

**GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ \* SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI**  
**YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**KAMU KURUMLARININ KRİZ YÖNETİMİ BECERİLERİ: SAMSUN**  
**BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR**  
**ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Caner ÖZARSLAN**

**MAYIS - 2019**  
**GÜMÜŞHANE**



**GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ \* SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI**  
**YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**KAMU KURUMLARININ KRİZ YÖNETİMİ BECERİLERİ: SAMSUN**  
**BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR**  
**ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Caner ÖZARSLAN**

**Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Ersin DİKER**

**MAYIS - 2019**

**GÜMÜŞHANE**

## KABUL ve ONAY

Dr. Öğr. Üyesi Ersin DİKER danışmanlığında Caner ÖZARSLAN tarafından hazırlanan “Kamu Kurumlarının Kriz Yönetimi Becerileri: Samsun Büyükşehir Belediyesi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma” isimli bu çalışma jürimiz tarafından Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak Oy Birliği / Oy Çokluğu ile kabul edilmiştir.

Başkan

.....  
Prof. Dr. Raci TAŞCIOĞLU

Üye (Danışman)

.....  
Dr. Öğr. Üyesi Ersin DİKER

Üye

.....  
Doç. Dr. Gülsüm ÇALIŞIR

ONAY

Bu tez ...../...../..... tarihinde Enstitü Yönetim Kurulunca kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Ekrem CENGİZ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

## BİLDİRİM

Yüksek Lisans Tezi olarak hazırlamış olduğum “Kamu Kurumlarının Kriz Yönetimi Becerileri: Samsun Büyükşehir Belediyesi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma” isimli bu çalışmanın, tamamen kendi çalışmam olduğunu, her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve alıntı yaptığım tüm çalışmaların kaynakçada yer aldığını taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

<input type="checkbox"/>	Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
<input type="checkbox"/>	Tezim sadece Gümüşhane Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
<input checked="" type="checkbox"/>	Tezimin 2 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

30 / 05 / 2019

.....

Caner ÖZARSLAN

## ÖNSÖZ

Kriz kavramı son yıllarda giderek yaşamın bir parçası haline gelmekte ve kaos ortamına yol açmaktadır. Kriz ile beraber meydana gelen kaos ortamı günlük yaşamın yanı sıra rekabetin kaçınılmaz olduğu iş hayatında daha sık görülmektedir. Kurumların rekabetçi kimliğini devam ettirmesi adına kriz yönetimi ve kriz yönetim becerileri önem kazanmaktadır. Dolayısıyla kurumlar, kriz durumlarında meydana gelen sorunları kriz yönetim becerilerini kullanarak çözüme kavuşturabilir.

Bu doğrultuda bir kamu kuruluşu olan Samsun Büyükşehir Belediyesinin kriz yönetim becerilerinin mevcut durumunun analizi, çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. Samsun Büyükşehir Belediyesi'nin sahip olduğu kriz yönetimi becerilerinin ne düzeyde olduğunun belirlenmesi ise çalışmanın amacını teşkil etmektedir. Araştırmanın önemi ise hem bu alandaki literatüre bir katkı hem de kurumların kriz yönetiminde uygulayacağı faaliyetlere yeni bir yaklaşım sunması olarak ifade edilebilir.

Yüksek lisans ve araştırma sürecinde değerli danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Ersin DİKER'e bilgi ve tecrübeleri ile sağladığı katkılardan dolayı sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca tezin savunma jüriliğini üstlenen kıymetli hocalarım Prof. Dr. Raci TAŞCIOĞLU ve Doç. Dr. Gülsüm ÇALIŞIR'a teşekkür ederim. Kariyerimde önemli dokunuşları bulunan ve tez sürecinde yardımını esirgemeyen değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Burak TÜRTEEN'e teşekkürü borç bilirim. Her zaman desteklerini hissettiğim sevgili anneme, babama ve kardeşlerime, çalışmaya sağladığı katkılardan dolayı Mahmut NAHİR'e şükranlarımı sunarım. Ayrıca çalışma süresince desteğini esirgemeyen yol arkadaşım Deniz KARACA'ya teşekkür ederim.

Gümüşhane - 2019

Caner ÖZARSLAN

## ÖZET

[ÖZARSLAN, Caner]. Kamu Kurumlarının Kriz Yönetimi Becerileri: Samsun Büyükşehir Belediyesi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, 2019 (XV+97).

Son dönemlerde yaşanan krizler, kurumları etkilemekte ya da yaşamlarını sonlandırmaktadır. Ortaya çıkan krizler sadece kurumu değil çalışanlarını da etkilemektedir. Krizlere karşı uygulanacak etkili yöntemler sayesinde olumsuz durumların yaşanma olasılığının daha da azaldığı bilinmektedir. Kriz yönetimi ile krizleri ortaya çıkmadan önlemek ya da ortaya çıktıktan sonra stratejik yöntemler ışığında çözmek mümkün görülmektedir. Ayrıca kurumun sahip olduğu kriz yönetim becerilerinin de var olan krizin çözümüne fayda sağlayabileceği söylenebilir.

Bu çalışmada, çalışanların tutumları göz önünde bulundurularak Samsun Büyükşehir Belediyesi'nin sahip olduğu kriz yönetim becerilerinin mevcut durumunun belirlenmesi amaçlanmıştır. Yapılan literatür taraması sonucunda Samsun Büyükşehir Belediyesi örneğinde kriz yönetimi becerilerinin mevcut durumunu ortaya koyan herhangi bir çalışma bulunamamıştır. Bu yönü ile çalışmanın literatüre katkı sağlaması ve kurumların kriz yönetiminde uygulayacağı faaliyetlere yeni bir yaklaşım sunması beklenmektedir. Samsun Büyükşehir Belediyesi örneğinde sınırlandırılan araştırmada zaman kısıtı ve maliyet zorluğundan dolayı çalışanların tümüne ulaşılamamıştır. Bu nedenle araştırmanın örnekleme belirlenirken basit tesadüfi örnekleme yöntemi tercih edilmiş ve 406 katılımcı ile araştırma gerçekleştirilmiştir.

Sosyal bilimler alanında kabul gören nicel araştırma yöntemlerinden yüz yüze anket tekniği çalışmanın yöntemi için uygun görülmüş olup, doğrulayıcı faktör analizi, bağımsız iki örneklem t testi, Anova, korelasyon ve regresyon analizleri ile veriler incelenmiştir. Samsun Büyükşehir Belediyesinde görev alan 406 çalışan ise çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Bu doğrultuda kurum çalışanlarına geçerliği ve güvenilirliği kanıtlanmış anket uygulaması 2018 yılının Kasım ayı içerisinde yapılmıştır. Anket uygulamasından elde edilen veriler analiz edilerek bulgular değerlendirilmiştir. Çalışma sonucunda kurumun çalışanlara karşı daha samimi olması, sürekli karşılıklı iletişimi

sağlaması, kriz ve kriz yönetimi ile ilgili uygun eğitimler düzenlemesi gibi faaliyetlerde yetersiz olduğu anlaşılmıştır. Diğer taraftan kurumun kriz yönetim becerilerine ilişkin algı puanlarının katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı farklılık sadece kriz dönemi ve kriz sonrası yönetim becerileri alt boyutlarında meydana gelmiştir. Ayrıca kurumun genel kriz yönetim becerilerine ilişkin algı puanlarının katılımcıların öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık gösterdiği de tespit edilmiştir. Bu sonuca göre çalışanların eğitim seviyeleri yükseldikçe kurumdaki kriz durumuna ve kriz yönetim becerilerine olan ilgi ve farkındalığın artabileceği söylenebilir. Çalışmanın genel sonucuna bakıldığında kurumun mevcut kriz yönetim becerilerinin “orta düzeyde” bulunduğu ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kriz, Kriz Yönetimi, Kriz Yönetim Becerileri, Kamu Kurumu, Samsun Büyükşehir Belediyesi.

## **ABSTRACT**

[ÖZARSLAN, Caner]. Crisis Management Skills of Public Institutes: A Survey on Samsun Metropolitan Municipality, M.A. Thesis, 2019 (XV+97).

Recent crises influence institutions and stop their activities. Those crises not only affect institutions but also their employees. It is known that the possibilities of adverse conditions decrease by means of effective methods adopted against crises. By crisis management, it is possible to prevent crises before arising or resolve them within the light of strategic methods. Also, it can be said that crisis management skills of institutions may help to solve of crisis.

In this study, it is aimed to determine the current situation of crisis management skills of Samsun Metropolitan Municipality taking into consideration of manners of employees. As a result of the literature review, no study could be find which showed the current status of crisis management skills in the sample of Samsun Metropolitan Municipality. In this respect, the study is expected to contribute to the literature and provide a new approach to the activities that the institutions will implement in crisis management. In the study which was limited in the sample of Samsun Metropolitan Municipality, not all of the employees could be reached due to time constraints and cost difficulties. For this reason, simple random sampling method was preferred when determining the sample of the study and the study was conducted with 406 participants.

Face to face questionnaire technique, one of the qualitative research methods accepted in social sciences field, is chosen for study method and data are analysed in terms of confirmatory factor analysis, two unpaired t tests, Anova, correlation and regression analysis. 406 employees of Samsun Metropolitan Municipality constitute the sample of the study. Accordingly, in November 2018 a confidential poll has been conducted to employees of the institution. Findings have been evaluated by analysing data from the poll. It is discovered that the institution has been incapable of doing activities such as being more sincere to its employees, mutual communication and organize training programs about crisis management. On the other hand, perception points of participants related to crisis management skills differ according to gender and



this difference occurs only in sub-dimensions of management skills of crisis period and post-crisis. Besides, it has been confirmed that perception points of participants related to crisis management skills differ according to the education level. According to this result, it can be said that as the education level of employees increase, interest and awareness of crisis situation and crisis management skills in a institution may arise. Considering general outcome of the study, it is clear that the current crisis management skills of the institution are of “intermediate level”.

**Key Words:** Crisis, Crisis Management, Crisis Management Skills, Public Institute, Samsun Metropolitan Municipality

## İÇİNDEKİLER

**DIŞ KAPAK**

**İÇ KAPAK**

<b>KABUL VE ONAY.....</b>	<b>II</b>
<b>BİLDİRİM .....</b>	<b>III</b>
<b>ÖNSÖZ.....</b>	<b>IV</b>
<b>ÖZET.....</b>	<b>V</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>VII</b>
<b>TABLolar LİSTESİ.....</b>	<b>XIII</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ.....</b>	<b>XIV</b>
<b>KISALTMALAR LİSTESİ.....</b>	<b>XV</b>

<b>GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
--------------------	----------

## BİRİNCİ BÖLÜM

<b>1. KRİZ KAVRAMI .....</b>	<b>3</b>
1.1. Kriz Kavramı ve Tanımı.....	3
1.2. Krizin Temel Özellikleri.....	5
1.3. Krizi Ortaya Çıkaran Faktörler.....	7
1.3.1. Dış Çevre (Kurum Dışı) Faktörleri.....	9
1.3.1.1. Doğal Faktörler .....	10
1.3.1.2. Ekonomik Faktörler .....	10
1.3.1.3. Teknolojik Faktörler .....	11
1.3.1.4. Sosyal ve Kültürel Faktörler .....	11
1.3.1.5. Politik ve Hukuki Faktörler.....	12
1.3.1.6. Uluslararası Çevre Faktörleri .....	13
1.3.1.7. Rekabet ve Pazar Faktörü.....	13

1.3.2. İç Çevre (Kurum İçi) Faktörleri.....	14
1.3.2.1. Örgütsel Yapı .....	15
1.3.2.2. Üst Düzey Yönetimin Niteliği .....	15
1.3.2.3. Bilgi Toplama ve Değerlendirmede Yetersizlik .....	16
1.3.2.4. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi .....	16
1.3.2.5. Örgütlerin Yaşam Evreleri ve Örgütsel Geçmiş .....	17
1.3.3. İç ve Dış Faktörlerin Etkileşimi.....	17
1.4. Kriz Türleri.....	18
1.5. Kriz Süreci.....	20
1.5.1. Kriz Gelişim Dönemi.....	20
1.5.1.1. Körelme.....	21
1.5.1.2. Harekete Geçememek .....	21
1.5.1.3. Hatalı Karar ve Eylemler .....	22
1.5.2. Kriz Dönemi .....	22
1.5.3. Krizin Sona Ermesi.....	23
1.6. Krizin Sonuçları.....	24
1.6.1. Krizin Kurumlar Üzerindeki Olumlu Sonuçları .....	25
1.6.2. Krizin Kurumlar Üzerindeki Olumsuz Sonuçları .....	26

## İKİNCİ BÖLÜM

<b>2. KRİZ YÖNETİMİ VE KRİZ YÖNETİM BECERİLERİ.....</b>	<b>29</b>
2.1. Kriz Yönetimi Kavramı .....	29
2.2. Kriz Yönetiminin Amacı .....	31
2.3. Kriz Yönetiminin Temel İlkeleri .....	33
2.4. Kriz Yönetiminin Özellikleri.....	35
2.5. Kriz Yönetimi Yaklaşımları .....	36
2.5.1. Proaktif (Önlemsel) Yaklaşım .....	37
2.5.2. Reaktif (Tepkisel) Yaklaşım.....	37

2.5.3. İnteraktif (Etkileşimci) Yaklaşım .....	38
2.5.4. Krizden Kaçma Yaklaşımı.....	38
2.5.5. Krizi Çözme Yaklaşımı .....	39
2.6. Kriz Yönetimi Süreci.....	39
2.6.1. Kriz Öncesi Yönetimi .....	41
2.6.1.1. Kriz Sinyallerinin Alınması .....	42
2.6.1.2. Sürekli İç ve Dış Çevre Analizi .....	42
2.6.1.3. Krize Hazır Bir Örgüt Yapısının Oluşturulması .....	43
2.6.1.4. Krize Karşı Kadro Oluşturulması .....	44
2.6.1.5. Kriz Yönetim Ekibinin Belirlenmesi .....	45
2.6.1.6. Kriz Rehberinin Hazırlanması.....	46
2.6.1.7. Kriz Yönetim Planının Hazırlanması .....	46
2.6.1.8. Kriz İletişim Planının Hazırlanması.....	48
2.6.2. Kriz Anı Yönetimi .....	48
2.6.2.1. Krizin Boyutlarını Belirlemek.....	49
2.6.2.2. Kriz Şartlarında Kullanılabilecek Karar Alma Yöntemleri .....	51
2.6.2.3. Kriz Dönemi Personel Politikası Geliştirmek .....	52
2.6.2.4. Kriz Döneminde Yürütmeyi Sağlamak .....	53
2.6.2.5. Kriz Dönemlerinde İletişim ve Halkla İlişkiler.....	53
2.6.3. Kriz Sonrası Yönetimi .....	54
2.6.3.1. Kriz Sonrası Durum Analizi Yapmak .....	55
2.6.3.2. Kriz Öncesi Yönetim Yapısına Dönmek .....	55
2.7. Kurumların Kriz Yönetim Becerileri.....	56
2.8. Kamu Kurumlarında Kriz Yönetimi ve Kriz Yönetimi Becerilerine İlişkin Yapılan Çalışmalar .....	59

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. KAMU KURUMLARININ KRİZ YÖNETİMİ BECERİLERİ: SAMSUN BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR

<b>ARAŞTIRMA .....</b>	<b>64</b>
3.1. Araştırmanın Konusu.....	64
3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	64
3.3. Araştırmanın Sınırlıkları.....	65
3.4. Araştırmanın Yöntemi .....	66
3.4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	66
3.4.2. Araştırmanın Hipotezleri .....	67
3.5. Verilerin Analizi ve Bulguların Değerlendirilmesi .....	69
3.5.1. Araştırmanın Güvenirlik Analizi .....	69
3.5.2. Veri Toplama Aracı .....	70
3.5.3. Verilerin Analizi .....	72
3.5.4. Kriz Yönetimi Becerileri Ölçeğinin Güvenirlik ve Geçerlik Analizleri.....	74
3.5.5. Bulgular .....	78
3.5.5.1. Betimsel Bulgular.....	78
3.5.5.2. Ölçek Puanlarının Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılmasına Ait Bulgular.....	80
<b>SONUÇ VE DEĞERLENDİRME .....</b>	<b>89</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>98</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>109</b>
<b>EK 1. Anket Formu .....</b>	<b>112</b>
<b>EK 2. Etik Kurulu Proje Onay Formu .....</b>	<b>115</b>

## TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 3.1. Farklı Evren Boyutları İçin Örneklem Büyüklükleri.....	66
Tablo 3.2. Araştırmanın Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	70
Tablo 3.3. Kriz Yönetimi Becerileri Ölçeği Madde Boyut İlişkisi.....	70
Tablo 3.4. Model Uyum İndeksleri.....	72
Tablo 3.5. Kriz Yönetim Becerileri Ölçeği Model Uyum İndeksleri.....	74
Tablo 3.6. Kriz Yönetim Becerileri Ölçeği DFA ve Madde Analizi Sonuçları.....	76
Tablo 3.7. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı.....	78
Tablo 3.8. Ölçek ve Alt Boyutların Betimsel İstatistikleri.....	79
Tablo 3.9. Ölçek Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması.....	80
Tablo 3.10. Ölçek Puanlarının Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması.....	81
Tablo 3.11. Ölçek Puanlarının Öğrenim Düzeyine Göre Karşılaştırılması.....	82
Tablo 3.12. Ölçek Puanlarının Aylık Gelire Göre Karşılaştırılması.....	83
Tablo 3.13. Ölçek Puanlarının Kurumdaki Pozisyona Göre Karşılaştırılması.....	84
Tablo 3.14. Ölçek Puanlarının Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması.....	85
Tablo 3.15. Ölçeğin Alt Boyutları Arasındaki Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları....	86
Tablo 3.16. Kriz Öncesi Yönetim Becerilerinin Kriz Dönemi Yönetim Becerileri Üzerindeki Etkisine Ait Regresyon Analizi Sonuçları.....	87
Tablo 3.17. Kriz Öncesi ve Kriz Dönemi Yönetim Becerilerinin Kriz Sonrası Dönem Yönetim Becerileri Üzerindeki Etkisine Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları..	87

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Krizin Kurum Üzerindeki Olumsuz Sonuçları.....	27
Şekil 2.1. Kriz Yönetimi Süreci.....	40
Şekil 2.2. Kriz Barometresi.....	50
Şekil 3.1. Kriz Yönetim Becerileri Ölçeği DFA Diyagramı.....	75

## KISALTMALAR LİSTESİ

**DFA:** Doğrulayıcı Faktör Analizi

**SPSS:** Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı)

**TDK:** Türk Dil Kurumu



## GİRİŞ

Günümüzde birçok faktörün günlük yaşama ve iş hayatına olumsuz etkileri bulunmaktadır. Ortaya çıkan bu olumsuz etkilerin, krizlerin oluşumuna neden olduğu söylenebilir. Özellikle geniş kitlelere yönelik faaliyette bulunan kurumlar, krizleri daha sık yaşamakta ve kriz sürecine daha fazla zaman ayırmaktadır. Dolayısıyla kurumlar, kriz sürecini etkin yöneterek hem yaşanabilecek krizlerin sayısını azaltabilir hem de çözüm odaklı faaliyetler uygulayarak kısa sürede sonuca ulaşabilir.

Kriz kavramı literatür kapsamında incelediğinde çeşitli tanımlamaların yapıldığı görülmektedir. Krizin gerilim ortamına sebebiyet verdiği, karmaşaya yol açtığı, bunalım durumu olarak tanımlandığı görülmektedir. Bu doğrultuda genel bir ifadeyle tanımlamak gerekirse kriz, önceden algılanması güç olan, ortaya çıkması durumunda kurumun hızlı bir biçimde yanıt vermesi gereken, önlem ve uyum faaliyetlerini devre dışı bırakan, kurumun sahip olduğu değerleri ve yapısını olumsuz yönde etkileyen karmaşık bir unsur olarak açıklanabilir (Tağraf ve Arslan, 2003: 150). Tanıma bakıldığında oluşabilecek krize karşı önlem almak ve meydana gelen krize karşı acil yanıtlar vermek, kriz süreçlerinde kurumların yapması gereken temel görevlerin başında geldiği söylenebilir.

Kriz kavramı gibi kriz yönetimi kavramı da literatürde farklı tanımlamalara tabi tutulmuştur. Kriz yönetimi sadece kriz anını ele almamaktadır. Krizin öncesini, anını ve sonrasını ayrıntılı bir şekilde yönetmektedir. Diğer bir ifadeyle kriz yönetimi, süreç gerektiren yönetim biçimidir. Dolayısıyla kriz süreci tedbir alma, hazırlık yapma, önlem alma, algılama, çözme ve değerlendirme çalışmalarını içermektedir. Bu doğrultuda kriz yönetimini tanımlamak gerekirse gerilim ve kaos ortamını ortadan kaldırmak amacıyla gerçekleştirilen ve akla yatkın bir biçimde uygulanan planlı, programlı çalışmaların birleşimi şeklinde açıklanabilir (Can, 2005: 397). Yapılan tanıma göre kriz yönetimi, ani değişimlere karşı uygulanan, planlı ve sistemli olarak hazırlanan bir yönetim biçimi olarak belirtilebilir.

Kurum yöneticilerinin krizlere karşı uyguladığı kriz yönetim becerileri sayesinde kurumlar, krizleri daha etkin bir şekilde yönetmektedir. Kurumların üst düzey yöneticilerinde bulunması gereken kriz yönetim becerileri, kriz süreçlerinde yönetimin aktif bir biçimde gerçekleşmesine yarar sağlamaktadır. Buradan hareketle kriz yönetim

becerileri, kurumlar tarafından benimsenmesi gereken yönetimsel eylemler Şeklinde açıklanabilir.

Kurumlarda her an meydana gelebilecek krizlerin etkin olarak yönetilmesinde yarar sağlayan kriz yönetim becerileri bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. Bu alışma Samsun Büyükşehir Belediyesi'nin sahip olduğu kriz yönetim becerilerinin mevcut durumunu belirlemeye yöneliktir. Çalışmanın birinci bölümünde literatür çerçevesinde kriz kavramı başlıklar halinde detaylı bir Şekilde ele alınmaktadır. Kriz kavramı ve tanımı, krizin temel özellikleri, krizi ortaya çıkaran faktörler, kriz türleri, kriz süreci ve krizin sonuçları konuları başlıklar altında belirtilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde literatür kapsamında kriz yönetimi ve kriz yönetim becerileri genel hatlarıyla kavramsal olarak anlatılmaktadır. Bu bölümde kriz yönetimi kavramı, kriz yönetiminin amacı, kriz yönetiminin temel ilkeleri, kriz yönetiminin özellikleri, kriz yönetimi yaklaşımları, kriz yönetimi süreci, kriz yönetim becerileri ve kamu kurumlarında kriz yönetimi ve kriz yönetim becerilerine ilişkin yapılan çalışmalar başlıklar halinde ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

Çalışmanın nc bölümünde ise kurum çalışanlarının, kurumun kriz yönetim becerilerine yönelik tutumları belirlenerek Samsun Büyükşehir Belediyesi'nin kriz yönetimi becerilerinin mevcut durumu ile ilgili bulgular ele alınmaktadır. Bu bölümde katılımcıların kurumun kriz yönetim becerileri ile ilgili tutumları ve kriz yönetim becerilerine ilişkin algı puanlarının katılımcıların demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla analizler yapılmıştır. Ayrıca kriz yönetim becerilerine ait korelasyon ve regresyon analizlerine ilişkin sonuçlar da değerlendirilmeye alınmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. KRİZ KAVRAMI

#### 1.1. Kriz Kavramı ve Tanımı

Her yerde, her zaman, herkesin karşı karşıya kalabileceği kavram olan kriz, günlük yaşamın bir parçasıdır. Fakat beklenmeyen olaylarla baş başa kalınamayacağı düşüncesi, genel olarak her bireyde hakim olmaktadır. Ayrıca bu durum bireylerde olduğu kadar kurumlarda da geçerlidir (Bakos, 2018: 527). 21. yüzyılın iş yaşamında meydana gelen krizler, kurumlar için önemli bir olgu haline dönüşmektedir. Günümüzde zorlu rekabet ortamında yaşamını sürdüren kurumların, kendi dışında oluşan olumsuz durumlar ya da benimsedikleri yönetim politikalarının sonucunda ortaya çıkan negatif olaylar nedeni ile tecrübe ettikleri krizlerin sayısı gün geçtikçe artmaktadır (Aydın ve Kılınç, 2004: 5). Dolayısıyla krizlere karşı gerekli önlemlerin alınması, kurumların geleceği açısından önem kazanmaktadır.

Dikkate alınması gereken bir unsur şeklinde ifade edilen kriz kavramının açıklığa kavuşturulması için yapılmış pek çok tanım literatürde yer almaktadır. Sosyal bilimler içerisinde bulunan diğer disiplinlerde görüldüğü gibi kriz kavramında da genel bir tanım birliğinin olmadığı anlaşılmaktadır. Fakat kriz ile ilgili ortaya konulmuş tanımlara bakıldığında; krizin ciddi bir durum veya sorun ortamını oluşturduğu görüşü üzerinde bir fikir birliğinin sağlandığı görülmektedir. Kriz kelimesine etimolojik olarak bakıldığında Yunancada “ayrılmak” anlamını veren “krisis” sözcüğüne dayanmaktadır. Çin yazısında kriz, “fırsat” ve “tehlike” şeklinde iki sembol ile ifade edilerek olumlu ve olumsuz anlamlarının olduğu dile getirilmektedir (Pira ve Sohodol, 2004: 23). Oxford sözlüğünde kriz, en iyinin olabileceği ya da en kötünün meydana gelebileceği bir dönüm noktası şeklinde yer almaktadır (Korkmazıyrek ve Basım, 2009: 2-3). Türk Dil Kurumu’nun güncel Türkçe Sözlüğünde ise kriz, bunalım ortamında yer almak, buhran olarak belirtilmektedir ([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr), 2019).

Kriz, kurumun kriz sinyallerini önceden görme ve bu sinyallere göre tedbir alma sistemini devre dışı bırakmasının yanı sıra, kurumun üst düzey amaçlarını ve yapısını tehlikeye atan ve kurumun yaşam süresine zarar veren bir olgu şeklinde ifade

edilmektedir. Aynı zamanda kriz, kurumun krize karşı kısa süre içerisinde tepki vermesine yol açarak yanlış kararların alınmasına sebep olmakta ve krizin oluşumu ile birlikte kurum yönetimi tarafından sürpriz olarak algılanmasının kurumda gerilim ortamının oluşmasını sağlayan bir durum şeklinde tanımlanmaktadır (Pira ve Sohodol, 2004: 25). Kriz ile ilgili yapılan bir diğer tanıma göre beklenmedik, ani bir şekilde gerçekleşen, hızla etkisini gösterebilen, hazırlık yapılmadan karşı karşıya kalınabilen ve kurumun etkili bir şekilde cevap verememesi sonucunda çöküşün meydana geldiği bir ortam olarak açıklanmaktadır (Akdağ, 2005: 3). Krizin yanlış yönetilmesi ya da başka bir nedenden dolayı kontrol edilememesi durumunda etki boyutunu daha da artırmaktadır. Dolayısıyla kriz, canlanma boyutuna girerek, yaşam veya kaynak zararına yol açabilmektedir (Hetu vd., 2018: 16). Bu bakımdan krizin meydana getirebileceği olumsuz olayları ortadan kaldırmak için eylemlerin hızlı ve etkin biçimde yerine getirilmesi doğru davranış bir olabilir.

Diğer bir tanıma göre kriz, kurumun gelişimi açısından önemli olan hedeflerini ve faaliyet sistemini tehdit altına alan, kurumun varlığına zarar veren, hızlı bir şekilde tepki gösterilmesi gereken, kurumun krize engel olma mekanizmalarından yararlanmasına fırsat tanımayan olağanüstü bir durum biçiminde tanımlanmaktadır (Can, 2005: 387). Dinçer'e (2007: 407) göre kriz, öngörülemeyen ve beklenmedik bir anda oluşan, güncel değerlerini, hedeflerini ve vizyonunu tehlikeye atan, cevabın hızlıca verilmesini gerektiren bir olgu olarak belirtmektedir. Coombs'a (2015: 3) göre kriz, paydaşların sağlık, güvenlik, çevre ve ekonomik hususlar ile ilgili önemli beklentilerini tehlike altında bırakan ve kurumların verimliliklerini ciddi şekilde etkileyebilecek ve olumsuz durumlara yol açabilecek öngörülemeyen olaylardır. Bu çerçevede yapılan tanımlara bakıldığında kriz ortamının gerilim oluşturma sebebi ile kriz yönetiminin, kurumun geleceği açısından dikkate alınması gereken kavram olarak görülmesi gerekmektedir (Tekin ve Öztürk, 2010: 134).

Yukarıda kriz ile ilgili yapılan tanımlar göz önüne alındığında kriz tanımının ana unsurları şu şekilde ifade edilmektedir (Korkmazyürek ve Basım, 2009: 9);

- Kurumun yapısını ve düzenini olumsuz yönde etkilemesi,
- Krizin türü (bir olay ya da durum şeklinde çıkması),
- Krizin gerçekleşme şekli (öngörülebilmesi, beklenmeyen bir anda olması),

- Krizin etki alanları; kurumun birimleri, kurumun fonksiyonları ve/veya kurumun kendine has özellikleri (bilinirlik, imaj, güven) üzerinde bıraktığı etki,
- Krizin etki seviyesi (hafif etkilenmelerden ölümü getirebilecek etkilenmelere kadar farklı seviyelerde etkileme gücü).

Kriz, bir kurumda yer alan yönetim personellerinin krizi algılamalarında başarısız olması ile meydana gelmesinin yanında, kurum bütünlüğünün tehlikeye girmesine sebep olmaktadır. Bu bakımdan kurumun herhangi bir bölümünde ortaya çıkan ciddi durumlara karşı gerekli önlemler alınmadığı takdirde krizin ortaya çıkması mümkün hale gelmektedir. Bunalım içerisinde olan kurumların kriz ile karşı karşıya kalabilme ihtimali oldukça yüksek olmaktadır. Bu nedenle belirsizliğin hüküm sürdüğü sektörlerde kurumlar, krize karşı her an hazırlıklı olmaları gerekmektedir. Böylesine bir durumun olumsuz olarak algılanması yanlış bir düşüncedir. Çünkü ileride oluşabilecek tehlikelere karşı önlemler almayı ve bu önlemler çerçevesinde krizi fırsata dönüştürmeyi amaçlayan faaliyetlerin gerçekleştirilmesi sağlanmalıdır (Örnek ve Aydın, 2008: 8). Buradan hareketle kriz öncesi dönem, kriz anında yapılacak davranışların temelini oluşturmaya yardımcı olan önemli bir dönem olarak görülebilir.

## **1.2. Krizin Temel Özellikleri**

Kriz, kurumları belirsizliğin hüküm sürdüğü bir ortama sürüklediği için kurum ve çalışanların hangi yöne doğru ilerleyecekleri konusunda bilinmezliğin olduğu durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Aynı zamanda kriz, temelinde gerilim ögesinin yattığı düzensiz bir ortamın oluşumuna etki etmekte ve bu oluşumun krizin başlangıcından krizin son bulmasına kadar hayat bulmaktadır (Pira ve Sohodoğlu, 2004: 26). Kaos ortamının olduğu kriz dönemlerinde krizin etki alanında bulunan sorumlu bireylerin ya da birimlerin, eş zamanlı ve hızlı tepki verme eylemini üstlenmektedirler. Aralarında oluşacak uyum ve koordinasyon olgusunun güçlü olması, genel amaca ulaşılmasında temel yapı taşı olarak görülmektedir (Avanzi vd., 2017: 30).

Krizin başlayacağı ve biteceği zamanı tahmin etmek oldukça güç bir durumdur. Beklenmedik anda meydana gelen krizlerin bıraktığı etkiler daha yıkıcı özelliğe sahip olmaktadır. Dolayısıyla kurumun varlığı tehdit altına girmekte ve hasar bırakma olanağı yüksek seviyede seyretmektedir. Fakat bu dönemde fırsatların ortaya çıkabileceği ve bu fırsatların kurum açısından avantaj olarak görülmesi gerekmektedir. Krizlerin çözüme

kavuşturulması tekrardan krizin yaşanmayacağı anlamına gelmemektedir (Örnek ve Aydın, 2008: 30-31).

