



## **Birey Düzeyinde İlişkisel ve Operasyonel Rezilyans (Yine/Yenilenme) Kapasitesi: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması<sup>1</sup>**

*Relational And Operational Resilience Capacity At Individual Level: A Scale Development Study*

**Merve GERÇEK**

İstanbul Üniversitesi  
İşletme Fakültesi

İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı

Avcılar, İstanbul, Türkiye

[orcid.org/0000-0002-7076-8192](https://orcid.org/0000-0002-7076-8192)

[mrvgercek@gmail.com](mailto:mrvgercek@gmail.com)

**Dilek YILMAZ BÖREKÇİ**

İstanbul Üniversitesi  
Mühendislik Fakültesi

Endüstri Mühendisliği Bölümü

Avcılar, İstanbul, Türkiye

[orcid.org/0000-0002-0055-4869](https://orcid.org/0000-0002-0055-4869)

[dborekci@istanbul.edu.tr](mailto:dborekci@istanbul.edu.tr)

### **Özet**

Genellikle fen bilimlerinde kullanılan, maddelerin esnekliği ve eski haline dönebilme yeteneği olarak ifade edilen rezilyans kavramı; sosyal bilimlerde bireylerin, grupların ve organizasyonların olumsuzluklar karşısında eskiye dönebilme ve dönüşme yeteneği anlamına gelmektedir. Rezilyans kavramı, iş çevrelerinde belirsizliğin ve rekabetin hüküm sürmeye başlamasıyla birlikte organizasyonel bağlamda tartışılmaya başlanmıştır. Rezilyans kavramı yalnızca krizleri atlatarak eski haline dönmek değil, aynı zamanda radikal çözümleri benimseyerek, eskisinden daha iyi ve farklı bir şekle bürünmeyi ifade etmesi açısından özgün bir kavramdır. Krizler ve beklenmedik olaylar karşısında ayakta kalabilmek, varlığını sürdürebilmek ve gerektiğinde yenilenecek dönüşüm geçirmek için gerekli bilgi, beceri, yetenek ve rutinlere sahip olmak organizasyonel rezilyans kapasitesini ifade etmektedir. Organizasyonel rezilyans, operasyonel ve ilişkisel rezilyans olarak iki boyutta incelenmektedir. Operasyonel rezilyans, bir organizasyondaki işe yönelik faaliyetlerle ilişkili olup; ilişkisel rezilyans ise organizasyon içi ve dışındaki iş ilişkileri ile ilgili bir kavramdır. İlişkisel ve operasyonel rezilyans kapasitesi bireysel düzeyde, çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek, alışkanlıklar gibi bilişsel ve davranışsal öğelerin var olmasıyla desteklenmektedir. Bu çalışmada, birey düzeyinde ilişkisel ve operasyonel rezilyans kapasitesini sağkalım ve sürdürülebilirlik boyutları açısından değerlendirebilmek üzere bir ölçüm aracının geliştirilmesi amaçlanmıştır. Pilot uygulama ve ana uygulama örneklemleri olmak üzere iki farklı örneklem ile keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri gerçekleştirilmiş, 18 ifadeden ve 4 faktörden oluşan bir yapı elde edilmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** Organizasyonel Rezilyans, İlişkisel Rezilyans, Operasyonel Rezilyans, Ölçek Geliştirme, Yine/ Yenilenme

<sup>1</sup>Bu çalışma İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalında Merve GERÇEK tarafından Doç. Dr. Dilek YILMAZ BÖREKÇİ danışmanlığında hazırlanan “İnsan Kaynakları Yönetimi Aracılığıyla İlişkisel ve Operasyonel Rezilyans Kapasitesi Oluşturma” adlı yüksek lisans tezinden alınmıştır.

### **Abstract**

*The concept of resilience, which is often expressed as the flexibility of materials and the ability to return to their former state in science literature; means the ability of individuals, groups and organizations to jump back and adapt in the face of adversities in social sciences. The concept of resilience has begun to be discussed in the organizational context, as uncertainty and competition in business environment have begun to prevail. The concept of resilience is a unique concept in terms of not only returning to the former state by overcoming the crisis but at the same time adopting radical solutions, and becoming better than the former state. Organizational resilience capacity refers to gaining the knowledge, skills, abilities and routines necessary to survive and if necessary, renew and transform in the face of crises and unexpected events. Organizational resilience is studied in two dimensions as operational and relational resilience. Operational resilience is related to the activities and processes in an organization. Relational resilience is related to business relationships both within and outside the organization. Relational and operational resilience capacity is supported at the individual level by the presence of cognitive and behavioral items such as knowledge, skills, abilities and habits which employees possess. In this study, it was aimed to develop a measurement tool to assess relational and operational resilience capacity at the individual level in terms of survival and sustainability dimensions. Exploratory and confirmatory factor analysis were conducted with two different samples. Results indicated that the scale structure consisted of 18 items and 4 factors.*

**Keywords:** *Organizational Resilience, Relational Resilience, Operational Resilience, Scale Development, Resilience*

### **1.Giriş**

Zorlayıcı rekabet koşulları altında faaliyetlerini sürdürmeye çalışan organizasyonların, beklenmeyen değışimler ve yıkıcı olaylar karşısında ayakta kalma ve sürdürülebilirlik özelliğine sahip olması büyük önem taşımaktadır. Dış çevre koşullarının etkisinde kalan organizasyonlar, karşılıklarına çıkan beklenmedik olaylarla yüzleşme durumunda kalmaktadırlar. Mevcut durumu yıkıcı nitelikteki krizler ve beklenmedik olayların, tehdit unsuru olarak görülmeleri söz konusu olsa da, organizasyonların uyum ve mücadele yeteneğini geliştirmesi açısından olumlu katkıları olduğu söylenebilir. Rezilyans kavramı, organizasyonların beklenmedik ve yıkıcı olayların üstesinden daha güçlü bir şekilde gelmeleri anlamını taşımaktadır. “Rezilyant” olarak tanımlanan organizasyonlar potansiyel tehditleri fırsata çevirebilme ve organizasyonel dönüşümü başarabilme gibi özelliklere sahiptirler. Organizasyonlar, sağkalım ve dönüşüm yeteneğini, sahip olduğu çalışanların bilgi, beceri, yetenekleri ve çeşitli organizasyonel süreçler sayesinde kazanmaktadır. Rezilyant özelliğın kazanılmasında birey, grup ve organizasyon düzeyinde gerçekleşen birtakım faaliyetler etkili olmaktadır.

Organizasyonların beklenmedik durumlar karşısında ayakta kalabilme ve eskisinden daha iyi hale gelerek uyum sağlama becerilerini ortaya çıkaran yetenekleri ve kaynakları organizasyonel rezilyans kapasitesi olarak ifade edilmektedir (Lengnick-Hall ve Beck, 2009). Organizasyonel rezilyans kapasitesi, işe yönelik sağkalım ve sürdürülebilirlik yeteneklerini ifade eden operasyonel rezilyans kapasitesi ile organizasyonun iç ve dış çevresindeki ilişki ağlarını sürdürebilme ve dönüştürebilme becerilerini ifade eden ilişkişel rezilyans kapasitesi olarak iki boyutta incelenmektedir

(Yılmaz Börekçi, 2014). Birey düzeyinde operasyonel ve ilişkisel rezilyans kapasitesinin bilişsel, davranışsal ve bağlamsal bileşenleri bulunmaktadır. Organizasyonlar, çeşitli uygulamalarla çalışanlarının operasyonel ve ilişkisel rezilyans kapasitelerini desteklemektedir.

Bu çalışmanın ana amacı, operasyonel ve ilişkisel boyutlarıyla bireysel rezilyans kapasitesini değerlendirebilecek bir ölçek önermek ve geliştirmektir. Bu amaca yönelik olarak önerilen ölçek, bireyin kriz durumlarında ayakta kalma ve değişip dönüşmeye hazır olma kapasitesini değerlendirmeyi hedeflemektedir. Çalışmada rezilyans kapasitesi ölçülürken bireyin operasyonlar ve ilişkiler üzerinden ayakta kalma ve dönüşmesi değerlendirilmektedir. Bireylerin toplam rezilyans kapasitesi üzerinden örgütün rezilyans kapasitesinin gelişeceği varsayımı üzerinden bireyin rezilyans kapasitesinin ölçülmesi ve örgütsel standartların oluşturulması önem taşımaktadır.

Bu çalışmada literatüre iki önemli katkı yapılmaktadır. Öncelikle, bireysel rezilyans kapasitesinin ilişkisel ve operasyonel boyutlarda ölçülmesine yönelik bir ölçek geliştirilmiştir. İkinci katkı ise, hem ilişkisel hem de operasyonel bireysel rezilyans kapasitesinin sağkalım ve sürdürülebilirlik boyutlarında ölçülmesi sağlanmıştır.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1. Rezilyans Kavramı**

Oxford İngilizce Sözlüğü'nde rezilyans (resilience) kelimesi, geri sıçrama ve esneklik olarak tanımlanmaktadır. Rezilyans kelimesinin kökeni, Latince'de yer alan ve geri zıplama demek olan "resilire"den gelmektedir. Mekanik disiplinde esnek ve kırılmaz anlamında kullanılan rezilyans kavramı, 1970'lerden itibaren sistemlerin stresle başa çıkması ve yaşanan bozulmalar sonrasında iyileşmesini ifade etmek amacıyla metaforik bir kelime olarak kullanılmaya başlanmıştır (Klein, Nicholls ve Thomalla, 2003).

Rezilyans kavramını ekosistemler açısından ele alan Holling (1973), bu kavramı sistemlerin değişimlere rağmen varlığını sürdürmesinin bir ölçütü olarak kabul etmiştir. Rezilyans, bir ekosistem içindeki ilişkilerin devamlılığını belirtmektedir. Holling'e (1973) göre bu durum, durağanlığın karşıtı olarak, sistemin geçici bir rahatsızlıktan sonra denge durumuna dönme yeteneğini ifade etmektedir. Sistemin sabit olmasından farklı olarak, rezilyant olması değişimlerin üstesinden gelmesi üzerinde etkili olabilecek bir dinamikliği ifade etmektedir. Holling'in (1973) çalışmalarının ardından, rezilyans kavramı yalnızca ekolojistlerin değil, aynı zamanda sosyal bilimcilerin de ilgisini çekmeye başlamıştır. Toplumlar, kurumlar ve ekonomilerin davranışsal tepkilerini açıklamak amacıyla rezilyans kavramı sıkça kullanılmıştır. Timmerman (1981), toplumların rezilyansını inceleyerek, sosyal alanda rezilyans kavramını ilk kez kullananlardandır. Yazara göre rezilyans, bir sistemin ya da sistemin parçasının, tehlikeli bir olayın oluşmasının ardından sağkalma yeteneğinin bir ölçütüdür.

Rezilyans çalışmalarının temelleri sosyal psikolojiye dayanmaktadır. Rezilyans kavramı ekolojik anlamda felaketler sonucunda iyileşme psikolojisi ve artan tehditler altında risk yönetimi konuları ile yakından ilgilidir. Bu bağlamda, rezilyans kavramının çeşitli disiplinler açısından yapılmış farklı tanımlarını incelemek önem taşımaktadır (Ponomarov ve Holcomb, 2009). Rezilyans kavramını içeren çalışmalar kapsamında, ekolojik, sosyal, psikolojik ve ekonomik açıdan farklı bakış açılarını incelemek, rezilyans kavramının daha iyi anlaşılmasına yardımcı olmaktadır.

Ekolojik yaklaşım, insan davranışına karşı deterministik olmayan (belirsiz) bir bakış açısı sunmakta ve davranışın sadece bir tek sebebi olmadığını öne sürmektedir. Bu bakış açısına göre insan davranışı, zaman içinde yaşanan karmaşık ve çok sayıda insan çevre etkileşimlerinin bir sonucudur (Gunderson, 2000).

Rezilyans kavramı sosyal, psikolojik ve ekonomik açılardan da incelenmiştir. Genel olarak, rezilyans kavramı, ekonomilerin, kurumların ve toplumların davranışsal tepkilerini ifade eden bir kavram olarak düşünülmüştür. Timmerman (1981), bir toplumun rezilyansını, tehlikeli bir olayın gerçekleşmesinin ardından iyileşme kapasitesinin bir ölçütü olarak tanımlayarak rezilyans kavramını sosyal bilimler alanına taşımıştır.

