillendirdiği hususu incelenebilir. Ayrıca, stratejik ortaklıkların, örgütsel dayanıklılığı artırmadaki rolünün araştırılması, büyük önem taşımaktadır. İlerideki araştırmalar, sigorta sektöründe stratejik ittifakların dinamiklerini keşfedebilir ve bunların örgütsel çeviklik ve krize dayanıklılık üzerindeki etkileri değerlendirilebilir.

Yöneticiler için Uygulama Önerileri

Öncelikle proaktif kriz hazırlığı için senaryo planlamasına ve risk değerlendirmesine öncelik vermek şarttır. Sigorta sektöründeki yöneticiler, çeşitli risk senaryolarını ve bunların iş süreçleri üzerindeki potansiyel etkilerini sistematik olarak değerlendirerek, krizlerin olumsuz etkilerini hafifletmek için acil durum planları ve krizi hafifletme stratejileri geliştirebilirler. Güçlü iletişim sistemlerine yatırım yapmak, etkili kriz yönetimi için çok önemlidir. Sigorta sektöründeki yöneticiler, bilgilerin kurum içinde ve dışında yayılmasına yönelik iletişim kanalları oluşturmalı, kurum genelinde şeffaflık ve uyum sağlamalıdır. Veri analitiği ve tahmine dayalı modellemeden yararlanmak, sigorta yöneticilerinin öngörülü kriz yönetimi kapasitesini güçlendirebilir. Yöneticiler, veriye dayalı içgörülerden yararlanarak, ortaya çıkan trendleri ve müşteri ihtiyaçlarını tahmin edebilir, stratejileri ve tekliflerini önceden uyarlayabilirler.

Bu çalışmada ulaşılan en önemli husus, literatürde bir boşluk halinde olan bir konuyu; Sigorta şirketlerinde, örgütsel çeviklik ve kriz yönetimi arasındaki ilişki ve etkilerin, bilimsel metodlarla ortaya konmuş olmasıdır. Sigorta şirketlerinde, örgütsel çevikliğin, kriz yönetimi üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu, bu çalışma ile gösterilmiştir.

Kaynakça

- Akkaya, B. ve Tabak, A. (2018). Örgütsel çeviklik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2), 185-206.
- Aksu, A. ve Deveci, S. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin kriz yönetimi becerileri. *Education Sciences*, 4, 448-464.
- Arıkan, R. (2004). *Araştırma teknikleri ve rapor hazırlama*, Ankara: Asil Yayınevi.
- Atkinson, P., Hizaji, M., Nazarian, A. ve Abasi, A. (2022). Attaining organisational agility through competitive intelligence: the roles of strategic flexibility and organisational innovation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(3-4), 297-317.
- Bakan, İ., Sezer, B. Ve Ceylan, K. (2017). Bilgi yönetiminin örgütsel çeviklik ve örgütsel atalet üzerindeki etkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 117-138.
- Basri, S. ve Zorlu, K. (2020). Örgüt kültürü algısının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 20(39), 147-164.
- Caligiuri, P. ve Tarique, I. (2008). Developing managerial and organizational cultural agility. In *The peak performing organization* (pp. 280-297). Routledge.
- Diers-Lawson, A. (2019). *Crisis communication: Managing stakeholder relationships*. London: Routledge.