Kurum yöneticilerinin yaşanabilecek olası krizin kaçınılmaz olacağı fikrine kapılmamaları gerekmektedir. Bu fikir kurumun geleceği açısından benimsenmemesi gereken bir düşünce olarak ifade edilmektedir. Ne yapılırsa yapılsın kriz gerçekleşecek düşüncesinin meydana gelmesi, kurumun krize karşı hazırlıklı olmasına ve tepki göstermesine engel olabilir. Krizin oluşmasını beklemek ve kriz yönetimi yetkilileri tarafından krize karşı gerekli hazırlıkları yapmamak önemli hatalardan biri olarak gösterilmektedir (Sezgin, 2003: 184). Gerekli donanımlara sahip olan kriz yönetimi yetkilileri, kurumun yaşadığı kaos ortamını hızlı ve özel bir biçimde yeniden ele alarak durum analizi yapmaktadırlar. Fakat krize müdahale etme aşamasında karşılaşılan koşullar ayrıntılı analizlere ya da sahip olunan fikirlerin kapsamlı değişimine izin vermemektedir (Constantinides, 2013: 1659).

Değişen durumun tahmin edilemediği ve hızlı hareket etme zorunluluğunun meydana gelmesinden dolayı hedefler çeşitlenmektedir. Krizden önce yararlı olan ya da yararlı olmayan çalışmalar, durumun değişmesi ile birlikte kendini yeni çalışmalara bırakabilmektedir. Dolayısıyla genel olarak kabul edilmiş tek bir faaliyet yoktur. Ayrıca hem ekonomik hem de stratejik anlamda bilginin yoksunluğundan ortaya çıkan sorunlar meydana gelmekte ve akabinde geniş yelpazede kararların verilmesi gerekmektedir (Dinçer, 2007: 406). Bu bağlamda krizin beraberinde getirdiği değişimler yeni faaliyetlerin oluşumuna yol açabileceği ve kurum tarafından bu faaliyetlere karşı hazırlıklı olunmasının gerekli olduğu söylenebilir.

Kurum yönetimlerinin belirsizlik ortamı içerisinde karşı karşıya kaldığı krizin üç ana özelliği bulunmaktadır. Bu üç ana özellik tehdit, zaman baskısı ve sürpriz şeklinde gösterilmektedir. Üç ana özellikten biri olan tehdit, krizin getireceği olası zararlar olarak ifade edilmektedir. Zaman baskısı ise kriz anında verilecek kararların kısa süre içinde verilmesi ve bu sürenin karar verecek olan yönetim üzerinde baskıya neden olması şeklinde belirtilmektedir. Krizin sürpriz özelliğini ifade eden olumsuz etkiler ve öngörülme yen değişimler ise çevre analizi ve değerlendirme mekanizmalarını uygulaya koyan yöneticilerin yaptığı hatalar sonucunda meydana gelmektedir (Büyükkaracıgan, 2016: 198).

Bu doğrultuda dış faktörlerden ya da kurumun iç faktörlerinden kaynaklanan krizin temel özellikleri şu şekilde açıklanmaktadır (Pira ve Sohodol, 2004: 27);

- Kurumun üst düzey amaçlarına ve varlığına karşı tehlikeli olması,
- Kurumun krize engel olma ve krizi algılama yeteneklerini devre dışı bırakması,
- Hızlı çözümü zorunlu hale getirmesi ve zaman baskısını oluşturması,
- Beklenmedik bir şekilde oluşmasından dolayı sürpriz olarak değerlendirilmesi,
- Kurumun karar vericileri üzerinde gerilim oluşturması,
- Endişe ve paniğin meydana gelmesine neden olması,
- Önemli bir dönüm noktası haline gelmesi,
- Kurumun imajına, ekonomisine, personel gücüne ve doğal kaynaklarına zarar verebilecek bir güce sahip olması,
- Kurumun var olan ya da gelecekte planlanan sistemini zihinsel, fiziksel veya varlıksal olarak etkilemesi şeklinde ifade edilmektedir.

Kurumların varlığına zarar veren, amaçlarından alıkoyan bütün olaylar kriz olarak değerlendirilmektedir. Bu tür olayların kaynağı bilinmeyen herhangi bir taraftan gelebileceği gibi kaynağı bilenen bir yerden de gelmektedir. Böylesine zor bir sürecin titiz bir şekilde ele alınarak oluşan kargaşa ortamının eski düzenine getirilmesi gerekmektedir. Kurum yöneticileri olası bir kriz ile kurumu karşı karşıya bırakmak istemiyorsa krizin sinyallerini önceden fark ederek uygun faaliyetleri yerine getirmeleri önem kazanmaktadır. Bu nedenle deneyimli kriz yönetim takımları oluşturularak kriz dönemlerinde uygulanacak planların hazırlanması gerekli görülmektedir (Karaköse, 2007: 5).

### **1.3. Krizi Ortaya Çıkaran Faktörler**

Genel olarak kriz, kurumun çevresinde ortaya çıkan değişimlere, sisteminin ya da kurum yönetiminin sahip olduğu başarısız yönetim yetenekleri gibi nedenlerden kaynaklanan uyumsuzluğun sonucunda meydana gelmektedir. Başka bir ifade ile kriz kurum ile çevresi arasında yaşanan uyumun sona ermesi sonucu şeklinde tanımlanmaktadır (Can, 2005: 388). Dolayısıyla kurumların faaliyet gösterdiği kurum dışı ve kurum içindeki çevrede yaşanan olaylara karşı hassasiyet göstermeleri, kriz ile beklenmedik bir şekilde karşı karşıya gelme olasılığını azaltabilir.

Kurumlarda kriz olgusunun yaşanmasına neden olan birçok faktör bulunmaktadır. Çevresel değişimlere karşı uyumsuz davranma, bilgi yoksunluğu, iletişimin etkin bir

şekilde kurulamaması, belli bir sistemi olmayan eğitim faaliyetleri, koordinasyon eksikliği ve haberleşmenin sağlanamaması gibi birçok husus krizin yaşanmasına neden olan faktörlere örnek olarak gösterilebilir. Bu faktörlerin birkaçı büyük problemlere yol açabilmektedir. Fakat değinilen faktörlerin hepsi kurumu belli düzeyde tehlike altında bıraktığı bilinmektedir (Pira ve Sohodol, 2010: 27). Bahsi geçen faktörlerin neden olduğu kriz ortamını anlamak için meydana gelen baskının örgütsel stres düzeyini artırabilmektedir. Kurumlar içinde bulundukları durum hakkında çevrelerine gerekli bilgileri aktarmak adına iletişim olgusuna ihtiyaç duyabilmektedirler (Meer vd., 2017: 430).

Krizlerin gerçekleşmesine sebep olan faktörlerin arasında kurum yönetiminde yer alan bireylerin, kurumun faaliyet gösterdiği çevre ya da kurumu etkileme gücüne sahip olan olası riskler hakkında gerekli bilgileri bilmemesi veya bu durumları önceden algılayamaması yer almaktadır (Korkmazyürek ve Basım, 2009: 14). Hâlbuki krize verilen tepki, yeniden ayağa kalkmanın yolunu ve kurumun gelecekte var olma durumunu belirlemektedir. Dolayısıyla olası krizlerin işaretlerini anlayabilmek için kurumun ileri görüşlülük anlayışını benimseyerek olumsuz durumlara karşı hazırlıklı olması önem kazanmaktadır (Bowers vd., 2017: 552).

Bazı durumlarda krizlerin stratejik yaklaşımlar çerçevesinde kurum yönetimleri tarafından oluşturulması gerekmektedir. Stratejik anlayış ile olağanüstü durumların gerçekleştirilmesini öneren Tobler, GE Capital kurumunun yönetim kurulu başkanı Wendt'in finans sektöründe yaşanan hareketli havadan faydalanarak gerçekleşecek değişimin olumlu yönde etki edeceğini düşündüğü alanlarda krizler oluşturarak olağanüstü bir durumu ortaya çıkardığı söylemektedir (Örnek ve Aydın, 2008: 41). Bu nedenle bazı durumlarda krizler, kurumlar için yararlı olabilir.

Kurumlar çevresi ile bir takım uyuşmazlıklar yaşayabilir. Yaşanan bu uyuşmazlıklar krizin meydana gelmesini tetikleyen unsurları oluşturabilmektedir. Bazı durumlarda çevrenin beklentileri kurumun kapasitesinin üstüne çıkmakta ve kurum tarafından bu beklentiler yerine getirilememektedir. Bazı durumlarda ise çevre, kurumun beklentilerine karşılık verememektedir. Ortaya çıkan bu uyumsuzluk kurumun denge yapısına zarar vererek krizin oluşmasına neden olmaktadır (Dinçer, 2007: 407). Başka bir deyişle kurumların çevresi ile olan ilişki durumu, dikkat edilmesi gereken başka bir unsur olarak söylenebilir.



Krizi ortaya çıkaran faktörler dış çevre faktörleri, iç çevre faktörleri ve iç ve dış çevre faktörlerin etkileşimi olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Faktörlerin alt başlıkları ile ayrıntılı açıklamaları aşağıda belirtilmektedir.

### **1.3.1. Dış Çevre (Kurum Dışı) Faktörleri**

Krizin ortaya çıkmasına neden olan dış çevre faktörleri kurumun kontrol edemediği makro faktörler olarak gösterilmektedir. Bu faktörler kurumun faaliyette bulunduğu ülkeye ve dünyaya aynı zaman diliminde etkisini göstererek kurumu etkilemeye çalışmaktadırlar. Dış çevre faktörlerinde yaşanan değişimlerin kurum tarafından belirlenmesi ve bu değişimlere kurumun ayak uydurması gerekmektedir. Bu değişimlere ayak uydurma konusunda problem yaşayan ve değişimlerin gerisinde kalan kurumlarda krizin oluşumu ve sonrasında krizin şiddet oranının artması meydana gelmektedir (Tüz, 1996: 5). Sonuç olarak dış çevre faktörlerinin kurum tarafından iyi bir biçimde değerlendirilmesi ve bu değerlendirme sonrasında krizin oluşumuna dikkat edilmesi önem kazanmaktadır.

Dış çevrede meydana gelen değişim kurumu etkilemektedir. Bu etkileşim, kurumun bulunduğu kaosu ve belirsizliği artırmasından dolayı kurum yöneticilerinin aldığı doğru kararların sayısını azaltmakta ve kurumun krize daha da yaklaşmasına sebep olmaktadır. Dış çevre faktörlerinde yaşanan değişimler, kurumların hızlı bir şekilde bu değişimleri benimsemesi zorunluluğunu getirmektedir. Kurumların değişimleri benimsemesinde yaşadığı sorunlar, krizin oluşma olasılığını artırmaktadır (Aydın ve Kılınç, 2004: 9-10). Değişimlerin getirdiği sorunlardan meydana gelen krizin yönetimi, normal duruma geri dönüş anlayışını temel alarak gerçekleştirilmelidir. Bu noktada doğal ve endüstriyel risklerin neden olduğu hasarı olabildiğince en aza indirmek adına isabetli kararların alınması önem kazanmaktadır (Traore vd., 2018: 819).

Belirsizlik ve karmaşa ortamının artarak devam etmesi, krizin gerçekleşme olasılığını yükseltmektedir. Hızlı bir şekilde cevap verilmesi gerektiğini bilen kurum yönetimi bu acele davranma anlayışı ile birlikte çevrede yaşanan ani gelişmeleri takip etme olanağını azaltmaktadır. Dolayısıyla krizin etki alanı giderek büyümeye başlamaktadır. Fakat krizin kaynak noktasının çevre olması, kurumun çevreye olan yakınlığı ya da çevrenin kurum üzerindeki baskı derecesinin fazla veya az olmasının rolü oldukça önemli olmaktadır (Dinçer, 2007: 408).

#### **1.3.1.1. Doğal Faktörler**

Dış çevre faktörleri içerisinde yer alan doğal faktörler, kurum yönetiminin kontrol etmesinin imkânsız olduğu iklim, toprak, su, çevre kirliliği gibi ani olayların krizi meydana getirmesi şeklinde açıklanmaktadır. Doğal faktörler, deprem, yangın, sel gibi hem kurumu hem de toplumu ilgilendiren olağanüstü durumları oluşturmaktadır. Dış çevre faktörleri arasında bulunan doğal faktörlerin krize neden olan diğer faktörlerden ayrı tutulan niteliği ise, etkisinin uzun ve daha baskın bir şekilde hissedilmesidir. Bu nedenle oluşabilecek krizler ile ilgili sinyallerin algılanamaması, erken uyarı sistemi ve krizi engelleme planlarının devre dışı kalmasına neden olmaktadır (Pira ve Sohodol, 2010: 36). Dolayısıyla programlanmamış bir dizi olay krizi beraberinde getirmektedir. Bu tür olayların, istenen veya istenmeyen sonuçları vardır. Yapılması gereken ise sonuçları kurumun yaklaşımına uygun şekilde arzu edilebilir kılmaktır. Bunu yapmak için, krize yol açan iç ve dış faktörlerin anlaşılması gerekmektedir (Mobarek, 1999: 13).

Kurumların faaliyet gösterdiği ülkelerde, doğal faktörlerden kaynaklanan krizlerin gerçekleşmesinden sonra ön plana çıkan sorumlular devlet yönetimi ve yerel yönetimler olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin genel olarak sel, deprem gibi doğal faktörlerden kaynaklanan krizlerin öncesinde yapılması gereken uygulamalar, kriz oluşmaya başladıktan sonra yapılmaktadır. Kriz meydana gelmesi ile birlikte yapılan bu yönetimin plansız olmasından dolayı tehlike ve risklere karşı önlemler alınamamaktadır. Bu durum ise proaktif kriz yönetiminin sürece dahil edilmediğinin bir göstergesidir (Örnek ve Aydın, 2008: 50-51). Krizlere karşı önceden alınacak önlemler, kriz anında gerçekleştirilecek uygulamaların sonuç odaklı olmasına katkı sağlayabileceği söylenebilir.

#### **1.3.1.2. Ekonomik Faktörler**

Kurumun dış çevresi ile ilgili en önemli yapılardan biri ekonomik yapıdır. Ekonomik yapıda oluşacak değişimler ve bu yapıda ortaya çıkabilecek kriz ve sorunlar, kurumu direkt olarak etki altında bırakmaktadır (Aydın ve Kılınç, 2004: 10). Küreselleşmenin var olduğu günümüzde kurumların ekonomik çevresi dünya genelini kapsayacak şekilde değerlendirilmektedir. Bu nedenle dünya genelini kapsayan ekonomik yapıda meydana gelen değişimler küreselleşen dünyada faaliyet gösteren

bütün kurumları etkilemektedir. Bu ekonomik yapıda yaşanan değişimler sebebi ile kurumlar kriz ile karşılaşmaktadır (Can, 2005: 389).

Kurumun piyasaya sürdüğü ürünlerin arz talep durumu, pazar unsurları, kurumun faaliyet gösterdiği ülkede ekonominin genel olarak yaşadığı değişimler, ekonominin gelişimi ve sürekliliği, Gayri Safi Milli Hasıla ve kişisel gelir, talep durumunda yaşanan değişiklikler ve yabancı kurumlar ile rekabetin oluşması gibi unsurlar da kurumları etkilemektedir. Özellikle uluslararası pazarlarda çalışmalarını sürdüren kurumların dış çevre konumları daha farklı olmaktadır (Tüz, 1996: 5-6).

#### **1.3.1.3. Teknolojik Faktörler**

Kurumların ürün ya da hizmeti meydana getirdiği dönemlerde faydalandığı teknolojik alanda yaşanan gelişim ve değişimler kurumu etkileme gücüne sahip olmaktadır. Kurum adına teknoloji temelli bir krizin oluşmasında üç faktör ön plana çıkmaktadır (Aydın ve Kılınç, 2004: 11):

- Teknolojik değişimde yaşanan hız,
- Kurumun meydana gelen değişime ayak uydurma süreci,
- Kurumun kullandığı teknolojiye karşı hassasiyetinin boyutu,

Kurumların kullandığı teknolojiye ani bir değişikliğin oluşması, bu değişikliğin kurumun temel hedeflerini etkilemesine neden olmaktadır. Özellikle değişime uğrayan teknoloji, kurumun ürettiği ürün ve hizmetin yerine başka bir ürün ve hizmeti getirmiş ve yeni çalışma alanları geliştirmişse kurumun krizi yaşama olasılığı yüksektir (Dinçer, 2007: 409). Bu bağlamda kurumların sahip olduğu teknolojinin değişime uğrama olanağının yüksek seviyede olması dolayısıyla teknolojiye karşı esnek bir yapıyı benimsemesi, teknolojik krizler ile karşı karşıya kalmalarını en aza indirebilmeleri muhtemel görünmektedir.

#### **1.3.1.4. Sosyal ve Kültürel Faktörler**

Toplumsal hayatta, sosyal ve kültürel faktörlerin ortaya koyduğu değişimler krizlere sebep olmaktadır. Üretenler ve tüketenler yaşamlarını sürdürdükleri sosyal ve kültürel yapı içerisinde hayat bulduklarından dolayı kendilerini bu yapıdan soyutlayamamaktadırlar. Her iki yapıda da gerçekleşecek değişimlerin kurumlar tarafından takip edilmesi gerekmektedir. Bu noktada uluslararası arenada faaliyet

gösteren kurumların yerel değerleri dikkate almaları önem kazanmaktadır (Örnek ve Aydın, 2008: 57).

Toplumun istek ve arzularında, yaşam ve değer yapılarında oluşan değişiklikler, kurumların ürettiği ürün ve hizmetlere karşı olan isteğin niceliğini ve niteliğini etkilemektedir. Aynı zamanda dini değerler ve inançlar, gelenek ve görenekler, toplum tarafından olumlu bakılmayan davranışlar kurumları olası kriz ile baş başa bırakabilmektedir (Aydın ve Kılınç, 2004: 13).

#### **1.3.1.5. Politik ve Hukuki Faktörler**

Devlet politikasında meydana gelen gelişmeler krizin ortaya çıkmasına neden olan en önemli kaynaklardan biri olarak gösterilmektedir. Hukuki düzen, politik müdahale, parasal destek, uluslararası alanda rekabet gibi konular devletin anlayışını içermektedir (Tüz, 1996: 6). Bu bağlamda bahsi geçen konularda yaşanan gelişmeler kurumları olası bir kriz ile karşı karşıya bırakabilir.

Faaliyet alanları, hedefleri, yönetim anlayışları ve sektörde kapsadıkları yerler gibi birçok unsur ile birbirinden farklılaşan kurumlar, belli başlı bir düzen ve yapısının olduğu bölgelerde aktif olan yasal sistemler tarafından etkilenmektedir. Aynı zamanda çalışmalarını sürdürdükleri bölgenin, hukuksal olarak düzenleyici ve karar vericilerin gerçekleştirdikleri kanunlar çerçevesinde, ürün ve hizmetlerini meydana getirmektedirler. Sonuç olarak bölgenin sahip olduğu hukuksal alanda yaşanan her türlü değişim, kurum düzenine karşı bir sorun oluşturmakta ve kurum bu değişiklikleri göz önünde bulundurarak gerekli düzenlemeleri yerine getirmesi gerekmektedir (Pira ve Sohodol, 2010: 38).

Hukuki ve politik faktörlerden etkilenen kriz yönetimi, genellikle hem kamu hem de özel birçok kurumu kapsayan büyük, karmaşık ve kapsamlı bir operasyondur. Medya, kamu kurumlarının kriz karşısında gösterdikleri liderlik becerilerini sürekli olarak incelemekte ve değerlendirmektedir. Dolayısıyla kamu kurumlarında görev alan politikacılar, kriz yönetiminin operasyonel yönlerini incelemeli, paydaşlarla iletişim kurmalı, neyin yanlış gittiğini keşfetmeli, yapılacak çalışmaları açıklamalı, çözüm yollarını başlatmalı ve yeniden olağan duruma geri dönmeyi sağlamalıdır (Boin vd., 2005: 1). Buradan hareketle kurumlar, krizin ortaya çıkmasına sebep olan hukuki ve

politik faktörleri kriz sürecinde dikkatle takip etmeli ve gerçekleşen değişimlere karşı gerekli önlemleri almalıdırlar.

#### **1.3.1.6. Uluslararası Çevre Faktörleri**

Günümüzde uluslararası çevre, kurumlar tarafından ilgi gösterilmesi gereken bir alan haline gelmektedir. Küreselleşmenin etkisi ile iletişimin kolayca kurulabildiği dünyada, küçük ölçekli kurumların bile ülkeler arasında gerçekleşen ilişkilerden payına düşeni almaktadır. Uluslararası alanda faaliyet gösteren kurumlar ve lider özelliğe sahip devletler, faaliyet alanı daha dar olan pek çok devletin, kurumun ya da bireyin hayatına önemli izler bırakmaktadır (Örnek ve Aydın, 2008: 51).

Son yıllarda etkisi daha da artan küreselleşme olgusu yeni fikirleri, yeni mal ve hizmetleri ve yeni kurum anlayışlarını gerekli kılmının yanı sıra, uluslararası düzeyde ülkelerin birbirlerine olan ekonomik bağımlılıklarının ortaya çıkmasına ve ulusal ekonomilerin çözüme kavuşturulmasına sebep olmaktadır. Ülkelerin birbirine bu denli bağımlı olması kendi aralarında oluşabilecek savaş, politika, yaptırım uygulamaları, anlaşmalar gibi unsurlar nedeniyle krizin gerçekleşmesine sebebiyet vermektedir. Kurumlar bu ve buna benzer olayları yerinde ve zamanında takip etmemesi durumunda muhtemel krizler yaşayabilmektedirler (Can, 2005: 391).

#### **1.3.1.7. Rekabet ve Pazar Faktörü**

Kurum yönetiminde yer alan bireylerin endişe duydukları bir kavram olan rekabet, iş dünyasında farklı sektörlerde farklı yoğunlukla yaşanmaktadır. Kurum yönetimleri, piyasaya dönük plan ve programları oluştururken rekabet olgusunu hesaba katmaları gerekmektedir. Bu konuda kurum yönetim personelinin zorlayacak unsurlardan biri sektörlerin birbirine yakın olması olarak gösterilmektedir. Bilgi ekonomisinde yer alan yeni rakip kurumların temel kaynağı genel olarak başka alanlar olduğu için sektörün gidişatını etkilemektedir (Örnek ve Aydın, 2008: 58).

Büyük ölçekli ve pazardaki etkinliği geniş olan rakip kurumların, mal ve hizmet ürünlerine farklı ürünler eklemesi ve faaliyet yapısına uygun teknolojik gelişmelerden yararlanarak pazarda etkin olmayı hedeflemesi, kurumun olası bir krizi yaşamasına neden olmaktadır (Dinçer, 2007: 409). Dolayısıyla rakip kurumlarda yaşanan gelişmeler, kurumun piyasadaki etkinliğini azaltabilir.

### 1.3.2. İç Çevre (Kurum İçi) Faktörleri

Kriz ile yüzleşen kurumlar, dış çevrede ortaya çıkan değişikliklerden büyük oranda etkilenmektedir. Meydana gelen bu değişiklikler ise çeşitli krizlerin oluşumuna zemin hazırlamaktadır. Fakat kurumların krizlerle mücadele etmesine kurum dışı faktörler kadar kurum içi faktörler de neden olmaktadır. Çünkü kurumların krizle karşılaşmasına neden olan unsur, dış çevrede oluşan değişime iç çevrenin cevap verme yeteneğinin düşük olmasıdır (Can, 2005: 392). Buradan hareketle kurumların dış çevresinin değişime uğraması ile birlikte iç çevresinin de bundan etkilenmesi muhtemel görülmektedir.

Kurumların olası krizleri yaşamasına neden olan unsurlar kurumun düzeni, kurum yönetiminin politikası, işgücü nitelikleri ve kurum kültürü gibi kurumun iç çevresinde var olan olgular ile ilgili olmaktadır. Kurumun içinde yer edinen bu unsurlar tek başlarına krizin oluşumuna zemin hazırlayabileceği gibi, başka nedenlerle meydana gelen krizlerin büyüklük derecesini artırabileceği ve krizin etkileyeceği alanların genişlemesine neden olabileceği belirtilmektedir. Dolayısıyla kurumun iç çevresinden ve dış çevresinden kaynaklanan sorunların birleşimiyle birlikte krizleri yaşama olasılığı yükselmektedir (Pira ve Sohodol, 2004: 28). Krizin oluşumunun ilk safhalarında krize dış çevrenin neden olduğu bilinse de, aslında kurumun iç çevresinden kaynaklanan nedenlerden dolayı meydana gelmektedir. Böyle bir durumda kurum yönetiminin süreci titiz bir şekilde takip edip, mantıklı değerlendirmeler yapması gerekmektedir. Aksi bir durumun oluşması halinde kurumun hazırlıksız olarak krizle yüzleşmek zorunda kalması kaçınılmaz olacaktır (Baran, 2012: 28).

Krizi ortaya çıkaran iç çevre faktörler genellikle kurum yönetiminin bilgi sahibi olduğu unsurlardan oluşması sebebiyle üzerinde etkili bir şekilde gerekli çalışmalar yapılabilir. Dolayısıyla kriz belirtilerinin alınması ile birlikte yapılması gereken faaliyetler yerine getirilerek, problemin krize yol açmasını engellemek için gerekli müdahalelerin gerçekleştirilmesi önem kazanmaktadır. Bahsi geçen duruma göre iç çevre faktörlerinin neden olduğu krizlere, kurumun dış çevresinden kaynaklı sebeplerden dolayı oluşabilecek olası krizlere oranla daha kolay bir şekilde müdahale edilebilmektedir (Aydın ve Kılınç, 2004: 15). Dolayısıyla kurumlar krizin oluşmasını en aza indirmek için dış çevre faktörlerine dikkat etmesi önem taşımaktadır.

### **1.3.2.1. Örgütsel Yapı**

Kurumlar için örgütsel yapı hayati bir öneme sahip olmaktadır. Kurumun iskeletini oluşturan örgütsel yapı, yönetim biriminin çalışma becerilerini belirlemekte ve kurumun verimliliğine katkı sağlamaktadır. Gerçekleştirilen faaliyetler, örgütsel yapı vasıtasıyla oluşturulmakta ve bu faaliyetlerin başarılı bir şekilde bitirilmesine yardımcı olmaktadır. Yönetim felsefesini meydana getiren örgütsel yapı, kurumun faaliyet gösterdiği sektör, ürün ve hizmet, hedef kitle, süreçler, yetki ve sorumluluk alanları göz önünde bulundurularak kurumun yapılanmasına fayda sağlamaktadır (Örnek ve Aydın, 2008: 59).

Örgütsel yapı merkezileşmenin boyutu ve durumu, otorite ve yetki kullanımı, hiyerarşik veya yatay bir biçimde kurumun yapılanması, denetim alanının büyük veya küçük boyutta olması, kurum yönetiminin yaklaşımı gibi birçok unsurdan meydana gelmektedir. Bahsi geçen unsurların birinde ya da hepsinde oluşan sorunlar, kurumun kriz yaşamasına neden olmaktadır (Pira ve Sohodol, 2004: 31). Bu nedenle kurumda yer alan örgütsel yapı unsurlarında oluşan değişikliklerin takip edilmesi, olası krizlerin önceden görülmesine yardımcı olabilir.

### **1.3.2.2. Üst Düzey Yönetimin Niteliği**

Kurumların kriz ile karşı karşıya kalmalarının bir diğer önemli nedeni, üst düzey yönetimin olası krizleri önceden görememesi veya gerçekleşen krize karşı etkin bir biçimde cevap verememesidir. Kurum yönetimlerinin güncel krizlere karşı çözüm üretirken geçmişte yapılmış kriz yönetim faaliyetlerinden yararlanıyorsa, kurumda krizin en güçlü sebebidir. Dolayısıyla kurum yönetimlerinin kaos dönemlerinde hızlı bir şekilde krize uygun gerekli çalışmaları yerine getirmeli ve krizi fırsata çevirmek için yeterli donanım, bilgi ve tecrübeye sahip olmalıdır (Can, 2005: 392).

Kurumu genel anlamda etkisi altına alan bir krizi yönetmek yeterince zordur. Fonksiyonel uzmanlardan oluşan ekip hızlı bir şekilde oluşturulamaz ve organize edilemezse, krizi yönetmek için dışarıdan sağlanan şirketin gösterdiği destek azalır. Bu bakımdan her olayın kendine ait prensiplerini öngörüp doğru yaklaşımı benimsemek, organize olmak adına önemlidir (Belonger, 2010: 267-268). Diğer bir taraftan kurumların gelişim gösterdiği dönemlerde genel olarak üst düzey yönetimler yetersiz bir profil sergilemektedir. Kısa vadede kurumun hedeflerini oluşturma ve bu doğrultuda riskleri

alma konusunda başarılı olan yönetim, uzun vadede kurumun büyüme kat etmesiyle birlikte altyapı planlamalarında başarısız olmaktadır. Herhangi bir dönemde meydana gelen krize belli başlı bir çözüm üretebilen kurum yönetimi, farklı bir dönemde ortaya çıkan krize karşı çözüm üretme konusunda çeşitli sorunlar yaşamaktadır (Dinçer, 2007: 410). Buradan hareketle krizlerin niteliğine göre kriz yönetim planlarının yapılması, krizin hasar bırakmadan giderilmesine fayda sağlayabilir.

#### **1.3.2.3. Bilgi Toplama ve Değerlendirmede Yetersizlik**

Günümüzde en değerli unsur bilgi olarak karşımıza çıkmaktadır. Etkili kararlar ve yönetim, ihtiyaç olan bilgiye hızlı bir şekilde ulaşmakla gerçekleşmektedir. Kurum yönetimleri, bilgi ihtiyacının sağlanması için yaptıkları çalışmalarda karşılaştıkları zorluklar, yanlış kararların alınmasına sebep olmaktadır. Ayrıca kurum, iç ve dış çevresindeki kaynaklardan sağladığı verilerin bilgiye dönüşümünü gerçekleştirecek uygun ağırlara sahip olmalıdır (Örnek ve Aydın, 2008: 63).

Bilgi toplama ve bir araya getirilen bilgileri değerlendirme noktasında yetersiz kalan kurumlarda, eksik bilginin sebep olduğu yanlış eylemler meydana gelmekte ve faaliyetlere alternatiflerin oluşturulmasında zorluklar yaşanmaktadır. Dolayısıyla kurumun değişim ve gelişim durumlarına karşı tepki verme süresinin uzaması ile beraber potansiyel krizlerin oluşma olasılığı artmaktadır (Pira ve Sohodol, 2004: 34). Bu bakımdan bilgi toplama ve değerlendirme işlevlerinde yaşanan olumsuzluklar, kurumların sorun yaşamasına neden olabilecek bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### **1.3.2.4. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi**

Krizi ortaya çıkaran iç çevre faktörü arasında gösterilen örgüt kültürü ve örgüt iklimi, kurum içindeki enerjinin sağlanması açısından büyük bir öneme sahiptir. Örgüt kültürü ve örgüt iklimi, çalışanlar arasında güçlü bir bağlılık oluşturması sonucunda kurumun verimliliğini artırmaktadır. Eğer örgüt kültürü ve örgüt iklimi kurum çalışanları üzerinde olumsuz bir etki bırakıyorsa, krize yönelik planlanan yönetim sistemlerinin başarılı olması imkânsızdır. Ayrıca kurumun kısa vadede krizi çözmesi de kolay görülmemektedir (Ok, 2015: 23).

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi kurum içindeki değer, algı ve davranış gibi unsurların birlikteliğini ortaya koymaktadır. Bu birlikteliği oluşturan örgüt kültürü ve



örgüt iklimi, kurumun faaliyet gösterdiği alanda personelin etkin bir şekilde çalışmasını sağlayarak, yapılan etkinliklerin verimli olmasına katkı sağlamaktadır. Fakat böylesine bir uyumun gerçekleşmemesi ile birlikte, iç ve dış çevrede oluşan sorunlara karşı tepki gösterilmemektedir. Bu tepkisizlik ise krizin başlamasına neden olan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Kızılova, 2014: 15).

#### **1.3.2.5. Örgütlerin Yaşam Evreleri ve Örgütsel Geçmiş**

Kurumlar doğuş, gelişme, olgunlaşma, gerileme ve çöküş dönemlerini yaşadığı görülmekte ve bu dönemlerin herhangi birinde krizle karşı karşıya gelmektedir. Kurumlar gelişme döneminden büyüme dönemine geçmek için krizi yaşayabilmektedir. Doğuş, gelişme ve olgunluk dönemlerinde olan kurumların yaşadığı krizler, kurumu çok fazla zor durumda sürüklemektedir. Bahsi geçen dönemlerde kriz ile ilgili planları gerçekleştirmek için krizin kurumun var olan hedeflerini ve anlayışını tehlike altında bırakmaması gerekmektedir (Baran, 2012: 29).