Rezilyans, bir sosyal sistemin geçmiş felaketlerden ders çıkarması ve gelecekte kendini koruyabilmesi için kendisini düzenleyebilme kapasitesinin ne düzeyde olduğu ile ilgilidir. Sistem kapasitesi, bir organizasyon ya da toplumun, herhangi bir felaketin etkilerini ya da risk düzeyini azaltmak için kullanabileceği tüm güçlü yanları, kaynakları ve yetenekleri olarak ifade edilmektedir. Aynı zamanda beceri olarak da tanımlanabilecek olan kapasite ise, yönetim süreçlerine ilişkin tehlikeler karşısında kullanılacak fiziksel, kurumsal, sosyal, ekonomik kaynakların yanı sıra nitelikli personel, liderlik ve yönetim tarzı gibi kaynaklardan oluşmaktadır (Ponomarov ve Holcomb, 2009).

Sistem kapasitesi ve rezilyans ilişkisi, birey, aile, kabile, komşu, toplum, sosyal birliktelikler ve sistemler gibi farklı düzeylerde ele alınmaktadır. Bu hiyerarşik yapı, işletmelerin iç ve dış çevresindeki topluluklarla ilişkileri için de düşünülebilmektedir. Hamel ve Valikangas (2003)'a göre rezilyans kavramının esas amacı, organizasyonun karşılaşmak durumunda kaldığı olumsuz durumlar karşısında hızlı bir şekilde evrim geçirebilme becerisini kazanmaktır. Bu evrim süreci, olumsuz koşulları atlatabilmek adına yeni yöntemler geliştirmek hatta örgütsel değişim sağlamak anlamını taşımaktadır. Yazarlar, rezilyansın sadece iyileşme, esneklik ya da krizlere hazırlıklı olma hali değil, aynı zamanda güçlü ve zayıf yanlar ile fırsat ve tehditlerin analizine dayalı olarak sürekli yenilik yapabilme kapasitesi olduğunu savunmaktadırlar.

Psikoloji yazınında kökenleri klinik çalışmalara dayanan rezilyans kavramı, özellikle çocuk psikopatolojisi alanında incelenmiştir. Önceleri, sadece bazı insanların sahip olduğu olağanüstü bir özellik olan rezilyans, günümüzde insan sermayesinin önemli bir yetkinliği olarak kabul görmektedir. Pozitif örgütsel davranış anlayışının öncüsü olarak kabul edilen Luthans (2002a), rezilyans kavramını pozitif psikolojik sermayenin bir parçası olarak ele almıştır. Pozitif örgütsel davranışın rezilyans kavramını daha iyi anlaması ve potansiyelini ortaya çıkarabilmesi gerektiğini iddia eden yazar, rezilyansı bireysel açıdan incelemiştir.

Rezilyans, bireysel anlamda kişiye eski durumuna dönme ve daha etkili bir başa çıkma kapasitesine sahip olmasında, büyümesinde, gelişmesinde ve ilerleyişinde yardımcı olan bir özelliktir. Ayrıca, rezilyans kavramı iş ortamında performans ile ilişkili olan ve ölçülebilir niteliğe sahip bir kavram haline gelmektedir (Block ve Kremen, 1996; Wagnild ve Young, 1993; Coutu, 2002; Waite ve Richardson, 2004; Luthans, Vogelgesang, ve Lester, 2006). Rezilyansın diğer bir boyutu ise organizasyonların sağkalım ve sürdürülebilirlik kapasitelerini ortaya koyan organizasyonel rezilyanstır.

## 2.2. Organizasyonel Rezilyans

Organizasyonel rezilyansın çeşitli tanımları bulunmaktadır. Bu tanımlar incelendiğinde, beklenmeyen ve yıkıcı olaylar karşısında hayatta kalmak ve/ veya değişimlere uyum göstererek eskisinden daha güçlü bir duruma gelerek dönüşme yeteneğine vurgu yapıldığı görülmektedir.

Organizasyonel rezilyansın sahip olması gereken özellikler çerçevesinde iki farklı bakış açısının olduğu görülmektedir. Fizik bilimindeki rezilyans kavramına benzer olan bakışı açısına göre, organizasyonel rezilyans beklenmeyen, stresli ve karşıt durumlara rağmen sağkalabilme, toparlanıp eski haline gelebilme ve kaldığı yerden devam edebilme yeteneğidir. Fizikte yer alan rezilyans kavramı, bir materyalin esnemesi ya da darbe alması sonucu orijinal şekline geri dönmesini ifade etmektedir. Bu kavram organizasyonel bağlamda, “geri sıçrama” olarak ifade edilebilecek olan eski duruma geri dönme durumu anlamına gelmektedir (Lengnick-Hall vd., 2011).

Organizasyonel rezilyans kavramının incelenmesinde benimsenen ikinci bakış açısı ise, kriz sonrasında yaşanan toparlanma sürecinin ötesine geçerek yeni yeteneklerin kazanılması ve yeni fırsatların yaratılmasıdır. Bu bakış açısında rezilyans kavramı, beklenmedik mücadele ve değişimlerin üstesinden gelme yeteneği nedeniyle gelişme ve yükseliş anlamlarını taşımaktadır. Rezilyansın eski haline dönme ve sağkalım anlamının ötesine geçen bu anlayış, sadece mevcut ikilemlerin çözülmesini değil aynı zamanda tehditlerin fırsata çevrilmesini ve organizasyonun başarılı bir gelecek inşa etmesini ifade etmektedir. Dolayısıyla organizasyonel rezilyans, organizasyonun rekabet ortamındaki karmaşıklığa ayak uydurabilmesi ve yaşadığı yıkıcı olayın etkilerinden, önceki halinden daha da iyi bir hale gelerek kurtulma yeteneği anlamını taşımaktadır (Lengnick-Hall vd., 2011). Bu çalışmada, rezilyans kavramına hem mevcut durumu koruma/ sağkalım hem de dönüşüm/eskisinden daha iyi duruma gelme anlamlarını kapsayan ikinci bakış açısı benimsenmiştir.

Lengnick-Hall ve Beck’in (2009) ifadesiyle organizasyonun rezilyans kapasitesi, bir organizasyonun kararlı bir şekilde ilerlemesini ve yıkıcı şokların zayıflatıcı sonuçlarının üstesinden gelmesini mümkün kılacak bireysel düzeydeki bilgi, beceri ve yetenek ile organizasyonel rutinlerden oluşan bütünlüklük bir kümeyi ifade etmektedir. Lengnick-Hall vd.’ye (2011) göre, organizasyonel rezilyans kapasitesini oluşturan bilgi, beceri, yetenek ve diğer özelliklerin geliştirilmesinde stratejik insan kaynakları yönetimi sistemleri önemli bir araçtır.

Organizasyonel rezilyansın kavramsallaştırılmasında esneklik, çeviklik ve uyum yeteneği öne çıkan organizasyonel özelliklerdendir. Kısa sürede değişim yeteneği anlamına gelen esneklik, hızlı bir şekilde dinamik rekabetçi hareketler ortaya koyabilme yeteneği anlamına gelen çeviklik ve dış çevreye uyum sağlayabilme yeteneği rezilyans kavramıyla sıklıkla ilişkilendirilmiştir. Rezilyans kavramından bahsedebilmek için beklenmedik bir olayın ortaya çıkması gerekmektedir (Lengnick-Hall vd., 2011). Esneklik ve çeviklik, organizasyonun manevra kabiliyetini arttıran stratejik yetenek repertuarının bir parçasıdır. Rezilyans; yenilenme, dönüşüm ve dinamik yaratıcılık içermektedir. Lengnick vd.’ye (2011) göre, esneklik, çeviklik, uyum sağlama yeteneği ve doğaçlama özellikleri organizasyonel rezilyans kapasitesine katkıda bulunmasına rağmen tek başlarına yeterli değildir.

Sutcliffe ve Vogus (2003) rezilyans kavramını bireylerin, grupların ve organizasyonların güçlüklerin üzerinden gelme, karşıtıklara rağmen faaliyetlerini sürdürebilme ve daha güçlü hale gelme olarak ele almaktadırlar. Carmeli, Friedman ve Tishler (2013) rezilyans kavramının iki boyuta ayrıldığını ifade etmektedir. Yazarlara göre rezilyans, zorlukla mücadele ve bu duruma uyum becerisi olarak iki boyutlu bir yapıya sahiptir.

Rezilyans, beklenmeyenle başa çıkma ve öğrenmeyi mümkün kılan bilişsel, duygusal, ilişkisel ya da yapısal kaynakların yaratılması ya da muhafaza edilmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Rezilyans, yetkinliği geliştiren, verimliliği yenileyen ve yeni yeteneklerle organizasyonun büyümesini sağlayan süreçler, yapılar ve uygulamalara dayanmaktadır (Vogus ve Sutcliffe, 2007). Bu sayede organizasyonlar, karşılaştıkları beklenmedik durumlarla mücadele etme yollarını öğrenerek gelişme potansiyellerini arttırmaktadırlar.

Rezilyans kapasitesine ürün geliştirme bakış açısı ile yaklaşan Akgün ve Keskin (2014), bir organizasyonun sahip olduğu rutinlerin, uygulamaların ve değerlerin organizasyonun yalnızca karşıt durumlardan geri sıçramasını sağlamasını değil aynı zamanda yeni fırsatlar yaratarak daha önceki denge durumuna getirdiğini ifade etmişlerdir. Lengnick-Hall ve Beck (2005, 2009) bir organizasyonun rezilyans kapasitesinin, sahip olunan organizasyonel yetenekler, rutinler, uygulamalar ve süreçler olduğunu belirtmiştir. Dolayısıyla rezilyans kapasitesi, organizasyonel düzeyde bilişsel, davranışsal ve bağlamsal yetenekler ile rutinlerin benzersiz bir bileşiminden oluşmaktadır. Organizasyonel rezilyansın bilişsel öğeleri, karşıt durumların çözümlenmesi için gerekli farkındalığa sahip olma, gerçekliği olduğu gibi görme ve yaratıcı çözümler sunabilmeyi kapsamaktadır. Bu özellikler, mücadele sürecinin ilerleyen safhalarında gerçekleştirilecek eylemlere yön vermektedir.

### **2.3. İlişkisel Rezilyans**

Organizasyonlar belirli görevleri, amaç ve hedefleri başarmak için gerekli faaliyetleri gerçekleştirmek üzere koordine olan insanlar arasındaki ilişkiler sistemi olarak tanımlanmaktadır. Bu ilişkiler organizasyonları oluşturan departmanlar, takımlar, fonksiyonlar ve diğer birimler içerisinde ve arasında var olmaktadır. Karmaşık sosyal etkileşim ve işbirliklerini içerdiğinden ötürü ilişkiler, organizasyonun sinir sistemine benzetilebilir (Kahn, Barton ve Fellows, 2013). Organizasyon içindeki ilişkiler biçimsel ve biçimsel olmayan yapı içinde gerçekleşmektedir.

İlişkisel rezilyans genel olarak tedarik zinciri yönetimi ile ilgili çalışmalarda ortaya çıkan bir kavramdır. İlişkisel yetkinliklerin, tedarik zinciri yönetimini etkileyerek tedarik zincirinin performansını geliştirmeyi sağlayacağı ifade edilmektedir. (Paulraj, Lado ve Chen, 2012; Yılmaz Borekci, Rofcanin ve Gürbüz, 2015).

Bilgi çağında organizasyonlar, dış çevre ile sürekli etkileşim halindedirler. Bilginin akışı ve iletimi olarak görülen iletişim, formel ya da informal olarak paylaşım süreçlerini içermektedir. Organizasyonlar arasında iletişim süreçleri, kişiler bağlantılar vasıtasıyla gerçekleşmektedir. Kişisel bağlantılar aracılığıyla organizasyonlar arasında gerçekleşen bağlantı süreci beraberinde işbirliğini getirmektedir. İşbirliği, organizasyonların ve bireylerin karşılıklı faydaları için bir araya gelerek iletişimi kurmaları ve psikolojik bağlantılar oluşturmalarını ifade etmektedir. İşbirliğinin devamlılığı için tarafların katılımı gerekmektedir (Smith, Carrol ve Ashford, 1995).