- Dove, R. (2005). Agile enterprise cornerstones: knowledge, values, and response ability. In *Business Agility and Information Technology Diffusion: IFIP TC8 WG 8.6 International Working Conference May 8–11, 2005, Atlanta, Georgia, USA* (pp. 313-330). US: Springer.
- Doz, Y. L. ve Kosonen, M. (2010). *Fast strategy: how strategic agility will help you stay ahead of the game*. Pearson UK.
- Elali, W. (2021). The importance of strategic agility to business survival during corona crisis and beyond. *International Journal of Business Ethics and Governance*, 4(2). 1-8.
- Eriksson, P. ve Hallberg, N. (2022). Crisis management as a learning system: Understanding the dynamics of adaptation and transformation in-between crises. *Safety Science*, 151, 105735.
- Fanning R, Goldhaber-Fiebert S, Udani A, Gaba D. Crisis resource management. In: *Levine AI, DeMaria S Jr, Sim AJ, editors. The Comprehensive Textbook of Healthcare Simulation*. (pp. 95-109). Springer;
- Fearn-Banks, K. (2016). *Crisis communications: A casebook approach*. Routledge.
- Gogichaty, M., Ivanov, V., Kruglov, A., Pedrycz, W., Samatova, A., Succi, G. ve Valeev, R. (2023). A systemic approach to evaluating the organizational agility in large-scale companies. *IEEE access*, 11, 3307-3323.
- Gümüşel, D. (2011). Online Kriz Yönetimi. Erişim Adresi: https://www.trendweek.com/_online-kriz-yonetimi/. Erişim Tarihi: 30 Nisan 2024.
- Györffy, D. (2018). Trust and crisis management in the European Union. *An Institutional Account of Success and Failure in Program Countries*. Cham: Palgrave Macmillan, 244.
- Hassan, A. S. (2019). Evaluating the marketing communication strategy of Volkswagen in post-crisis period: application of image repair theory. *International Journal of Marketing Studies*, 11(2), 87-101.
- Holbeche, L. (2015). *The Agile Organization: How to build an innovative, sustainable and resilient business*. Kogan Page Publishers.
- Johannsdottir, L. ve Wallace, J. (2022). Recovery, Development Programs, and Place-Based Reconstruction Policy: The Instrumental Role of Insurance. In *Disaster Risk Reduction for Resilience: Disaster and Social Aspects* (pp. 79-97). Cham: Springer International Publishing.
- Kalaycı, Ş. (2009), *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Dinamik Akademik Yayın Dağıtım.
- Kanten, P., Kanten, S., Keceli, M. ve Zaimoğlu, Z. (2017). The antecedents of organizational agility: organizational structure, dynamic capabilities and customer orientation. *PressAcademia Procedia*, 3(1), 697-706.
- Khadar, N. (2021). *Implementing coaching leadership in an agile organization*. Bachelor's thesis Valkeakoski campus, Bachelor of Business Administration. Hame University of Applied Sciences.
- Kharabe, A. T. (2012). *Organizational agility and complex enterprise system innovations: A mixed methods study of the effects of enterprise systems on organizational agility*. Case Western: Reserve University.
- Mäkinen, J. (2012). Building an innovative organization culture: case insurance company X.
- Merdan, E. (2022). Stratejik yönetim sürecinin örgütsel çeviklik ve algılanan çevresel belirsizlik üzerindeki rolünün incelenmesi. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 93-110.

- Mert, G., Durmaz, V. ve Küçükaltan, B. (2020). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel stres ilişkisinin havayolu uçuş ekibi örnekleminde incelenmesi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 29(3), 279-297.
- Narel, R. L., Yaeger, T. ve Sorensen Jr, P. F. (2019). Exploring agile thriving teams in continuous change environments. In *Research in Organizational Change and Development* (pp. 187-211). Emerald Publishing Limited.
- Nguyen, D. S. (2016). Success factors for building and managing high performance agile software development teams. *International Journal of Computer*, 20(1), 51-82.
- Okkay, İ. (2019). Küreselleşen dünyada kriz yönetiminin önemi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 308-317.
- Olegovna, A. P. (2022). Adaptive leadership and multilevel resilience in the context of crisis. [Unpublished master's thesis]. Federal State Higher Education Institution. Saint-Petersburg.
- Overby, E., Bharadwaj, A. ve Sambamurthy, V. (2005). Business agility and information technology diffusion. *European Journal of Information Systems*, 15(2), 120-131.
- Özdamar, K. (2003). *Modern bilimsel araştırma yöntemleri*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Peltekoğlu, F. B. (2016). *Halkla ilişkiler nedir?*. İstanbul: Beta.
- Pira, A. ve Sohodol, Ç. (2010). *Kriz yönetimi halkla ilişkiler açısından bir değerlendirme*. 3. Baskı. İstanbul: İletişim Yayıncılık.
- Sharifi, H. ve Zhang, D. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organizations: An introduction. *International Journal of Production Economics*, 62(1), 7-22.
- Taşkıran, Ş. (2021). *Kriz yönetimine stratejik bakış: Türkiye'deki kurumların kriz yönetimi süreçlerine ilişkin bir araştırma*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Bahçeşehir Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü. İstanbul.
- Teece, D., Peteraf, M. ve Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California management review*, 58(4), 13-35.
- Topaloğlu, F. (2019). *Kriz yönetiminde liderlik: işletmelerde kriz yönetiminin otantik liderlik özellikleri açısından incelenmesi muğla ili araştırması*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Muğla.
- Torres, J. P., Kunc, M. ve O'brien, F. (2017). Supporting strategy using system dynamics. *European Journal of Operational Research*, 260(3), 1081-1094.
- Tseng, Y. H. ve Lin, C. T. (2011). Enhancing enterprise agility by deploying agile drivers, capabilities and providers. *Information Sciences*, 181(17), 3693-3708.
- Wendler, R. (2016). Dimensions of organizational agility in the software and IT service industry: insights from an empirical investigation. *Communications of the Association for Information Systems*, 39(1), 21.
- Wicaksana, A. ve Isfania, R. (2022). Building Organizational Agility Through Knowledge Sharing and Organizational Culture in Non-Departmental Government Agencies. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen (JABM)*, 8(3), 749-749.
- Yıldırım, Y. (2022). Örgütsel çeviklik. *Güncel kavramlarla örgütsel davranış* (Ed.Üzüm, B), içinde (ss. 67-76). Ankara: Nobel. 67-76.