Kurumların geçmişte yaşadığı krizlerin vermiş olduğu tecrübe yönetim üzerinde güven duygusu oluşturmaktadır. Bunun sonucunda güven duygusunun vermiş olduğu rahat hareket etme düşüncesi ve örgütsel yapının yeterli olduğu fikrinde birleşmesi, olası krizlere karşı etkisiz kalınmasına neden olmaktadır (Can, 2005: 393). Bu bağlamda kurumların geçmiş yaşantıları ve deneyimleri, krizlere karşı nasıl davranılması gerektiği hakkında ipuçları vermekte, ancak her krizin kendine has niteliğinin olduğu göz önünde tutularak, çalışmaların o yönde yapılmasının doğru olacağı söylenebilir.

#### **1.3.3. İç ve Dış Faktörlerin Etkileşimi**

Genel olarak kriz kurum ile çevresi arasında oluşan uyum problemi ve olumsuzluğun meydana getirdiği bir olgu olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla krizin oluşmasında ve etkisinin artmasında iç ve dış çevre faktörlerin etkileşim halinde olması büyük oranda etki bırakmaktadır. Fakat kurumda iç ve dış faktörler tarafından kriz yaşanmasında kurumun çevre ile uyumu, krizin kurum yönetimi tarafından olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirmesi ve kurumun çevrede meydana gelen değişimlere karşı davranışı etki etmektedir (Can, 2005: 393). İç ve dış faktörlerin etkileşiminden meydana gelen krizlere karşı birçok üst düzey yönetici, uygulanacak kriz yönetiminin kurumlarına

uygun olup olmadığına, özel bir ekiple birlikte proje gibi ele alınmasına önem vermektedir (Holmes, 2010: 157).

Kurumun faaliyet gösterdiği dış çevre ile uyumu, kurum dışı faktörlerin ihtiyaç anlamında kuruma fayda sağlaması ve hedeflere ulaşılması yolunda dış çevrenin yardımcı olması gibi durumlar kurumların kriz yaşama ihtimalini azaltmaktadır. Ayrıca iç ve dış faktörlerin etkileşiminin pozitif yönde ilerlemesi, ortaya çıkabilecek olan krizlerin etki boyutunun dar olmasına sebebiyet vermektedir. Bu durumda kurumun krizi daha etkili yönetip daha hızlı çözüme kavuşturması kaçınılmaz olmaktadır (Demir, 2011: 18-19). İç ve dış çevre arasında oluşan bu etkileşimin karşılaşılan sorunlarda kurumlara fayda sağlayabilir.

#### **1.4. Kriz Türleri**

Krizlerin farklı kategorize edilme biçimleri vardır. Oluşumlarına göre yapılan sınıflandırılmalara bakıldığında, ani ve yavaş gerçekleşen krizler olarak iki farklı gruba ayrılmaktadır (Korkmazyürek ve Basım, 2009: 9). Bu konu ile ilgili 2003 yılında yapılan bir araştırmaya göre 1993 – 2002 yılları arasında meydana gelen, ani ve yavaş oluşan krizlerin analizi yapılmıştır. 1993 – 2002 yılları arasında ortaya çıkan krizlerin %72’si yavaş bir şekilde etkinliğini artırarak olgunlaşmış ve öncesinden belli başlı belirtileri göstererek oluşmuştur. Bunun sonucunda krizlerin büyük çoğunluğu başlangıç ve olgunlaşma dönemlerine ait sinyaller gönderdiği belirlenmiştir (Pira ve Sohodol, 2004: 34).

Kurum yönetimlerinin olası krizleri önceden algılama yeteneğinin temel alındığı bir diğer kategorize etme biçimi ise “tahmin edilebilen” ve “tahmin edilemeyen” krizler şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Tahmin edilebilen olarak sınıflandırılan krizler genel anlamda yangın, grev, çevrenin kirlenmesine neden olma, ürün ve hizmet boykotları vb. durumlardır. Tahmin edilemeyen başlığı altında toplanan sınıflandırmada ise depresyon, sabotaj, insan kaçırma, ürün ve hizmetlerle ilgili olumsuz raporlar, casusluk, suikast ve hedef kitlenin ya da baskı gruplarının ürün ve hizmette bir takım değişikliklere zorlama eylemleri gibi durumlar şeklinde ifade edilmektedir (Korkmazyürek ve Basım, 2009: 10).

Krizler ve türleri, kurum içi sebeplerden kaynaklı olabileceği gibi kurumun dışında, dış çevresinde yaşanan olaylardan kaynaklı unsurlardan meydana gelebileceğini ifade eden Erdoğan’a (2008: 262-263) göre kriz türleri şu şekilde açıklanmaktadır:

- **Felaket:** Şiddetli olan veya olmayan, insan kaynaklı oluşan ya da oluşmayan olayların sonucunda meydana gelen en önemli durumdur. Deprem, savaş gibi olaylar örnek verilebilir.
- **Şiddetli Kaza:** Kurum çalışanlarına veya kurumun ekipmanlarına karşı dikkat eksikliğinin ya da denetim anlamında yoksunluğun olması sebebiyle ortaya çıkan durumlardır.
- **Yasal ve Etiksel Kurallarda Yapılan İhlaller:** Sürekli olarak yapılan ihlaller şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Kurum yönetimlerince bilinen bu ihlallerin genellikle görmezden gelinmektedir. Yapılan ihlaller bazı durumlarda kurumu tehlike altında bırakmaktadır.
- **Kötü Yönetim:** Kurumların gereğince iyi yönetilmediği dönemlerde gerçekleştirilen faaliyetler, kurumun zarar görmesine ve olumsuz bir şekilde etkilenmesine neden olmaktadır.
- **Şiddetli Muhalefet:** Düşman olarak kurumun karşısında duran, dış güçler tarafından gerçekleştirilen terörizm, ürün ve hizmete yapılan olumsuz müdahaleler ve bu müdahale ile ölümlerin meydana gelmesi ile kurumlar krize girebilir.
- **Ciddi Muhalefet:** Bu olaylar genellikle pazarda yaşanan rekabetle, rakip kurumlarla, kuruma karşı düşmanca tavır sergileyen grupların çalışmalarıyla, yeni hukuksal düzenlemelerle oluşmaktadır.

Kriz türleri incelendiğinde hemen hemen hepsi teknik, iktisadi, toplumsal, insan odaklı, hukuki ve kurumsal temelli olmaktadır. Ancak iç ve dış çevre faktörlerinden meydana gelen krizlerin türü ayırt edilmeksizin ciddi bir şekilde ele alınması gerekmektedir (Pira ve Sohodol 2004: 56). Diğer bir yandan kriz ortamındaki çalışanlar bilgi eksikliğinden doğan olumsuz durumlardan dolayı yöneticilerden gelen duyuruları dikkatle dinlemekte ve daha fazla bilgiye sahip olmaya çalışmaktadırlar. Ayrıca, çalışanlar yöneticilerin davranışlarını gözlemleyip bir şeyleri anlamaya ve düşüncelerini okumaya yönelik davranışta bulunurlar. Yöneticinin ses tonu, yüz ifadesi gibi unsurlar kritik öneme sahiptir. Dolayısıyla yöneticilerin etkili liderlik özellikleri, bir krizin üstesinden gelmek için gerekli yönetim vasıflarından biridir (Alas ve Gao, 2012: 28).

### **1.5. Kriz Süreci**

Çevrede gelişen olaylar, belirsizliğe neden olan durumlar ve değişimler kurumları sürekli olarak tehlike ya da fırsatlarla karşılaştırmaktadır. Beklenmedik bir zamanda istenmeyen olayların içerisinde bulunan kurumlar, kriz sürecine girerek çözüm yollarına başvurmaktadırlar. Bu süreçte krize yönelik kararların hızlıca alınıp uygulamaya koyulması önem kazanmaktadır. Aynı zamanda kurumun yaşayacağı hasarı en aza indirmek için, ortaya çıkabilecek fırsatların değerlendirilmesi gerekmektedir (Kalpaklıoğlu, 2010: 140).

Krizler, ani bir şekilde meydana gelmekte ve bu ani durumun vermiş olduğu durumundan dolayı kriz sinyalleri algılanamamaktadır. Ancak deprem, sel gibi doğal faktörlerden kaynaklanan krizler dışında, ortaya çıkan diğer krizler, oluşum sürecinde belli başlı sinyaller göndermektedir. Gönderilen bu sinyallere gerekli önemin verilmemesi ya da sinyallerin krizle ilişkisinin olup olmadığı hakkında yeterli bilgiye sahip olunmaması krizin meydana gelmesine neden olmaktadır (Tağraf ve Arslan, 2003: 151).

#### **1.5.1. Kriz Gelişim Dönemi**

Kriz gelişim dönemi, krizin meydana gelmesinden önce sinyallerin algılanmaya başlandığı dönemdir. Kriz ile ilgili ipuçların belirdiği bu dönemde tıpkı belirtileri önceden anlaşılan ya da anlaşılamayan bir hastalığa benzetilmektedir. Bu belirtileri algılamak kurumun krize karşı yapması gereken müdahaleleri gerçekleştirmesini ve krizin etki alanlarını mümkün olduğunca daraltmak için faaliyetler oluşturmaya yardımcı olmaktadır (Pira ve Sohodol, 2004: 47).

Krizler, bazı zamanlarda belirtilerini açık bir şekilde göstermemektedir. Bu durumda kurumların krize yönelik tanımlamalar yapmakta güçlük çektiği görülmektedir. Kriz yönetimini uygulayan kurumlar, bu dönemde bir araya getirdikleri kriz belirtileri ile krizi olgunlaşmadan engelleyebilmektedirler. Ayrıca kriz yönetimini uygulayarak krizden olumlu yönde etkilenmeyi sağlamaktadırlar. Krizin belirtilerini algılayan kurumlar meydana gelen sorunları azaltarak, krizi ortadan kaldırmaya yönelik faaliyetleri uygulamaya koymakta ve krizin kronik bir hale gelmesini önlemektedirler (Örnek ve Aydın, 2008: 22).

Kriz oluşmadan gerekli tedbirler alınarak olumsuz bir durumun önüne geçmek, kolay ve ucuz bir yöntem olarak tanımlanmaktadır. Kriz olgunlaştıktan sonra yapılacak müdahaleler kuruma hem maddi hem manevi anlamda zarar getirmekte ve kriz yönetimi daha zor bir hal almaktadır. Kriz sinyalleri yönetim tarafından belirlendiğinde kriz planlarının yapılması, kriz yönetim takımlarının oluşturulması ve bu takımların hazır bir şekilde bulunması, olası krizlerin başarılı bir biçimde ve kurumu yormadan yönetilmesi açısından uygun olmaktadır (Aksu ve Deveci, 2009: 450). Diğer bir ifadeyle kurumların kriz dönemini yaşamaması için her an krize karşı hazırlıklı olması, olumsuz durumların meydana gelmesine engel teşkil edebilir.

Kriz gelişim dönemi körelme, harekete geçememek, hatalı kararlar ve eylemler olmak üzere üç başlığı kapsamaktadır. Aşağıda bu başlıklar detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

#### **1.5.1.1. Körelme**

Bu dönemde kurumda oluşan yönetsel eksiklikler tam olarak algılanamamakta ve kurumu zarara uğratabilecek pek çok kurum içi ya da kurum dışı faktörler fark edilememektedir. Bahsi geçen bu süreçte, eğer kurumda kriz ile ilgili sorunlar yaşanmışsa daha henüz kurumun herhangi bir zarara uğramış olması söz konusu değildir (Can, 2005: 394). Körelme döneminde kurum yapısına ve var olan kurum süreçlerine önem verilerek bu süreçlerin gelişiminin sağlanması doğru bir davranıştır. Bilgi toplama ve değerlendirme unsurlarının kontrol edilmesi, kurum yapısını etkileyecek olası değişimlere karşı esnek olma özelliğinin oluşturulması, güçlü hedefler belirlenerek sağlam kararların alınması bu dönemin etkin bir şekilde geçirilmesi için gerekli olan yönetsel olgulardır (Dinçer, 2007: 417). Bu noktada kurum yapısının yaşanan durumlara göre değişken bir hal alması, krizin olumsuz yanlarının belirmemesi için önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### **1.5.1.2. Harekete Geçememek**

Krizin bu safhasında kurumun yönetim anlamında eksiklikleri ve kurumun verimliliği istenen seviyede değildir. Ancak kurum olağan çalışmalarını sürdürmektedir. Dolayısıyla böylesine bir durumun meydana gelmesi ile birlikte kriz etkinliğinin zaman geçtikçe daha da artmasına ve kontrol altına alınabilecek bir krizin kontrolden çıkmasına

yol açmaktadır. Böylece kurumda başarı ve performans zamanla azalmakta, kurumun maddi olarak zarara girmesi ve şikâyet unsurlarının fazlalaştığı bir durum meydana gelmektedir (Can, 2005: 394). Bazı dönemlerde ise mevcut durumun kalıcı olmadığını düşünen kurum yönetimi, tedbir almadan hazırlıksız bir şekilde kriz dönemini geçirmeyi ve kaos ortamının zamanla düzeleceği fikri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Ancak krizin etki alanı gün geçtikçe genişlemekte ve kurumda yapılan faaliyetler istenilen düzeyde fayda sağlamamaktadır (Tağraf ve Arslan, 2003: 151). Bu bağlamda kurumların, kriz dönemlerinin öncesi ve sonrası için gerekli hazırlıkları yerine getirmeleri, olumsuz durumların yaşanmasının önüne geçebilir.

#### **1.5.1.3. Hatalı Karar ve Eylemler**

Hatalı karar ve eylemler sürecinde kurum, çevresinde yaşanan değişimleri ve iç çevresinde ortaya çıkan sorunları değerlendirmedeki belirsizliklerin, kurum yönetiminin ele alması gereken herhangi bir denetimde yöneticilerin fikir birliği içerisinde olmasını önlemektedir. İleri görüşlü olma, risk ve belirsizlik verilecek olan kararların yedeğini çoğaltmaktadır. Yorumlamalara ve öznel değerlendirmelere sıkça rastlanmaktadır. Böyle bir ortamın yaşandığı kurumda yönetimin ortak bir karar alması zor olmaktadır (Dinçer, 2007: 418).

Bu süreçte genellikle tercih edilen yaklaşım ise kaos ortamının meydana getirdiği gerginliği azaltmak için herkesin uygun gördüğü faaliyetleri gerçekleştirmektir. Fakat bu anlayış, kurumun yaşadığı değişimlere karşı uygun yanıtın verilmesini olumsuz yönde etkilemektedir. Çünkü kurumlar gerekli düzeni oluşturmak için genel olarak hatalı kararlar alma eğiliminde olmaktadır. Kurumdaki giderleri olabildiğince azaltmak, kurumun yapısını yeniden düzenlemek, ödemeleri eksik bir biçimde yerine getirmek gibi davranışlar merkezileşmenin oluşmasına neden olmaktadır. Bunun sonucunda kurumda gerilim artmaya ve yetersiz bilgilerle etkisiz kararlar alınmaya başlanmaktadır. Böyle bir durumda krizin oluşması kaçınılmaz olmaktadır (Karlık, 2007: 57-58).

#### **1.5.2. Kriz Dönemi**

Kurumun iç ve dış çevresinde meydana gelen değişimleri yerinde ve zamanında algılayıp müdahale edememe ve problemlerin ortaya çıktığının fark edilmesinin ardından hatalı karar ve eylemlerin yapılması sürecinden sonra bu aşamaya gelinmektedir. Kriz

tehditlerinin yavaş yavaş ve aşamalı bir şekilde oluşması, aşamaların kurum tarafından iyi karşılanmasına ve sonrasında tehditlerin algılanmasının güç olmasına neden olmaktadır. Bu nedenle aşamalı dönemlerden geçen tehditler, aniden oluşan tehditlere göre olumsuz yönde daha etkili olabilecek ve kurumun bu durum karşısında yanıt verme olanağı azalacaktır (Can, 2005: 395).

Kurum ile ilişkisi olan tüketici, paydaşlar, hedef kitle vb. kişi veya topluluklar, kriz dönemlerinde var olan ilişkileri azaltma ya da sonlandırma eğiliminde olmaktadır. Ayrıca krizin olmadığı dönemlerde basın ve diğer hedef kitlenin kurum ile ilgili olaylar hakkında bilgi sahibi değilken, kriz dönemlerinde bu tür toplulukların yaşanan olaylardan dolayı bilgi sahibi olmasına ve iletişimin etkili bir şekilde kurulmasına dikkat edilmesi gerekmektedir. Çünkü kriz dönemlerinde yaşanan olaylar dış çevrede ilgi görmektedir. Bu nedenle olayların yanlış bir biçimde basına servis edilmesinin önüne geçilmesi, bu dönemde yapılması gereken bir yönetim şeklidir (Baran, 2012: 32). Etkili olmayan kriz iletişimi, ortaya çıkan krizi daha da aktif hale getirmektedir. Gerçekleştirilen etkisiz iletişim faaliyetleri, yanlış anlamalara ve olumsuz olaylara yol açmaktadır. Bu nedenle kurumların kriz iletişimi hakkında gerekli bilgiye sahip olması ve uygulama sürecini etkili yönetmesi gerekmektedir (Zaremba, 2010: 25).

Bu dönemde yapılacak en önemli faaliyet etki alanı geniş olan ve yeniden organize olmuş bir yapıyı ortaya koymaktır. Çalışan, düzen, değerler, anlayış, hedef ve stratejilerde radikal değişikliklerin yapılması gerekmektedir. Kurumun güncel hedefleri, varsayımları, değerleri tekrardan düzenlenmelidir. Özetle kurumun değişimlere ayak uydurabilecek bir yapıya sahip olması için gerekli faaliyetlerin yapılması önem kazanmaktadır. Dahası kurumun esnek ve uyumlu bir yapıya bürünmesi sağlanmalıdır (Dinçer, 2007: 419). Dolayısıyla kriz dönemlerinde yapının tekrardan gözden geçirilmesi ve kurumun iç ve dış çevresinde oluşan değişimlere karşı ayak uydurabilen bir düzeni sağlamak için faaliyetlerin gerçekleştirilmesi önemli olmaktadır.

### **1.5.3. Krizin Sona Ermesi**

Krizin olgunlaştığı süreçte gerekli tepkilerin verilmemesi, krizin meydana getirdiği şiddetin boyutuna göre kurumun iflas etme eşiğine getirebilir. Böyle bir durumda kurumun çevresi ile olan ilişkisi olumsuz yönde etkilenmektedir. Tüketici tarafından artan şikâyetler, finansal anlamda kaynakların azalması, ürün veya hizmet

satışlarında azalmaların oluşması, hükümet politikalarının uyguladığı sınırlılıklar ve piyasadaki rekabet ortamında yer alamama gibi unsurlar kurum ile çevre arasında var olan belli başlı ilişkilerin yok olmasına neden olmaktadır (Kırdar ve Demir, 2007: 97). Ancak bu dönemde kurumun yaşadığı krizi sonlandırmak için iç ve dış çevrede faydalanabileceği kaynaklar vasıtasıyla yeni çözüm yollarının aranması önem kazanmaktadır. Eğer katkı verebilecek kaynaklar bulunabilirse kurum yeniden faaliyetlerine devam etmesi sağlanabilmektedir. Fakat krize yeterli tepkilerin verilmemesi durumunda var olan problemlerin çözümü güç hale gelmekte ve kurumun gün geçtikçe çöküşü kaçınılmaz olmaktadır (Can, 2005: 397). Bu bağlamda kurumların krize yönelik planlarının ya da krizin çözülmesine fayda sağlayacak finansal kaynağın bulunması, kurumu ağır bir şekilde etkileyebilecek problemlerin ortaya çıkmamasına katkı sağlayabilir.

#### **1.6. Krizin Sonuçları**

Kriz unsuru, kurumda bıraktığı etkiye göre olumlu veya olumsuz olarak nitelendirilmektedir. Kurumun yaşadığı kriz, ister faydalı ister zararlı olarak görülsün, hazırlık sürecinde bulunmadığı değişimlerle karşı karşıya kalmasına sebebiyet vermektedir (Dinçer, 2007: 420). Bu nedenle krizler, kurumlarda çeşitli değişimleri beraberinde getirebilir.

Kurumlar, farklı yapı ve farklı sistemlere sahip olmalarından dolayı krizden her biri ayrı bir biçimde etkilenmektedir. Krize karşı hazırlıklı olmayan kurumlar kriz anında zorluklar yaşarken, krize karşı planlı ve belli başlı hazırlığa sahip olan kurumlar ise kriz anında meydana gelebilecek olumsuz durumları fırsata çevirerek kuruma fayda getirme olanağı bulmaktadır. Örneğin, kriz dönemlerinde likidite yoksunluğu yaşayan bir kurum, sermayesini oldukça ucuz rakamlara elden çıkararak yerine likidite alma mecburiyetinde kalacaktır. Diğer bir taraftan krize karşı hazırlıklı olan bir kurum, likidite yoksunluğunun yaşanacağını önceden görüp kriz dönemine planlı bir şekilde girecektir. Dolayısıyla diğer kurumlardan ucuz sermaye satın alıp kriz sürecini karlı bir şekilde kapatacaktır. Krize karşı planlı, programlı olan kurumlar, kriz durumunda oluşan fırsatları değerlendirip kurumun zor süreçte verimli olmasına katkı sağlamaktadırlar (Akıncı, 2010: 73). Başka bir ifadeyle kriz öncesi dönemde gerekli çalışmaları yerine getiren kurumlar avantaj sahibi olur ve kriz dönemini hasarsız bir şekilde atlatabilir.



### **1.6.1. Krizin Kurumlar Üzerindeki Olumlu Sonuçları**

Günümüzde kurumların karşılaştığı krizlerin faydalı yönlerini tespit ederek, bu yönlerden yararlanma anlayışıyla hareket etmeyi önemli bir unsur olarak görmesi gerekmektedir (Şahin, 2005: 49). Krizlerin yönetilmesi zor bir uğraş olmasının yanında başarılı bir yönetimle oluşabilecek fırsatların değerlendirilmesi de söz konusudur. Kurum bu noktada krizin dayattığı tehdidi fırsata çevirerek, krizden kurumun faydalanmasını sağlayabilir (Akıncı, 2010: 73-74).

Krizin kurumlar üzerindeki olumlu sonuçları: Örgütte zayıf yönlerin ortaya çıkması, etkin stratejinin geliştirilmesi, takım ruhunun oluşturulması ve gelecekteki krizlere hazırlı olma şeklinde açıklanabilir.

**Örgütte Zayıf Yönlerin Ortaya Çıkması:** Normal şartlarda elde edilemeyen ya da kurum yönetiminin olmadığını varsaydığı iletişim eksikliği, çalışanlarda meydana gelen performans azalışı, motivasyon düşüklükleri, hedeflerin belirsizleşmesi, kurum çalışanları arasında gruplaşmalar ya da anlaşmazlıklar gibi problemler kriz sürecini meydana getirmektedir. Kriz döneminde ortaya çıkan bu sorunların kriz sonrasında kurumun zayıf yönlerinin belirlenmesine ve çözüm yollarının bulunmasına fayda sağlamaktadır (Şahin, 2005: 51).

**Etkin Stratejinin Geliştirilmesi:** Kurumun sorunlarının ve eksikliklerinin meydana gelmesi ve erken uyarı sistemi oluşturularak kurum çevresinde gerçekleşebilecek tehdit ya da fırsat ile ilgili değişikliklerin önceden algılanması, etkin stratejilerin geliştirilmesine yardımcı olmaktadır. Bu yöntem ile kurum, etkinliğini devam ettirmesine, olgunlaşmasına ve gelişim sağlamasına katkıda bulunmaktadır (Özbakır, 1992: 39-40). Bu çerçevede etkin stratejilerin oluşturulması hem kurumun güçlenmesine hem de krize karşı sağlam durulmasına fayda sağlayabilir.

**Takım Ruhunun Oluşturulması:** Krizin vermiş olduğu yorgunluğu atlatan kurum çalışanları, krizi başarılı bir şekilde yönetmenin sonucunda yaşanan mutluluk ile birlik ve beraberlik duygusunu yaşamaktadır. Kurum çalışanları edinmiş olduğu mesleki tecrübe ile birlikte kurum içinde kaynaşma ortamının gerçekleşmesine yardımcı olmaktadır. Ayrıca kriz döneminde korunmak için birbirleriyle yardımlaşan kurum çalışanları, bu yardımlaşma sayesinde yakın dostluklar kurmakta ve takım halinde hareket etmektedir (Şahin, 2005: 52).

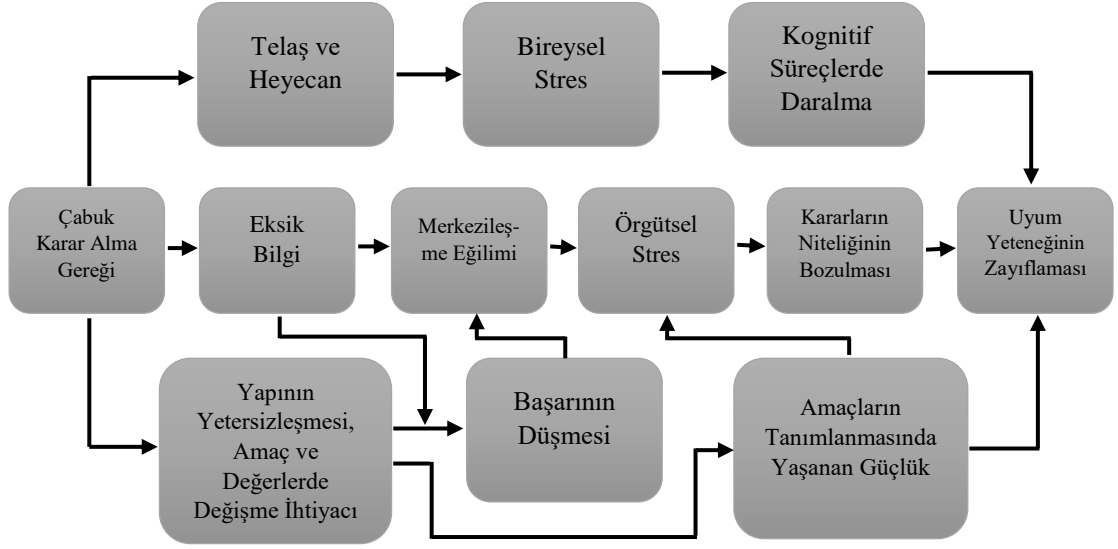
***Gelecekteki Krizlere Hazırlıklı Olma:*** Kurumların karşı karşıya kaldığı krizler, geleneksel yönetim tekniklerinin terk edilmesini sağlamaktadır. Aynı zamanda krizler, gelecekte oluşabilecek krizlere karşı hazır olma hususunda kurumun bilinçlenmesine yardımcı olmaktadır. Yine kriz sayesinde kurumlar, olası değişimlere uyum gösterme becerisi kazanmakta ve kriz dönemlerinde ekip çalışmasının artması ile birlik ve beraberlik olgusu sağlanmaktadır (Güney, 2002: 67). Buradan hareketle kurumlar, kriz dönemlerinde edindikleri bilgi ve tecrübe sayesinde ileri tarihte oluşabilecek krizlere karşı hazırlıklı olma eğilimini gösterebilir.

### **1.6.2. Krizin Kurumlar Üzerindeki Olumsuz Sonuçları**

Krizin getirmiş olduğu belirsizlikler nedeniyle meydana gelen kaos ortamı, kurum çalışanlarını olumsuz anlamda etkilemektedir. Kriz karşısında hangi adımların atılacağı ve krize hızlı bir şekilde nasıl yanıt verileceği düşüncesi, kurumda yer alan bütün çalışanların üzerinde bir gerilim oluşturmaktadır. Böylesine güçlüklerin yaşandığı bir ortamda, mantıksal düşünmenin yerini duygusal düşünme almakta ve kurumun faaliyetlerinde çeşitli değişikliklere sebep olmaktadır (Akıncı, 2010: 78). Çalışanların duygu ve davranışları arasında oluşan bağ, öncelikle ihtiyaç sonucunda doğan bir duyguya yol açmakta ve ardından gelen davranışı harekete geçirmektedir. Bu süreci yakından takip eden lider, krizden etkilenen çalışanın davranışını, duygusallıktan uzak bir şekilde gerçekleştirmesine yardımcı olabilir. Kriz liderliğinin anahtarı, bu süreci öngörerek kurumdaki diğer benzer kişilere aynı eylemi uygulamaktır (Klann, 2003: 42).

Krizin işletmeler üzerindeki olumsuz sonuçları Şekil 1.1.'de gösterilmiştir.

**Şekil 1.1. Krizin Kurum Üzerindeki Olumsuz Sonuçları**



**Kaynak:** Dinçer, 2007: 422

Krizin kurum üzerinde bıraktığı olumsuz sonuçları ifade eden Şekil 1.1.'de bir kaos ortamının oluştuğu görülmektedir. Bu kaos ortamında kurumların olumsuz olaylar nedeniyle kriz yaşadığı ve uygun bir biçimde yönetilemediği anlaşılmaktadır. Kriz sonucunda yönetim bakımından eksik kalan kurumda pek çok olumsuz durumun meydana geldiği Şekil 1.1.'de bahsedilmektedir. Dolayısıyla kurum uyumsuzluk, gerilim, verimsizlik gibi zarar görebilecek olayları yaşayarak, sıkıntılı bir sürece girdiği sonucuna varılabilir. Krizin kurumlar üzerindeki olumsuz sonuçları aşağıda belirtilmektedir.

**Hızlı Karar Alma Zorunluluğu:** Kriz dönemlerinde kararların acil bir biçimde alınması gerekmekte ve yapılacak olan çalışmaların hızla uygulamaya koyulması önem kazanmaktadır. Kararların hızlı bir şekilde verilmesi, kurum yönetimini strese sokabilmekte ve yanlış kararların alınmasına neden olabilmektedir. Dolayısıyla hazırlığı yapılmamış ve belirtileri görülmemiş krizler, kurumları zihinsel olarak olumsuz bir biçimde etkilemektedir. Bu durum kurumun verimliliğini azaltarak, büyük bir probleme dönüştürmektedir (Çiftçi, 2015: 11).

**Kararların Merkezileşme Eğilimi:** Kurumlarda kararların tek bir merkezde alınmasının temel nedeni, kriz olgusunun mevcut normal karar verme sistemine verdiği hasardır. Kurumların üst düzey yöneticileri, yaşanan bütün değişiklikler hakkında bilgi sahibi olmak istemektedir. Yöneticiler böyle bir durumu gerçekleştirmek için kararların

merkezden alınmasını sağlamaktadır. Bu nedenle hem bilgi hem de birimler ve bireyler arasında koordinasyon eksikliği meydana gelmektedir (Özdevecioğlu, 2002: 99-100).

**Örgüt Genelinde Gerilimin Artması:** Kriz döneminin bir diğer olumsuz sonucu olan örgüt genelindeki gerilim, krize uygun tepkinin hızlı bir şekilde verilmesi gerekliliği durumunda artmaktadır. Panik, eksik bilgi ve kaynaklarla değişime ayak uydurma mücadelesi, kurumda gerilim unsurunu oluşturmaktadır. Kriz var olduğu dönemlerde kurum personeline güvenlik, saygı ve kişisel gelişim gibi unsurların yerine getirilemediği için kurum içinde kaos ortamı egemen olmaktadır. Bu dönemlerde kurum çalışanları genellikle geri çekilme yaklaşımını benimsemektedir. Dolayısıyla kurumun verimliliği azalmakta, çalışanların kurumun gelişimini artırmak için gösterdiği motivasyon düşmektedir. Aynı zamanda kurum çalışanlarının yaptığı işten tatmin olmama durumu da ortaya çıkmaya başlamaktadır (Tekin ve Öztürk, 2010: 148).