Organizasyonların rekabet avantajı kazanması konusunda benimsenen yaklaşımlardan birisi ilişkiyel yaklaşımdır. İlişkiyel yaklaşım (Dyer ve Singh, 1998), bir organizasyonun kendi içindeki bilgi paylaşım rutinlerine ve ilişkilere dayalı varlıklarına yatırım yaptıkça ilişkileri kuvvetlenmekte olduğunu öne sürmektedir. İletişim ağları, tedarikçi ilişkileri yönetim programları ve izleme sistemlerinin rezilyansı olumlu yönde etkileyen ilişkiyel yetkinlikler olarak ifade edilmektedir. Paulraj vd. (2008) ilişkiyel yetkinlikler, uzun dönem ilişki odaklılık, ağ yönetimi ve bilgi teknolojisinin organizasyonlar arası iletişimi ile alıcı ve tedarikçi performansıyla ilişkiyel olduğunu öne sürmektedir. Rezilyansın önemli unsurlarından birisi olan bilişsel ögesi, sorunların anlaşılması ve öngörülmesini sağlamaktadır. Dolayısıyla, bilginin paylaşımı gelecekte karşılaşılabilecek değişimlerle ilgili öngörülerde bulunulması için gereklidir. Organizasyonun çeviklik kazanması, hızlı tepkiler verebilmesi için o anda gerçekleşen olaylara ilişkin gerçek bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır.

Ponomarov ve Holcomb (2009), ilişkiyel rezilyansı, tedarikçi-müşteri ilişkilerini zor şartlar altında düzenleme ve devam ettirme kapasitesi olarak tanımlamışlardır. İlişkiyel rezilyans örgüt düzeyinde, organizasyonun tedarikçileri, dağıtım kanalları ve müşterileri ile olan ilişkilerinde yaşayacağı beklenmedik durumlar karşısında çevik davranarak ve yeni kazanımlar elde ederek durumu kendi lehine çevirebilmesidir.

Stephens, Heapy, Carmeli, Spreitzer ve Dutton (2013), yaptıkları çalışmada bireylerarası ilişkilerin rezilyans üzerindeki etkisine vurgu yapmaktadırlar. İlişkilerin stres zamanlarında rezilyans kapasitesini geliştirdiğinin altını çizmekle birlikte tüm ilişkilerin eşit derecede önemli olmadığını ifade etmektedirler. İlişkiler bilginin paylaşımı, öğrenim süreci ve uyum için gerekli olan çözümleri destekleyebildiği gibi aynı zamanda engelleyebilmesi de söz konusu olmaktadır.

Bireyler, parçası oldukları organizasyona birey düzeyinde ya da bir grubun üyesi olarak katkıda bulunmaktadırlar. Bir grubun parçası olarak bireyler, resmi olmayan gruplar ya da organizasyon tarafından belirlenmiş iş gruplarına dahil olarak organizasyon amaçlarını gerçekleştirmek üzere faaliyetler gerçekleştirmektedirler. İş grubu veya takım üyesi sıfatıyla görevlerini yerine getirmekte olan bireyler, iş arkadaşlarıyla resmi ya da gayri resmi bir takım etkileşimlerde bulunulması kaçınılmaz olmaktadır. Söz konusu ilişkiler çerçevesinde, bireylerin karşılıklı güven üzerine inşa edilmiş ilişkilerinin sağlamlığı bir grup ya da takım olarak karşılaşılan yıkıcı olayların üstesinden gelme konusunda büyük önem taşıdığı söylenebilir.

#### **2.4. Operasyonel Rezilyans**

Bazı organizasyonlar, karşılaştıkları çevresel çalkantılara rağmen işlevselliklerini devam ettirme becerisine sahiptir. Bu tür organizasyonlar, karşılaştıkları güçlükler karşısında sarsılan organizasyonlardan farklı olarak daha güçlü ve donanımlı bir şekilde büyümeyi başarırlar. Bu başarıyı elde eden organizasyonlar, önceki bölümlerde detaylı olarak açıklanan rezilyans kapasitesine sahip organizasyonlardır. Operasyonel rezilyans, birey, grup ve organizasyonların uyum ve gelişim önündeki enelleri aşarak arzu edilen hedeflere ulaşmasını sağlayan bir bakış açısı sağlamaktadır (Sutcliffe ve Vogus, 2007).

Sutcliffe ve Vogus (2007) rezilyans kavramını, zorlayıcı şartlar altında olumlu düzenlemeler yapabilme ve organizasyonun ortaya çıkan zorlayıcı durumlardan daha güçlü ve yeni kaynaklar elde etmiş bir halde kurtulması olarak tanımlamaktadır.

Zorlayıcı şartlar; hatalar, skandallar, krizler, Őoklar, organizasyonda süregelen rutinlerin ilerleyiŐini durduran olaylar, rekabet, stres ve benzeri risklerdir. Zararsız görünen riskler bile daha geniş kapsamlı olaylar kadar tehlikeli hale gelebilmekte ve bir sistem olarak organizasyonun iŐleyiŐini tehdit edebilmektedir (Sutcliffe ve Vogus, 2007; Rudolph ve Repenning, 2002).

Bir organizasyon bünyesindeki operasyonel süreçleri daha iyi tanımlayabilmek ve anlayabilmek için genellikle sistem yaklaşımının kullanıldığı görülmektedir. Sistem, birbirleriyle ve dış çevreyle karşılıklı ilişkileri bulunan alt parçalardan oluşan bir bütündür (Koçel, 2014). Sistem bakış açısından organizasyonlar, iç içe geçmiş varlıklardan ve ilişkilerden oluşan karmaşık, öğrenebilen ve uyum sağlayabilen sistemler olarak tanımlanabilmektedir. Dolayısıyla, rezilyans kavramını bir sosyo-teknik sistem ile söz konusu sosyo-teknik sistemin çevresi ile ilişkileriyle ilgili olarak incelemek gerekmektedir. Stolker, Karydas ve Rouvroye (2008), bir organizasyonun operasyonel rezilyans kapasitesini, organizasyonun istenmeyen olayları önleme becerisi ve istenmeyen olay karşısında hızlı cevap verebilme ve işletme süreçleri kapsamında düzelmesi, kendini toparlaması olarak ifade etmiştir.

Organizasyonların yüzleŐmek durumunda kaldığı zorlayıcı şartlarla mücadele sürecinde örtük bulunan kaynakların ortaya çıkması ve yeni riskler ortaya çıktıkça bu kaynakların deęiŐtirilmesi ya da farklı Şekillerde bir araya getirilerek kullanılması söz konusudur. Dolayısıyla, rezilyans sadece bir uyumu ifade etmez. Daha önce yaŐanmıŐ krizlerin atlatılması, geleceğe dönük bir garanti vermemektedir. Ancak, organizasyonun rezilyans olması, sonraki krizlerden de başarıyla çıkabilme olasılığını artırmaktadır. Rezilyant olabilmek için karşıt durumlara hazırlıklı olmak hayati önem taşımaktadır. Organizasyonun toplam kapasitesinde gelişim, inceleme, öğrenme ve eyleme geçme gerekmektedir. Bu yolla, rezilyans kapasitesi, geçmişten ders almayı gerekli kılmaktadır Sutcliffe ve Vogus (2007).

### **3. Birey Düzeyinde İlişkisel ve Operasyonel Rezilyans Kapasitesinin OperasyonelleŐtirilmesi**

Bu çalışmada amaçlanan bireysel rezilyans kapasitesi ölçęini geliştirmek üzere bireysel rezilyans ile ilgili operasyonel ve ilişkisel madde havuzları oluşturulmuştur. İlişkisel rezilyans kapasitesi ve operasyonel rezilyans kapasitesi hem ayakta kalma (sağkalım) hem de sürdürülebilirlik (dönüşüm) alt boyutlarıyla opeasyonelleŐtirilmiŐtir. Bireyin krizlere ve zorluklara hem operasyonlar hem de ilişkiler üzerinden gereken toparlanma veya dönüşüm cevabını verebilmesi rezilyans kapasitesini oluŐurmaktadır.

Ponomarov ve Holcomb (2009), ilişkisel rezilyansı, taraflar arasındaki ilişkileri zor şartlar altında düzenleme ve devam ettirme kapasitesi olarak tanımlamışlardır. İlişkisel rezilyans örgüt düzeyinde, organizasyonun iş yaptığı tüm taraflarla olan ilişkilerinde yaşayacağı beklenmedik durumlar karşısında çevik davranarak ve yeni kazanımlar elde ederek durumu kendi lehine çevirebilmesidir. Sutcliffe ve Vogus'a (2007) göre, birbiriyle ilişkili beŐ davranışsal süreç vardır. Bunlar, olası zayıflıkların analizini yapmak, resmin bütününe görebilmek için varsayımları sorgulamak, güvenli performansı mümkün kılmak için entelektüel ve organizasyonel becerileri tartıŐma, hatalardan birlikte ders çıkarma ve kıdeme bakmaksızın birlikte karar vermedir. Bu davranışlar, çalışanların zorlayıcı durumların etkileriyle daha iyi başa çıkmalarını sağlamaktadır. Ayrıca bu davranışlar bireyin, organizasyonun temel varsayımlarını sorgulaması yeni çözümler üretebilmesine olanak sağlamaktadır. Kıdem gözetmeksizin



tüm çalışanların birlikte sorunlar üzerinde düşünmesi ve karar alması ise çalışanların kendi aralarındaki ilişkileri güçlendirici rol oynamaktadır.

Operasyonel rezilyans, birey, grup ve organizasyonların uyum ve gelişim önündeki engelleri aşarak arzu edilen hedeflere ulaşmasını sağlayan bir bakış açısı sağlamaktadır (Sutcliffe ve Vogus, 2007). Tablo 1’de bireysel rezilyans kapasitesi boyutlarının tanımlarına yer verilmiştir.

**Tablo 1: Bireysel Rezilyans Kapasitesi Boyutları**

	Boyut
İlişkisel rezilyans kapasitesi	<b>Sağkalım:</b>
Bireylerin, grupların ve organizasyonların ilişkileri mücadelecilik ve zorlayıcı şartlar altında düzenleme ve devam ettirme kapasitesi (Ponomarov ve Holcomb, 2009; Yılmaz Borekci, Rofcanin ve Gurbuz, 2015).	İlişki ağlarını yeniden birleştirebilme, kaybolanın yerine yenisini koyabilme (Ponomarov ve Holcomb, 2009)
Operasyonel rezilyans kapasitesi	<b>Dönüşüm:</b>
Bireylerin, grupların ve organizasyonların güçlüklerin üzerinden gelme ve karşıtlıklara rağmen faaliyetlerini sürdürülebilir ve daha güçlü hale gelme kapasiteleri (Sutcliffe ve Vogus, 2003; Yılmaz Borekci, Rofcanin ve Gurbuz, 2015)	İlişki ağlarını çözme, yenilerini ekleme, eskilerini sona erdirmeye (Yılmaz Borekci, Rofcanin ve Gurbuz, 2015)
	<b>Sağkalım:</b>
	Süreç ve faaliyetleri eski durumuna döndürme, varlığını devam ettirme, geri sıçrama (Holling, 1973; Timmerman, 1981; Tilman ve Downing, 1994; Bodin ve Wiman, 2004; Walker vd., 2004)
	<b>Dönüşüm:</b>
	Süreç ve faaliyetlerde değişime gitme, elimine etme ya da yerine yenilerini getirme (Walker vd.; 2002; Hamel ve Valikangas, 2003; McDonald, 2006)

Birey düzeyinde operasyonel rezilyans, bireyin iş yaparken karşısına çıkan krizler, istenmeyen olaylar karşısında çözüm bulabilmesi, yeni iş yapış şekilleri yaratabilmesi ve gelecekteki krizlere karşı hazırlıklı olmayı öğrenmesi olarak ifade edilebilir. Bir başka deyişle operasyonel rezilyans, iş süreçlerinde önüne çıkan elverişsiz durum sonucu kişinin işini sonuçlandırabilmesi için yeni yollar yaratması yoluyla farklı durumlara farklı cevap verebilme kapasitesini geliştirmesidir.