**Kriz Sonrasında Güvenin Sarsılması:** Kriz, kurumun üst yönetimi ile kurumun alt kademelerinde görev yapan çalışanların arasındaki güvenin zarar görmesine neden olmaktadır. Kurumun alt kademelerinde yer alan çalışanlar, kendilerine yeteri kadar ilgi gösterilmediğini ve gerekli yönetimin yapılmadığını düşünürken; üst yönetim, krizin alt kademelerde yaşanan hataların sonucunda meydana geldiğini varsayabilir. Bunun sonucunda kurumun, alt kademelerinde yer alan çalışanların üst yönetime karşı güveni azalmaya başlamaktadır (Özbakır, 1992: 38). Diğer taraftan kurum yönetiminde yöneticilerin sahip olması gereken en önemli kavram cesarettir. Çünkü cesaretli olmayan yöneticilerin kurumda uygulayacağı kuralların amacına ulaşması bir hayli zordur. Ayrıca kriz kargaşası veya büyük sıkıntılı zamanlarda birçok yönetici bilişsel, duygusal ve davranışsal olarak korku ve hareket edememe gibi durumlarla karşı karşıya kalmaktadır (Stigter and Cooper, 2018: 113). Buradan hareketle kriz dönemlerinde yöneticilerin cesaretsiz davranışlarda bulunması kurum içinde güvensizliğe ve olumsuz algılara sebep olabilir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. KRİZ YÖNETİMİ VE KRİZ YÖNETİM BECERİLERİ

#### 2.1. Kriz Yönetimi Kavramı

Küreselleşme unsurunun getirdiği rekabet olgusunun artan etkisiyle birlikte, ulusal ve uluslararası piyasada yaşamını sürdüren kurumlar sürekli krizi tecrübe etmektedir. Krizin egemen olduğu kurumlarda belli başlı kararları alma güçlüğü, kaos ortamında faaliyet gösterme, finansal ve kurumsal zararlara uğrama gibi olumsuz durumlardan dolayı başarılı bir yönetime gerek duymaktadır (Akgemci, 2015: 484).

Kriz yönetimi anlam bakımından geneli belirtse de, krizlerin farklı türleri bulunmaktadır. Aynı zamanda krizlerin oluşumu, kaynağı ve belirtileri de farklılık göstermektedir. Fakat zarar krizi olsun ya da korku krizi olsun kriz çeşitlerinin arasında benzer yönler bulunmaktadır. Dolayısıyla kriz türüne göre kriz yönetim sürecinde değişimin olmasına rağmen genel olarak kriz yönetiminde birbirine benzer faaliyetler uygulanmaktadır (Genç, 2007: 223).

Ortaya çıkan her sorun olası bir krizin belirtisi olmaktadır. Ayrıca çözümü bulunamayan sorunlar, ciddi kriz sebebine dönüşmektedir. Meydana gelen problemler, kendi içerisinde belli başlı çözümü de bulundurmaktadır. Bu noktada dikkat edilmesi gereken unsur ise probleme yaklaşım tarzıdır. Problemin farkına varmak, yapılması gereken çalışmaları belirlemeyi ve bu çalışmaları uygulamaya geçirmeyi kolaylaştırmaktadır. Bahsi geçen durum, kriz kavramı için de söylenebilir. Krizi başarılı bir şekilde yönetmenin önemli kuralı, olası kriz belirtilerinin algılanması ve krize kaynaklık edebilecek unsurları önceden gözlemleyerek ortadan kaldırılmasını sağlamaktır. Dolayısıyla kurumda meydana gelen krizlerin nitelikleri hakkında bilgi sahibi olmak değerli görülmektedir (Kırdar ve Demir, 2007: 95). Ayrıca kriz yönetimi faaliyetlerinde, kurumun iç ve dış çevresinde ortaya çıkan sorunların çözümüne yönelik olarak planların oluşturulması, kurumun uyum içinde çalışabilmesi için gerekli düzenlemelerin gerçekleştirilmesi ve karar alma süreçlerinin gözden geçirilmesi gibi unsurlar önem kazanmaktadır (Şimşek, 1998: 312). Dolayısıyla kriz yönetimini

gerçekleştirirken hem krizi hem de iç ve dış çevrede oluşan değişimlere kurumun ayak uydurmasını sağlamak gerilim ortamını ortadan kaldırabilir.

Can, kriz yönetimini kurum yöneticisinin olası tehlike anlarını, kurumun hedeflerini göz önünde bulundurarak düşük bütçe ile karşılama çabası olarak tanımlamaktadır (2005: 397). Başka bir ifadeyle kriz yönetimi, olası bir kriz ortamına karşı kriz sinyallerinin algılanarak yorumlanması, kurumun kriz sürecinin olabildiğince zararsız bir şekilde geçirmek için gerekli tedbirleri alması ve bu tedbirler ışığında yeterli faaliyetlerin gerçekleştirmesi şeklinde belirtilmektedir (Şimşek, 1998: 312). Bu nedenle çevresinde yaşanan hızlı değişimlerin etkisinde kalan kurumların devamlılığı ve başarılı olabilmesi için kriz yönetimine ihtiyaç duymaktadır. Çünkü başarıyı yakalamak, olgunlaştırmak ve olumlu bir şekilde sonuçlandırmak kriz yönetiminin temeline dayanmaktadır (Mustafayeva ve Dosaliyeva, 2015: 153).

Yukarıda yapılan tanımlar ışığında kriz yönetimini özetlemek gerekirse, gerilim ve kaos ortamını ortadan kaldırmak amacıyla gerçekleştirilen ve akla yatkın bir biçimde planlı, programlı uygulanan faaliyetlerin bir araya getirilip çözüm odaklı çalışmaların yapılması şeklinde tanımlanmaktadır. Ayrıca yapılan tanımlar göz önünde bulundurulduğunda kriz yönetimi, planlı ve sistemli olarak tasarlanan, ani değişimler karşısında uygulamaya konulan bir yönetim süreci olarak ifade edilebilir.

Kriz yönetimi farklı aşamaları içerisinde barındırmaktadır. Kriz yönetim ekibi tarafından her aşamada farklı uygulamaların hayata geçirilmesi gerekmektedir. Örneğin herhangi bir krizin algılanması, krize karşı ilk müdahale anlamına gelmemektedir. İlk müdahale, kriz durumunun değerlendirilmesi ve uygun kriz stratejilerinin geliştirilmesidir. Son aşama olarak görülen kriz yönetiminin değerlendirmesi ise yeniden meydana gelecek krizlere karşı yapılacak olası faaliyetlerin belirlenmesi ve performans artırımının sağlanmasıdır (Coombs, 2001: 90). Bu nedenle kriz yönetiminin kriz anında gösterilen taktiksel çaba şeklinde açıklanması doğru bir ifade olmamaktadır. Dolayısıyla kriz yönetimi, kriz hazırlıkları, krize karşı yanıt ve kriz sonrası toparlanma sürecini kapsayan proaktif bir disiplindir (Jaques, 2007: 148).

Etkili kriz yönetimi, kriz gerçekleşmeden önce hazırlıklı ve planlı olmayı zorunlu hale getirmektedir. Kriz yönetimi, olası krizlerin belirtilerinin önceden algılanmasını ve bu krizlere karşı nasıl bir yol ve yöntem izleneceğini gerektirmektedir (Sezgin, 2003: 181). Dolayısıyla kurumlar kriz dönemlerinde, sorunların üstesinden gelebilmesine fayda

sağlayacak yanıtın, kendi iç dinamiklerinde var olduğunun farkına varması önem kazanmaktadır. Bu nedenle krize sebep olan unsurlar titizlikle belirlenerek, çeşitli çözüm yolları bulunması gerekmekte ve sorunun üstesinden gelebilecek en uygun stratejilerin yürürlüğe koyulması gerekmektedir. Kurum yönetimi, gerilim ve bunalım dönemlerinde kurum çalışanları ve kurumun çevresi ile olan iletişimi en üst düzeyde tutması önem kazanmaktadır. Çevreden ve kurum çalışanlarından gelebilecek kriz belirtilerin dikkate alınması kriz ortamını daha kolay atlarmayı sağlamaktadır (Karaköse, 2007: 12). Buradan hareketle, olası kriz dönemleri için yeterli kaynak birikimi yapmalı, uygun alt yapı sistemleri oluşturmali ve ekipmanlarını güçlü kılmaları gerekmektedir. Kurum yönetiminin krize karşı hazırlıklı olması kriz anında uygulanacak faaliyetler konusunda tecrübeyi ve yeteneği kendinde bulundurması, krizin etkili yönetilmesi için önemli bir unsurdur (Sezgin, 2003: 181). Sonuç olarak, durumu izlemeye, muhtemel sonuçları tahmin etmeye, uyum sağlayacak eylemleri belirlemeye, birlikte iletişim ortamını kurmaya ve işbirliği yapmaya fayda gösteren alışkanlıklar ve bilgiler dikkate alınmalıdır. Dolayısıyla, bu noktada karar vericiler tecrübeleriyle önem kazanmaktadır (Tena-Chollet vd., 2017: 145).

Krizin türü ne olursa olsun, etkisi altında kalan kurumun içinde olduğu ortam değişmemektedir. Böylesine bir durumda, her zaman geçerli olan cevaplar yetersiz kalmakta ve kurumda değişmeyi sağlayacak ve yeni çalışmaları oluşturacak yapı eksikliği ortaya çıkmaktadır. Hızlı karar alma mecburiyetinde olan kurum yönetimi, hedeflerin tanımlanmasında zorluklar yaşayabilir. Kurum yönetimi bu durumu nitel olarak karşılamakta, dolayısıyla kurumun nasıl bir yol izlediği hakkında bilgi sahibi olma ve değerlendirme olanağı bulunmamaktadır (Dinçer, 2007: 423).

Bu çerçevede kriz dönemlerini zararsız bir şekilde geçirmek için kurumların olası krizlere göre senaryolar ve uygun planlamalar hazırlayarak, meydana gelebilecek sorunların krize dönüşmesini bu hazırlıklar sayesinde engelleyip sağlam adımların atılması sağlanabilir.

## **2.2. Kriz Yönetiminin Amacı**

Kriz yönetiminin kurumlara sağladığı en etkin unsur, meydana gelen kriz hasar bırakma oranını en aza indirmektir. Hedefleri belli olan bir kriz yönetimiyle sorunun mümkün olabildiğince en kısa sürede çözüme kavuşturulup kurumun eski durumuna dönmesi amaçlanırken, hasar durumunun olmaması için gerekli çalışmalar yapılmaktadır.

Bu nedenle ilk olarak yapılması gereken krizin oluşma sebepleri araştırılıp değerlendirilmekte ve gerekli tanımlamalar gerçekleştirilmektedir. Sonrasında ise uygun araştırma yöntemleri kullanılarak belli başlı öngörülere varılmaktadır. Son aşamaya gelindiğinde tecrübe ve deneyimler göz önünde tutularak alınacak tedbirlerin verileri bir arada toplanmaktadır (Karaçor ve Garda, 2015: 904).

Kurumların belirlediği stratejik hedefleri gerçekleştirmeye engel olabilecek unsurların ortaya çıkardığı etkileri ortadan kaldıran veya bu etkileri minimuma indirmeyi amaçlayan kriz yönetimi, karşılaşılan krizleri olgunlaşmadan önlemeye ya da olgunlaşmış krizlerin etkinliğini düşürmeye yönelik yönetsel bir sistemi uygulaması ve bu sisteme devamlılık kazandırması temel görevlerinden biridir. Bu nedenle bunalım ortamında bulunan kurumun, kriz yönetimi ile hangi stratejik hedeflerin zarar göreceğini ya da gördüğünü algılayıp, kriz yönetiminden nasıl bir fayda sağlanacağını açık bir şekilde belirlemesi gerekmektedir (Seymen vd., 2004: 125). Diğer bir ifadeyle kriz sinyallerinin zamanında algılanması ve bu sinyallere göre uygun adımların atılması kurumların geleceği ve sürekliliği açısından gerekli bir yönetim eylemi olabilir.

Etkin bir şekilde ele alınmamış ve öngörülemeyen riskler, kurum için kriz durumları yaratma potansiyeline sahiptir. Kriz yönetimi planlaması esas olarak etkisini gösterip ve sonrasında toparlanmadan ortaya çıkan bir krize reaktif olarak yanıt vermeye hazırlıklı olmakla ilgilenmektedir (Paraskevas ve Quek, 2019: 421). Diğer bir yandan krizi tanımlayıp üzerinde incelemeler yapan kriz yönetimi, sorunlara çözümler oluşturup faaliyete geçiren ve sonrasında olacak durumları değerlendirmeyi kapsayan bir sistemi gerektirmektedir. Bu bağlamda kriz yönetiminin amacı, öncelikle muhtemel krizlerin oluşumuna engel olmaktır. Krizin sinyalleri titizlikle araştırılıp uyarı belirten noktaların değerlendirilmesi önem kazanmaktadır. Koruyucu tedbirlerin alınması öncelikli listenin başında bulunmalıdır. Kriz ortaya çıktıktan sonra uygulanacak tedbirler kurumun krizin olumsuz faktörlerinden en az şekilde etkilenmesi olarak belirlenmesi gerekmektedir. Her daim olabilecek en kötü durumlar hesaplanıp, bu anlayışla hazırlıkların yapılması önem kazanmaktadır (Karaçor ve Garda, 2015: 904).

Kurumu krize karşı hazırlama görevini üstlenen kriz yönetiminin amaçları şu şekilde açıklanabilir (Işık, 2012: 20):

- Kriz yönetimi, krizin boyutu ve durumu hakkında bilgi edinmeyi sağlamaktadır.



- Kriz yönetimi, kurum yöneticilerinin meydana gelen krizle ilgili tanımlamalar yapma ve değerlendirmelerde bulunma olanağı tanımaktadır.
- Kriz yönetimi, kurum yöneticilerine krizden korunma çalışmalarında alternatif yöntemleri sağlamaktadır.
- Kriz yönetimi, kurum yöneticilerine krizin ne şekilde yönetilmesiyle ilgili yeterli bilgi ve tecrübeyi kazandırmaktadır.
- Kriz yönetimi, kurumların olası krizlere yönelik planlı ve programlı olmalarını sağlayarak, her an olumsuz bir durumla karşı karşıya kalma anlayışının egemen olmasına katkıda bulunmaktadır.

Kurumlar, krize hazır durumda olması gerekmektedir. Hazır olmak için krize uygun yönetim politikası ve yaklaşımın benimsenmesi önem kazanmaktadır. Her türlü olasılığı düşünerek krize yönelik çalışmalar yapmak ve krizin boyutunu önceden sezip uygun stratejileri belirlemek kriz yönetiminin temel amacıdır. Kriz yönetimi, olumsuz durumlara hazırlıklı olmayı, krizin türüne uygun planları düzenlemeyi, gerekli faaliyetleri uygulamaya koymayı ve bu faaliyetleri denetlemeyi içermektedir (Gültekin ve Aba: 2011: 224).

Bu nedenle kriz yönetimi, her olumsuz koşulun öncesinde, anında ve sonrasında başvurulmuş, sistematik ve planlı bir şekilde oluşturulan, olasılıkları irdeleyen ve bu olasılıklar üzerine çalışmalar yapan kapsamlı bir süreç olarak ifade edilebilir.

### 2.3. Kriz Yönetiminin Temel İlkeleri

Kurumların karşı karşıya kaldığı krizlerin yönetilmesinde dikkat edilmesi gereken hususların olduğu, dolayısıyla belli başlı kriz yönetiminin temel ilkeleri bulunmaktadır. Akdağ, kriz yönetiminin temel ilkelerini şu şeklide açıklamaktadır (Saffir ve Tarrand 1993'den aktaran, Akdağ, 2005: 5):

- ***Sorunlarla ilgilenmesi amacıyla günlük işlerle uğraşan bir kriz takımının kurulması:*** Kriz takımı tarafından bilgi alışverişi sağlanması ve kontrolünün yapılması gerekmektedir. Medyaya seçilmiş sözcüklerden oluşan bilgilerin servis edilmesi önem kazanmaktadır. Seçilen sözcükler kurumun imajına ve belirlemiş olduğu stratejiye katkıda bulunmalıdır.

- ***Meydana gelebilecek en kötü durumlara göre stratejilerin oluşturulması:*** Kurumun karşılaşılabileceği en kötü olayları varsayarak bu olaylara göre uygun bir stratejinin oluşturulması gerekmektedir.
- ***Kuruma karşı olabilecek baskıları göz ardı ederek içerik ile ilgilenmek:*** Sorunu, medya tarafına uygun bir dille izah etmek önem kazanmaktadır.
- ***Muhtemel müttefiklerle ilişki kurulması:*** Kriz süresinde ortak faaliyetlerde yer bulunabilecek kurum ya da gruplarla ilişki kurmak gerekmektedir. Bu süreçte destekçilerin yardımına ihtiyaç duyulmaktadır.
- ***Kapsamlı bir biçimde kriz hareket planı düzenlenmeli:*** Hazırlanan bu planı kriz yönetim ekibinde bulunan tüm çalışanlara dağıtılması ve yeni üyelerin oluşturulan planı detaylı bir şekilde kavraması sağlanmalıdır. Eğer yeni üyelere, bu plan hakkında gerekli bilgiler sağlanmazsa, hazırlanan kriz yönetim planı başarısız sonuçlanabilir. Kriz hareket planı şu unsurlardan oluşmaktadır; kriz döneminde faydalanılabilecek ilkeler raporu, olası krizlerin listesi, muhalif grupların gözlenmesi, destekleyici grupların listesi, kriz planına kaynak sağlayıcıların listesi, kriz yönetim ekibinin listesi.
- ***Kriz yönetim ekibinin provası:*** Kriz hakkında gerekli çalışmaların yapılması gerekmektedir. Oluşturulan sistemin denenmesi ve hataların belirlenmesi önem kazanmaktadır. Genel olarak krizin kötü yönetilmesinin dört nedeni bulunmaktadır. Bu nedenler; başlangıçta yapılan açıklık, dürüstlük ve verimlilikteki eksiklikler, oluşabilecek en kötü duruma hazırlanamama, insan ilişkilerinde yapılan hatalar, kurumun kısa vadedeki ihtiyaçlarını uzun vadedeki hedeflerin yerini almasına engel olmak biçiminde belirtilebilir.

Kriz yönetimi planları, kurumların krizle mücadelede kullandıkları yönetim uygulamalarıdır. Kurumda görev alan her bireyin tam olarak ne yapması gerektiğini anlatan ayrıntılı ve karmaşık planlardır. Kriz durumunda gerçekleştirilecek faaliyetleri ve yapılarda hangi değişikliklerin yapılması gerektiğini gösteren belgeleri içermektedir. Etkili bir kriz yönetim planının avantajı kurumlara krizin etkilerinden kaçınma yeteneğini sağlayabilmesidir. Etkisiz niteliğe sahip olan kriz yönetim planının dezavantajı ise krize karşı yapılmış planlamanın önemsiz görülmesi ve gerekli çalışmaların yerine getirilmemesi olarak ifade edilebilir (Booth, 2015: 147).

Kriz yönetim planı hazırlanırken yukarıda bahsi geçen ilkeler doğrultusunda yapılması, kurumun krizle karşı karşıya kalmamasına ya da ortaya çıkan krizlerden yaşayabileceği olumsuz etkiyi en aza indirmesine yardımcı olmaktadır.

#### **2.4. Kriz Yönetiminin Özellikleri**

Kriz yönetimi olası krizlere yönelik planlanan ve sistematik yapıyı içinde bulunduran bir yönetim biçimidir. Ayrıca kriz yönetimi, uyarı sinyallerinin algılanması ve koruyucu yöntemlerin oluşturulması gibi muhtemel krizler için gerçekleştirilen çalışmaları da kapsamaktadır. (Canbaz, 2003: 62). Öte yandan meydana gelen krizleri tam anlamıyla yönetmek mümkün olmayabilir. Örneğin, kurum tarafından hazırlanan kriz yönetim planına gerekli olan bölümlerden bazıları dahil edilmeyebilir. Kriz yönetim sürecine dahil edilmeyen departmanlar, krizle karşı karşıya bırakılmaktadır. Sonuç olarak, krizin bir kısmı en iyi veya en verimli şekilde ele alınmayabilir (Bryan, 2005: 31). Dolayısıyla kurumlar ayrıntılı olarak her departmanında krizlerin yönetimini gerçekleştiremediği durumlar meydana gelebilir.

Kurumları ciddi hasara uğratabilecek ve tehlike arz eden durumlara yönelik belli başlı hazırlıkları içeren kriz yönetimi, aşağıda yer alan özelliklere sahiptir (Büyükkaracıgan, 2016: 202):

- Kriz yönetimi, birden fazla aşamadan oluşan ve özel bir yönetim biçimi olarak gösterilen yönetsel süreçtir.
- Kriz yönetimi, uzun vadeli, döngüsel ve devamlılık anlayışını temel alan, etkileşimli ve karmaşık faaliyetleri içeren bir süreç şeklinde karşımıza çıkmaktadır.
- Kurum için tehlike arz eden durumlarla ilgilenen kriz yönetimi, bu durumların yaşanmasını önlemeyi ya da gerçekleşen durumların kuruma verebileceği hasarı en aza indirmeyi hedeflemektedir.
- Kriz yönetimi, muhtemel kriz belirtilerinin algılanmasına ve krizlere yönelik gerekli hazırlıkların yapılmasına katkı sağlamaktadır.
- Kriz yönetiminde kurumun üst düzey yöneticilerinin olumsuz durumu öngörme düzeyi, krizi engelleme açısından önem kazanmakta ve kaos ortamını yönetecek çalışanın ya da çalışanların, kriz hakkındaki deneyim ve tecrübeleri belirleyici olmaktadır.

- Devamlılığı temel alan kriz yönetimi, kriz sürecini bir bütün olarak ele almaktadır.
- Kurumun karşı karşıya kaldığı krizi kontrol altına almayı amaçlayan kriz yönetimi, olabildiğinde en az zararla kriz dönemini geçirmeyi hedeflemektedir.
- Kriz yönetimi, kurumun ve meydana gelen krizin çeşidine ve niteliklerine göre faaliyetlerini gerçekleştirmektedir.
- Kriz yönetimi, disiplinler arası yaklaşım biçimidir.

Buradan hareketle kriz yönetiminin özellikleri muhtemel krizlere önlem alma, uygun stratejileri geliştirme, kriz dönemini minimum zararla atlatma, kriz belirtilerini algılayıp gerekli planlamaları oluşturma gibi çalışmaları kapsamaktadır.

## **2.5. Kriz Yönetimi Yaklaşımları**

Kurumların krize karşı yapacağı hazırlık çalışmalarında, öncelikle krizin belirtilerini algılayabileceği ve bu belirtilere uygun faaliyetleri oluşturabileceği kriz planlamalarına ağırlık vermesi gerekmektedir. Ayrıca kurum yönetiminin var olan yapısını da bu planlamalara göre yeniden gözden geçirmesi faydalı olmaktadır. Böylesine bir kriz yönetim çalışması yapıldığı halde kriz ortaya çıkıyorsa, krizden kurtulmak veya geçiştirmek için uygun yöntemlerin aranması önem kazanmaktadır (Can, 2005: 397). Bu açıdan kriz yönetimi yaklaşımlarının krizlere karşı hazırlanan planlamalarda yer alması eylemlerin nasıl gerçekleşeceği konusunda yol gösterebilir.

Krizleri önlemeye yönelik uygulanan kriz yönetimi yaklaşımları, bir kurumun kriz sürecinin tamamında uygulanan tek bir kriz yönetimi yaklaşımı olarak karşımıza çıkarken, başka bir kurumda ise içinde bulunduğu kriz ortamı ve krizin aşamasına göre birden fazla kriz yönetimi yaklaşımı uygulanmaktadır. Örneğin, proaktif kriz yönetimi yaklaşımı ile krize engel olmaya çalışan bir kurum, gösterdiği yoğun mücadeleye rağmen krizin oluşumundan sonra reaktif kriz yönetimi yaklaşımını tercih edebilmektedir. Krizden kaçma yaklaşımı ile krizi önlemek için çaba sarf eden başka bir kurum ise krizin durumuna göre reaktif kriz yönetimi yaklaşımını uygulamaya koyabilmektedir. Dolayısıyla kriz yönetimi yaklaşımları; proaktif (önlemsel) yaklaşım, reaktif (tepkisel) yaklaşım, interaktif (etkileşimci) yaklaşım, krizden kaçma yaklaşımı ve krizi çözme yaklaşımı şeklindedir (Akıncı, 2010: 94).

### **2.5.1. Proaktif (Önlemlsel) Yaklaşım**

Kriz yönetimi yaklaşımlarının arasında yer alan proaktif yaklaşım, kurumların olası krizler ile her an karşılaşabileceği düşüncesiyle alternatif çözüm yollarını oluşturup, kurumun her kademesiyle paylaşılması biçiminde tanımlanmaktadır. Bu yaklaşımı benimseyen kurumların var olan faaliyetleri değişimlere ayak uydurmaktadır. Ayrıca rakip kurumlar gerilim içinde krizi çözmeye çalışırken, proaktif yaklaşım ile krizi yöneten kurumların bu gerilim ortamını fırsata çevirmektedir (Demir, 2008: 27).

Olası krizlere karşı planlı ve programlı bir şekilde hazır olabilmek için kurumun iç ve dış çevre faktörlerini takip etmesi ve kriz belirtilerini algılamasıyla birlikte dikkatlice değerlendirme yapması gerekmektedir. Kurum bu değerlendirme sonucunda krize yönelik belli başlı stratejiler geliştirebilir. Örnek vermek gerekirse, ürün veya hizmet ömrünün sona ermeye başladığını fark eden kurum, krizin oluşacağı düşüncesine hâkim olmaktadır. Bu durum, pazar analizi ve satış istatistiklerinin takip edilmesi ve incelenmesiyle anlaşılabilir. Kurumun iç ve dış faktörleri bu şekilde ele alınarak paralel bir biçimde izlenmesi ve sürekli olarak krize karşı hazır olma anlayışını benimsenmesi olumsuz durumların oluşmasını önlemeye katkı sağlamaktadır (Tağraf ve Arslan, 2003: 153). Bu bağlamda proaktif yaklaşım ile krize hazır olmayı hedefleyen kurumların, iç ve dış çevre faktörlerinde yaşanan gelişmeler hakkında güncel ve faydalı bilgilere ulaşması gerekebilir.

### **2.5.2. Reaktif (Tepkisel) Yaklaşım**

Proaktif yaklaşıma göre farklı olan reaktif yaklaşım, savunmacı niteliğiyle ön plana çıkmaktadır. Reaktif yaklaşım, kriz meydana geldikten sonra kontrol edilebilen ya da kontrol edilemeyen kriz aşamalarında tercih edilmektir. Krizin etkin olduğu süre zarfında kullanılan bu yaklaşımın rolü, olgunlaşmış krizlerin sona erdirilmesi veya olumsuz yanlarının olabildiğince en aza indirilmesidir (Demir, 2008: 28).

Krizin belirtilerini ve krize neden olan unsurları göz ardı eden bu yaklaşım, kriz oluşuktan sonra yapılan faaliyetleri içermektedir. Reaktif yaklaşım, kriz etkinliğinin gözle görülür boyuta ulaşmasıyla birlikte krizi ortadan kaldırmaya yönelik faaliyetleri ve kuruma vereceği zararı mümkün olduğunca azaltmayı hedefleyen çalışmaları temel almaktadır (Kuşay, 2005: 36). Bu nedenle kriz anında yapılacak olan müdahalelerin sonuca ulaşmasını sağlayacak nitelikte olmasına dikkat edilmelidir.

### **2.5.3. İnteraktif (Etkileşimci) Yaklaşım**

Kuruluşların karşı karşıya kaldığı başta tehdit ve fırsat gibi birden fazla pek çok unsur, kriz yönetimi uygulamalarının faaliyet alanına girmektedir. Bahsi geçen unsurlar genellikle birbirleriyle bağlantılı olan faktörlerin birleşimiyle oluşmaktadır (Drennan ve McConnell, 2007: 32). Kriz yönetimi yaklaşımlarından olan interaktif (etkileşimci) yaklaşım ise bu unsurlardan kaynaklanan krizin öncesini, anını ve sonrasını bütüncül bir anlayışla ele almaktadır. İnteraktif yaklaşım, kriz yönetiminin uygulandığı süreçte edinilen bilgi ve veriler kapsamında sürekli kurumsal öğrenme ve denetim çalışmalarını içermektedir. Kriz ortaya çıkmadan önce yapılan hazırlık faaliyetleri, kurumun kriz meydana geldikten sonra uygulayacağı yöntem ve çalışmalar hakkında yol gösterici niteliğe sahip olmalıdır. Bu yaklaşım sayesinde çıkar grupları ile kurum arasında direkt iletişim kurulmakta ve sürekliliğe dayalı bilgi ve veri alışverişi gerçekleştirilmektedir. Etkileşimci yönetim anlayışı ile birlikte kriz öncesi, anı ve sonrası dönemlerde mevcut tüm tarafların çıkarları göz önünde bulundurulmaktadır (Örnek ve Aydın, 2008: 75). Diğer bir ifadeyle interaktif yaklaşım, kriz dönemlerinin tümünü bütüncül anlayışla ele aldığı ve kurumun kriz anında hazırlıklı bir şekilde hareket etmesine katkı sağlayan yaklaşım olarak açıklanabilir.

### **2.5.4. Krizden Kaçma Yaklaşımı**

Krizden kaçma yaklaşımı, istenmeyen olayları azaltmaya ya da krizden kaçınma stratejileri gerçekleştirmeye yönelik yapılan çalışmaları içermektedir. Savunmacı bir kişiliğe sahip olan krizden kaçınma yaklaşımı, kurum adına uygun bir durumu ifade etmemektedir. Çünkü tehlike içeren krizlerde, kurumun mevcut durumuna zarar gelmemesine katkı sağlamaktadır. Bu yaklaşım kurumun fırsat yakalayabileceği kriz durumlarında alternatif bir kayıp oluşturmaktadır (Can, 2005: 398).

Krizden kaçmak için kurumun dış çevresini sürekli gözlemlemek önem kazanmaktadır. Aynı zamanda gelecekte ortaya çıkabilecek krizlerin nitelik ve nicelik unsurlarını önceden görebilmek adına etkili yöntemler geliştirmelidir. Özetle krizden kaçma yaklaşımda kurum yönetiminin iç ve dış çevrede yaşanan olaylar hakkında gerekli bilgilere sahip olarak, bu bilgileri detaylı bir şekilde incelemesi gerekmektedir. İç çevrede yapacağı analizde kurumun durumunun ne olduğu ve nasıl bir yol izlediğini ortaya

koyabilecek ölçekler oluşturmaldır. Ayrıca krizin etkin olduğu süreç boyunca neden olan kaynakların azaltılması önem kazanmaktadır (Dinçer, 2007: 424).

Sonuç olarak krizden kaçma yaklaşımında kurumların hem iç hem de dış çevre faktörlerinin krize engel olma konusunda belirleyici unsur olduğu ve bu faktörlerin krize karşı yapılan çalışmalarda göz önünde bulundurulması gereken kaynaklardan biri olarak görülebileceği anlaşılabılır.

#### **2.5.5. Krizi Çözme Yaklaşımı**

Kriz yönetimi yaklaşımlarının diğer bir türü de krizi çözme yaklaşımı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yaklaşım krizin, kuruma fayda sağlamasına yönelik faaliyetleri kapsamaktadır. Krizi çözme yaklaşımında amaç, kurum yöneticilerine kaos ortamında paniğe kapılmadan krizi çözme konusunda yardımcı olmak ve krizin üstesinden gelinebilecek bir aşama olarak görmelerini sağlamaktadır. Saldırgan bir karaktere bürünüp, kriz ve kaos ortamında yaşam mücadelesi verme endişesi içerisinde olmadan başarıyı sağlama isteğiyle krizi çözüme kavuşturma anlayışını kapsayan politikaları içermektedir (Can, 2005: 398).

Kurumlar için istenilmeyen bir durum olarak belirtilen krizin olumlu yanları da bulunmaktadır. Değişim ve gelişim adına kurum yönetimine baskı uygulaması ve kurumun hassas kısımlarını ortaya koyması bakımından kriz olumlu fonksiyonlara sahiptir. Kurum bu olumlu fonksiyonları temel alarak krizden fayda sağlamaya çalışabilir (Dinçer, 2007: 424). Buradan hareketle krizi çözme yaklaşımı, hem kriz öncesi durumun yakından takip edilerek tedbirler almayı hem de kriz sürecinde ortaya çıkan sorunlara uygun çözümleri tam zamanında uygulamayı içeren bir yaklaşım biçimidir (Akıncı, 2010: 95).

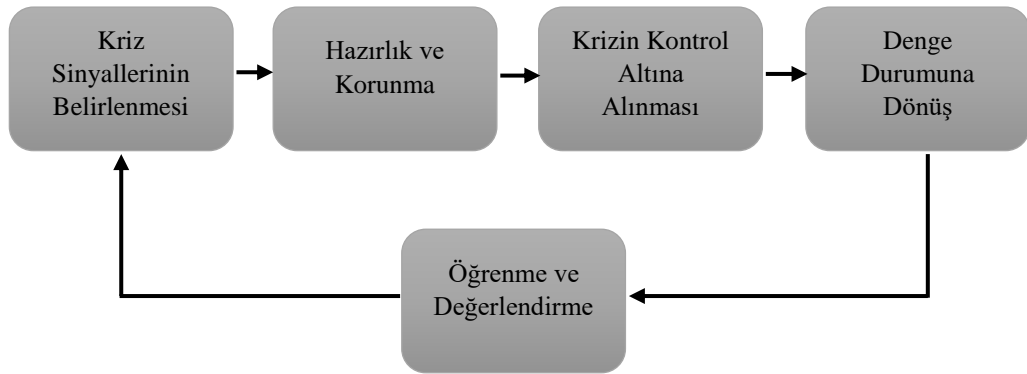
#### **2.6. Kriz Yönetimi Süreci**

Kriz yönetiminde çalışmalar ağırlıklı olarak kriz öncesi döneme verilmekte ve göstermiş olduğu belirtilerle kriz tespit edilerek oluşmadan önlemektedir. Böylesine bir durum, etkin kriz yönetiminin temelini oluşturmaktadır. Ancak bazı dönemlerde bu ve benzeri süreçlerin yaşanmadığı da bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır. Kriz yönetimi politikasına sahip olmayan kurumların krizi algılamaları ve krize yönelik çözümleri hazırlamaları, genellikle krizin olgunlaşma evresine geldiği dönemde gerçekleşmektedir.

Bu nedenle krizin etkin olduğu dönemde yapılması gereken önemli hususlardan biri mümkün olduğuunca fazla bilgi ve verileri toplayıp kaos ortamının anlaşılmasına çalışılması ve gerçekler, dedikodular ve abartılı değlendirmelerin birbirinden ayrımı yapılarak, kriz hakkında detaylı analizlerin ortaya konması gerekmektedir (Bozkurt ve Akdeniz, 2014: 100).

Kriz önleme, olası olumsuz durumların meydana gelebileceği düşüncesiyle gerekli hazırlıkların yapılması şeklinde tanımlamak doğru olacaktır. Olumsuz durumlara karşı yapılan kriz önleme, kriz tedbirleri ve krizden kaçınma şeklinde iki ayrı kavrama ayrılmaktadır. Kriz tedbirleri, olası krizlerle etkili bir biçimde mücadele etmek amacıyla zararın olabildiğince az olmasını sağlamaya yönelik yapılan planlama ve uygulamaya dair önlemleri ve çalışmaları kapsamaktadır. Krizden kaçınma ise tanımlanmış olası krizlerin analizi ve değlendirmesini içeren, erken uyarı sisteminin yardımıyla belirlenen, kurum yapısının bu olumsuz duruma uyumunun sağlanmasıyla birlikte tam olarak krizin oluşmasına engel olabilecek tedbirlerin alınması şeklinde tanımlanabilir (Akıncı, 2010: 110).

**Şekil 2.1. Kriz Yönetimi Süreci**



**Kaynak:** Can, 2005: 398

Şekil 2.1.'de görüldüğü gibi kriz yönetim sürecinde izlenen yol belirtilmektedir. Bahsi geçen şekilde kriz sinyallerinin belirlenmesi, hazırlık ve korunma, krizin kontrol altına alınması, denge durumuna dönüş ve öğrenme ve değerlendirme olarak döngüsel bir durumdan söz edilmektedir. Bu döngüsel durumun ilk ayağını kriz sinyallerinin belirlenmesi oluşturmaktadır. Kriz sinyallerini algılandıktan sonra hazırlık ve korunma



evresine geçilmektedir. Gerekli hazırlıkların yapılmasının ardından krizin kontrol altına alınması için uygun faaliyetlerin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Krizin kontrol altına alınması evresinden sonra denge durumuna dönüş evresi gelmektedir. Kurumun eski durumuna dönmesini ifade eden bu evrenin tamamlanmasının ardından son kısım olan öğrenme ve değerlendirme kısmına geçilerek, yaşanan kriz ile ilgili edinilen bilgi ve tecrübelerden bir sonuca varılmaktadır.

Etkin kriz yönetimi süreci, yaşanan krizden sonra oluşabilecek olayları fırsata çevirebilme anlayışıyla yaklaşarak olumsuz durumu olumlu bir duruma dönüştürmektedir. Ayrıca herhangi bir kurumun, kriz meydana gelmeden önce gerçekleştireceği çalışmalar, kriz ortaya çıktıktan sonra nasıl bir yönetim uygulaması sergileyeceğinin göstergesidir (Örnek ve Aydın, 2008: 77). Gerçek bir kriz sırasında ise, daha önce yapılmış olan kriz yönetim planı, gerçek zamanlı olarak uygulamaya koyulur. Kriz yönetim ekibinin üyeleri, plan ve protokoller konusundaki hazırlıkları ve bilgileri konusunda test edilir. Kriz anında hem kurum çalışanları hem de kriz yönetim ekibi üyelerinin arasında gerginlik yüksek olabilir, iletişim gerilebilir. Plan iyi tasarlanmış ve uygulanmışsa, kriz durumunda kurum faaliyetlerinin yerine getirebilmesi daha kolay hale gelecektir (Sutherland, 2013: 43 - 44).

Kriz yönetimi süreci kriz öncesi yönetimi, kriz anı yönetimi ve kriz sonrası yönetimi olmak üzere 3 alt başlık altında incelenmektedir. Kriz yönetim sürecini ayrıntılı bir şekilde ele alan başlıklar aşağıda açıklanmaktadır.

### **2.6.1. Kriz Öncesi Yönetimi**

Kriz, kritik öneme sahip kararların alınmasını ya da ciddi eylemlerin gerçekleştirilmesini gerektiren, spesifik ve doğal olarak dengesiz bir zaman veya durumdur (Cowan, 2007: 6). Buradan hareketle krizin etkin boyuta ulaşmasından sonra kurumların uygun çözüm yollarını araması doğru bir yaklaşım değildir. Kriz, etkin boyuta ulaşmadan önce, muhtemel kriz belirtilerini algılayabilen, krizi fırsata çevirme konusunda başarılı olan ve kuruma yeni bir anlayış getirebilen yönetim yapısının hazırlanmış olması önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır (Tüz, 1996: 17-18).

Kriz öncesinde uygulanan faaliyetlerin birkaçı, kriz yönetimi hakkında bilgi ve tecrübeye sahip olmayan kurumlarda da yer almaktadır. Bu faaliyetler krize engel olma noktasında etkili olmakla birlikte, başarılı bir kriz yönetimi için yeterli olmamaktadır.

Fakat bir kurumda kriz yönetim planı, kriz yönetim takımı, kriz yönetimi ile ilgili dokümanlar gibi unsurlar bulunuyorsa, kurumun stratejik anlamda kriz yönetimi olgusuna ciddi yatırımlar yaptığı söylenebilir. Kriz yönetimi konusunda gerekli bilgi ve tecrübeye sahip olmayan kurumlar, kriz ortaya çıktığında reaktif (tepkici) davranışta bulunmaktadır. Diğer taraftan kriz yönetimini stratejik olarak benimseyen kurumlar, uygun tedbirler alıp krizlerin etki alanını daraltarak proaktif bir davranış göstermektedir (Örnek ve Aydın, 2008: 77-78).

#### **2.6.1.1. Kriz Sinyallerinin Alınması**

Kriz sinyalleri, muhtemel krizin boyutu ve şiddeti hakkında faydalı bilgileri içermesinden dolayı kurum yöneticilerinin bu sinyalleri dikkate alması gerekmektedir. Kriz, bu sinyallerin göz ardı edilmesi ve uygun bir şekilde değerlendirilmemesi sonucu meydana gelmektedir. Bu bakımdan kurumlarda farklı boyutta ve türde kriz sinyallerini algılayabilen çeşitli erken uyarı sistemlerinin yerleştirilmesi önem kazanmaktadır (Aksu, 2008: 72).

Kurum yöneticileri tarafından yapılması gereken husus, ortaya çıkması mümkün olan bir krizin sinyallerini gereksiz unsurlardan ayırabilmektir. Yine kurum yöneticileri tarafından yapılması gereken ikinci önemli husus ise krizi izleme sonuçlarını etkili bir şekilde değerlendirmedir. Farklı krizlerin farklı sinyallerden meydana gelmesi sebebiyle erken uyarı sistemlerinin çeşitli sinyalleri algılayabilecek özellikte olması, dikkat edilmesi gereken bir diğer husustur (Can, 2005: 399). Erken uyarı sistemi, kurumların başarı durumlarını önceden görmek için kullandığı bir analiz tekniğidir. Bu analiz tekniğiyle kurumlar, içinde bulunduğu durumu ve karşı karşıya kalabileceği olası tehlikeleri nicelik olarak görebilmektedir (Dinçer, 2007: 426). Dolayısıyla olası krizlerin önceden belirlenebilmesi için erken uyarı sisteminden yardım alınması doğru bir davranış olabilir.

#### **2.6.1.2. Sürekli İç ve Dış Çevre Analizi**

Kurumların sürekli olarak etkileşim içerisinde olduğu iç ve dış çevre faktörleri bulunmaktadır. Kurumun ürettiği mal ve hizmetlerden faydalanan müşteriler, kuruma kaynak sağlama işlevini yerine getiren hissedarlar ve ortaklar, kurumla birlikte aynı sektörde çalışmalarını gerçekleştiren rakipler, bazı hükümet ve meslek kuruluşlarının

yanında dernek ve sendikalardan oluşan denetleyici ve düzenleyiciler ve bayiler kurumun dış çevresini meydana getirmektedir. Ortaya çıkan her çeşit krizi yakından takip eden medya da, günümüzde kurumların etkileşim içinde olabileceği dış çevre faktörü olarak sayılabilir. Kurumun bünyesinde görev alan çalışanlar ve iş görenler ise kurumun iç çevresi oluşturmaktadır (Öztürk, 2003: 42).

İç ve dış çevre değişkenlerinin sürekli olarak takip edilmesi kriz yönetimi faaliyetlerinin ilk adımıdır. Bu noktada kurumun ilk olarak çevreye uyum sağlama becerisini geliştirmesi önem kazanmaktadır. Sonrasında ise faaliyet gösterdiği sektöre yön verebilmesi, ortaya çıkan unsurları yakından gözlemlemesine bağlı olmaktadır. Kurum yönetimi, gözlemler sonucunda ulaşılan verilerle stratejilerine uygun hedefi belirlemektedir. Dolayısıyla kurum için tehlike arz eden unsurlar anında görülmektedir. Yetkililere ulaştırılan enformasyonun faaliyete dönüştürülmesi sağlanarak, bilginin üretimi, alışverişi ve paylaşımı yapılmaktadır (Örnek ve Aydın, 2008: 78-79). Kurum içinde uygulanacak kriz yönetimi planlarının ise prova edilmesi ve raflara kaldırılmaması gerekmektedir. Kriz yönetim planları, personeldeki değişiklikleri görebilmek için canlı belgeleri içermelidir. Ayrıca kuruma yeni katılan personel üyelerine, bir kriz olayı sırasında kendilerine verilecek görevler konusunda bilgilendirilmeli ve kriz yönetim planına uygun şekilde eğitilmelidir (Robertson, 2017: 21).

Krizi yönetimine katkı sağlayan iç ve dış çevre analizi, kurumun ve çevrenin kaynaklarının gözden geçirilmesi anlamına gelmektedir. Kurum yöneticileri, dünyada yaşanan olaylardan başlayarak kurumun mevcut durumuna kadar detaylı analizleri gerçekleştirmelidir. Bu analizlerle birlikte kurumun çevresinde ortaya çıkan değişim ve gelişimlerden haberdar olma ve kontrol etme fırsatına sahip olmaktadır (Dinçer, 2007: 427). Diğer bir ifadeyle iç ve dış çevre analiziyle olası ya da mevcut krizler hakkında gerekli bilgilere ve bu krizlerin nasıl çözüleceğine dair ipuçlarına ulaşma imkânı sağlanabilir.

#### **2.6.1.3. Krize Hazır Bir Örgüt Yapısının Oluşturulması**

Dinamik çevre koşulları, her geçen gün hızlı bir değişim sergilemektedir. Değişimin beraberinde getirdiği olumsuz etkilerle karşılaşmamak için kurumların iradeli davranarak sektörde belirleyici bir konuma ulaşmaya çalışması gerekmektedir (Örnek ve Şahin, 2008: 83). Bu nedenle kurum, çevresinde meydana gelen değişim ve gelişimlere

ayak uydurabilmek için esnek bir örgüt yapısını oluşturması önem kazanmaktadır. Çevrede yaşanan olaylarda karışıklık ve belirsizlik egemense, organik kurumların böyle bir ortama uyum sağlama ihtimali daha yüksektir. Bu bakımdan kurumlarda resmi yetkiden çok uzmanlığın önem kazandığı, dış çevreyle gerçekleşen ilişkilerin birden fazla kişi tarafından kurulduğu, uygulama esnekliğini taşıyan, karmaşayı yönetebilen örgüt yapısı ve kültürünün oluşturulması gerekmektedir (Dinçer, 2007: 428). Dolayısıyla kurumlar, muhtemel krizlere yönelik bir örgüt yapısı oluşturup olumsuz durumlara karşı hazırlıklı olması, kriz anında ortaya çıkan değişimlere uyum sağlamasına katkı sağlayabilir.

#### **2.6.1.4. Krize Karşı Kadro Oluşturulması**

Krize karşı kadro oluşturmak, etkili kriz yönetimi sürecinin önemli hususlarından biridir. Başarılı bir ekip olmadan, en iyi şekilde çalışan yönetim ve planlama hiçbir anlam ifade etmemektedir. Ekip seçiminde, bilgiyi ve liderliği ön planda tutmak, kriz yönetiminde oluşturulacak stratejinin başarılı olma olasılığını yükseltmektedir (Curtin vd., 2005: 94). Kriz dönemlerinde gerçekleştirilecek kapsamlı bir yapılanma, krize karşı gösterilecek en iyi yanıt verme biçimidir. Bu dönemlerde insan kaynakları, kurum yapısı, kurum kültürü, hedefler ve stratejiler üzerinde radikal değişimleri gerçekleştirme ihtiyacı doğmaktadır. Kurumun kültürü ve hedefleri üzerinde uygun olabilecek düzenlemeleri yaparak, ortaya çıkan değişikliklere ayak uydurması gerekmektedir. Aynı zamanda bu değişim ile birlikte etkili kararlar alabilmek için bilgi edinmeyi bir sistem haline getirmek, insan kaynaklarının kullanım oranını artırarak çalışanlara olanak tanımak ve krizin nedenlerini bulmak için yeterli çalışmaları uygulamaya koymak önem kazanmaktadır (Şimşek ve Aydoğan, 2000: 117).

Muhtemel krizlere karşı kadro oluşturmak önemli bir husustur. Çünkü kurumun kaderini kurum yöneticisi ve çalışanları çizmektedir. Böylesine bir durumun olumsuz şekilde gerçekleşebileceği gibi başarılı sonuçlarla da tamamlanabilmektedir. Bu nedenle krizin ortaya çıkmaması ya da olabildiğince en az zararla üstesinden gelinebilmesi için kurum yöneticisi ve yöneticiye bağlı kadronun oluşturulmasında titiz davranılması gerekmektedir. Ayrıca meydana gelen bu kadrodan bir kriz ekibi oluşturmak ve oluşturulan kadroya uygun eğitimlerle her an krizin ortaya çıkabileceği anlayışını aşılacak üzerinde durulması gereken ciddi konulardır (Aksoy, 2004: 58).

#### **2.6.1.5. Kriz Yönetim Ekibinin Belirlenmesi**

Kriz yönetim ekibi, krizle ilgili çalışmaları gerçekleştiren bir oluşumdur. Genellikle kurumun çeşitli birimlerindeki bireylerden oluşan kriz yönetim ekipleri, ani ve beklenmeyen olaylara yanıt niteliğinde kararlar almakta ve bu kararlar doğrultusunda eylemler planlamaktadır. Krizin yönetimi için gerekli uygulamaları yürürlüğe koyma konusunda kriz yönetim ekibi yetki sahibidir (Burns, 2012: 11).

Kuruluşun her alanında yer alan üst düzey çalışanlar, kriz yönetim ekibi içerisinde bulunmalıdır. Fakat kriz yönetim ekibi, küçük ve etkin kadrosuyla daha verimli olmaktadır. Az sayıda çalışanı bünyesinde barındıran kriz yönetim ekibi, kurumun üst yöneticilerinde meydana gelen endişeler hakkındaki bilgilere daha rahat ulaşmaktadır. Bu kadro yapısıyla gündemi yakından takip etmek daha kolay bir hale gelmektedir. Ancak kurum, uluslararası platformda faaliyet gösteriyorsa, kriz esnasında hayatta kalması için kriz yönetim ekibinde kurumun etkin olduğu her bölgeden yönetici vasfına sahip bireyler yer almalıdır (Pira ve Sohodol, 2004, 209-210). Kurumdaki kriz yönetim ekibinin çekirdek üyeleri aşağıdaki bölümlerin başkanlarından ya da başkan vekillerinden oluşmaktadır (Devlin, 2006: 258-259):

- Kurumun mülkiyetinin ve tesislerinin yönetimini sağlayan departman.
- Güvenlik departmanı.
- Halkla ilişkiler veya medya ilişkileri departmanı.
- İnsan kaynakları veya personel departmanı.
- Hukuk departmanı.
- Sigorta veya risk yönetimi departmanı.
- Hazine veya finans departmanı.

Kriz yönetim ekibi muhtemel krizlerin nasıl ortaya çıkabileceği hakkında fikirler üretmektedir. Kriz belirtilerini takip ederek sorunların kriz noktasına gelmemesini sağlamak ve problemlere uygun çözümler bulmak için çalışmaktadır. Kriz meydana geldikten sonra uygun strateji ve yöntemleri uygulamaya koymaktadır. Karar verme süresinin sınırlı olması nedeniyle, kriz yönetim ekibinin yetki ve sorumlulukları bu süreçte artmaktadır (Örnek ve Aydın, 2008: 100).

#### **2.6.1.6. Kriz Rehberinin Hazırlanması**

Kriz öncesi kurum yönetimi kapsamında değerlendirilen kriz rehberi hazırlama işlevi, kriz için önemli bir husustur. Bu alandaki çoğu uzman, olası krizlere yönelik kurumların acil önlem rehberi oluşturmalarının gerekli olduğu fikrini desteklemektedir. Rehberde kriz anında yapılacak eylemler yer almaktadır. Önemli bir yol haritası olarak görülen rehber aşağıdaki unsurları içermektedir (Yılmaz, 2004: 46):

- Kriz anında uygulamaya koyulacak belli başlı bir acil eylem planı,
- Kurumun önemli pozisyonlarında bulunan bireylerin telefon numaraları, kriz yönetimi ekibinde bulunan çalışanların telefon numaraları, önde gelen medya mensupları ve devlet adamları gibi kriz dönemlerinde iletişim kurulabilecek bireylerin telefon numaraları,
- Kriz dönemlerinde görev alacak çalışanların kullanabileceği direkt telefon hattı,
- Kriz dönemlerinde kurulacak iletişimin planlamasının yapılması; kurum çalışanlarıyla, medyayla, hedef kitleyle veya devlet birimleriyle nasıl bir iletişim kurulacağı dikkatli bir şekilde planlanması gerekmektedir.

Krizler, kurumların yaşam döngülerinin ve kurumlar adına çalışan kişilerin bir parçasıdır. Kurumlar, her gün krizlerle yüz yüze gelmemektedir. Ancak bir kriz meydana geldiğinde, işletmenin içinde bulunduğu krizden çıkma ve hatta sonlandırma potansiyeli bulunmaktadır. Kurumun kendisi hayatta kalsa bile, çalışanlarının krizi artırmadaki rolleri ya da krizin etkisini artırmaları ve zamanında çözemedikleri için mesleklerini kaybetmeleri mümkün olmaktadır (Martinet, 2007: 17). Bu nedenle kriz yönetimi kapsamında hazırlanan kriz rehberi, kurumun geleceği açısından dikkate alınması gereken bir unsur olabilir.

#### **2.6.1.7. Kriz Yönetim Planının Hazırlanması**

Kriz yönetim planı, kurumdaki en alt kademede yer alan çalışandan en üst kademedeki yöneticiye kadar uzanan, kurumun iç ve dış kaynaklarını akılcı bir yaklaşımla tüketilmesini kapsayan, aşamalı bir yönetim sisteminin gerçekleştirilmesini sağlayan faaliyetler bütünüdür. Kriz yönetim ekibi oluşturulduktan sonra kriz yönetiminin ilk görevi olarak belirtilen kriz yönetim planı temel olarak şu unsurlardan oluşmaktadır (Pira ve Sohodol, 2004: 194-195):

- Krizin oluşmasına neden olabilecek iç ve dış faktörlerin, geçmişte yaşanmış ve tekrar ortaya çıkabilecek krizlerin, benzer kurumların karşı karşıya kaldığı krizlerin incelenmesiyle kurum için muhtemel krizlerin belirlenmesi ve olası durumlara yönelik senaryo oluşturulması,
- Kriz ve risklere yönelik denetim takımının kurulması,
- Krizlere engel olma amacıyla uygun teknik ve taktiklerin geliştirilmesi,
- Karşılaşılan anormal olayların olası sonuçlarını analiz ederek talep edilebilecek kaynakların belirlenmesi ve elde etmek için gerekli çalışmaların yapılması,
- Kurumun eksiklerini ve yeniden faaliyet göstereceği zamanın belirlenmesi,
- Kurumda çalışanların ne yapacağını gösteren listenin oluşturulması ve müdahale için gerekli görev tanımlarının hazırlanması,
- Kurum çalışanlarının kriz anında yapması gereken görevi yerine getirebilmesi için haberdar olmasını sağlayacak çağrı planının oluşturulması ve sürekli üzerinde yenileme yapılması,
- Kamuoyunu, oluşan durumdan dolayı haberdar olmasını sağlayacak görevi, kurumun üst düzey yönetiminde bulunan çalışana verilmesi ve bu görev ile ilgili çalışanın gerekli eğitimi alması,
- Halkla ilişkilerin olabildiğince en iyi şekilde yerine getirilmesi, kriz iletişimi planının yapılması ve kriz hakkında bilgi alışverişinde bulunulması için haberleşmenin gece gündüz aktif bir şekilde çalışmasının sağlanması, krizin kurum, ürün ve hizmetine verebileceği hasarı en aza indirmek için iletişim mecralarının etkili çalışmasının sağlanması,
- Kriz yönetim planının bir belge haline getirilmesi, kurumda anahtar yöneticilere belgelerin ulaştırılması ve oluşturulan planın test edilmesi,

Kriz yönetim planı, kritik durumdaki zaman kaybını en aza indirmeye yardımcı olmaktadır. Bu nedenle, gerekli unsurları bir araya getirmesi ve durum sırasında kullanılabilir olması gerekmektedir. Ayrıca kriz yönetim planı eksiksiz olmalı ama çok uzun olmamalıdır (Stephane, 2013: 24). Hazırlanan kriz yönetim planını krizin oluşturacağı baskı ve sınırlı sürede uygulama zorunluluğu içerisinde hızlıca yürürlüğe koymak için etkili koordinasyonun sağlanması, kurum yöneticilerini bekleyen önemli bir görevdir. Bu süreci başarıyla sonuçlandıran kurumlar, krizi sonlandırmak için ciddi adımlar atmakta ve boyutunu gerçek anlamda daraltmaktadır (Aksoy, 2004: 66).

Dolayısıyla kurumlar, kriz dönemlerine yönelik hazırlayacağı kriz yönetim planıyla olumsuz durumları kısa sürede ortadan kaldıracaktır.

#### **2.6.1.8. Kriz İletişim Planının Hazırlanması**

Kriz yönetim planlaması muhtemel krizlerin sinyallerini önceden algılayıp bu sinyallere göre uygun planlamanın yapılmasıdır, kriz iletişiminin planlanması da kurumun göstereceği davranışın nasıl olacağının planlanmasıdır. Planlaması yapılmamış bir davranışın tıpkı önceden çalışılmış bir eylem gibi işçilerin morali, kurumun verimliliği vb. çoğu kurumsal faktörü derin bir şekilde etkileyebilmektedir. Bu bakımdan kriz sürecindeki iletişim, bahsi geçen bütün olguları kapsayan planlı, programlı, proaktif ve reaktif bir durum biçimde oluşması gerekmektedir. Tutarlı ve uyumlu bir iletişimle, uygun bir planlamayla, kurumlar kriz yönetiminde olumlu sonuçlar alabilmekte ve kriz ortamını rahat bir şekilde geçirmeyi sağlayabilmektedirler (Pira ve Sohodol, 2004: 238). Diğer taraftan kriz iletişim planını kapsayan kriz yönetimi planlaması, iş istikrarsızlığı konusundaki endişeleri, çalışanların görev tanımlamalarındaki belirsizlikleri ve beklenmedik krizler sırasında kurum içinde iletişim eksikliğinin yol açabileceği tedirginlikleri azaltmaya yardımcı olmaktadır (Wilson, 2016: 21).

Kriz iletişim planı, kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası olmak üzere üç kısma ayrılmaktadır. Kriz öncesi aşamada kuruluşlar bir kriz için farklı kriz iletişim planlarının senaryosu oluşturarak hazırlıklarını yapmaktadırlar. İkinci aşama, kriz anında kamuoyunu bilgilendirmek için önceden yapılmış olan hazırlıkların kriz iletişim ekibinin uygulayacağı aşamadır. Kriz sonrası aşama ise krizin değerlendirildiği ve gelecekteki kriz döneminde kullanmak amacıyla belirli iletişim planlarının oluşturulduğu kısımdır (Murad, 2010: 18-19). Buradan hareketle kriz iletişim planı, kriz sürecinin her aşamasında var olan ve titizlikle hazırlanan bir yönetim faaliyeti şeklinde açıklanabilir.

#### **2.6.2. Kriz Anı Yönetimi**

Krizler çeşitli faktörlerden meydana gelen, genel olarak çok sayıda paydaşı ve kuruluşu içeren karmaşık olaylardır. Ayrıca yöneticilerin sağlam kararlar almalarını gerektiren ve açık bilgi eksikliğinden dolayı belirsizliğin hüküm sürdüğü zamanlardır. Belirsizliğe ve karmaşaya neden olan krizler, yansıtacağı eylemde türlerine göre zamanlama niteliklerini de bulundurmaktadır (Moore, 2014: 25). Kriz anında yapılması



gereken uygulamalar, olağan dönemlerde yapılan uygulamalara göre değişmektedir. Çünkü kurumun olağan dönemlerde yürürlüğe koyduğu uygulamalar, kriz dönemlerinde başarı göstermemektedir. Bu bağlamda kriz gibi olağanüstü durumları kontrol altına alabilecek hızlı ve uygun kriz anı yönetim faaliyetlerinin uygulanması gerekmektedir. Diğer taraftan kriz anı yönetimin kuruma sağladığı bir diğer fayda ise krizin ortaya çıkardığı fırsatları değerlendirme olanağı sağlamasıdır. Fakat krizin meydana getirdiği kaos ortamında alınacak kararların ve uygulanacak politikaların çeşitliliği artmaktadır. Artan uygulamaların getirmiş olduğu zorluklar, fırsatların algılanabilmesine ve değerlendirilmesine olanak tanımamaktadır. Bu nedenle kurumun kriz döneminde zor ve yoğun çalışma temposuna uyum sağlaması önem kazanmaktadır (Aksoy, 2004: 63-64).

Bu aşamada gerekli olan liderlik yetkinlikleri; doğru kararları verme, iletişimi etkili yönetme, lider davranışlarını sergileme, lider düşünme ve diğer liderlik özelliklerini içermektedir (Slater, 2017: 23). Ayrıca kurumların yaşadıkları kriz durumlarının çoğunda, paydaşlar resmi olarak bilgilendirilmeden önce internet ve sosyal medya platformlarından krizle ilgili bilgilere sahip olmaktadır. Bu ve buna benzer olayların meydana gelmesi, kriz ekibinin oldukça yoğun çalışmasına yol açmaktadır (Yu, 2012: 9-10).

#### **2.6.2.1. Krizin Boyutlarını Belirlemek**

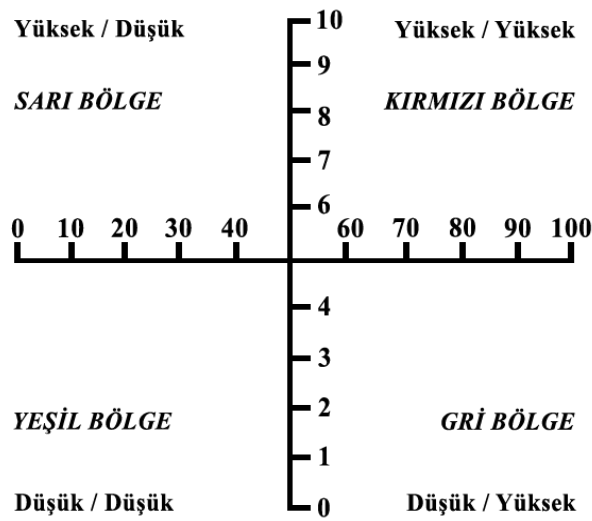
Krizin boyutunu belirlerken durumu derinlemesine irdelemek ve analiz etmek gerekmektedir. Kriz, meydana geldiği süreci ve geleceğe dönük sektörün durumunu nasıl etkileyeceğini planlayıp uygun stratejiyi belirlemek önemli bir davranıştır. Kurumun geçmişte yaşadığı krizlerde kullandığı stratejiler yeniden düzenlenip, uygulamaya koyabilme imkânı doğabilmektedir. Bir krizin boyutunu belirleyebilmek için sektör, pazar, ülke raporları, istatistikler, ekonometrik modeller, profesyonel araştırmalar gibi temeli bilimsel alana dayanan yöntemlerin kullanılmasına rağmen sezgi ve öngörüler daha etkin bir rol oynamaktadır. Bu nedenle krizin boyutunun belirlenmesinde kurum yönetiminin deneyim ve tecrübeleri önem kazanmaktadır (Aksoy, 2004: 64).

Tüz (1996, 73-74), kriz boyutlarının belirlenmesinin iki aşamadan medyada geldiğini belirtmektedir. Bu aşamalar krizin etki değerini hesaplamak ve kriz barometresini hazırlamaktır:

**Krizin Etki Değerini Hesaplamak:** Krizin etki değeri hesaplanırken ortaya çıkabilecek en kötü senaryo hesaplanmaktadır. Bu nedenle “0-10” arası değerler göz önünde bulundurularak krizin etki değeri (Crisis Impact Value = CIV) ortaya çıkarılmaktadır. “0” en düşük değer, “10” yüksek değer olarak kabul edilmektedir. Bu değer hesaplanırken beş soru sorulmaktadır; (1) Kriz etkinliğini artırarak büyüyorsa, bu boyuta ne derece dayanıklılık gösterebilirsiniz? (2) Medyanın, hükümetin ve ilgili kurumların karşılaştığınız krizle ilgilenme boyutu nasıl olacaktır? (3) Krizin göstermiş olduğunuz çalışmalara hasar verme durumu nedir? (4) Krizin kurum imajına vermiş olduğu zararın boyutu nedir? (5) Krizin kurumda bırakacağı hasarın boyutu ne ölçüde olabilir (yatırımlar, krediler, kar imajı vb.)? (Tüz, 1996: 73). Yukarıda belirtilen sorulara verilen yanıtlardan çıkan sonuçlar toplandıktan sonra beşe bölünür. Ortaya çıkan sonuç ise krizin etki değeridir (Akıncı, 2010: 150).

- **Kriz Barometresi Hazırlamak:** Kriz etki ölçeğine “0-10” arası değerlerden meydana gelen bir yatay doğru eklenerek kriz barometresi oluşturulmaktadır. Yatay doğru üzerine çeşitli nedenlere göre krizin ortaya çıkma ihtimali işaretlenmektedir. Kriz etki ölçeği ve kriz olasılık doğrusu üzerine işaretlenen değerlerin birleştiği yer krizin rengini (önemini ve meydana gelebilecek unsurları) belirtmektedir (Tüz, 1996: 74).