Birey düzeyinde rezilyans yapısının incelenmesi 1970’li yıllardan itibaren gelişim psikolojisi alanında gerçekleşmiştir. Bu alanda çalışmalar yapan Luthar, Cicchetti ve Becker (2000), rezilyans kavramının iki kritik durumun olduğunu ifade etmektedir. Bu iki kritik durum belirgin bir tehlike ya da ağır bir karşıtlık durumuna maruz kalma ve gelişim sürecinde karşılaşılan yıpratıcı saldırılara karşı olumlu uyum sağlamayı başarmadır. Birey düzeyinde rezilyans, bireyin yıkıcı olaylar ve tehditler karşısında çevresini nasıl etkilediğini içermektedir. Çevre ile gerçekleşen bu aktif etkileşim, farklı eylemlerde bulunma seçeneklerinin oluşmasını tetiklemektedir. Bu seçenekler, bilme, karar verme ve hayata geçirme aşamalarıyla kendini göstermektedir. Bu bağlamda, rezilyansın bir birey için geliştirilebilir bir özellik olduğu iddia edilmektedir (Luthar vd., 2000).

Rezilyans çok boyutlu ve dinamik bir süreç olarak anlaşılmaktadır. Rezilyansın bireylerde farklı stres kaynakları ve durumlara karşı olarak farklı zamanlarda, farklı şekillerde ortaya çıkması söz konusu olmaktadır. Birey belirli bir durum karşısında rezilyans özelliği kazansa bile, yeni değişimler karşısında yeni rezilyans cevapları

vermesi söz konusu olabilir. Bu bağlamda, rezilyansın bireysel düzeyde dinamik bir olgu olduğu görülmektedir. Bireyi yıkıcı durumlar karşısında koruyucu ve bu durumlarla baş etmesini sağlayıcı faktörler problem çözme becerileri, başa çıkma ve uyum stratejileriyle gelişmektedir. Söz konusu problem çözme becerileri ve stratejileri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Henley, 2010):

- Çözüm odaklı başa çıkma stilini öğrenme
- Eyleme geçmeden önce düşünme becerisini geliştirme
- Bir durum karşısında alternatif seçenekler ortaya koyabilme
- Bağımsız olarak hareket edebilme ancak gerektiğinde başkasında yardım isteyebilme
- Yeni bilgi kazanmak için meraklı olma ve çevreyi keşfetme konusunda ilgili olma
- Kültürel faaliyetler ve olaylara aktif olarak katılma
- Çevredeki değişimlere etkin biçimde uyum sağlamayı öğrenme
- Benzer durumlarda diğer bireylere yardımcı olabilme

Bireysel rezilyansın, stres ve tükenmişlik gibi konular ile ilişkilerinin, pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel psikoloji alanlarında incelendiği görülmektedir. Bu alanda çalışan yazarlardan Luthans (2002b), gelişmiş performans için insan kaynağının güçlü yanları ve olumlu yetenekleri olarak tanımladığı pozitif örgütsel davranışın, insan sermayesinden psikolojik sermayeye uzanan bir takım öğelerden oluştuğunu ifade etmektedir. Bu öğeler, öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve rezilyanstır. Rezilyans kavramı bir bireyin belirgin bir tehdit, risk ya da zarara maruz kalması, olumlu anlamda uyum göstermesi ve normal işlevselliğini yitirmemesi durumuna karşılık gelen bir kavramdır (Bonnano, 2004).

Youssef ve Luthans'a göre (2007), rezilyant bireyler, durumun tanımlanması ve denge noktasına geri sıçrayabilmek için gerekli zaman, enerji ve kaynakların araştırılmasıyla tepki vermektedirler. Rezilyant bireyler, başarısızlıkları bir sıçrama tahtası olarak kullanarak gelişmektedirler. Luthans, Norman, Avolio ve Avey (2008), bireylerin bu özelliğinin, terfi ya da yeni görev sorumlulukları gibi hem olumlu hem de olumsuz durumlarda stresi yönetebilmek için önemli rol oynadığını ifade etmektedir.

Rezilyans ölçümleri yapılan çalışmalardan yola çıkılarak, eylem ve tutumların bireyin rezilyant oluşunda rol oynadığı düşünülmektedir. Bireyin, operasyonel faaliyetler sırasında kesintiye yol açacak etmenleri değerlendirebilmesi, farklı bakış açılarından bakarak, mücadeleci bir şekilde tepki verebilmesi bireysel rezilyansı sayesinde gerçekleşmektedir. Problem çözme, stratejik düşünme ve planlama gibi özellikler sağ kalım ve dönüşüm sürecinde bireyi destekleyici olmaktadır. Bireylerin yıkıcı durumlardan kurtulabilmesi için mevcut durumdan çıkabileceğine dair inancı ve kendisine güveninin tam olması, seçtiği çözüm yolunda ilerlemek üzere kararlı hareket etmesi gerekmektedir (Henley, 2010).

#### **4. Yöntem**

Bu çalışmada, birey düzeyinde ilişkisel ve operasyonel rezilyans kapasitesinin belirlenmesinde kullanılacak bir ölçüm aracının geliştirilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç çerçevesinde, ilişkisel ve operasyonel rezilyansın kuramsal arka planı incelenmiş, madde havuzu oluşturulmuş, pilot uygulama örnekleme seçilmiş ve uygulama sonrası analizler yapılmıştır (DeVellis, 2014). Maddeler değerlendirildikten sonra keşfedici faktör analizi yapılmış, ana uygulama örnekleme üzerinde doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir.

#### 4.1. Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın evrenini İstanbul'da faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Pilot uygulama örnekleme kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen 208 katılımcıdan oluşmaktadır. Katılımcıların %54,3'ünün kadın, %45,7'sinin erkek olduğu görülmüştür. Pilot örneklem katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, %3,8'inin önlisans, %51,4'ünün lisans, %29,3'ünün yüksek lisans ve %15,4'ünün doktora mezunu olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların %34,1'i 24-32 yaş arasında, %21,6'sı 33-41 yaş arasında, %24'ü 42-50 yaş arasında ve %20,2'si, 51 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların %34,1'i 1-8 yıl, %18,3'ü 9-15 yıl, %18,8'i 16-23 yıl ve %28,8'i 24 yıl ve üzeri kurum kıdemine sahiptir. Pilot uygulama örnekleminin demografik özelliklere göre dağılımları Tablo 2'de görülmektedir.

**Tablo 2: Pilot Uygulama Örnekleminin Demografik Özellikleri**

Değişken	Grup	N	%
Cinsiyet	Kadın	113	54,3
	Erkek	95	45,7
Eğitim Durumu	Ön Lisans	8	3,8
	Lisans	107	51,4
	Yüksek Lisans	61	29,3
	Doktora	32	15,4
Yaş	24-32 arası	71	34,1
	33-41 arası	45	21,6
	42-50 arası	50	24,0
	51 ve üzeri	42	20,2
Kurum kıdemi	1-8 yıl	71	34,1
	9-15 yıl	38	18,3
	16-23 yıl	39	18,8
	24 yıl ve üzeri	60	28,8

Ana uygulama örnekleme ise kolayda örnekleme yöntemi ile ulaşılan 206 katılımcıdan oluşmaktadır. Ana uygulama örneklemindeki katılımcıların %50'sinin kadın, %50'sinin erkek olduğu görülmüştür. Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, %49'unun lisans, %29,6'sının yüksek lisans ve %21,4'ünün doktora mezunu olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların %48,1'i 24-32 yaş arasında, %21,4'ü 33-41 yaş arasında, %14,6'sı 42-50 yaş arasında ve %16'sı, 51 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların %48,1'i 1-8 yıl, %17'si 9-15 yıl, %14,6'sı 16-23 yıl ve %20,4'ü 24 yıl ve üzeri kurum kıdemine sahiptir. Ana uygulama örnekleminin demografik özelliklere göre dağılımı Tablo 3'te görülmektedir.

**Tablo 3: Ana Uygulama Örnekleminin Demografik Özellikleri**

Değişken	Grup	N	%
Cinsiyet	Kadın	103	50,0
	Erkek	103	50,0
Eğitim Durumu	Lisans	101	49,0
	Yüksek Lisans	61	29,6
	Doktor	44	21,4
Yaş	24-32 arası	99	48,1
	33-41 arası	44	21,4
	42-50 arası	30	14,6
	51 ve üzeri	33	16,0
Kurum kıdemi	1-8 yıl	99	48,1
	9-15 yıl	35	17,0
	16-23 yıl	30	14,6
	24 yıl ve üzeri	42	20,4

#### 4.2. Veri Toplama Aracı

Rezilyans kavramı, sosyal bilimlerde psikoloji, eğitim, işletme ve iktisat alanlarında “dayanıklılık”, “sağlamlık”, “yılmazlık” ve “kendini toparlama gücü” adı altında bireysel düzeyde incelenmektedir. İşletme ve iktisat alanlarında “resilience” ya da “psychological resilience” kavramı, pozitif psikolojik sermayenin bir alt boyutu olarak “dayanıklılık” veya “psikolojik dayanıklılık” adı altında incelenmektedir. Psikolojik dayanıklılık/sağlamlılık özelliğinin psikolojik sermayenin bir parçası olarak, bireylerin problemler başa çıkma, hayatta kalma ve sorun çözme gibi özelliklerinin daha genel anlamda değerlendirildiği görülmektedir (Luthans, Avolio ve Avey, 2007). Organizasyonel rezilyans kapasitesi ise, örgüt içindeki işe yönelik faaliyetler ve iş ilişkilerinin beklenmedik durumlara karşı ayakta kalabilme ve uyum sağlayarak devamlılığını sağlaması anlamına gelmektedir. Dolayısıyla, psikolojik dayanıklılık ölçekleri bireylerin organizasyonel rezilyans kapasitesini temsil edebilecek ifadeleri içermemektedir. Organizasyonel rezilyansı değerlendirmek için kullanılan kısıtlı sayıdaki bazı ölçüm araçlarının örgütteki genel rezilyans iklimini ölçmeye ve yalnızca operasyonel boyuta yönelik olduğu görülmüştür (Ponomarov, 2009; Wieland ve Wallenburg, 2013). Dolayısıyla, birey düzeyinde ilişkisel ve operasyonel rezilyans kapasitesinin incelenmesi için bir ölçek geliştirilmesine karar verilmiştir.

Organizasyonel rezilyans kapasitesinin ilişkisel ve operasyonel boyutlarını değerlendirebilmek için organizasyonel rezilyansın değerlendirilmesinde kullanılan ölçüm araçları ile (Akgün ve Keskin, 2014; Bardoel vd., 2014; Kantur ve Say, 2015; Ambulkar, Blackhurst ve Grawe, 2015) ile araştırmacının İK uzmanları ile yaptığı görüşmelerden yararlanılmıştır. Ayrıca, organizasyonel rezilyansın kuramsal temelinde yatan özelliklerini yansıtacak ifadelerin yazımına dikkat edilmiştir. Bu özellikler; devamlılık (Weick, 1993); hızlı cevap verebilme (Christopher ve Peck, 2004); öngörü (Hollnagel vd., 2008); durum farkındalığı (McManus vd., 2008); ayakta kalma (Corey ve Deitch, 2011); öğrenme (Carrol, 1998); yenilikçilik ve yaratıcılık (Kendra ve Wachtendorf, 2003); uyum sağlayabilme (Vogus ve Sutcliffe, 2007), iletişim ve bütünleşme (Weiland ve Wallenburg, 2013); karşılıklı güven (Ponomarov, 2009) ve yeni bağlantılar kurma (Yılmaz Börekçi, Rofcanin, Gürbüz, 2015) gibi özelliklerdir. Ölçek geliştirme çalışmasında herhangi bir unsuru göz ardı etmemek için 2 İK uzmanı ile derinlemesine görüşme yapılmış, beklenmedik durumlarda çalışanların sergilemesi

gereken davranışlar hakkında sorular yöneltilmiştir. Yaklaşık 60-90 dakika süren görüşmeler sonucu elde edilen veriler ve alanyazından derlenen ölçek ifadeleri bir araya getirilerek yeni ifadeler yazılmıştır. Böylece 41 ifadelik bir madde havuzu oluşturulmuştur. Ölçek ifadelerinin değerlendirilmesinde 1 (Kesinlikle katılmıyorum)’den 5’e (Kesinlikle katılıyorum) uzanan likert tipi ölçek kullanılmıştır.

Madde havuzunun oluşturulmasında, operasyonel ve ilişkisel rezilyans boyutlarını sağkalım ve sürdürülebilirlik özellikleriyle temsil edebilecek ifadeler kullanılmıştır. Oluşturulan madde havuzu içinden uygun ifadelerin seçimi için uzman görüşüne başvurulmuştur. Ölçeğin ölçmek istenen yapıyı ölçüp ölçmediğini belirlemek için uzman görüşü önem taşımaktadır (Şencan, 2005). 41 ifadelik madde havuzunun değerlendirilmesi için açıklayıcı yönergenin, ölçek ifadelerinin ve değerlendirme ölçütlerinin yer aldığı “ölçek değerlendirme formu” oluşturulmuştur. Madde havuzunun değerlendirilmesinde alanında uzman ve ölçek geliştirme süreçleri hakkında bilgi sahibi 4 İK uzmanı, 1 psikolog, 1 ölçek geliştirme uzmanı, 1 eğitimci ve 1 Türk Dili uzmanının görüşlerine başvurulmuştur. Ölçekte yer alan ifadelerin ölçülen yapıyı ölçme düzeyi, anlaşılabilirlik, açıklık, dilin doğru kullanımı ve ölçüm biçiminin uygunluğu ölçütleri açısından incelenmesi istenmiştir. Uzmanların üzerinde görüş bildirdiği ifadelerde değişiklikler yapılmış, uygun bulunmayanlar ise çıkartılmıştır. Ölçek, 39 ifade ile pilot uygulama için son haline getirilmiştir.

## 5. Bulgular

Birey Düzeyinde İlişkisel ve Operasyonel Rezilyans Kapasitesi Ölçeği (BDİORKÖ)’nin geliştirilmesinde madde analizi, keşfedici faktör analizi (KFA), doğrulayıcı faktör analizi (DFA), güvenilirlik analizi ve korelasyon analizlerinden yararlanılmıştır.

### 5.1. Madde Analizi Bulguları

BDİORKÖ’de yer alan maddelerin birbirleriyle arasındaki ilişkileri belirlemek üzere madde-toplam korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Ayrıca, ölçek maddelerinin ayırt ediciliğini değerlendirmek üzere ölçek toplam puanına göre alt %27’lik ve üst %27’lik puan aralığındakilerin madde puan ortalamaları arasındaki farkın belirlenmesi için t-testi analizi yapılmıştır. Madde toplam korelasyonları ve t-testi sonuçları Tablo 4’te görülmektedir.

**Tablo 4: BDİORKÖ Maddelerinin Madde Toplam Korelasyonları ve t-testi Sonuçları**

Madde No	Madde Toplam Korelasyon	Üst-Alt %27’lik gruplara göre t-testi sonuçları	Madde No	Madde Toplam Korelasyon	Üst-Alt %27’lik gruplara göre t-testi sonuçları
R1	0,410	-4,381(**)	R21	0,575	-6,563(**)
R2	0,580	-6,250(**)	R22	<b>0,005</b>	<b>-0,549</b>
R3	0,440	-6,147(**)	R23	0,550	-6,781(**)
R4	0,627	-6,521(**)	R24	0,626	-7,586(**)
R5	0,466	-6,193(**)	R25	0,624	-7,717(**)
R6	0,547	-6,027(**)	R26	0,684	-8,809(**)
R7	0,319	-4,636(**)	R27	0,571	-7,013(**)
R8	0,699	-9,645(**)	R28	0,683	-7,979(**)
R9	0,645	-9,096(**)	R29	0,561	-6,173(**)

R10	0,666	-8,715(**)	R30	0,519	-5,166(**)
R11	0,600	-7,584(**)	R31	0,455	-5,164(**)
R12	0,600	-8,001(**)	R32	0,551	-6,732(**)
R13	0,570	-6,525(**)	R33	0,522	-5,391(**)
R14	0,255	-3,984(**)	R34	0,485	-6,215(**)
R15	0,616	-8,065(**)	R35	0,194	-3,466(**)
R16	<b>0,085</b>	<b>-1,593</b>	R36	0,657	-6,949(**)
R17	0,513	-5,545(**)	R37	0,582	-6,258(**)
R18	<b>-0,059</b>	<b>1,033</b>	R38	0,649	-7,556(**)
R19	0,452	-4,880(**)	R39	0,641	-7,916(**)
R20	0,659	-7,897(**)			

\* p<0,05 \*\* p<0,01 R: Rezilyans

Ölçek maddelerinin madde-toplam korelasyon değerinin her madde için 0,30 ile 0,60 arasında olması ve 0,20'nin altında olan maddelerin kullanılmaması önerilmektedir (Büyüköztürk, 2007). Madde analizi sonucu, 16. maddenin 0,085; 18. Maddenin -0,059 ve 22. maddenin -0,549 değerleri ile 0,20'nin altında olduğu görülmüştür. Ayrıca, t-testi sonuçları 16., 18. ve 22. maddeler dışındaki maddelerin üst %27'lik grubun madde ortalama puanının alt %27'lik grubun puanlarından anlamlı (p<0,05) düzeyde farklılaştığını göstermiştir. Bu veriler doğrultusunda 16., 18. ve 22. maddelerin KFA'da yer almamasına karar verilmiştir.

## 5.2. Keşfedici Faktör Analizi Bulguları

Ölçeğin hangi faktörlerden oluştuğunu ve faktör yapısının nasıl olduğunu ortaya koymak amacıyla KFA yapılmıştır. Madde havuzunun oluşturulmasında ilişkisel ve operasyonel rezilyans kapasitesine ilişkin ifadeler sağkalım ve dönüşüm boyutlarına ayrılarak oluşturulmuştur. KFA ile ortaya çıkan yapının, ölçülmek istenen kavramın kuramsal altyapısına uyumlu olup olmadığı incelenmiştir. Pilot uygulama verileri ile yapılan KFA için faktör çıkarma işlemi olarak temel bileşenler analizi ve “varimax” döndürme yaklaşımı tercih edilmiştir. Verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığını değerlendirmek üzere Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Testi'ne başvurulmuştur. KMO istatistiğinin en az 0,60 değerine sahip olması ve Bartlett Testi sonucunun anlamlı bir değere sahip olması, veri setinin faktör analizi için uygun olduğunun göstergeleridir (Büyüköztürk, 2007; Kalaycı, 2010; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012).

Faktör analizinde, bir değişkene ait faktör yükünün birden fazla faktörün altında bulunması durumu ortaya çıkabilmektedir. Bir değişkenin faktör yükü 0,40 üzerinde ve birden fazla faktörde eşit ya da 0,10'dan az bir farka sahip ise, bu durum çapraz yük olarak ifade edilmektedir. Birden fazla çapraz yük olması durumunda çeşitli farklı döndürme yöntemlerini denenerek faktör sayısını azaltılabilir veya yüksek çapraz yüklü ifadeler ölçekten çıkarılarak analiz yinelenir (Şencan, 2005:392). Pilot uygulama verilerine yapılan faktör analizi sonucunda çapraz yük taşıyan ve faktör yükü 0,40'tan düşük olan maddeler taşıdıkları anlam da göz önünde bulundurularak incelenmiş ve çıkarılması uygun bulunanlar analizden çıkarılmıştır. Maddeleri eleme işlemi, çapraz yük sorunu ortadan kalkana kadar sürdürülmüş ve faktör analizi yinelenmiştir.

Pilot ölçek için yapılan KFA'nın KMO ve Bartlett Testi değerleri Tablo 5'te görülmektedir. Pilot ölçeğin KMO istatistiğinin 0,922 değerine sahip olduğu; Bartlett testi Ki-kare katsayısının ise anlamlı (p=0,000<0,05) olduğu görülmektedir. Böylece, veri setinin faktör analizine uygun olduğu sonucuna varılmıştır.

**Tablo 5: BDİORKÖ Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları**

KMO değeri=0,922 Barlett Testi sonucu Ki-kare=1648,879 sd=153 p=0,000 R:Rezilyans	
İfadeler	Faktör Yükleri
1.Faktör: İlişkisel Rezilyans Sağkalım (Varyansı açıklama oranı= % 21,019)	
R36.Çalışma arkadaşlarımla ve yöneticilerimin deneyimlerinden kendime dersler çıkarırım.	0,759
R28.Olumsuzluklarla karşılaştığımda başkalarının deneyimlerinden yararlanmaya çalışırım.	0,754
R23.Çalışma arkadaşlarımla ve yöneticilerimin önerilerini işime uygulamaktan çekinmem.	0,752
R37.Zor kararlar alırken benimkinden farklı bakış açılarına da başvurarak en son kararımı veririm.	0,733
R24.Çalışma arkadaşımın benden daha iyi bir yöntem kullandığını görürsem onu kendi işimde de kullanırım.	0,696
R26. İşimi daha iyi yapabilmek için iş arkadaşlarımla ve üstlerimle işbirliği yaparım.	0,602
2.Faktör: Operasyonel Rezilyans Sürdürülebilirlik (Varyansı açıklama oranı= % 17,095)	
R15.İşimi yaparken bana engel olan bir durumla karşılaşırsam sorunu çözmek için yeni yollar ararım.	0,727
R39.Problem çözme ve sorun gidermede kurum dışından ilgili kaynakları bulabilirim ve kullanabilirim.	0,686
R12.Olağandışı aksamlar olduğunda inisiyatif kullanarak (kendi kararlarımı vererek) işimi devam ettirebilirim.	0,680
R20.İşle ilgili yaşadığım olumsuzluklardan yeni şeyler öğrenmiş olarak çıkarırım.	0,659
R11.Karşılaştığım zorlukların gelecekte beni daha güçlü yapabileceğini bilirim.	0,647
3.Faktör: Operasyonel Rezilyans Sağkalım (Varyansı açıklama oranı= % 13,020)	
R5.Gerektiğinde işin aksamasına engel olmak için yöneticimin ve iş arkadaşlarımla sorumluluklarını geçici olarak devralabilirim.	0,681
R1.Normal dışı durumlarda (kriz, elektrik kesintisi, çalışma koşullarında değişiklik vb.) iş hedeflerimi gerçekleştirmeye çalışırım.	0,678
R4.Kritik görev ve sorumluluklarımı kriz durumlarında mutlaka yerine getirmeye çalışırım.	0,645
R3.İşe gelemediğim zaman, işlerimin aksamaması için yerime bir çalışma arkadaşımı ayarlamaya çalışırım.	0,642
4.Faktör: İlişkisel Rezilyans Sürdürülebilirlik (Varyansı açıklama oranı= % 10,532)	
R31.Olağandışı durumlarda ihtiyacım olabileceğini düşünerek iş çevremdeki yeni insanlarla ilişkiler kurmaya özen gösteririm.	0,798
R32.Kriz durumlarında iş ilişkilerimin bana engel olmasını istemem.	0,688
R34.Uzun dönemli iş ilişkilerinin kısa dönemli olanlarına göre daha olumlu etkileri olacağını düşünürüm.	0,598
Toplam varyansı açıklama oranı=%61,666	

KFA sonucunda 18 ifadeli ve 4 faktörden oluşan bir yapı ortaya çıkmıştır. Bu durumda, ölçek maddelerinin yazımında temel alınan ilişkisel ve operasyonel rezilyansın sağkalım ve sürdürülebilirlik ayırımına uyumlu bir ayırma olduğu

görülmüştür. Tablo 5'te faktörlere ve toplam açıklanan varyansa katkısına göre birinci faktörün ilişkisel rezilyansın sağkalım boyutunu temsil eden ifadeleri içerdiği görülmektedir. Birinci faktörde yer alan maddelerin faktör yüklerinin 0,602 ile 0,759 arasında değiştiği görülmektedir. Birinci faktörün varyansı açıklama oranı %21,019'dur. İkinci faktör olan operasyonel rezilyansın sürdürülebilirlik boyutundaki maddelerin faktör yükleri 0,647 ile 0,727 arasında değişmektedir. İkinci faktörün varyansı açıklama oranı %17,095'tir. Üçüncü faktör olan operasyonel rezilyansın sağkalım boyutundaki maddelerin faktör yüklerinin 0,642 ile 0,681 arasında değiştiği görülmektedir. Üçüncü faktörün varyansı açıklama oranı %13,020'dir. Dördüncü faktör olan ilişkisel rezilyansın sürdürülebilirlik boyutundaki maddelerin faktör yüklerinin 0,589 ile 0,789 arasında değiştiği görülmüştür. Dördüncü faktörün varyansı açıklama oranı %10,532'dir. Dolayısıyla, tüm faktörlerdeki faktör yüklerinin yüksek düzeyde olduğu yorumu yapılabilir. Büyüköztürk (2007)'e göre, çok faktörlü yapılarda, açıklanan toplam varyansın %40 ile %60 arasında olması yeterlidir. KFA sonucu toplam varyansı açıklama oranının %61,666 olması, faktörlerin toplam varyansa katkısının yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir.