**Şekil 2.2. Kriz Barometresi**



**Kaynak:** Fink, 1986: 45

Kriz etki değeri ile kriz olasılık faktörü eksenlerinden ulaşılan sonucun kesişim noktası barometrede hangi alanda bulunuyorsa, o alan krizin sahip olduğu tehlikeyi belirtmektedir. Şekil 2.2.'de yer alan yeşil bölge olası kriz tehlikesinin düşük olduğunu göstermektedir. Kırmızı bölge, en tehlikeli bölge konumuna sahip olmaktadır. Kurumlar kırmızı bölgede bulunan krizlere her an hazırlıklı olması gerekmektedir. Karar vericiler kriz ortaya çıkmadan kırmızı bölgeyi terk etmeleri ya da krizi fırsata çevirerek tehlikeden korunmaları önem kazanmaktadır. Kriz barometresinin oluşturulmasıyla muhtemel krizler açığa çıkmış olup güncel durum net bir şekilde görülebilir (Akıncı, 2010: 151).

#### **2.6.2.2. Kriz Şartlarında Kullanılabilecek Karar Alma Yöntemleri**

Kurumda görev yapan yönetici, ortaya çıkan krizin durumuna göre ve kendi seçimini de göz önünde bulundurarak “stratejik düşünme yöntemi, beyin fırtınası yöntemi, DELPHI yöntemi ve karar konferansı yöntemi” gibi karar alma yöntemlerini kullanabilir (Tüz, 1996: 95). Kriz şartlarında kullanılabilecek karar alma yöntemleri şu şekilde açıklanabilir;

**Stratejik Düşünme Yöntemi:** Kriz anlarında deneyim ve tecrübeleri temel alan bir yöntemdir. Alınacak kararın ilk adımı ekip çalışanlarının deneyim ve tecrübeleri çerçevesinde gerçekleştirilen incelemelerle harmanlanarak bir amaç geliştirilmektedir. İkinci adımda belirlenen amaç kapsamında kriz dönemlerinde benimsenecek strateji, hayali olarak oluşturulur. Son adımda ise oluşturulan bu hayali stratejiler gerçeğe dönüştürülerek uygulamaya koyulur (Mintzberg, 1994: 107-108).

**Beyin Fırtınası Yöntemi:** Kurumların gelişimi için farklı alanlarda kullanılan beyin fırtınası yöntemi aynı zamanda kriz dönemlerinde karar verme süreçlerinde de kullanılmaktadır. Beyin fırtınası yöntemi, ortaya çıkan sorun karşısında farklı farklı fikirler oluşturularak gerçekleştirilen yaratıcı bir yöntemdir. Bu yöntem kurum yöneticisinin tek başına ya da yöneticinin de içinde bulunduğu takımın kullandığı bir uygulamadır (Fink, 1986: 147).

**DELPHI Yöntemi:** Gelecekte ne olacağına ilişkin tahmin yürütmeye yardımcı olan bir yöntemdir. DELPHI yöntemi, Rand Corporation tarafından geliştirilmiştir. Karar verme ve fikir birliğinin oluşmasına katkı sağlayan DELPHI yöntemi, kurumda sorunun çözülmesi için uzman kişilerin bir mekân içerisinde tartışmadan ve yüz yüze etkileşimde bulunmadan karar almalarına imkân sağlamaktadır. Bu yöntemde öncelikle konuyla ilgili

uzman kişilere sorunların çözümünü içeren bir form ulaştırılır. Uzman kişiler formları doldurduktan sonra geri iade eder. Formu dolduran uzmanların konuyla alakalı görüş ve önerileri sınıflandırılıp tekrar geri ulaştırılır. Ortak bir kararda birleşinceye kadar bu işlem sürekli tekrar eder. (Demir, 2008: 51-52). Bu şekilde DELPHI yöntemi vasıtasıyla karar alma süreci gerçekleşmiş olmaktadır.

***Karar Konferansı Yöntemi:*** Bu yöntem, kriz sorununa odaklanmayı sağlayan bir uygulamadır. Karar konferansı yöntemi, oluşturulmuş kriz takımına krizle ilgili uzman kişilerin dâhil edilmesini gerektirmektedir. İş dünyasının dışında yer alan bir toplantı odasına ihtiyaç duyulan bu yöntemde, görsel anlamda destekleyici ekipmanlarla (projeksiyon makinası vb.) kullanılabilen karar analiz programları önemli bir yer tutmaktadır. Kriz takımın lideri konferansı yöneterek farklı görüş ve düşüncelerden bir karara varma hedefiyle görevi üstlenmektedir. Konferansta bazı kişiler, grup ya da bireylerin etkisi altında kalarak doğru karar verme davranışında bulunmayabilirler. Bu nedenle kriz takım lideri etki altında kalan kişileri uygun bir şekilde yönlendirerek yerinde ve doğru karar almalarına katkıda bulunması gerekmektedir. Karar konferansı yöntemi kapsamında hazırlanan bu ortamda fikir birliği sağlanarak, var olan soruna çözüm bulmaya çalışılmaktadır (O'Connor, 1985'ten aktaran Tüz, 1996: 99).

Açıklanan karar alma yöntemleri bağlamında kriz dönemlerinde bu yöntemleri kullanan kurumların, yerinde ve doğru karar alma olasılıkları yüksek olabilir. Diğer bir ifadeyle yukarıda belirtilen karar alma yöntemlerinin kriz durumlarında kurumlara fayda sağlayacağı anlaşılabılır.

#### **2.6.2.3. Kriz Dönemi Personel Politikası Geliştirmek**

Kurumların ister kriz dönemi olsun ister kriz olmayan dönem olsun en önemli kaynağı çalışandır. Çalışanına yeterince ilgi göstermemiş bir kurumun kriz ortamından kurtulması kolay değildir. Hatta ortaya çıkan krizin etki boyutu daha da genişlemektedir. Dolayısıyla kurum çalışanlarının meydana gelen kriz hakkında gerekli bilgileri edinmesi, bu döneminin zihinsel olarak sorun yaşanmadan atlatılmasına yardımcı olmaktadır. Bu bakımdan kriz dönemlerinde bilgilenmiş kurum çalışanının motive edilmesi daha kolay olmaktadır (Akıncı, 2010:160).

Kurumların kriz dönemlerinde çalışanların işine son verme yöntemini, en son düşünebilecekleri bir seçenek olarak görmeleri gerekmektedir. Eğer böyle bir durum

tercih edilmesi gerekiyorsa emeklilik yaşına ulaşmış işçilerin görevine son verilmesi doğru bir karar olacaktır. Aynı zamanda geçmişte yapılmış performans analizlerine göre de çalışanların işten ayrılması sağlanabilir. Puan cetvelinde performansı düşük olan çalışanların işine son verilmesi daha uygun olabilir. Başarılı olan çalışanların ise işlerine aynı şekilde devam etmeleri sağlanmalıdır (Tüz, 1996: 79-80).

#### **2.6.2.4. Kriz Döneminde Yürütmeyi Sağlamak**

Kurumlarda oluşan krizlerin boyutunun büyümesi ve derinleşmesinin nedeni olağan dönemlerde yapılan faaliyetlere gerektiği gibi önem verilmemesidir. Kurum krizin belirtilerini algılamaya başladığı zamanlarda öncelikle yapması gereken olağan dönemlerde yürütülen çalışmaları sekteye uğratmamaktır. Bu şekilde bir yaklaşım sayesinde kriz yönetimi uygulamaya koyulana kadar iş akışının sürekliliği sağlanmış olacaktır. Çünkü önceden hazırlanan kriz yönetimi uygulandığında kurum, bu süreçleri yeniden hayata geçirmek ya da iş akışını tekrardan oluşturmak zorunda kalmayacaktır. Kurum eksik yanlarını gidererek vakit kaybına uğramadan oluşan krizle mücadele edecektir (Aksoy, 2004: 73).

Kurum, yürütme sürecinde krizin baskın olma niteliğinden dolayı esnek olmayan planları uygulaması mümkün olmaktadır. Bu nedenle çalışmalar uygulanırken koşulların göz önünde bulundurulması önem kazanmaktadır. Kriz akışkan bir unsur olması sebebiyle kendisi gibi akışkan bir uygulamayı benimsemektedir. Yürütmede dikkat edilecek bir başka unsur ise kurumun içinde olduğu krizi rakip kurumların da yaşadığı gerçeğidir. Kurumlar, rakip kurumların bu süreçte yaptığı yanlış uygulamaları görerek analiz etmeyi, aynı uygulamaları gerçekleştirmemeyi veya yaptığı uygulamaların hatalı sonuçlarını fırsata dönüştürerek kazanç sağlamayı amaç edinmesi gerekmektedir (Tüz, 1996: 80-811).

#### **2.6.2.5. Kriz Dönemlerinde İletişim ve Halkla İlişkiler**

Kurumların sürekli ihtiyaç duyduğu halkla ilişkiler, kriz dönemlerinde kurulacak iletişimin sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Olası krizlerle yüzleşmeden önce kurumların halkla ilişkiler faaliyetlerini hazırlamaları yararlı olmaktadır. Kriz dönemlerinde halkla ilişkilerin kurumlara faydaları, doğru bilgi akışını sağlamasıdır. Halkla ilişkiler, başta medya olmak üzere tüketicilere, paydaşlara ve kamuoyuna

kurumun yüzleştği krizle ilgili doğru ve net bilgileri ulaştırma rolünü üstlenmektedir. Bu görevi yerine getirmesinin nedeni ise kurumun etkileşimde bulunduğu grup ya da bireylerin desteğini alarak zorlu süreci en az hasarla geçirmeyi bir hedef olarak görmesidir (Demir, 2008: 43).

Kriz iletişimde tarafların birbirlerini anlayacak kişilerle iletişim kurabilmesi önemli bir husustur. Müşteriyle diyalog kurulurken satış müdürünün, çalışanlarla kurulacak iletişimde insan kaynakları müdürünün, medyayla oluşturulacak ilişkide halkla ilişkiler müdürünün birebir görüşme halinde olması nitelikli sonuçları ortaya koymaktadır. Ayrıca hedef kitleye karşı yapılacak konuşmada ya da oluşturulacak metinde, mesajın anlaşılır bir şekilde oluşturulması gerekmektedir. Açıklamaların kısa sürede ve aynı zaman diliminde yerine ulaştırılmasına dikkat edilmelidir. Birbiriyle tutarlı olmayan mesajların kurum yöneticilerini zaman zaman zor durumda bırakacağından, hazırlık aşamasında bu durumun göz önünde bulundurulması önem kazanmaktadır (Örnek ve Aydın, 2008: 92).

### **2.6.3. Kriz Sonrası Yönetimi**

Kriz sonrası kurum yönetimi, hem krizin vermiş olduğu olumsuz durumu düzeltmeyi ve yeniden ortaya çıkmaması adına kurum yapısını inşa etmeyi hem de gelecekte olası krizlerin ortaya çıkması durumunda uygulanması gereken faaliyetler üzerine planlamalar yapmayı içermektedir. Kriz sonrası kurumlar, krizin meydana getirdiği olumsuz sonuçlarla baş başa kalmaktadır. Bu süreçte kurumların gördüğü hasarların onarılması ve krizle beraber yeni fırsatların değerlendirilmesi ön plana çıkmaktadır (Pira ve Sohodoğlu, 2004: 252).

Krizin sona ermesiyle birlikte kurumun eski durumuna geri dönebilmesi için geçiş faaliyetleri oluşturulmakta ve yönetim krizin maliyeti hakkında değerlendirmeler yapılmaktadır. Kurumun finansal durumu incelenerek yeni hedefler ve amaçlar belirlenmektedir. Çünkü krizin getirmiş olduğu değişim, kriz sonrasında var olan hedef ve amaçların değişmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla kurum, geleceğe dönük değişimleri yeniden gözden geçirmesi bu noktada önem kazanmaktadır (Yılmaz, 2004: 51).

### **2.6.3.1. Kriz Sonrası Durum Analizi Yapmak**

Kriz sonrası yapılan durum analizi ile hem krizin şiddeti hem de kuruma vermiş olduğu hasarlar belirlenmektedir. Kurum çalışanlarının krizi nasıl gördüğü, kurumun krize karşı duyarlılığı ne derecede, yönetimin krizi kontrol etmede ki başarısı ne düzeyde gibi soruların cevabı durum analizi ile aranmaktadır. Aynı zamanda kriz ortaya çıkmadan önce uygulanan yöntemlerde değişimler yapılmaktadır. Yapılan değişimlerin fayda sağlama oranı anlık incelemeye alınarak yeniden düzenlenmektedir. Durum analiziyle tıpkı anlık fotoğraflar çekilerek, önceki ortam ile karşılaştırılır. Böylelikle belirlenen hedeflere ne kadar ulaşıldığına dair bilgiler elde edilir (Örnek ve Aydın, 2008: 117).

***Kriz Sonrası Faaliyet Ölçeğini Belirlemek:*** Kurumlarda kriz sonrası durum analizinden sonra yapılacak ilk görev faaliyet ölçeğini oluşturmaktır. Durum analizinin değerlendirmesi yapılırken kurumun finansal ve faaliyet yapısı araştırılıp kar oranının incelenmesi gerekmektedir. Yapılan incelemeler sonucunda kurum faaliyet ölçeğini belirleyip bu ölçeğe göre yeni stratejileri hazırlaması önem kazanmaktadır. Kurum gerçekleştirilen bu incelemeler sonucunda sadece kendi varlığını korumak, büyüme sağlamak, farklı sektörlerde boy göstermek, yeni ortaklar edinmek, kurum evlilikleri yapmak, stratejik anlamda birliktelik sağlamak gibi seçeneklerden kuruma uygun olanları tercih ederek faaliyet ölçeğini bu seçimlere göre belirlemeli ve uygulamaya koymalıdır (Aksoy, 2004: 86).

***Kriz Sonrası Durum Doğrultusunda Yeni Amaç Belirlemek:*** Faaliyet ölçeği kapsamında kurumun hedefi belirlenmelidir. Amaç, genel anlamda sonuçlardan oluşmalıdır. İlk aşamada derinlemesine incelemeler yaparak vakit kaybına uğramak doğru bir yaklaşım olmamaktadır. Belirlenen amaçlar düzenli bir şekilde irdelenerek yenileme yapılmalıdır. İlerleyen zamanlarda amaçların alt basamakları, zorluk derecesi seviyeli olarak artacak şekilde oluşturulmalıdır (Tüz, 1996: 101).

### **2.6.3.2. Kriz Öncesi Yönetim Yapısına Dönmek**

Kriz döneminde kaos ortamını denetim altına alabilmek ve oluşan değişikliklere ani bir şekilde müdahale edebilmek için hazırlanan kurum yapısı yerini kademeli olarak eski yapısına bırakması gerekmektedir. Ancak krizin göstermiş olduğu eksik yanlar dikkate alınarak güçlü bir kurum yapısı oluşturulmalıdır. Bireysel ve toplu bir şekilde öz eleştiri yaparak gerekli müdahaleler yapılmalıdır. Kriz öncesi döneme dönüş sürecinde

kriz yönetiminde görev alan çalışanların göstermiş oldukları çabalar takdir edilerek sürekli başarı için uygun faaliyetlerin yapılması gerekmektedir. Başarılı olan çalışanlara ödüller verilerek hem başarıları takdir edilmiş olur hem de diğer çalışanlar için motivasyon unsuru olarak algılanması sağlanır (Aksoy, 2004: 87).

***Merkezi Yapılanmadan Uzaklaşmak:*** Kriz döneminde uygulanan merkezi yapılanmayı saf dışı bırakarak, yeniden yönetime geçişin uygulamaya koyulması ve kararlara katılımın rahat bir şekilde gerçekleşmesi önem kazanmaktadır. Takım çalışması sistemi tekrardan oluşturulmalıdır. Denetimin azaltılarak kurumun esnek bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Yaratıcılığı benimseyen bir motivasyon sistemi inşa edilmelidir (Tüz, 1996: 102).

***Diğer Kriz Öncesi Şartları Sağlamak:*** Kurumda merkezi yapının ortadan kaldırılması ile birlikte kriz öncesi şartların da tekrardan sağlanması gerekmektedir. Çünkü kriz döneminde çalışanlar, krizin son bulmasına yönelik motive edilmiş ya da vaatlerde bulunulmuş olabilmekte ve krizin ortadan kalkmasını sabırsızlıkla beklemektedirler. Eğer bu dönemde çalışanlarla güçlü bir iletişim kurulmazsa, durum hakkında yeterince bilgi aktarımı yapılmazsa, kurum içinde kopukluklar meydana gelmesi mümkün olmaktadır. Bu kopukluk, tekrardan bir krizin daha yaşanmasına neden olmaktadır (Aksoy, 2004: 88). Dolayısıyla kriz sonrasında kurumların eski durumlarına olabildiğince hızlı bir şekilde dönüş yapmaları, kurum adına faydalı bir davranış olabilir.

## **2.7. Kurumların Kriz Yönetim Becerileri**

Son yıllarda küreselleşmenin etkisiyle artan rekabet ortamında faaliyet gösteren kurumlar, çeşitli sebeplerden ötürü birçok krizlerle karşıya kalmaktadır. Yakın geçmişte krizler, kurumları tehdit eden küçük dış unsurlardan ibaret ve bu unsurlar için ön hazırlık yapmanın gereksiz olduğu düşünülürken, günümüzde ise krizlerin etkileri büyük boyutlara ulaşabileceği ve basit bir oluşum olarak görülmesinin yanlış olacağı fikri benimsenmeye başlanmıştır (Küçük ve Bayuk, 2007: 798). Ayrıca kurum yönetimlerinin ve bu yönetimlerde yer alan yöneticilerin görevleri modern dünyada giderek çoğalan risk faktörlerin değişimi ile önemli hale gelmektedir. Kurum yöneticilerinin olağanüstü durumlarda gösterdikleri performans ve çaba, gelecek adına daha kabul edilebilir görev tanımlamalarından biridir. Olası kriz anında yöneticilerin vereceği tepkiler hem kurumun



yaşam ömrünü uzatmaya hem de çalışanların motivasyonunu artırmaya yardımcı olabilir (Asunakutlu vd., 2003: 145).

Kriz, her kurumun karşı karşıya kalabileceği bunalım durumlarıdır. Yöneticiler böyle bir durumun farkında olup, her an gerçekleşebilecek krizlere yönelik çalışmaların hazırlığı içerisinde olmalıdırlar. Ayrıca risk ve kriz anlarında yönetim becerisine gerek duyulmaktadır. Dolayısıyla krizi yönetmenin yolu hazırlıklı olmak ve oluştuğunda krizi olabildiğince en iyi şekilde yönetebilmektir. Anlaşılacağı gibi kriz yönetimi, kurum yönetimlerinin önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Bu nedenle kriz yönetimi becerisine sahip olmayan kurumların uzun süreli ayakta kalmaları olası görülmemektedir (Demirtaş, 2000: 355).

Krizler, kurumda motivasyonu oluşturur ve karşılıklı güven duygusunu artırır. Bu durum, kurum yöneticilerinin krizin olmadığı dönemlerde de benimsediği bir yönetim biçimidir. Kriz süreçlerinde kurum yöneticileri, amaca ulaşma yolunda çalışanlarla fikir alışverişi yaparak ilerler ve ortak bir karara uzun zamanda ulaşırlar. Diğer taraftan kriz dönemlerinde, hedeflere ulaşma konusunda birlikte çalışma ortamı sağladığından, kurum yöneticisine otoriter kararları alma ve bu kararları yürürlüğe koyma özgürlüğü tanınmaktadır. Dolayısıyla yöneticiler, krizin meydana gelmediği dönemlerde küçük çaplı krizler oluşturarak karar alma özgürlüğünü sağlayabilmektedirler. Bu durum krizin, nispeten yarar sağladığı bir özellik olarak belirtilebilir (Tuğcu, 2004: 20). Buradan anlaşılacağı üzere, her ne kadar krizin belli başlı avantajlara sahip olduğu bilinse de, kaos ve bunalım ortamını beraberinde getirdiği söylenebilir.

Kurumlar, kriz yönetimini bir disiplin olarak görmeleri gerekmektedir. Etkili kriz yönetiminin uygulanması kurumları hızlı bir şekilde eski haline getirdiği ve krizleri fırsata çevirerek faydalı sonuçlara ulaşmaya yardımcı olduğu söylenebilir (Patan, 2009: 36). Bu doğrultuda kurumu krizden kurtarmak ve krizi fırsata çevirmek için yöneticilerde kriz yönetimi becerilerinin bulunması gerekmektedir. Özellikle kriz durumlarında gerekli kriz yönetim becerilerine sahip olan yöneticiler, hem kurumun varlığını devam ettirmelerini hem de meydana gelen fırsatları değerlendirme imkanına sahip olmaktadır (Sezgin, 2012: 35). Buradan hareketle kurumların üst düzey yöneticilerinde bulunması gereken önemli kriz yönetimi becerileri şu şekilde belirtilebilir (Kotwica ve Hayes, 2013: 20):

- **Sakin kalmak:** Kriz yönetimi açık düşünme, duygusal kontrol ve denge gerektirir.

- **Açık fikirli olmak:** Olabildiğince fazla bilgi edinip sürekli dinleyici konumunda bulunmak kriz yönetimi becerilerinin önemli hususlarından biridir.
- **Kararlı olmak:** Karar vericinin kendi fikirleri ve başkalarından elde edilen veriler göz önünde bulundurularak karar belirlenmelidir. Sadece kısmi bilgiye öncelik vererek karara varmak burada önem kazanmaktadır.
- **Esnek olmak:** Kritik olaylar hakkında aktarılan bazı bilgilerin yanlış veya eksik olduğunu unutmadan hızla değişen durumlara uyum sağlamak bir diğer kriz yönetimi becerisidir.
- **İkna edici olmak:** Kriz yönetimi, kurum çalışanlarına oluşturulan yönergeleri izlemeye ikna etmeyi gerektirir.

Kriz yönetimi becerilerinde ön planlama, eğitim ve öğrenme krize etkili bir şekilde yanıt verme konusunda yardımcı olmaktadır. Kurumların yüzleşeceği olayların tahmin edilmesi zor görünse de, krize nasıl tepki verileceği ve krizin değişimini öngörebilmek için nelerin yapılacağı konusunda çoğu bilgiye ulaşılabilir. Böylesine durumlar çok sayıda insanın olduğu ve krizin bir endişe kaynağına neden olacağı kuruluş, okul, hastane, gibi ortamlarda önem kazanmaktadır (Wynne, 2009: 61). Dolayısıyla kurumların kriz yönetimi becerilerinin gelişiminde öğrenme kavramı büyük öneme sahiptir. Kriz yönetiminin iyileştirilmesi adına kurum ve kurum çalışanları, öğrenmeyi bir kurumsal öge haline getirip çalışmalarını bu doğrultuda yapmaları daha doğru bir yaklaşım olabilir (Bernhardsdóttir, 2015: 111). Buradan hareketle yapılacak ön planlamanın, eğitim ve öğrenme ile doğrudan bir ilişkisinin bulunduğu söylenebilir.

Kriz dönemlerinde duygusal davranma, mantıklı düşünememe ve panik olma gibi eylemler çalışanlarda sıkça görülmeye başlamaktadır. Bu dönemlerde ekonomik kayıpların yanında kurum yönetimi üzerinde iç ve dış çevreden baskı oluşmaktadır. Genelde kurum yöneticileri ortaya çıkan kaos ortamını kriz olarak tanımlamak istemezler. Yöneticilerin bu davranışı kurumun daha fazla kayıp vermesine hatta iflas etmesine yol açabilir. Bu nedenle bunalım durumlarında acil davranılarak krizin etki alanı daraltılmalı ve hızlı bir şekilde kriz ortadan kaldırılmalıdır. Krize karşı çözüm üretmek adına uygun ve sonuç odaklı bir ekibin kurulması gerekmektedir. (Fidan ve Gülsünler, 2003: 470). Kurulan konu ve kriz yönetim ekiplerinin amacı ise, ortaya çıkan kaosun getirmiş olduğu olumsuz durumları ele almaktır. Bu olumsuz durumlar, kurumun genel işlevlerini aksatmakta ve büyük zararlara neden olmaktadır. Ayrıca kurumun zorunlu faaliyetlerini

de kesintiye uğratmaktadır. Hızlı ve koordineli bir biçimde yanıt vermenin önemli olduğu bu süreçte, medya ve kamuoyunun dikkati kuruma karşı daha hassas konumdadır (Friedmann ve Hayes, 2014: 102).

Türü ve kaynağı değişmeksizin krizler, kurumları tehdit eden faktörler taşımaktadır. Bu faktörler, kurumlarda var olan yapı içerisinde bazı değişimleri de beraberinde getirmektedir. Meydana gelen değişimlere ayak uydurabilen kurumlar krizin olumsuz etkilerinden korunabilir. Fakat kurumların ortaya çıkan bu değişimleri benimsemesi her daim mümkün olmamaktadır. Çalışmaların niteliği, yararlanılan teknoloji, bütçenin yetersiz oluşu, kurum yönetimin deneyimsizliği ya da yeni pazarlarda yer edinme olasılığının bulunmaması kurumları kötü durumlara sürükleyebilir (Özdevecioğlu, 2002: 95). Bu tür olumsuz olayların yanında kurumlar, yönetsel bunalımlar da yaşamaktadırlar. Yaşanan her yönetim bunalımında insan unsurunun etkisi bulunmaktadır. Kurum yöneticisi oluşan bu bunalımı çözüme kavuşturmalı, ilgili bireylerde meydana gelen manevi ya da maddi zararları onarmalı ve mümkün olduğunca aynı durumların tekrar yaşanmaması için önlemler almalıdır. Bu tür bunalımlarda kurum yöneticisi tarafından sergilenen yönetsel beceriler, krizin kuruma zarar vermesini engellemekte ve ortaya çıkardığı paniği gidererek bunalım ortamının en kısa sürede son bulmasına yardımcı olmaktadır (Demirtaş, 2000: 364).

## **2.8. Kamu Kurumlarında Kriz Yönetimi ve Kriz Yönetimi Becerilerine İlişkin Yapılan Çalışmalar**

Kamu kurumlarında kriz yönetimi, gerçekleştirilen hizmetler kapsamında yürütülen faaliyetlerin aksaklıklarını, itibarın azalmasını, halkın kuruma karşı güven duygusunun zedelenmesini engellemek adına, kurum yapısından veya kurumun çevresinden doğabilecek büyük çaplı sorunların daha ortaya çıkmadan bilinçli, sistemli ve koordineli bir şekilde yönetiminin sağlanmasıdır (Akdağ ve Arklan, 2013: 39). Bu bağlamda yapılan literatür taramasına göre, kamu kurumlarında kriz yönetimi ve kriz yönetimi becerileri konularında bir çok çalışma bulunmaktadır.

Okul müdürlerinin kriz yönetim becerilerini belirlemeye yönelik ölçme aracı geliştirmeyi araştırmasında amaç edinen Aksu ve Deveci (2009), 2006-2007 Eğitim Öğretim Yılında İzmir ili Buca ilçesinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan 200 öğretmeni araştırma kapsamında incelemeye tabi tutmuştur. Araştırma sonunda Okul

Yöneticilerinin Kriz Yönetme Becerileri adlı ölçme aracının, bu konuda yapılacak çalışmalara yarar sağlayacağı fikri benimsenmiştir. Diğer taraftan araştırmada, eğitim sisteminin farklı aşamalarına uygun kriz yönetme becerileri ölçme araçlarının geliştirilmesi, kriz yönetme sürecini daha da kolay hale getirebileceği sonucuna varılmıştır. Ayrıca Aksu ve Deveci'nin çalışmasında yer alan ölçek bu araştırmada kullanılmıştır.

Çalışmasında Aksu ve Deveci'nin geliştirdiği ölçekten yararlanan Ulutaş (2010) araştırmasında, ilköğretim öğretmenlerinin tutumları kapsamında okul müdürlerinin kriz yönetimi becerilerini ve dönüşümcü liderlik özelliklerini ortaya koymaktadır. Ulutaş çalışmasında ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin cinsiyet, eğitim düzeyi, yaş ve branş değişkenlerine göre okul müdürlerinin gerçekleştirdiği kriz yönetimini değerlendirilmesinde anlamlı bir farklılığın olmadığını belirlemiştir. Ayrıca Ulutaş, öğretmenlerin kriz yönetimi becerilerine ilişkin tutumları ile dönüşümcü liderliğe ilişkin tutumları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin bulunduğu sonucuna ulaşmıştır.

Koç (2012), İstanbul ilindeki bir eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan toplam 270 hemşire ve ebe'nin kriz ve kriz yönetimi hakkındaki düşüncelerini belirlemek amacıyla bir araştırma gerçekleştirmiştir. Bu araştırmada, hemşire ve ebelerin düşünceleri ışığında, kriz ve kriz yönetimi hakkında bilgi ve tecrübelerinin yetersiz olduğu, hastane bünyesinde kriz yönetim ekibi ve kriz yönetim planı konusunda herhangi bir bilgiye sahip olmadıkları, aynı zamanda hastanenin de muhtemel krizlere karşı hazırlıksız olduğu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle çalışanların kriz ve kriz yönetimi konularında konunun uzmanlarınca eğitilmeleri ile kriz yönetim ekibi ve planı oluşturularak olası krizlere karşı hazırlık çalışmalarının yapılması önerilmektedir.

Kamu kurumlarından farklı olarak KOBİ'lere yönelik bir araştırma gerçekleştiren Murat ve Mısırlı (2005), Çaycuma'da faaliyette bulunan işletmelerde kriz yönetimi uygulamasının ne durumda olduğu sorusuna cevap aramıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, Çaycuma'daki kurumların 2001 Şubat Krizi'nden etkilendikleri ortaya çıkmıştır. Ayrıca kurumların etkili bir kriz yönetim faaliyeti gerçekleştirmedikleri ve kriz yönetimi konusunda bilgilerinin yetersiz olduğu belirlenmiştir. KOBİ'lerin krize karşı duyarlı davrandığı ve gelişmeleri yakından takip ettiği sonucuna da varılmıştır.

Aksu ve Deveci'nin geliştirdiği ölçeği kullanan Özsezer (2014), liselerde çalışan yönetici ve öğretmenlerin okullarda gerçekleştirilen kriz yönetimine ilişkin görüşlerini

çeşitli değişkenlere göre tespit etmeyi amaçlanmaktadır. Araştırmada liselerin kriz yönetim becerilerine ilişkin öğretmen tutumları genel olarak “bazen” düzeyinde bir sonuca ulaşılırken yönetici tutumları “çoğunlukla” düzeyinde bulunmuştur. Kriz anı ve kriz sonrası boyuta ilişkin olarak kadın öğretmenlerin görüşleri ile erkek öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı fark ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere göre okul yönetimini kriz anı ve kriz sonrası yönetim becerilerinde daha yeterli değerlendirmişlerdir.

Sezgin’in (2012) gerçekleştirmiş olduğu araştırmada, çalışanların kriz yönetimi ve liderliğe karşı tutumları ile medeni durum ve öğrenim durumu değişkenleri arasında farklılık ortaya çıkmıştır. Yine çalışanların kriz yönetimi ve liderliğe karşı gösterdikleri tutumlar ile cinsiyet, sektör, yaş, çalışma yılları, gelir gibi değişkenler arasında farklılığın bulunmadığı görülmüştür. Işık’ın (2012) yapmış olduğu çalışma incelendiğinde, hemşire yöneticilerin kriz yönetimine ilişkin yaklaşımlarını belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışma, hemşire yöneticilerin kriz yönetimine ilişkin yaklaşımlarının olumlu olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca çalışma sonucunda, kişisel ve mesleki durum değişkenleri ile kriz yaşama durumunun hemşire yöneticilerin kriz yönetimine ilişkin yaklaşımlarını etkilediği bulunmuştur.

Aksu ve Deveci’nin geliştirdiği ölçeği kullanan Maya (2014) araştırmasında, kamu ilkokullarında yöneticilerin ortaya koydukları kriz yönetimi becerilerinin ne düzeyde olduğunu ve sergilenen kriz yönetimi beceri düzeylerinin öğretmenlerin cinsiyetine ve kıdemine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini amaç edinmiştir. Bu araştırmanın sonucuna bakıldığında kamu okullarında çalışan ilkokul yöneticilerinin kriz yönetimi becerilerinin genel ortalamasının “orta düzeyde” olduğu belirlenmektedir. Ayrıca kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası yönetim becerileri alt boyutları ayrı ayrı incelendiğinde, ilkokul yöneticilerinin beceri düzeylerinin “orta” düzeyde olduğu ve bu anlamda boyutların benzerlik gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu doğrultuda ilkokul yöneticilerinin kriz yönetimi becerileri konusunda kendilerini geliştirmesi gerektiği önerisinde bulunmaktadır. Ayrıca araştırmada, yöneticilerin gösterdikleri kriz yönetimi becerilerine ilişkin tutumların öğretmenlerin cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık bulunmazken, öğretmenlerin kıdemine göre anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir.