### 5.3. Faktörlerarası Korelasyon ve Güvenilirlik Analizleri

Pilot ölçeğin alt faktörleri arasındaki ilişkileri belirlemek üzere Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda ölçeğin dört faktörünün birbiriyle anlamlı düzeyde pozitif yönde ilişkilerinin olduğu belirlenmiştir. Tablo 6'da görüldüğü üzere, faktörler arası korelasyonların orta düzeyde pozitif yönde anlamlı ( $p < 0,01$ ) oldukları belirlenmiştir.

**Tablo 6: BDİORKÖ Faktörler Arası Korelasyon Katsayıları**

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4
Faktör 1	1			
Faktör 2	0,625**	1		
Faktör 3	0,558**	0,513**	1	
Faktör 4	0,519**	0,549**	0,389**	1

\*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,01$

Ölçek güvenilirliğini belirlemek üzere Cronbach  $\alpha$  değerinden yararlanılmıştır. Pilot ölçeğin genel olarak ve alt faktörleri bakımından güvenilirlik katsayıları Tablo 7'de yer almaktadır.

**Tablo 7: BDORKÖ Güvenilirlik Katsayıları**

	Madde Sayısı	Cronbach $\alpha$
Ölçek Genel	18	0,907
Faktör 1	6	0,890
Faktör 2	5	0,828
Faktör 3	4	0,688
Faktör 4	3	0,671

Tablo 7'de yer alan Cronbach  $\alpha$  değerleri, ölçeğin geneli için 0,907; birinci faktör olan "ilişkisel rezilyans sağkalım" faktörü için 0,890; ikinci faktör olan "operasyonel rezilyans sürdürülebilirlik" faktörü için 0,828; üçüncü faktör olan "operasyonel rezilyans sağkalım" faktörü için 0,688; dördüncü faktör olan "ilişkisel rezilyans sürdürülebilirlik"

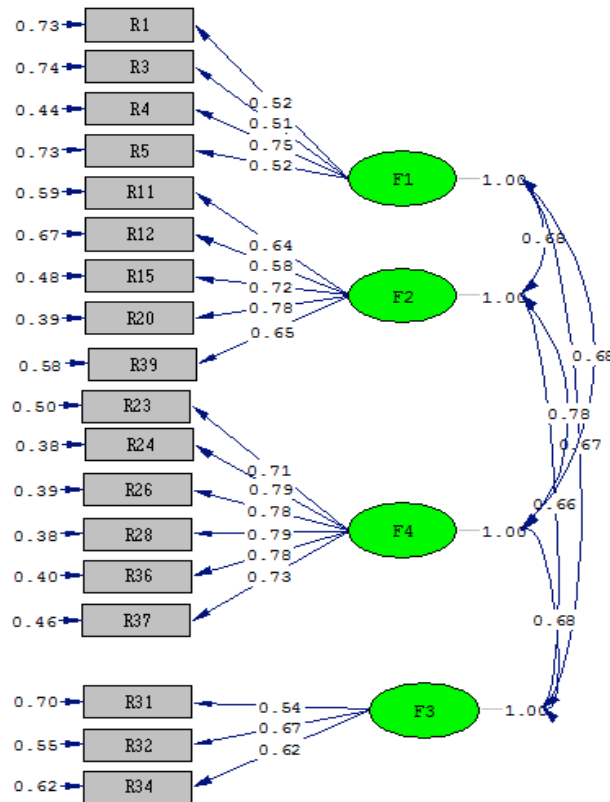


için ise 0,671 olarak belirlenmiştir. Genel ölçeğin, birinci ve ikinci faktörlerin yüksek düzeyde güvenilir olduğu söylenebilir. Üçüncü ve dördüncü faktörler ise yeterli güvenilirlik düzeyine sahiptir (Özdamar, 2016).

#### 5.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Ölçeğin KFA ile ortaya çıkan faktör yapısı, 205 katılımcıdan oluşan ana uygulama örnekleminde elde edilen veriler ile doğrulanmak üzere LISREL 8.0 programı ile DFA yapılmıştır. DFA'dan elde edilen faktör yükleri, t değerleri, hata varyansları ve model uyum indeksleri incelenmiştir. Bu çalışmada model uyum indekslerinden ki-kare/serbestlik derecesi, RMSEA (Yaklaşık hataların karekökü); RMR (Ortalama hataların karekökü); NNFI (Normlaştırılmamış uyum indeksi); NFI (Normlaştırılmış uyum indeksi); IFI (Artırımlı uyum indeksi); CFI (Karşılaştırmalı uyum indeksi); GFI (İyilik uyum indeksi); AGFI (Düzeltilmiş İyilik uyum indeksi) ve analizin yapılması için gerekli asgari örneklem büyüklüğünü gösteren Kritik N (Critical N-CN) değerinden yararlanılmıştır.

Pilot uygulama sonucu elde edilen 4 faktörlü yapının doğrulanması için yapılan DFA sonucu LISREL programı görüntüsü Şekil 1'de görülmektedir. Ölçeğin faktörleri operasyonel rezilyans sağkalım için "F1"; operasyonel rezilyans sürdürülebilirlik için "F2"; ilişkisel rezilyans sağkalım için "F3"; ilişkisel rezilyans sürdürülebilirlik için ise "F4" şeklinde kodlanmıştır.



Chi-Square=193.49, df=129, P-value=0.00021, RMSEA=0.050

Şekil 1: BDİORKÖ Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Yol Şeması ve Faktör Yükleri

DFA bulgularını değerlendirmek üzere faktör yüklerinin yanı sıra, Tablo 8’de görülen t değerleri ve hata varyansları, açıklanan varyans ve güvenilirlik katsayıları incelenmiştir.

**Tablo 8: DFA Sonucu Elde Edilen Faktör Yükleri, t Değerleri ve Güvenilirlik katsayıları**

Maddeler	Standardize Edilmiş Faktör Yükleri	t değeri	Hata varyans ı	R <sup>2</sup> Açıklanan varyans	Güvenilirlik katsayıları
<b>Faktör 1: Operasyonel Rezilyans Sağkalım</b>					
R1	0,52	7,00	0,73	0,27	0,667
R3	0,51	6,81	0,74	0,26	
R4	0,75	10,52	0,44	0,56	
R5	0,52	7,03	0,73	0,27	
<b>Faktör 2: Operasyonel Rezilyans Sürdürülebilirlik</b>					
R11	0,64	9,61	0,59	0,41	0,808
R12	0,58	8,40	0,67	0,33	
R15	0,72	11,18	0,48	0,52	
R20	0,78	12,54	0,39	0,61	
R39	0,65	9,79	0,58	0,42	
<b>Faktör 3: İlişkisel Rezilyans Sağkalım</b>					
R23	0,71	11,24	0,50	0,50	0,894
R24	0,79	13,09	0,38	0,62	
R26	0,78	12,93	0,39	0,61	
R28	0,79	13,13	0,38	0,62	
R36	0,78	12,77	0,40	0,60	
R37	0,73	11,76	0,46	0,54	
<b>Faktör 4: İlişkisel Rezilyans Sürdürülebilirlik</b>					
R31	0,54	7,17	0,70	0,30	0,641
R32	0,67	8,97	0,55	0,45	
R34	0,62	8,24	0,62	0,38	

Tablo 8’de görüldüğü üzere faktör yükleri “Operasyonel Rezilyans Sağkalım” için 0,51 ile 0,75 arasında, “Operasyonel Rezilyans Sürdürülebilirlik” için 0,58 ile 0,78 arasında, “İlişkisel Rezilyans Sağkalım” için 0,71 ile 0,79 arasında ve “İlişkisel Rezilyans Sürdürülebilirlik” için 0,54 ile 0,67 arasında değişmektedir. DFA sonucunda elde edilen t değerlerinin 1,96’nın üzerinde olması durumunda 0,05 düzeyinde; 2,56’nın üzerinde olması durumunda ise 0,01 düzeyinde anlamlı oldukları kabul edilmiştir. DFA sonucu gözlenen değişkenlerin t değerlerinin anlamlılık düzeylerine bakıldığında tüm maddelere ilişkin t değerlerinin 0,01 düzeyinde anlamlı oldukları görülmektedir. Güvenilirlik katsayıları incelendiğinde; ölçek alt faktörlerinin sırasıyla 0,667; 0,808;

894 ve 0,641’lik güvenilirlik katsayıları ile yüksek ve yeterli düzeylerde güvenilir oldukları belirlenmiştir.

Korelasyon katsayılarının faktör 1 ile faktör 2 arasında 0,68; faktör 1 ile faktör 3 arasında 0,67; faktör 1 ile faktör 4 arasında 0,68; faktör 2 ile faktör 3 arasında 0,66; faktör 2 ile faktör 4 arasında 0,78; faktör 3 ile faktör 4 arasında 0,68 olduğu görülmüştür. Faktörler arası korelasyonların orta düzeyde olduğu görülmekle birlikte, operasyonel rezilyansın sürdürülebilirlik boyutu ile ilişkisel rezilyansın sürdürülebilirlik boyutu arasındaki korelasyonun yükseğe yakın olduğu görülmüştür. Bu durum, iki boyutun da sürdürülebilirliğe yönelik ifadeleri içermesinden dolayı olduğu şeklinde yorumlanabilir.

DFA analizinde uyum indekslerinin iyileştirilmesi için LISREL 8.80 tarafından modifikasyon önerileri belirlenmiş ancak uyum indekslerinin kabul edilebilir düzeyde olmasından dolayı önerilen modifikasyonlar yapılmamıştır. DFA sonucu model için hesaplanan uyum indeksleri Tablo 9’da görülmektedir.

**Tablo 9: DFA Sonucu Elde Edilen Model Uyum İndeksleri**

Uyum İndeksi	Kabul Edilebilir Uyum	Mükemmel Uyum	Elde Edilen Değer	Uyum Düzeyi
Ki-kare/sd	≤4-5	≤3	1,42	Mükemmel
RMSEA	0,05 < RMSEA ≤ 0,08	0 ≤ RMSEA ≤ 0,05	0,050	Kabul edilebilir
RMR	0,05 < RMR ≤ 0,08	0 ≤ RMR ≤ 0,05	0,025	Mükemmel
NNFI	0,90 ve üzeri	0,95 ve üzeri	0,98	Mükemmel
NFI	0,90 ve üzeri	0,95 ve üzeri	0,96	Mükemmel
IFI	0,90 ve üzeri	0,95 ve üzeri	0,99	Mükemmel
CFI	0,95 ve üzeri	0,97 ve üzeri	0,99	Mükemmel
GFI	0,85 ve üzeri	0,90 ve üzeri	0,90	Mükemmel
AGFI	0,85 ve üzeri	0,90 ve üzeri	0,87	Kabul edilebilir
Kritik N (Critical N-CN)	Analizin yapılması için gerekli asgari örnek büyüklüğü	189	206	Analize uygun

Tablo 9’a bakıldığında DFA’dan elde edilen ki kare değeri ( $\chi^2$ ) 183,57 (sd=129,  $p < 0,01$ ) ve ki kare değerinin serbestlik derecesine oranı ( $\chi^2/sd$ ) 1,42 olarak mükemmel uyuma karşılık gelmektedir. RMSEA indeksinin 0,050 değeriyle kabul edilebilir uyum gösterdiği görülmektedir. Standardize edilmiş RMR’nin 0,025 değeriyle 0,05’ten küçük olmasından dolayı mükemmel uyumu göstermektedir. NNFI değerinin 0,98 ve NFI değerinin 0,96 olması mükemmel uyumu ifade etmektedir. IFI (0,99), CFI (0,99) ve GFI (0,90) uyum indekslerinin mükemmel uyum aralıklarında oldukları görülmüştür. AGFI ise 0,87 ile kabul edilebilir düzeydedir. Kritik N sayısı 189 olarak belirlenmiştir. Örnek sayısı 206 olduğu için analizin yapılması için gerekli asgari örnek büyüklüğünün sağlandığı söylenebilir (Şimşek, 2007:14; Bayram, 2010:78; Meydan ve Şeşen, 2011:37; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyükoztürk, 2012:271; Özdamar, 2016: 185).