Martinet'in (2007) yurtdışında gerçekleştirdiği çalışmasında ise amaç, yerel yönetimde özellikle de yerel belediyelerde kriz yönetimi programlarının ne ölçüde kullanıldığını tespit etmektir. Araştırma, birçok yerel belediye yetkilisinin en geniş anlamda sınırlı bir kriz yönetimi anlayışına sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Genellikle, geniş çaplı bir kriz çıktığında ve bu geniş çaplı kriz esnasında kullanılacak belirli araç ya da araç setinin kurumlarda yer aldığı çalışmada belirtilmektedir.

Kriz yönetimi ekibi üyelerinin, yükseköğretim liderlerinin kriz durumlarını yönetme konusundaki kabiliyetlerine ilişkin algılarını araştıran Slater (2017), çalışmaya katılan katılımcıların yükseköğretim kriz liderliği ve kurumun kriz durumlarıyla başa çıkma konusunda olumlu değerlendirmelerde bulunduğunu belirlemiştir. Ayrıca araştırmada erkek katılımcıların kriz liderlerine karşı güven duygularının yüksek seviyede olmadığı sonucuna varılmıştır.

Washington'da yer alan beş üniversitenin bünyesindeki kriz yönetimi planının yöneticiler tarafından nasıl oluşturulduğunu araştırmak için krizlere verilen tepkileri inceleyen Lott (2012), çalışmasının sonucunda kriz yönetimi ekibi üyeleri kurumlarının meydana gelecek krizlere karşı çözüm bulma konusunda yeterince bilgili ve hazır olduğu düşüncesinde birleşmiştir. Ancak fakülte, personel ve öğrenciler gibi diğer katılımcılar, kurumlarının kriz yönetim prosedürlerine aşina olmadıklarını ya da kurumları krizin kampüslerinde meydana gelmek üzereyken cevap vermeye hazır olduğu fikrini desteklemiştir.

Bir diğer benzer çalışma ise Booker (2011) tarafından gerçekleştirilmiştir. Booker, yükseköğrenim kurumlarının bir kriz olayının ardından yaşadığı gelişim sürecini ve bu süreçlerin kriz yönetimi uygulamalarının oluşturulmasındaki etkilerini araştırmıştır. Çalışmanın sonucunda bir kriz yönetimi planı geliştirmenin, planı tüm paydaşlara yaymanın ve kriz öncesinde, sırasında, sonrasında gerçekleşen kriz yanıtlarını ve planını değerlendirmek için sürekli öğrenme ilkelerinin uygulanmasının önemli olduğu fikrine ulaşılmıştır.

Yurtdışında bir üniversitede araştırmasını sunan Ozcan (2015) çalışmasında kamu sektöründe kriz yönetimi sürecinin etkinliğini etkileyen kilit faktörleri ele almıştır. Araştırma, olası krizleri planlama ve hazırlık aşamasında yaklaşmakta olan krizi tespit etme; yönetim aşamasında, örgütlenme, lider olma, karar alma, halkın algısını, duyguları ve gündemi yönetme; değerlendirme aşamasında ise krizden ders alma gibi görevlerin,

krizlerle etkin bir şekilde başa çıkmak için gerekli olduğunu ortaya koymuştur. Ancak araştırma, kamuda bu görevleri yapmayı önleyen çeşitli engellerin bulunduğunu göstermiştir. Bu engeller ortadan kalkmadığı sürece, kamu kurumlarının krizlerle etkin bir şekilde başa çıkmalarının kolay olmadığı sonucuna varılmıştır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### **3. KAMU KURUMLARININ KRİZ YÖNETİMİ BECERİLERİ: SAMSUN BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Kamu kurumlarının kriz yönetimi becerilerini inceleyen bu çalışmada Samsun Büyükşehir Belediyesi çalışanlarına yönelik bir araştırma yapılmaktadır. Kurum çalışanlarına uygulanmış anket formu ile hizmet verdikleri kurumun kriz yönetimi becerileri hakkındaki tutumları incelenmektedir. Kurum çalışanlarının görüşlerinden yola çıkılarak Samsun Büyükşehir Belediyesi'nin kriz yönetimi becerilerinin mevcut durumu ortaya konmaya çalışılmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın konusu, amacı, önemi, sınırlıkları, yöntemi, evreni, örnekleme, hipotezleri yer almaktadır. Ayrıca araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizleri ve bu verilerin sonuçları bulunmaktadır.

#### **3.1. Araştırmanın Konusu**

Krizler, gösterdikleri etki ile yerelde kalmayıp, evrensel boyuta ulaşma özelliğine sahip bunalım durumları olarak belirtilebilir. Etki alanı geniş olan krizler ile hem özel hem de kamu kurumları sık sık yüzleşmektedir. Topluma hizmet sağlayan kamu kurumları, meydana gelen krizlere çeşitli strateji ve planlamalar uygulayarak yönetimini gerçekleştirmektedir. Yapılan bu yönetim kamu kurumlarına ya yarar sağlamakta ya da olumsuz sonuçlar ile sonlanmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın konusu, bir kamu kuruluşu olan Samsun Büyükşehir Belediyesinin kriz yönetim becerilerinin mevcut durumunun analizi şeklinde belirtilebilir. Ayrıca araştırmanın konusu kapsamında kamu kurumlarının kriz yönetimi ile ilgili sahip oldukları beceri, bilgi ve tecrübeleri hakkında çeşitli sonuçlara ulaşılmıştır.

#### **3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Günümüzde yaşanan krizler, kurumları etkilemekte ya da yaşamlarını sonlandırmaktadır. Kurumun dış çevresi veya iç çevresinden kaynaklı krizler sadece organizasyonu değil organizasyon bünyesinde faaliyet gösteren çalışanları da



etkilemektedir. Planlı ve koordineli bir kriz yönetimi sayesinde kaos durumlarının yaşanma olasılığı azaltılabilir. Ayrıca kurumun sahip olduğu kriz yönetimi becerileri de var olan sorunun çözümüne fayda sağlayabilir. Bu bağlamda çalışmanın amacı, Samsun Büyükşehir Belediyesi'nin sahip olduğu kriz yönetimi becerilerinin ne düzeyde olduğunun belirlenmesi olarak ifade edilebilir. Bu amaç doğrultusunda örneklem olarak seçilen kuruma uygulanan anket çalışması ile kurumun kriz yönetimi becerilerinin ne düzeyde olduğu ortaya konulmaktadır.

Araştırmanın önemi ise hem bu alandaki literatüre bir katkı hem de kurumların kriz yönetiminde uygulayacağı faaliyetlere yeni bir yaklaşım sunması olarak ifade edilebilir. Çalışma, kurumların bu araştırmayı göz önünde bulundurarak kriz öncesi, anı ve sonrası dönemlerde gerçekleştirecekleri kriz yönetimi faaliyetlerine fayda sağlayabilir. Ayrıca Samsun Büyükşehir Belediyesi örnekleminde kriz yönetimi becerilerinin mevcut durumunu ortaya koyan herhangi bir çalışmaya ulaşamamıştır. Bu yönü ile literatüre ve yapılacak yeni araştırmalara katkıda bulunması beklenmektedir.

### **3.3. Araştırmanın Sınırlıkları**

Bilimsel araştırmalarda bazı sınırlıklar söz konusudur. Araştırmacının ideal gördüğü ve araştırmasında uygulamak istediği unsurlardan vazgeçmek zorunda kaldığı durumlar çalışmanın sınırlıklarıdır. Ayrıca sınırlıklar, araştırmacının bilgi, tecrübe ve sahip olduğu olanaklardan oluşabileceği gibi, çalışmanın amacı ve yöntemi, problemin alanı ve öteki uygulama zorunluluklarından da oluşmaktadır (Karasar, 2015: 73). Bu doğrultuda araştırmanın sınırlıkları aşağıda belirlenmiştir:

- Bu araştırma Kasım 2018 tarihinde gerçekleştirildiğinden dolayı zamanı ele alış bağlamında kesitsel bir araştırmadır.
- Samsun Büyükşehir Belediyesi çalışanlarının hepsine ulaşmak zaman kısıtı ve maliyet zorluğundan dolayı araştırma, 406 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Ancak bazı anketlerin yanlış veya eksik cevaplanması nedeniyle 30 anket geçersiz kabul edilip 376 anket analiz edilmiştir.
- Araştırmanın bulguları, nicel araştırma yönteminin yüz yüze anket tekniği özellikleri ile sınırlıdır.
- Araştırma sadece Samsun Büyükşehir Belediyesi örnekleminde ve Samsun ilinin Çarşamba, Terme ve merkez ilçelerinde sınırlandırılmıştır.

### 3.4. Araştırmanın Yöntemi

Konu ve olayların objektif bakış açısı ile dışarıdan ölçümlenerek veya gözlemlenerek, tasvir etmeyi ya da sebep sonuç ilişkisi ile gerçeklere ulaşmayı amaç edinen araştırmalar nicel araştırma olarak adlandırılmaktadır (Arıkan, 2013: 27). Çoğunlukla nicel araştırmalarda kullanılan bir yöntem olan anket tekniği, çalışma kapsamında incelenen kişi, grup veya örgütlerden elde edilecek verilere basitleştirilmiş ifadelerle ulaşmayı mümkün kılan veri toplama aracıdır (Ural ve Kılıç, 2006: 55). Bu bağlamda araştırmanın amacında da belirtildiği üzere çalışma “Samsun Büyükşehir Belediyesi’nin sahip olduğu kriz yönetimi becerilerinin mevcut durumunun belirlenmesi” üzerine odaklanmaktadır. Kurumun kriz yönetimi ve kriz yönetim becerileri hakkındaki bilgilere, kurum çalışanlarının bu konu ile ilgili düşünce ve tutumları göz önünde bulundurularak ulaşılabilir. Dolayısıyla çalışmada, sosyal bilimler alanında kabul gören nicel araştırma yönteminden yüz yüze anket tekniği kullanılmıştır.

Araştırmanın yöntemi kapsamında evreni, örnekleme ve hipotezleri aşağıda detaylı bir biçimde yer almaktadır.

#### 3.4.1. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Samsun Büyükşehir Belediyesi’nde Kasım 2018 tarihi itibarıyla 2713 çalışan görev almaktadır. Bu sayı belediyede görevini sürdüren yetkili personel vasıtasıyla belirlenmiştir. Bu doğrultuda belediyenin sahip olduğu kriz yönetimi becerilerinin mevcut durumunu ortaya koyan araştırmanın evrenini, kurumda görev alan 2713 çalışan oluşturmaktadır. Toplam çalışan sayısına göre örneklem sayısı belirlenmiştir. Yüzde 95 güven düzeyinde farklı evren boyutları için örneklem büyüklükleri Tablo 3.1.’de verilmiştir.

**Tablo 3.1. Farklı Evren Boyutları İçin Örneklem Büyüklükleri**

Evren	Hata Payı			
	%5	%3	%2	%1
50	44	48	49	50
100	79	91	96	99
150	108	132	141	148
200	132	168	185	196
250	151	203	226	244
300	168	234	267	291
400	196	291	343	384
500	217	340	414	475

750	254	440	571	696
1000	278	516	706	906
2000	322	696	1091	1655
5000	357	879	1622	3288
10000	370	964	1936	4899
100000	383	1056	2345	8762
1000000	384	1066	2395	9513
10000000	384	1067	2400	9595

**Kaynak:** Saunders vd., (2009). Research Methods for Business Students, (Fifth Edition), England: Pearson Education, 219.

Araştırmanın örnekleme belirlenirken “basit tesadüfi örnekleme yöntemi” tercih edilmiştir. Bu örneklem yöntemine göre araştırmanın örneklemini Kasım 2018 tarihi itibarıyla Samsun Büyükşehir Belediyesinde görev alan 406 çalışan oluşturmaktadır. Tesadüfi örnekleme yöntemleri arasında yer alan basit tesadüfi örnekleme yöntemi, bilimsel araştırmalarda yaygın olarak kullanılmaktadır. Basit tesadüfi örnekleme yönetimi, ana kütleyi temsil edebilecek bir örnek büyüklüğünün belirlenip, bu sayıya ulaşana kadar örnek kütlenin tesadüfî olarak seçilmesi şeklinde tanımlanabilir (Küçük 2014: 87). Bu doğrultuda araştırmanın örneklem sayısı, evrenin toplam sayısına göre oluşturulmuştur. Basit tesadüfi örneklem yöntemi esas alınıp oluşturulan örneklem sayısına ulaşana dek, kurum çalışanlarına anket uygulaması yapılmıştır. Belirlenen örneklem sayısı dahilinde 406 kurum çalışanı gönüllülük esası çerçevesinde anket uygulamasına katılmıştır. Yapılan 406 anketin 30’u belirli nedenler sonucunda geçersiz kabul edilip 376 anket araştırmaya tabi tutulmuştur.

Anket uygulaması yapılmadan önce kurum personeline ön test çalışması yapılmıştır. Gerçekleştirilen ön test çalışmasına toplam 51 kurum çalışanı katılmıştır. Yapılan bu çalışma sonucunda anket formunun anlaşılmayan kısımları düzeltilmiş ve anket formu yeniden tasarlanmıştır. Ayrıca ön test sonrasında ankette 6 adet tuzak soru oluşturularak kurum çalışanlarının ankete sağladıkları katılımın ne düzeyde olduğu anlaşılmaya çalışılmıştır. Bu tuzak sorular için veri girişi esnasında ters kodlama yapılmıştır.

### 3.4.2. Araştırmanın Hipotezleri

Samsun Büyükşehir Belediyesi’nin gösterdiği kriz yönetimi becerilerinin mevcut durumunu sorgulayan çalışmada, kurum çalışanlarının tutum ve düşünceleri ele alınmaktadır. Bu doğrultuda oluşturulan araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

- H1<sub>A</sub>: Katılımcıların çalıştıkları kurumdaki kriz öncesi yönetim becerilerine yönelik tutumları cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterir.
- H1<sub>B</sub>: Katılımcıların çalıştıkları kurumdaki kriz anı yönetim becerilerine yönelik tutumları cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterir.
- H1<sub>C</sub>: Katılımcıların çalıştıkları kurumdaki kriz sonrası yönetim becerilerine yönelik tutumları cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterir.
- H2<sub>A</sub>: Katılımcıların çalıştıkları kurumdaki kriz öncesi yönetim becerilerine yönelik tutumları yaş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterir.
- H2<sub>B</sub>: Katılımcıların çalıştıkları kurumdaki kriz anı yönetim becerilerine yönelik tutumları yaş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterir.
- H2<sub>C</sub>: Katılımcıların çalıştıkları kurumdaki kriz sonrası yönetim becerilerine yönelik tutumları yaş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterir.
- H3<sub>A</sub>: Katılımcıların çalıştıkları kurumdaki kriz öncesi yönetim becerilerine yönelik tutumları eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık gösterir.
- H3<sub>B</sub>: Katılımcıların çalıştıkları kurumdaki kriz anı yönetim becerilerine yönelik tutumları eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık gösterir.
- H3<sub>C</sub>: Katılımcıların çalıştıkları kurumdaki kriz sonrası yönetim becerilerine yönelik tutumları eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık gösterir.
- H4<sub>A</sub>: Katılımcıların çalıştıkları kurumdaki kriz öncesi yönetim becerilerine yönelik tutumları aylık gelir değişkenine göre anlamlı farklılık gösterir.
- H4<sub>B</sub>: Katılımcıların çalıştıkları kurumdaki kriz anı yönetim becerilerine yönelik tutumları aylık gelir değişkenine göre anlamlı farklılık gösterir.
- H4<sub>C</sub>: Katılımcıların çalıştıkları kurumdaki kriz sonrası yönetim becerilerine yönelik tutumları aylık gelir değişkenine göre anlamlı farklılık gösterir.
- H5<sub>A</sub>: Katılımcıların çalıştıkları kurumdaki kriz öncesi yönetim becerilerine yönelik tutumları çalıştığı pozisyon değişkenine göre anlamlı farklılık gösterir.
- H5<sub>B</sub>: Katılımcıların çalıştıkları kurumdaki kriz anı yönetim becerilerine yönelik tutumları çalıştığı pozisyon değişkenine göre anlamlı farklılık gösterir.
- H5<sub>C</sub>: Katılımcıların çalıştıkları kurumdaki kriz sonrası yönetim becerilerine yönelik tutumları çalıştığı pozisyon değişkenine göre anlamlı farklılık gösterir.
- H6<sub>A</sub>: Katılımcıların çalıştıkları kurumdaki kriz öncesi yönetim becerilerine yönelik tutumları çalıştığı yıl değişkenine göre anlamlı farklılık gösterir.

- H6<sub>B</sub>: Katılımcıların çalıştıkları kurumdaki kriz anı yönetim becerilerine yönelik tutumları çalıştığı yıl değişkenine göre anlamlı farklılık gösterir.
- H6<sub>C</sub>: Katılımcıların çalıştıkları kurumdaki kriz sonrası yönetim becerilerine yönelik tutumları çalıştığı yıl değişkenine göre anlamlı farklılık gösterir.
- H7: Katılımcıların çalıştıkları kurumdaki kriz yönetim becerilerine yönelik tutumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H8<sub>A</sub>: Kriz öncesi yönetim becerileri kriz dönemi yönetim becerilerini doğrudan ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.
- H8<sub>B</sub>: Kriz öncesi ve kriz dönemi yönetim becerileri kriz sonrası yönetim becerilerini doğrudan ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

### **3.5. Verilerin Analizi ve Bulguların Değerlendirilmesi**

#### **3.5.1. Araştırmanın Güvenirlik Analizi**

Güvenirlik analizi, veri elde etmek amacıyla geliştirilen ölçekte bulunan ifadelerin (madde, önerme, soru vb.) kendi aralarında tutarlı olup olmadığını ortaya koymak amacıyla kullanılmaktadır. Başka bir ifadeyle katılımcıların ankette yer alan ifadelere vermiş oldukları cevaplar göz önünde bulundurularak bu ifadelerin tümünün aynı konuyu ölçüp ölçmediğini test eden analiz türüdür. Yapılacak güvenilirlik analizi sonucunda ortaya çıkan güvenilirlik katsayısı, “0 ile 1” arasında bir değer alması gerekmektedir. Bulunan değer 1’e yaklaştıkça araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirliği artmaktadır (Ural ve Kılıç, 2006: 286). Güvenirliğin hesaplanmasında farklı türde analizler kullanılmaktadır. Bu araştırmada yaygın olarak kullanılan Alfa Yöntemi (Cronbach Alfa Katsayısı) tercih edilmiştir.

Alfa katsayısının yer alabileceği aralıklar ve bu aralıklar kapsamında ölçeğin güvenilirlik durumu aşağıda gösterilmektedir (Akgül ve Çevik, 2005: 435-436):

$0,00 \leq \alpha < 0,40$  aralığında bulunuyorsa ölçek güvenilir değildir,

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  aralığında bulunuyorsa ölçek düşük güvenilir düzeyindedir,

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  aralığında bulunuyorsa ölçek oldukça güvenilirlerdir,

$0,80 \leq \alpha < 1,00$  aralığında bulunuyorsa ölçek yüksek derecede güvenilir durumdadır.

Araştırmada kullanılan likert tipi anket formunun güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 3.2.’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.2. Araştırmanın Güvenirlik Analizi Sonuçları**

Cronbach's	
Alpha	N of Items
0,946	30

Tablo 3.2.'de görüldüğü üzere araştırmanın Cronbach's Alpha katsayısı 0,946 olarak karşımıza çıkmaktadır. Cronbach's Alpha katsayısının " $0,80 \leq \alpha < 1,00$ " aralığında bulunduğu görülmektedir. Buradan hareketle araştırmanın güvenirlik durumunun yüksek derecede olduğu anlaşılmaktadır.

### 3.5.2. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak iki bölümden oluşan anket formu kullanılmıştır. Anket formunun ilk bölümünde Aksu ve Deveci (2009) tarafından ilköğretim okulu müdürlerinin kriz yönetim becerilerini ölçmek amacıyla geliştirilen ve bu çalışma kapsamında büyükşehir belediyesi için uygunluğu doğrulanacak olan "Kriz Yönetim Becerileri Ölçeği" yer almaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler araştırma örneklemine uygun şekilde düzenlendiğinden yeniden detaylı güvenirlik ve geçerlik çalışmalarına ihtiyaç duyulmuştur. Ölçek beşli likert tipinde (1 - kesinlikle katılmıyorum, 2 - katılmıyorum, 3 - kararsızım, 4 - katılıyorum, 5 - kesinlikle katılıyorum) 30 madde ve 3 boyuttan (kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası yönetim becerileri) oluşmaktadır. Aksu ve Deveci (2009) tarafından geliştirilen "Kriz Yönetim Becerileri Ölçeği", 31 maddeden oluşmaktadır. Bu ölçekte yer alan 12. madde araştırmanın konusuna uygun bulunmadığı için anket formundan çıkartılmıştır. Anket formunun ikinci bölümünde ise katılımcıların cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi, aylık gelir durumu, kurumdaki pozisyon ve kurumdaki çalışma süresi sorularından oluşan demografik bilgi bölümü bulunmaktadır.

Ölçekte ve alt boyutlarda yüksek puan kriz yönetimine ilişkin kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası yönetim becerilerinin yüksek olduğunu ifade etmektedir. Ölçekteki madde boyut ilişkisi Tablo 3.3.'te gösterilmiştir.

**Tablo 3.3. Kriz Yönetimi Becerileri Ölçeği Madde Boyut İlişkisi**

Madde ve Boyut	$\bar{X}$	SS
<b>Kriz Öncesi Yönetim Becerileri</b>		
1. Kurum, kriz ortaya çıkmadan önce farklı kaynaklardan gelen kriz sinyallerini algılayabilmektedir.	3,13	1,15
2. Kriz yaşanmadan önce kriz senaryoları oluşturulmaktadır.	3,10	1,24

3. Kurum için tehlike yaratabilecek sorunlar önceden saptanmaktadır.	3,26	1,09
4. Kurum çevrede meydana gelen krizleri takip etmektedir.	3,24	1,14
5. Krize neden olabilecek her durum dikkatle incelenmektedir.	3,25	1,07
6. Kurum kriz işaretlerine karşı duyarlıdır.	3,35	1,11
7. Kurumda krizin olumsuz etkilerinden korunma stratejileri konusunda bilgiye sahip çalışanlar mevcuttur.	3,14	1,05
<b>Kriz Dönemi Yönetim Becerileri</b>		
8. Krizden korunmak için yazılı kriz yönetim planı hazırlanmaktadır.	3,11	1,04
9. Kriz yönetim planı çerçevesinde kriz iletişim planı hazırlanmaktadır.	3,03	0,99
10. Kriz döneminde uygulanacak acil eylem planı hazırlanmaktadır.	3,28	1,08
11. Kurum, kriz yönetim ekibinin gerekli eğitimi almasına öncülük etmektedir.	3,03	1,07
12. Kurum, tüm çalışanları kriz yönetim planından haberdar etmektedir.	2,87	1,15
13. Kurum çalışanlarına yaşanan kriz hakkında kesinleşmiş bilgiler verilmektedir.	2,82	1,12
14. Kurumda tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlenmektedir.	2,97	1,20
<b>Kriz Sonrası Yönetim Becerileri</b>		
15. Kriz yönetimi sürecinde kurum çalışanları arasında işbirliği sağlanmaktadır.	3,09	1,09
16. Çalışanların karar verme sürecine katılmalarını sağlanmaktadır.	2,88	1,12
17. Kriz yönetim sürecinde verimli çalışmayı önleyen engeller ortadan kaldırılmaktadır.	2,99	1,08
18. Kurumun amaç ve hedefleri sürekli gözden geçirilmektedir.	3,24	1,05
19. Kurum, kriz süreciyle ilgili çok yönlü değerlendirme yapmaktadır.	3,10	1,10
20. Kriz sonrası kurumda durum analizi yapılmaktadır.	3,27	1,10
21. Kriz sonrası kurumda yeni hedefler belirlenmektedir.	3,22	1,02
22. Kurum, gerçekleştirilen kriz yönetimini değerlendirmekte ve eksiklikleri belirlemektedir.	3,26	1,02
23. Kurum, kriz sonrası yeni bir yapılanma çalışması yapmaktadır.	3,22	1,03
24. Kriz sonrası kurumun vizyonu geliştirilmektedir.	3,10	1,12
25. Kriz sonrasında kurum güçlü ve zayıf yanlarını görmektedir.	3,28	1,07
26. Krizle mücadelede etkin yöntemler geliştirilmektedir.	3,14	1,04
27. Yaşanan krizler fırsata dönüştürülerek kurum için yararlı hale getirilmektedir.	2,95	1,08
28. Kriz yönetim ekibinin yeni gelişmelere uygun olarak eğitilmesine olanak sağlanmaktadır.	3,11	1,12
29. Olası krizle başa çıkabilmek için yeni strateji ve taktikler belirlenmektedir.	3,14	1,07
30. Çalışanlara yeni beceriler geliştirme ve bunları kullanma fırsatı verilmektedir.	2,93	1,16

Kriz yönetimi becerileri madde boyut ilişkisi tablosunda (Tablo 3.3.) yer alan Kriz Öncesi Yönetim Becerileri alt boyutu, kurumların kriz öncesinde yaptığı çalışmalarını kapsamaktadır. Bu alt boyutta bulunan maddeler arasındaki “kurum kriz işaretlerine karşı duyarlıdır” maddesine katılımcıların en yüksek değeri verdiği görülürken, “kriz yaşanmadan önce kriz senaryoları oluşturulmaktadır” maddesine ise en düşük değeri verdikleri ifade edilebilir. Diğer bir alt boyut olan Kriz Dönemi Yönetim Becerileri alt boyutu, kurumların kriz anında uyguladığı faaliyetleri içermektedir. Bu alt boyuttaki maddelere bakıldığında “kriz döneminde uygulanacak acil eylem planı hazırlanmaktadır” maddesi katılımcılar tarafından verilen en yüksek değer olarak belirtilirken, “kurum çalışanlarına yaşanan kriz hakkında kesinleşmiş bilgiler verilmektedir” maddesi verilen

en düşük değer şeklinde açıklanabilir. Son alt boyut olan Kriz Sonrası Yönetim Becerileri alt boyutu, kurumların kriz sonrası süreçte uygulayacağı çalışmalardan oluşmaktadır. Yine bu alt boyutta bulunan maddeler arasında katılımcıların en yüksek değerde gördüğü “kriz sonrasında kurum güçlü ve zayıf yanlarını görmektedir” maddesi karşımıza çıkarken, “çalışanların karar verme sürecine katılmalarını sağlanmaktadır” maddesi ise katılımcılar tarafından en düşük değerde görülmüştür.

### 3.5.3. Verilerin Analizi

Bu çalışmada ölçeğin geçerlik çalışmaları kapsamında doğrulayıcı faktör analizi ve güvenirlik çalışması için madde analizi (madde toplam korelasyonu ve Cronbach Alpha) yöntemleri kullanılmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), ölçme modellerinin oluşturulmasında sıkça tercih edilen ve aynı zamanda kolaylık da sağlayan analiz yöntemidir. DFA, geçmişte oluşturulmuş bir model aracılığı ile gözlenen değişkenler ön planda tutularak gizil değişkenin meydana gelmesini sağlayan bir işlemi içinde barındırmaktadır (Yaşlıoğlu, 2017: 78). Ayrıca doğrulayıcı faktör analizi yapısal eşitlik modelleri arasında gösterilmektedir. Yapısal eşitlik modellerinde model uyumu değerlendirilirken yaygın olarak kullanılan uyum indeksleri aşağıda belirtilmektedir (Karagöz, 2016: 964-972):

- Veriyle model arasındaki uyumu gösteren ki-kare testi ( $X^2/sd$ ),
- Standardize edilmiş ortalama hataların karekökü (SRMR),
- İyilik uyum indeksi (GFI)
- Normlaştırılmış ve normlaştırılmamış uyum indeksleri (NFI / NNFI),
- Karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI),
- Yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA).

Yapısal eşitlik modellerinde model uyumu oluşturulurken yukarıda ifade edilen uyum indeksleri yaygın olarak kullanılmaktadır. Model uyum indeksleri için belirlenen katsayılar Tablo 3.4.’te yer almaktadır.

**Tablo 3.4. Model Uyum İndeksleri**

Uyum İndeksleri	Kabul Edilebilir	Referans
$X^2/sd$	< 5	Tabachnick and Fidell, 2001
RMSEA	$\leq 0,07$	Kollaway, 1989; Tabachnick and Fidell, 2001



SRMR	$\leq 0,08$	Hu and Bentler, 1999; Brown, 2006
GFI	$\geq 0,90$	Kelloway, 1989; Schumacker and Lomax, 1996; Sümer, 2000; Hooper, Coughlan and Mullen, 2008
NNFI	$\geq 0,90$	Kelloway, 1989; Schumacker and Lomax, 1996; Sümer, 2000; Tabachnick and Fidell, 2001 Thompson, 2004
CFI	$\geq 0,90$	Hu and Bentler, 1999; Sümer, 2000; Thompson, 2004

**Kaynak:** Çokluk vd., 2012: 271-272

Madde analizi yöntemlerinden Cronbach Alpha tekniği, test puanları arasında bulunan iç tutarlılığı belirlemek için kullanılmaktadır. Madde analizi yönteminin bir diğer tekniği olan madde-toplam korelasyonu, test maddelerinin ortaya koyduğu puanlar ile testteki toplam puanın arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır. Madde-toplam korelasyonunun pozitif ve yüksek seviyede bulunmasının sonucunda maddelerin benzer davranışları örneklediği belirtilebilir. Aynı zamanda bu durum, testin iç tutarlılığının yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Genelde madde-toplam korelasyonu, 0,30 ve daha yüksek seviyede olan maddelerin bireyleri iyi derecede ayırt ettiği, 0,20 - 0,30 arasında bulunan maddelerin ise gerektiğinde tekrar teste tabi tutulabileceği söylenebilir. Cronbach Alpha tekniği, iç tutarlılığı göstermekte olup genellikle 0,70'in üzerinde olması gerekmektedir (Büyüköztürk, 2018: 182-183).