DFA uyum indeksi değerleri, modelin kabul edilebilir uyuma sahip olduğunu göstermiştir. Modelin uyum değerleri, düzeltme önerileri yapılmadan kabul edilebilir düzeyde uyum gösterdiği için herhangi bir düzeltme yapılması gerekli görülmemiştir. Böylece DFA ile, KFA sonucu ortaya koyulan 18 maddeli 4 faktörlü yapının doğrulandığına yorumu yapılabilir.

## Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada; krizler karşısında ve güç koşullarda ayakta kalabilen ve gerektiğinde zorlayıcı koşullara uyum sağlayarak dönüşüm geçirebilen rezilyant organizasyonların, çalışanlarının ayakta kalabilmesi ve dönüşebilmesi, yani rezilyant bireyler olması ile ortaya çıkacağı düşüncesiyle (Lengnick-Hall, Beck ve Lengnick-Hall, 2011) birey seviyesinde rezilyans kapasitesi ölçümüne yönelik bir ölçek geliştirilmesi hedeflenmiştir. Bir başka deyişle, organizasyonların krizleri ve beklenmedik olayları önceden tahmin edebilmesi, hazır durumda bulunması, radikal çözümlerle benimseyip varlığını sürdürebilmesi ve gerektiğinde yenilenebilmesi için çalışanlarının da bu özellikleri gösterebilecek durumda olması beklenmektedir. Dolayısıyla, bireysel düzeyde rezilyans kapasitesinin oluşturulmasının, organizasyonel rezilyans kapasitesini desteklemesi söz konusudur.

Önceki çalışmalarda organizasyonel rezilyansın genel anlamda incelendiği ve ilişkisel-operasyonel ayrımının yapılmadığı görülmektedir. Oysaki organizasyonel rezilyans kapasitesinden bahsedebilmek için hem işe yönelik süreçlerden hem de organizasyon içi ve dışı ilişki ağlarını göz önünde bulundurmaya gerektirir. Bu bağlamda ilişkisel ve operasyonel rezilyans kapasitesi ayrımının yapılması gerek kuramsal gerekse uygulamada rezilyans özelliğinin ortaya koyulmasında önem taşımaktadır. Kahn vd.'nin (2013) ifade ettiği gibi krizlerin sadece operasyonel boyutlarıyla ele alınamayacağı ve operasyonların üzerinde cereyan ettiği ilişkisel yapının da ele alınması gerektiği bu çalışmada bireysel seviyede de doğrulanmıştır. Ayrıca hem ilişkisel hem de operasyonel bağlamda bireysel ayakta kalma ve değişim kapasitelerinin gerekliliği de belirlenmiştir. Bu çalışmada, organizasyonel rezilyansın ilişkisel ve operasyonel boyutları ile ele alınması, yapılan çalışmanın alana önemli bir katkısı olarak görülmektedir.

Bu çalışmada, birey düzeyinde ilişkisel ve operasyonel rezilyans kapasitesinin belirlenmesi için operasyonel rezilyansın kuramsal arka planı incelenmiş, madde havuzu oluşturulmuş, pilot uygulama örnekleme seçilmiş ve uygulama sonrası analizler yapılmıştır (DeVellis, 2014). Maddeler değerlendirildikten sonra keşfedici faktör analizi (KFA) yapılmış, ana uygulama örnekleme üzerinde doğrulayıcı faktör analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir. 208 katılımcıdan oluşan pilot uygulama örnekleme üzerinde yapılan KFA sonucu 4 faktör ve 18 ifadeden oluşan bir ölçek yapısı elde edilmiştir. KFA ile ortaya çıkan faktörler “operasyonel rezilyans sağkalım”, “operasyonel rezilyans sürdürülebilirlik”, “ilişkisel rezilyans sağkalım” ve “ilişkisel rezilyans sürdürülebilirlik” boyutlarını temsil eden ifadelerden oluşmaktadır. Dolayısıyla, KFA sonuçlarının ölçek geliştirme aşamasında temel alınan kuramsal altyapıya uygun olarak ayrılan bir yapıyı ortaya koyduğu görülmüştür. 206 katılımcıdan oluşan ana uygulama örnekleme üzerinde yapılan DFA'dan elde edilen ki kare değeri ( $\chi^2$ ) 183,57 (sd=129, p<0,01) ve ki kare değerinin serbestlik derecesine oranı ( $\chi^2/sd$ ) 1,42 olarak mükemmel uyuma karşılık gelmektedir. RMSEA indeksinin 0,050; Standardize edilmiş RMR değerinin 0,025; NNFI değerinin 0,98; NFI değerinin 0,96; IFI değerinin 0,99; CFI değerinin 0,99 ve GFI değerinin 0,90 uyum indekslerinin mükemmel uyum aralıklarında oldukları görülmüştür. DFA ile elde edilen göstergelerin olumlu yönde olması, KFA ile ortaya çıkan ölçek yapısının doğrulandığı şeklinde yorumlanmıştır.

Günümüz iş ortamındaki belirsizlik, değişkenlik ve çalkantılar karşısında süreçleri devam ettirecek ve operasyonel hedefleri gerçekleştirmeye çalışacak bunları yaparken

mevcut deneyiminden, bilgisinden faydalanacak, kriz ve stres yönetimi yapabilecek, sonraki mücadeleler için deneyim kazanacak operasyonel rezilyans kapasitesindeki bireylere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışmada geliştirilen ölçek ile organizasyonlar, çalışanlarının mevcut operasyonel rezilyans kapasitelerini ölçümleyerek mevcut durumlarını gözleme fırsatını bulabilecekleri ve gerekli gelişim faaliyetlerini yerine getirecekleri düşünülmektedir.

İş ortamındaki krizler ve zorluklar işlerin üzerine yerleşik olduğu ilişkileri de tehdit ettiğinden mevcut ilişkileri devam ettirebilecek, gerektiğinde yeni ilişki dinamikleri içine girebilecek, sorun gidermede ilişkileri devreye sokabilecek ilişkiyel rezilyans kapasitesine sahip çalışanlar organizasyonlar için önem taşımaktadır. Bu çalışmada geliştirilen ölçek ile organizasyonlar çalışanlarının mevcut ilişkiyel rezilyans kapasitelerini belirleyip, gelişime yönelik uygulamaları hayata geçirebileceklerdir.

Bu çalışmanın bulguları, pilot uygulama ve ana uygulama örnekleminde elde edilen veriler ile sınırlıdır. İleriki çalışmalarda, farklı örneklemeler üzerinde geliştirilen ölçeğin yeniden denenmesi önerilebilir.

### Kaynakça

- Akgün, A.E., Keskin, H. (2014). “Organisational resilience capacity and firm product innovativeness and performance”, *International Journal of Production Research*, 52(23),6918-6937.
- Ambulkar, S., Blackhurst, J., Grawe, S. (2015). “Firm's resilience to supply chain disruptions: Scale development and empirical examination”, *Journal Of Operations Management*, 33,111-122.
- Bardoel, E.A., Pettit, T.M., De Cieri, H., McMillan, L. (2014). “Employee resilience: an emerging challenge for HRM”, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52(3), 279-297.
- Bayram, N. (2010). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş Amos uygulamaları*. Ezgi
- Block, J., Kremen, A. M. (1996). “IQ and ego-resiliency: conceptual and empirical connections and separateness”, *Journal Of Personality And Social Psychology*, 70(2), 349.
- Bonanno, G. A. (2004). “Loss, trauma, and human resilience: have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events?”, *American Psychologist*, 59(1), 20.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Carmeli, A., Friedman, Y., Tishler, A. (2013). “Cultivating a resilient top management team: The importance of relational connections and strategic decision comprehensiveness”, *Safety science*, 51(1), 148-159.
- Carroll, J.S. (1998). “Organizational learning activities in high-hazard industries: the logics underlying self-analysis”, *Journal of Management studies*, 35(6), 699-717.

- Christopher, M., Peck, H. (2004). “Building the resilient supply chain”, *The International Journal Of Logistics Management*, 15(2), 1-14.
- Corey, C.M. and Deitch, E.A. (2011). “Factors affecting business recovery immediately after Hurricane Katrina”, *Journal of Contingencies and crisis management*, 19(3), 169-181.
- Coutu, D. L. (2002). “How resilience Works”, *Harvard Business Review*, 80(5), 46-56.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. Büyüköztürk, Ş. (2012). Sosyal Bilimler için Çok Değişkenli İstatistik. Ankara: Pegem Akademi.
- Devellis, R. F. (2014). *Ölçek Geliştirme: Kuram Ve Uygulamalar*, T. Totan, N. Dilek, & Y. Çağlayan (Eds.).
- Dyer, J. H., Singh, H. (1998). “The Relational View: Cooperative Strategy And Sources Of Interorganizational Competitive Advantage”, *Academy Of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Gunderson, L. H. (2000). “Ecological resilience--in theory and application”, *Annual Review Of Ecology And Systematics*, 425-439.
- Hamel, G., Valikangas, L. (2003), “The quest for resilience”, *Harvard Business Review*, 81(9), 52-65.
- Henley, R. (2010). “Resilience enhancing psychosocial programmes for youth in different cultural contexts Evaluation and research”, *Progress in Development Studies*, 10(4), 295-307.
- Holling, C. S. (1973). “Resilience and stability of ecological systems”, *Annual Review Of Ecology And Systematics*, 1-23.
- Kahn, W., Barton, M., Fellows, S. (2013). “Organizational crises and the disturbance of relational systems, *Academy of Management Review*”, AMR-2011.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 5. Baskı, Asil Yayın Dağıtım.
- Kantur, D., Say, A. I. (2015). “Measuring organizational resilience: A scale development”, *Journal of Business Economics and Finance*, 4(3).
- Kendra, J.M., Wachtendorf, T. (2003). “Elements of resilience after the world trade center disaster: reconstituting New York City's Emergency Operations Centre”, *Disasters*, 27(1), 37-53.
- Klein, R. J., Nicholls, R. J., Thomalla, F. (2003). “Resilience to natural hazards: How useful is this concept?”, *Global Environmental Change Part B: Environmental Hazards*, 5(1), 35-45.
- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği*. Beta Yayıncılık.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E. (2005). “Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change”, *Journal of Management*, 31(5), 738-757.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E. (2009), “Resilience capacity and strategic agility: Prerequisites for thriving in a dynamic environment”, In C. Nemeth, E.

- Hollnagel, and S. Dekker (Eds.), Resilience engineering perspectives, 2, Aldershot, UK: Ashgate Publishing.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., Lengnick-Hall, M. L. (2011). “Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management”, *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255.
- Luthans, F. (2002b). “Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths”, *The Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72.
- Luthans, F. (2002a). “The need for and meaning of positive organizational behavior”, *Journal Of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
- Luthans, F., Avolio, B.J., Avey, J.B. (2007). Psychological Capital (PsyCap) Questionnaire (PCQ), *Mind Garden, Inc. www.mindgarden.com*.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., Avey, J. B. (2008). “The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate—employee performance relationship”, *Journal of organizational behavior*, 29(2), 219-238.
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R., Lester, P. B. (2006). “Developing the psychological capital of resiliency,” *Human Resource Development Review*, 5(1), 25-44.
- Luthar, S. S., Cicchetti, D., Becker, B. (2000). “The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work”, *Child development*, 71(3), 543-562.
- Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*. Detay
- McManus, S., Seville, E., Vargo, J., Brunson, D. (2008). “Facilitated process for improving organizational resilience”, *Natural Hazards Review*, 9(2), 81-90.
- Özdamar, K., 2016, *Eğitim, Sağlık ve Davranış Bilimlerinde Ölçek ve Test Geliştirme Yapısal Eşitlik Modellemesi*, Nisan Kitabevi
- Paulraj, A., Lado, A. A., Chen, I. J. (2008). “Inter-organizational communication as a relational competency: antecedents and performance outcomes in collaborative buyer–supplier relationships”, *Journal of Operations Management*, 26(1), 45-64.
- Ponomarov, S. Y., Holcomb, M. C. (2009). “Understanding the concept of supply chain resilience”, *The International Journal of Logistics Management*, 20(1), 124-143.
- Rudolph, J.W., Repenning, N.P. (2002). “Disaster dynamics: Understanding the role of quantity in organizational collapse”, *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 1-30.
- Smith, K. G., Carroll, S. J., Ashford, S. J. (1995). “Intra-and interorganizational cooperation: Toward a research agenda”, *Academy of Management Journal*, 38(1), 7-23.
- Stephens, J. P., Heaphy, E. D., Carmeli, A., Spreitzer, G. M., Dutton, J. E. (2013). “Relationship quality and virtuousness: Emotional carrying capacity as a source of individual and team resilience”, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(1), 13-41.

- Stolker, R. J. M., Karydas, D. M., Rouvroye, J. L. (2008). “A comprehensive approach to assess operational resilience”, *In Proceedings of the third resilience engineering symposium*, 247-253.
- Sutcliffe, K.M., Vogus, T.J. (2003). Organizing for Resilience, In Cameron, K., Dutton, J.E., and Quinn, R.E. (Eds.), *Positive Organizational Scholarship*. San Francisco: Berrett-Koehler. Chapter 7, 94-110.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*, Seçkin Yayıncılık.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş: Temel ilkeler ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Ekinoks.
- Timmerman, P. (1981). “Vulnerability, Resilience and the collapse of Society”, *A Review of Models and Possible Climatic Applications*, Toronto, Canada: Institute for Environmental Studies, University of Toronto.
- Vogus, T.J., Sutcliffe, K.M. (2007). “Organizational resilience: towards a theory and research agenda”. In *Systems, Man and Cybernetics, 2007. ISIC. IEEE International Conference on Oct 7*, 3418-3422.
- Wagnild, G. and Young, H. (1993). “Development and psychometric”, *Journal Of Nursing Measurement*, 1(2), 165-178.
- Waite, P. J., Richardson, G. E. (2004). “Determining the efficacy of resiliency training in the work site”, *Journal of Allied Health*, 33(3), 178-183.
- Weick, K. E. (1993). “The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster”, *Administrative Science Quarterly*, 628-652.
- Wieland, A., Wallenburg, C. M. (2013). “The influence of relational competencies on supply chain resilience: a relational view”, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 43(4), 300-320.
- Yılmaz Börekçi, D. (2014). “Feminen ve Maskülen Dağıtık Liderlik Dağıtık Liderlik Aracılığıyla Örgütsel Rezilyans”, 2. *Örgütsel Davranış Kongresi*, Kayseri, Kasım
- Yılmaz Borekci, D., Rofcanin, Y., Gürbüz, H. (2015). “Organisational resilience and relational dynamics in triadic networks: a multiple case analysis”, *International Journal of Production Research*, 53(22), 6839-6867.
- Youssef, C. M., Luthans, F. (2007). “Positive organizational behavior in the workplace the impact of hope, optimism, and resilience”, *Journal of Management*, 33(5), 774-800.



**EK****BİREYSEL DÜZEYDE ORGANİZASYONEL REZİLYANS KAPASİTESİ ÖLÇEĞİ**

Aşağıdaki ifadelere ne düzeyde katıldığınızı belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Gerekliğinde işin aksamasına engel olmak için yöneticimin ve iş arkadaşlarımın sorumluluklarını geçici olarak devralabilirim.					
2. Normal dışı durumlarda (kriz, elektrik kesintisi, çalışma koşullarında değişiklik vb.) iş hedeflerimi gerçekleştirmeye çalışırım.					
3. Kritik görev ve sorumluluklarımı kriz durumlarında mutlaka yerine getirmeye çalışırım.					
4. İşe gelemediğim zaman, işlerimin aksamaması için yerime bir çalışma arkadaşımı ayarlamaya çalışırım.					
5. İşimi yaparken bana engel olan bir durumla karşılaşırsam sorunu çözmek için yeni yollar ararım.					
6. Problem çözme ve sorun gidermede kurum dışından ilgili kaynakları bulabilirim ve kullanabilirim.					
7. Olağandışı aksamalar olduğunda inisiyatif kullanarak (kendi kararlarımı vererek) işimi devam ettirebilirim.					
8. İşle ilgili yaşadığım olumsuzluklardan yeni şeyler öğrenmiş olarak çıkarım.					
9. Karşılaştığım zorlukların gelecekte beni daha güçlü yapabileceğini bilirim.					
10. Çalışma arkadaşlarımın ve yöneticilerimin deneyimlerinden kendime dersler çıkarırım.					
11. Olumsuzluklarla karşılaştığımda başkalarının deneyimlerinden yararlanmaya çalışırım.					
12. Çalışma arkadaşlarımın ve yöneticilerimin önerilerini işime uygulamaktan çekinmem.					
13. Zor kararlar alırken benimkinden farklı bakış açılarına da başvurarak en son kararımı veririm.					
14. Çalışma arkadaşımın benden daha iyi bir yöntem kullandığını görürsem onu kendi işimde de kullanırım.					
15. İşimi daha iyi yapabilmek için iş arkadaşlarımla ve üstlerimle işbirliği yaparım.					
16. Olağandışı durumlarda ihtiyacım olabileceğini düşünerek iş çevremdeki yeni insanlarla ilişkiler kurmaya özen gösteririm.					
17. Kriz durumlarında iş ilişkilerimin bana engel olmasını istemem.					
18. Uzun dönemli iş ilişkilerinin kısa dönemli olanlarına göre daha olumlu etkileri olacağını düşünürüm.					

## **Relational And Operational Resilience Capacity At Individual Level: A Scale Development Study**

**Merve GERÇEK**

İstanbul University  
School of Business  
Department of Human Resource  
Management, Avcılar, İstanbul, Turkey  
[orcid.org/0000-0002-7076-8192](https://orcid.org/0000-0002-7076-8192)  
[mrvgercek@gmail.com](mailto:mrvgercek@gmail.com)

**Dilek YILMAZ BÖREKÇİ**

İstanbul University  
Faculty of Engineering  
Department of Industrial Engineering  
Avcılar, İstanbul, Turkey  
[orcid.org/0000-0002-0055-4869](https://orcid.org/0000-0002-0055-4869)  
[dborekci@istanbul.edu.tr](mailto:dborekci@istanbul.edu.tr)

### **Extensive Summary**

#### **Introduction**

Resilience means having the capacity to be able to restore to the original form or to adapt/ transform to a more suitable form against disruptive events (Lengnick-Hall and Beck, 2009). In the original usage of resilience concept, the term had a recovery emphasis (Holling, 1973). Later, with a strategic perspective the term evolved to encompass the capacity to change whenever it is required (Hamel and Valikangas, 2003). Resilience capacity demonstrates itself in cases of unpredictable, disturbing crisis situations and adversities. Resilience works against both natural disasters such as earthquakes and tsunamis and human-made events such as accidents and death of a manager. Any kind of unexpected, abrupt and challenging occurrence of events can call for resilience. Organizational resilience involves survival and sustainability of an organization against challenging conditions. Organizational survival indicates coping with crises and restoring pre-crisis performance levels. On the other hand, organizational sustainability means giving adaptation, change or transformation responses to adverse conditions. One main difference between resilience and flexibility is the fact that while resilience is expected to demonstrate itself in unpredictable/ abrupt cases, flexibility is expected to be a part of a system's strategic existence (Lengnick et al., 2011). Moreover; although resilience concept evolved in time to include change, sustainability, transformation and renewal dimensions, flexibility cover only ability to recover and turn back to the original form. With this understanding, we may conclude that resilience is a higher order construct covering flexibility.

Organizational resilience capacity is examined in two dimensions as relational and operational resilience capacity. Operational resilience capacity refers to job-related survival and sustainability abilities, while relational resilience capacity means the ability to sustain and transform the relationship networks both within and the outside of the organization (Yılmaz Börekçi, 2014). There are cognitive, behavioral and contextual components of operational and relational resilience capacity at the individual level. Organizations support the operational and relational resilience capacities of their employees with various applications.

Relational resilience is generally a concept that emerges from studies related to supply chain management. Relational competencies are said to be able to improve the performance of the supply chain by influencing supply chain management. (Paulraj,

Lado and Chen, 2012, Yilmaz Borekci, Rofcanin and Gurbuz, 2015). Organizations are defined as a system of relationships among people who are coordinated to carry out the activities necessary to achieve specific tasks, goals and objectives. These relationships exist within and between the departments, teams, functions and other units that make up the organization. Since they involve complex social interactions and collaborations, relationships can be thought of the nervous system of the organizations (Kahn, Barton and Fellows, 2013). Relations within the organization are realized within a formal and non-formal structure.

Sutcliffe and Vogus (2007) describe the concept of resilience as the ability to make positive adjustments under challenging conditions. Challenging conditions are faults, scandals, crises, shocks, events that stop the progress of the ongoing routine in the organization. Risks that appear harmless may become dangerous and threaten the functioning of the organization as a system (Sutcliffe and Vogus, 2007; Rudolph and Reppening, 2002).

Organizational resilience capacity is thought to be developed through individual resilience (Lengnick-Hall et. al.,2011). Organizational resilience capacity refers to gaining the knowledge, skills, abilities and routines necessary to survive and if necessary, renew and transform in the face of crises and unexpected events. Organizational resilience is studied in two dimensions as operational and relational resilience. Operational resilience is related to the activities and processes in an organization. Relational resilience is related to business relationships both within and outside the organization. Relational and operational resilience capacity is supported at the individual level by the presence of cognitive and behavioral items such as knowledge, skills, abilities and habits which employees possess. In this study, a measurement tool for assessing relational and operational resilience capacity at the individual level was developed.

## **Method**

In this study, it was aimed to develop a measurement tool that will be used to determine relational and operational resilience capacity at the individual level. During the scale development process, the theoretical background of relational and operational resilience was investigated, an item pool was established, pilot sample was selected and item analyzes were conducted (DeVellis, 2014). Exploratory factor analysis was performed after the items were evaluated, and confirmatory factor analysis was performed on the main study sample.

The concept of resilience is generally studied as a feature of matter in science. In social sciences psychology, education, business and economics, it has been seen that studies on the concept of resilience at the individual level are related with "durability", and "self-recovery power". The concept of "resilience" or "psychological resilience" in the fields of business and economics is generally examined under the name of "endurance" or "psychological endurance" as a sub-dimension of positive psychological capital. As part of the psychological capital, the psychological endurance / robustness feature seems to be assessed more generally in terms of the individual's ability to cope, survive, and solve problems (Luthans, Avolio and Avey, 2007). On the other hand, organizational resilience capacity refers to work-related activities and business relations within the organization which leads survival and adaptation to unexpected situations. Therefore, general psychological resilience scales for individuals do not contain

accurate representations of individual organizational resilience capacity. Some limited amount of measures of organizational resilience are used to measure overall resilience climate of the organization and only from operational perspective (Ponomarov, 2009; Wieland and Wallenburg, 2013). Therefore, it was decided to develop a scale for examining the relational and operational resilience capacity at the individual level.

### **Findings**

Exploratory factor analysis (EFA) was conducted after the items were evaluated and confirmatory factor analysis (CFA) was performed on the main study sample. EFA results showed that the scale structure consisting of 4 factors and 18 expressions was obtained on the pilot study sample consisting of 208 participants. Factors emerging from the EFA were called "operational resilience survival dimension", "operational resilience sustainability dimension", "relational survival survival dimension" and "relational resilience sustainability dimension". Hence, it was seen that the results of the EFA were in the same direction as the theoretical background of relational and operational resilience. The chi-square value ( $\chi^2$ ) 183,57 (sd = 129, p <0,01) and the ratio of the chi-square value to the degree of freedom ( $\chi^2 / sd$ ) obtained from CFA on the main sample of 206 participants. RMSEA index was 0.050; standardized RMR index was 0.025; NNFI index was 0.98; NFI index was 0.96; IFI index was 0.99; CFI index was 0.99 and GFI index was 0.90 and all the indices were found to be in acceptable fit. Model fit indices were interpreted as in acceptable fit. Thus, scale structure was confirmed with CFA.

### **Results**

In the face of uncertainty, volatility and turbulence in today's business environment, there is a need for individuals with resilience capacity who will be able to manage crises and stress, gain experience for new challenges. With the scale developed in this study, it is thought that the organizations will be able to measure their current relational and operational resilience capacities, observe their current situation and perform necessary development activities.

The findings of this study are limited to the data obtained in study samples. In future studies it may be suggested to retest the scale on different samples.