Ölçek geliştirme sonrasındaki betimsel tablolarda SPSS 21.0 programı kullanılmıştır. Katılımcıların demografik frekans ve yüzde tablosuyla; ölçek ve alt boyut puanları ortalama, standart sapma ve çarpıklık katsayılarıyla gösterilmiştir. Ölçek ve alt boyut puanlarının normallik sınavasında Çarpıklık (Skewness) katsayısı kullanılmıştır. Sürekli bir değişken üzerinden elde edilen puanların normal dağılım özelliğinde kullanılan çarpıklık katsayısının (Skewness)  $\pm 1$  sınırları içinde kalması, puanların normal dağılımdan önemli bir sapma göstermediğini açıklamaktadır (Büyüköztürk, 2018: 40). Yapılan normallik sınavasında ölçek ve alt boyut puanlarının normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Bu nedenle puanların cinsiyet ve kurumdaki pozisyon değişkenlerine göre karşılaştırılmasında bağımsız iki örneklem t testi; yaş, öğrenim düzeyi, aylık gelir ve kurumdaki çalışma süresi değişkenlerine göre karşılaştırılmasında ANOVA testi kullanılmıştır. ANOVA testinde anlamlı farklılık görüldüğünde farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla LSD post hoc testi tercih edilmiştir. Analizlerde

güven aralığı %95 (anlamlılık düzeyi 0,05  $p < 0,05$ ) olarak belirlenmiştir. Aynı zamanda kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası yönetim becerileri arasındaki ilişkinin yönü, gücü ve etkisinin belirlenmesi amacıyla da korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

#### 3.5.4. Kriz Yönetimi Becerileri Ölçeğinin Güvenirlik ve Geçerlik Analizleri

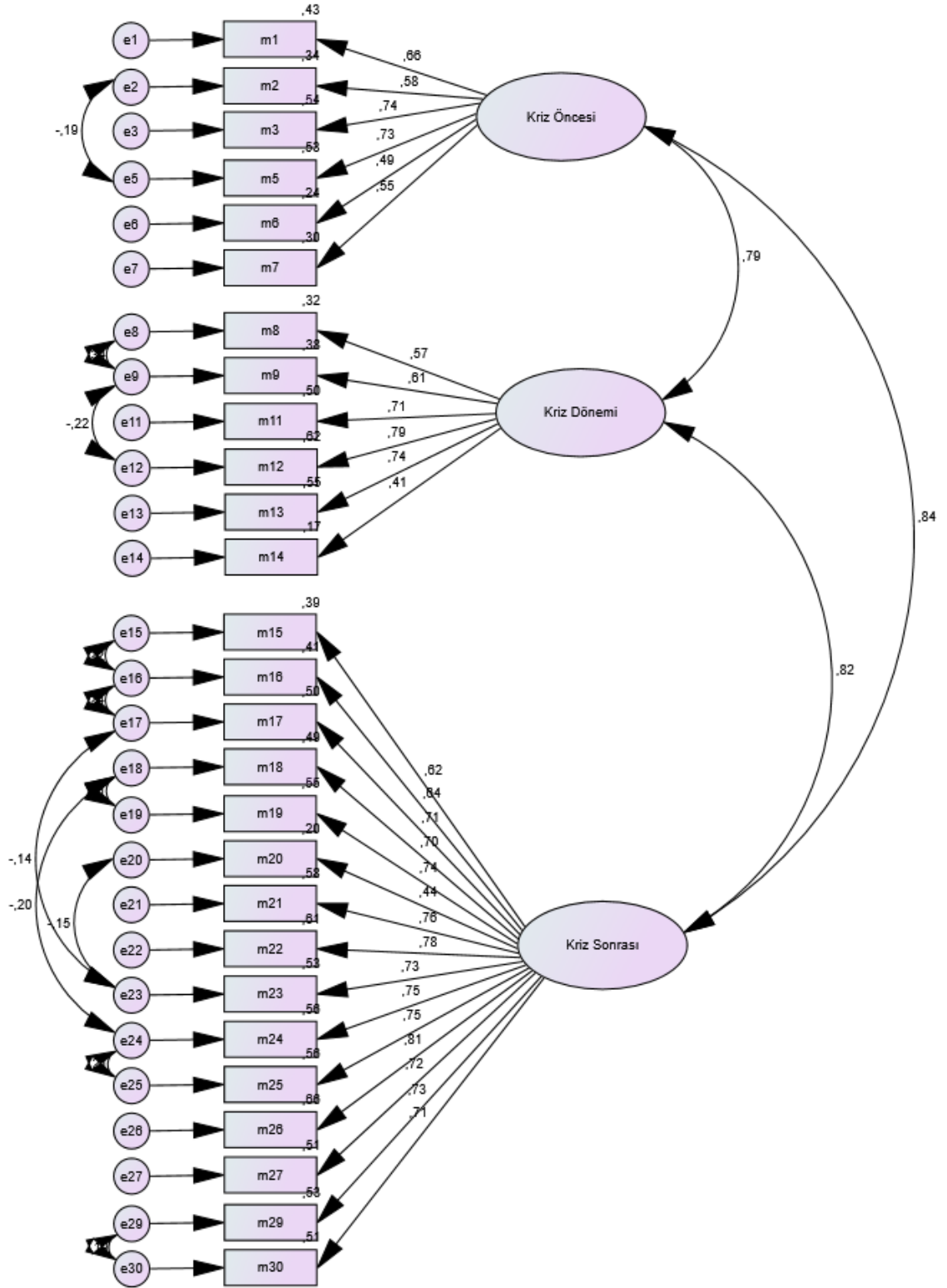
Kriz Yönetimi Becerileri Ölçeğinin 30 madde ve 3 boyutlu yapısı ile gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum indeks değerleri Tablo 3.5.'te gösterilmiştir. İlk DFA sonuçlarına göre 3 maddenin (m4, m10, m28) faktör yükünün 0,40'ın altında olduğu ve model uyum indekslerinin uygun düzeylerde olmadığı tespit edildiğinden sorunlu maddeler çıkarılarak doğrulayıcı faktör analizi tekrarlanmıştır.

**Tablo 3.5. Kriz Yönetim Becerileri Ölçeği Model Uyum İndeksleri**

Model Uyum İndeksi	30 madde 3 boyut	27 madde 3 boyut
$X^2/sd$	3,18	2,60
RMSEA	0,08	0,06
SRMR	0,06	0,05
GFI	0,80	0,86
NNFI	0,83	0,90
CFI	0,84	0,91
Faktör yükü (min/max)	0,28 / 0,82	0,41 / 0,81
Standart hata (min/max)	0,09 / 0,11	0,09 / 0,14
Faktörler arası korelasyon	0,83 / 0,85	0,79 / 0,84

Ölçekten üç maddenin çıkarılıp modifikasyon önerilerine uygun kovaryans bağlantıları sonucunda model uyum indekslerinin yeterli düzeye ulaştığı, faktör yükleri ve hata varyanslarının uygun aralıklarda (Tablo 3.5.; Şekil 3.1.); faktör yüklerine ait t değerlerinin 0,01 düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir (Tablo 3.6.).

Şekil 3.1. Kriz Yönetim Becerileri Ölçeği DFA Diyagramı



Şekil 3.1.'de Kriz Yönetim Becerileri DFA Diyagramında Kriz Yönetim Becerileri boyutlarının faktör yükleri bulunmaktadır. Boyutlardan Kriz Öncesi Yönetim Becerileri alt boyutuna bakıldığında “m3 - kurum için tehlike yaratabilecek sorunlar önceden saptanmaktadır” maddesi 0,74 faktör yükü ile bu boyut içerisindeki en yüksek değere sahip madde olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca Kriz Öncesi Yönetim Becerileri alt boyutunda yer alan “m6 - kurum kriz işaretlerine karşı duyarlıdır” maddesi 0,49 faktör yükü ile bu boyuttaki diğer maddelere göre en düşük değerli madde şeklinde gösterilebilir.

Şekil 3.1.'de bulunan bir diğer alt boyut ise Kriz Dönemi Yönetim Becerileri alt boyutudur. Kriz Dönemi Yönetim Becerileri alt boyutunda “m12 - kurum, tüm çalışanları kriz yönetim planından haberdar etmektedir” maddesi 0,79 faktör yükü ile bu boyut içerisindeki en yüksek sayıya oluşan değer olarak ifade edilebilir. Yine bu alt boyutta bulunan “m14 - kurumda tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlenmektedir” maddesi 0,41 faktör yükü ile Kriz Dönemi Yönetim Becerileri alt boyutundaki en düşük değere sahip olan madde olduğu görülmektedir.

Şekil 3.1.'e bakıldığında üç alt boyuttan biri olan Kriz Sonrası Yönetim Becerileri alt boyutu bulunmaktadır. Bu boyutta yer alan “m26 - krizle mücadelede etkin yöntemler geliştirilmektedir.” maddesi 0,81 faktör yükü boyuttaki diğer maddeler arasında en yüksek değere ulaşan madde olarak söylenebilir. Ayrıca Kriz Sonrası Yönetim Becerileri alt boyutunda bulunan “m20 - kriz sonrası kurumda durum analizi yapılmaktadır” maddesi 0,44 faktör yükü ile en düşük değerli madde olduğu anlaşılmaktadır.

Kriz yönetim becerileri ölçeği DFA ve madde analizi sonuçları Tablo 3.6.'da yer almaktadır.

**Tablo 3.6. Kriz Yönetim Becerileri Ölçeği DFA ve Madde Analizi Sonuçları**

Madde ve Boyut	Std. $\beta$	t	r	$\alpha$ (0,94)
<b>Kriz Öncesi Yönetim Becerileri</b>				
m1. Kurum, kriz ortaya çıkmadan önce farklı kaynaklardan gelen kriz sinyallerini algılayabilmektedir.	3,13		0,57	
m2. Kriz yaşanmadan önce kriz senaryoları oluşturulmaktadır.	3,10	9,76**	0,46	
m3. Kurum için tehlike yaratabilecek sorunlar önceden saptanmaktadır.	3,26	12,04**	0,65	0,78
m5. Krize neden olabilecek her durum dikkatle incelenmektedir.	3,25	11,85**	0,65	
m6. Kurum kriz işaretlerine karşı duyarlıdır.	3,35	8,52**	0,44	
m7. Kurumda krizin olumsuz etkilerinden korunma stratejileri konusunda bilgi sahip çalışanlar mevcuttur.	3,14	9,42**	0,53	

<b>Kriz Dönemi Yönetim Becerileri</b>				
m8. Krizden korunmak için yazılı kriz yönetim planı hazırlanmaktadır.	3,11		0,56	
m9. Kriz yönetim planı çerçevesinde kriz iletişim planı hazırlanmaktadır.	3,03	11,21**	0,58	
m11. Kurum, kriz yönetim ekibinin gerekli eğitimi almasına öncülük etmektedir.	3,03	10,12**	0,65	0,80
m12. Kurum, tüm çalışanları kriz yönetim planından haberdar etmektedir.	2,87	10,71**	0,65	
m13. Kurum çalışanlarına yaşanan kriz hakkında kesinleşmiş bilgiler verilmektedir.	2,82	10,41**	0,61	
m14. Kurumda tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlenmektedir.	2,97	6,78**	0,40	
<b>Kriz Sonrası Yönetim Becerileri</b>				
m15. Kriz yönetimi sürecinde kurum çalışanları arasında işbirliği sağlanmaktadır.	3,09		0,63	
m16. Çalışanların karar verme sürecine katılmalarını sağlanmaktadır.	2,88	12,23**	0,64	
m17. Kriz yönetim sürecinde verimli çalışmayı önleyen engeller ortadan kaldırılmaktadır.	2,99	11,69**	0,68	
m18. Kurumun amaç ve hedefleri sürekli gözden geçirilmektedir.	3,24	11,65**	0,69	
m19. Kurum, kriz süreciyle ilgili çok yönlü değerlendirme yapmaktadır.	3,10	12,12**	0,72	
m20. Kriz sonrası kurumda durum analizi yapılmaktadır.	3,27	7,89**	0,42	
m21. Kriz sonrası kurumda yeni hedefler belirlenmektedir.	3,22	12,38**	0,69	
m22. Kurum, gerçekleştirilen kriz yönetimini değerlendirmekte ve eksiklikleri belirlemektedir.	3,26	12,63**	0,74	0,94
m23. Kurum, kriz sonrası yeni bir yapılanma çalışması yapmaktadır.	3,22	12,02**	0,67	
m24. Kriz sonrası kurumun vizyonu geliştirilmektedir.	3,10	12,23**	0,71	
m25. Kriz sonrasında kurum güçlü ve zayıf yanlarını görmektedir.	3,28	12,21**	0,70	
m26. Krizle mücadelede etkin yöntemler geliştirilmektedir.	3,14	13,02**	0,76	
m27. Yaşanan krizler fırsata dönüştürülerek kurum için yararlı hale getirilmektedir.	2,95	11,85**	0,67	
m29. Olası krizle başa çıkabilmek için yeni strateji ve taktikler belirlenmektedir.	3,14	11,99**	0,70	
m30. Çalışanlara yeni beceriler geliştirme ve bunları kullanma fırsatı verilmektedir.	2,93	11,78**	0,70	
r: Madde Toplam Korelasyonu      **p<0,01				

Tablo 3.6.'daki madde analizi sonuçlarına göre ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,94; alt boyutların Cronbach Alpha katsayılarının 0,78 / 0,80 ve 0,94 düzeyinde olduğu ve ölçekteki tüm maddeler için madde-toplam korelasyonunun 0,30'dan yüksek (0,40 ile 0,76 aralığında) olduğu tespit edilmiştir. Geçerlik ve güvenirlik analizleri sonuçlarına göre Kriz Yönetim Becerileri Ölçeği'nin 27 madde ve 3 boyutlu yapısı ile araştırma örneklemini için uygun, güvenilir ve geçerli bir ölçek olduğu sonucuna varılmıştır.

### 3.5.5. Bulgular

#### 3.5.5.1. Betimsel Bulgular

Tablo 3.7.'de katılımcıların demografik özelliklerine göre frekans ve yüzde dağılımı gösterilmiştir.

**Tablo 3.7. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı**

Demografik Değişken	Gruplar	n	%
Cinsiyet	Kadın	126	33,5
	Erkek	250	66,5
Yaş (39,17±9,02)	30 yaş ve altı	73	19,4
	31-40 yaş	160	42,6
	41-50 yaş	100	26,6
	51 yaş ve üstü	43	11,4
Öğrenim düzeyi	İlköğretim	52	13,8
	Lise	108	28,7
	Üniversite	216	57,4
Aylık gelir	2000TL ve altı	71	18,9
	2001-3000TL	119	31,6
	3001-4000TL	87	23,1
	4001TL ve üstü	99	26,3
Kurumdaki pozisyon	Yönetici olmayan	344	91,5
	Yönetici	32	8,5
Kurumdaki çalışma süresi	5 yıl ve daha az	154	41,0
	6-10 yıl	96	25,5
	11-15 yıl	50	13,3
	16 yıl ve üstü	76	20,2

Tablo 3.7.'ye göre araştırmaya katılan toplam 376 büyükşehir belediye çalışanının demografik özellikleri incelendiğinde %33,5'i kadın, %66,5'i erkek olarak belirtilmektedir. Bu değerler göz önüne alındığında her 3 kurum çalışanından 2'sinin erkek olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların yaş ortalaması 39,17±9,02 olarak tespit edilmiştir. Araştırmaya katılım gösteren çalışanların %19,4'ü 30 yaş ve altı, %42,6'sı 31 - 40 yaş aralığında, %26,6'sı 41 - 50 yaş aralığında, %11,4'ü 51 yaş ve üstü olarak dağılım

göstermektedir. Yaş dağılım değerlerine göre kurum çalışanlarının yarısına yakın bir kısmının 31 - 40 yaş aralığında olduğu söylenebilir.

Katılımcıların öğrenim durumlarına bakıldığında %13,8'i ilköğretim, %28,7'si lise, %57,4'ü üniversite mezunu olarak dağılım göstermektedir. Buradan hareketle kurum çalışanlarının yarısından fazlasının öğrenim durumu üniversite düzeyinde olduğu anlaşılmaktadır. Aylık gelir durumu değerlendirildiğinde katılımcıların %18,9'u 2000 TL ve altı, %31,6'sı 2001 - 3000 TL aralığında, %23,1'i 3001 - 4000 TL aralığında ve %26,3'ü ise 4001 - ve üstü şeklinde dağılım göstermektedir. Dolayısıyla aylık gelir grubunda %31,6 ile en fazla dağılımın 2001 - 3000 TL aralığında olduğu belirlenmiştir. En az dağılım gerçekleştiği aylık gelir grubu ise %18,9 ile 2000 TL ve altı olarak ifade edilebilir.

Çalışanların kurumdaki pozisyonları incelendiğinde %91,5'inin yönetici pozisyonunda olmadığı %8,5'inin ise kurumda yönetici olarak görevini sürdürdüğü görülmektedir. Katılımcıların %41'inin kurumdaki çalışma süresi 5 yıl ve daha az, %25,5'inin 6-10 yıl aralığında %13,3'ünün 11-15 yıl aralığında, %20,2'sinin ise 16 yıl ve üstü olarak dağılım gösterdiği anlaşılmaktadır. Çalışma süreleri dikkate alındığında katılımcıların büyük çoğunluğunun kurumlarında 5 yıl ve daha az bir çalışma süresi ile görevlerine devam ettiği görülmektedir.

Tablo 3.8.'de ölçek ve alt boyutlarının ortalama ve standart sapma bilgilerinden oluşan betimsel istatistiklere yer verilmiştir.

**Tablo 3.8. Ölçek ve Alt Boyutların Betimsel İstatistikleri**

Alt Boyutlar	n	Min.	Maks.	$\bar{X}$	SS
Kriz Öncesi YB	376	1,00	5,00	3,20	0,78
Kriz Dönemi YB	376	1,00	5,00	2,97	0,77
Kriz Sonrası YB	376	1,00	5,00	3,12	0,78
<b>TOPLAM</b>	376	1,00	5,00	3,10	0,70

\*\*p<0,01

Tablo 3.8.'e bakıldığında katılımcıların algısına göre kurumun kriz öncesi ( $3,20 \pm 0,78$ ), kriz dönemi ( $2,97 \pm 0,77$ ), kriz sonrası ( $3,12 \pm 0,78$ ) ve genel olarak kriz yönetim becerilerine ( $3,10 \pm 0,70$ ) ilişkin puanların “orta düzeyde” olduğu tespit edilmiştir ( $5-1=4/5=0,80$ ; 1,00-1,80: “yüksek düzeyde olumsuz”; 1,81-2,60: “olumsuz”; 2,61-3,40: “ne olumlu / ne olumsuz”; 3,41-4,20: “olumlu”; 4,21-5,00: “yüksek düzeyde olumlu”).

Bu doğrultuda Tablo 3.8. incelendiğinde kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası yönetim becerileri arasında en yüksek değere 3,20 ile kriz öncesi yönetim becerisinin sahip olduğu görülmektedir. 2,97 değer yükü ile en düşük değerde olan alt boyut ise kriz dönemi yönetim becerisi olarak açıklanabilir. Diğer bir ifadeyle katılımcıların, kurumun kriz anında uyguladığı yönetim becerilerini diğer yönetim becerilerine göre (kriz öncesi ve kriz sonrası) yetersiz bulduğu sonucuna varılabilir.

### 3.5.5.2. Ölçek Puanlarının Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılmasına Ait Bulgular

Tablo 3.9.'da kurumun kriz yönetim becerilerine ilişkin katılımcıların algı puanlarının cinsiyetine göre karşılaştırılmasına ait bağımsız iki örneklem t testi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 3.9. Ölçek Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması**

Alt Boyutlar	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	SS	t	p
Kriz Öncesi Yönetim Becerileri	Kadın	126	3,12	0,76	-1,51	0,131
	Erkek	250	3,25	0,78		
Kriz Dönemi Yönetim Becerileri	Kadın	126	2,81	0,70	-2,85	<b>0,005</b>
	Erkek	250	3,05	0,79		
Kriz Sonrası Yönetim Becerileri	Kadın	126	2,97	0,73	-2,60	<b>0,010</b>
	Erkek	250	3,19	0,80		
<b>TOPLAM</b>	Kadın	126	2,97	0,66	-2,57	<b>0,010</b>
	Erkek	250	3,16	0,71		

Tablo 3.9.'da kriz dönemi ( $t=-2,85$ ;  $p<0,05$ ), kriz sonrası ( $t=-2,60$ ;  $p<0,05$ ) ve genel olarak kriz yönetim becerilerine ( $t=-2,57$ ;  $p<0,05$ ) ilişkin algı puanlarının katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Ayrıca kriz öncesi yönetim becerilerine ilişkin algı puanlarının katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna da varılmıştır. Cinsiyet gruplarının bu üç alt boyuta vermiş oldukları yanıtların ortalamaları değerlendirildiğinde; kadınların ortalamaları ( $\bar{X}=2,97$ ) şeklinde bulunurken erkelerin ortalamaları ise ( $\bar{X}=3,16$ ) olarak ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla erkek katılımcıların kurumun kriz dönemi, kriz sonrası ve genel olarak kriz



yönetim becerilerine ilişkin algı puanları, kadın katılımcıların algı puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir. Buradan hareketle erkek çalışanlar kurumun kriz yönetim beceri düzeyini, kadın çalışanlara göre daha yüksek bulduğu anlaşılmaktadır. Tablo 3.9.'a göre araştırmanın H1<sub>B</sub> ve H1<sub>C</sub> hipotezleri desteklenirken, H1<sub>A</sub> hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 3.10.'da kurumun kriz yönetim becerilerine ilişkin katılımcıların algı puanlarının katılımcıların yaş gruplarına göre karşılaştırılmasına ait ANOVA testi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 3.10. Ölçek Puanlarının Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması**

Alt Boyut	Yaş	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Kriz Öncesi Yönetim Becerileri	A-30 yaş ve altı	73	3,36	0,74	2,96	<b>0,032</b>	<b>D&gt;B,C</b>
	B-31-40 yaş	160	3,15	0,79			
	C-41-50 yaş	100	3,09	0,77			
	D-51 yaş ve üstü	43	3,40	0,76			
Kriz Dönemi Yönetim Becerileri	A-30 yaş ve altı	73	3,12	0,75	1,32	0,266	
	B-31-40 yaş	160	2,92	0,72			
	C-41-50 yaş	100	2,93	0,81			
	D-51 yaş ve üstü	43	3,02	0,88			
Kriz Sonrası Yönetim Becerileri	A-30 yaş ve altı	73	3,18	0,78	1,31	0,271	
	B-31-40 yaş	160	3,10	0,77			
	C-41-50 yaş	100	3,03	0,77			
	D-51 yaş ve üstü	43	3,29	0,88			
<b>TOPLAM</b>	A-30 yaş ve altı	73	3,22	0,66	1,98	0,116	
	B-31-40 yaş	160	3,06	0,69			
	C-41-50 yaş	100	3,02	0,71			
	D-51 yaş ve üstü	43	3,24	0,77			

Tablo 3.10.'a göre kriz öncesi yönetim becerilerine ilişkin algı puanlarının katılımcıların yaş gruplarına göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (F=2,96; p<0,05). Diğer bir yandan kriz dönemi (F=1,32; p>0,05), kriz sonrası (F=1,31; p>0,05) ve genel kriz yönetim (F=1,98; p>0,05) becerilerine ilişkin algı puanlarının katılımcıların yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Ortaya çıkan farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla LSD post hoc testi yapılmıştır. Bu testin sonuçlarına göre 51 yaş ve üstü katılımcıların kriz öncesi yönetim becerilerine

ilişkin algı puanları, 31-40 yaş ve 41-50 yaş grubu katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir. 51 yaş ve üstü katılımcılar kurumun kriz öncesi yönetim beceri düzeyini, 31-40 yaş ve 41-50 yaş grubu katılımcılara göre daha yüksek görmektedir. Bu analizin sonuçlarına göre araştırmanın H2<sub>A</sub> hipotezi desteklenirken, H2<sub>B</sub> ve H2<sub>C</sub> hipotezleri desteklenmemiştir.

Tablo 3.11.'de kurumun kriz yönetim becerilerine ilişkin katılımcıların algı puanlarının katılımcıların öğrenim düzeyine göre karşılaştırılmasına ait ANOVA testi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 3.11. Ölçek Puanlarının Öğrenim Düzeyine Göre Karşılaştırılması**

Alt Boyut	Öğrenim Düzeyi	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı
							Fark
Kriz Öncesi Yönetim Becerileri	A-İlköğretim	52	3,24	0,73	6,03	<b>0,003</b>	<b>A,B&gt;C</b>
	B-Lise	108	3,41	0,72			
	C-Üniversite	216	3,09	0,80			
Kriz Dönemi Yönetim Becerileri	A-İlköğretim	52	3,03	0,68	10,47	<b>0,000</b>	<b>A,B&gt;C</b>
	B-Lise	108	3,23	0,69			
	C-Üniversite	216	2,83	0,80			
Kriz Sonrası Yönetim Becerileri	A-İlköğretim	52	3,22	0,64	11,10	<b>0,000</b>	<b>A,B&gt;C</b>
	B-Lise	108	3,38	0,69			
	C-Üniversite	216	2,97	0,82			
<b>TOPLAM</b>	A-İlköğretim	52	3,16	0,60	11,19	<b>0,000</b>	<b>A,B&gt;C</b>
	B-Lise	108	3,34	0,60			
	C-Üniversite	216	2,96	0,74			

Tablo 11'e bakıldığında kriz öncesi (F=6,03; p<0,05), kriz dönemi (F=10,47; p<0,05), kriz sonrası (F=11,10; p<0,05) ve genel olarak kriz yönetim becerilerine (F=11,19; p<0,05) ilişkin algı puanlarının katılımcıların öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Öğrenim düzeyi gruplarının bu üç alt boyuta vermiş oldukları yanıtların ortalamaları değerlendirildiğinde; ilköğretim öğrenim düzeyine sahip katılımcıların ortalamaları ( $\bar{X}$ =3,16), lise öğrenim düzeyine sahip katılımcıların ortalamaları ( $\bar{X}$ =3,34) üniversite öğrenim düzeyine sahip katılımcıların ortalamaları ( $\bar{X}$ =2,96) şeklinde belirlenmiştir. Ortaya çıkan anlamlı farkın hangi gruplar arasında

olduğunu belirlemek amacıyla LSD post hoc testi yapılmıştır. Bu testin sonuçlarına göre ilköğretim ve lise düzeyinde öğrenim gören katılımcıların kurumun kriz öncesi, kriz dönemi, kriz sonrası ve genel olarak kriz yönetim becerilerine ilişkin algı puanları, üniversite düzeyinde öğrenim gören katılımcıların algı puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir. Dolayısıyla ilköğretim ve lise mezunu katılımcılar kurumun kriz yönetim beceri düzeyini, üniversite mezunu katılımcılara göre daha yüksek bulduğu sonucuna ulaşılabilir. Bu sonuçlara göre H3<sub>A</sub>, H3<sub>B</sub> ve H3<sub>C</sub> hipotezlerinin desteklendiği görülmektedir.

Tablo 3.12.'de kurumun kriz yönetim becerilerine ilişkin katılımcıların algı puanlarının katılımcıların aylık gelirine göre karşılaştırılmasına ait ANOVA testi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 3.12. Ölçek Puanlarının Aylık Gelire Göre Karşılaştırılması**

Alt Boyut	Aylık Gelir	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Kriz Öncesi Yönetim Becerileri	A-2000TL ve altı	71	3,36	0,74	2,22	0,075	
	B-2001-3000TL	119	3,25	0,81			
	C-3001-4000TL	87	3,19	0,66			
	D-4001TL ve üstü	99	3,05	0,85			
Kriz Dönemi Yönetim Becerileri	A-2000TL ve altı	71	3,07	0,72	3,79	0,011	A,B>D
	B-2001-3000TL	119	3,07	0,71			
	C-3001-4000TL	87	3,02	0,70			
	D-4001TL ve üstü	99	2,75	0,89			
Kriz Sonrası Yönetim Becerileri	A-2000TL ve altı	71	3,25	0,70	3,54	0,015	A,B>D
	B-2001-3000TL	119	3,24	0,79			
	C-3001-4000TL	87	3,06	0,73			
	D-4001TL ve üstü	99	2,94	0,86			
TOPLAM	A-2000TL ve altı	71	3,22	0,61	3,70	0,012	A,B>D
	B-2001-3000TL	119	3,19	0,69			
	C-3001-4000TL	87	3,09	0,63			
	D-4001TL ve üstü	99	2,92	0,80			

Tablo 3.12. incelendiğinde kriz dönemi ( $F=3,79$ ;  $p<0,05$ ), kriz sonrası ( $F=3,54$ ;  $p<0,05$ ) ve genel olarak kriz yönetim becerilerine ( $F=3,70$ ;  $p<0,05$ ) ilişkin algı puanlarının katılımcıların aylık gelirine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Ayrıca, kriz öncesi yönetim becerilerine ( $F=2,22$ ;  $p>0,05$ ) ilişkin algı puanlarının katılımcıların aylık gelirine göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna da varılmıştır. Aylık gelir gruplarının bu üç alt boyuta vermiş oldukları toplam yanıtların ortalamaları değerlendirildiğinde; 2000 TL ve altı düzeyine sahip katılımcıların ortalamaları ( $\bar{X}=3,22$ ), 2001 - 3000 TL düzeyine sahip katılımcıların ortalamaları ( $\bar{X}=3,19$ ) 3001 - 4000 TL düzeyine sahip katılımcıların ortalamaları ( $\bar{X}=3,09$ ), 4001 TL ve üstü düzeyine sahip katılımcıların ortalamaları ( $\bar{X}=2,92$ ) şeklinde belirlenmiştir. Ortaya çıkan anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla LSD post hoc testi yapılmıştır. Bu testin sonuçlarına göre aylık geliri 2000 TL ve altı ve 2001-3000TL olan katılımcıların kurumun kriz dönemi, kriz sonrası ve genel olarak kriz yönetim becerilerine ilişkin algı puanları, aylık geliri 4001TL ve üstü olan katılımcıların algı puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir. Başka bir ifadeyle aylık geliri 3000TL ve altı olan kurum çalışanları kurumun kriz yönetim beceri düzeyini, aylık geliri 4001TL ve üstü olan katılımcılara göre daha yüksek bulduğu söylenilebilir. Bu sonuca göre  $H_{4A}$  hipotezi desteklenmezken,  $H_{4B}$  ve  $H_{4C}$  hipotezleri desteklenmiştir.

Tablo 3.13.'te kurumun kriz yönetim becerilerine ilişkin katılımcıların algı puanlarının katılımcıların kurumdaki pozisyonuna göre karşılaştırılmasına ait bağımsız iki örneklem t testi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 3.13. Ölçek Puanlarının Kurumdaki Pozisyona Göre Karşılaştırılması**

Alt Boyutlar	Kurumdaki Pozisyon	n	$\bar{X}$	SS	t	p
Kriz Öncesi Yönetim Becerileri	Personel	344	3,18	0,78	-1,74	0,083
	Yönetici	32	3,43	0,77		
Kriz Dönemi Yönetim Becerileri	Personel	344	2,96	0,77	-0,65	0,515
	Yönetici	32	3,06	0,84		
Kriz Sonrası Yönetim Becerileri	Personel	344	3,11	0,78	-1,11	0,264
	Yönetici	32	3,27	0,81		
<b>TOPLAM</b>	Personel	344	3,08	0,70	-1,30	0,195
	Yönetici	32	3,25	0,72		

Tablo 3.13.'e bakıldığında kriz yönetim becerilerine ilişkin algı puanlarının katılımcıların kurumdaki pozisyonuna göre anlamlı farklılık göstermediği ( $p>0,05$ ) tespit edilmiştir. Bu sonuca göre  $H_{5A}$ ,  $H_{5B}$  ve  $H_{5C}$  hipotezleri desteklenmemiştir.

Tablo 3.13.'e göre çalışmaya katılan toplam 32 yöneticinin kriz öncesi ( $\bar{X}=3,43$ ), kriz dönemi ( $\bar{X}=3,06$ ), kriz sonrası yönetim becerileri alt boyut ortalaması ( $\bar{X}=3,27$ ) ve genel olarak kriz yönetim becerileri ortalaması ( $\bar{X}=3,25$ ) düzeyinde olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan toplam 344 personelin ise kriz öncesi ( $\bar{X}=3,18$ ), kriz dönemi ( $\bar{X}=2,96$ ), kriz sonrası yönetim becerileri alt boyut ortalaması ( $\bar{X}=3,11$ ) ve genel olarak kriz yönetim becerileri ortalaması ( $\bar{X}=3,08$ ) düzeyinde yer aldığı anlaşılmaktadır.

Tablo 3.14.'te kurumun kriz yönetim becerilerine ilişkin katılımcıların algı puanlarının katılımcıların kurumdaki çalışma süresine göre karşılaştırılmasına ait ANOVA testi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 3.14. Ölçek Puanlarının Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması**

Alt Boyut	Kurumdaki Çalışma Süresi	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Kriz Öncesi Yönetim Becerileri	A-5 yıl ve daha az	154	3,29	0,73	1,87	0,135	
	B-6-10 yıl	96	3,14	0,81			
	C-11-15 yıl	50	3,02	0,90			
	D-16 yıl ve üstü	76	3,23	0,74			
Kriz Dönemi Yönetim Becerileri	A-5 yıl ve daha az	154	3,06	0,73	1,34	0,262	
	B-6-10 yıl	96	2,95	0,77			
	C-11-15 yıl	50	2,83	0,77			
	D-16 yıl ve üstü	76	2,92	0,85			
Kriz Sonrası Yönetim Becerileri	A-5 yıl ve daha az	154	3,22	0,75	1,59	0,191	
	B-6-10 yıl	96	3,05	0,80			
	C-11-15 yıl	50	2,98	0,84			
	D-16 yıl ve üstü	76	3,11	0,79			
<b>TOPLAM</b>	A-5 yıl ve daha az	154	3,19	0,65	1,86	0,136	
	B-6-10 yıl	96	3,05	0,72			
	C-11-15 yıl	50	2,94	0,74			
	D-16 yıl ve üstü	76	3,09	0,74			

Tablo 3.14. esas alındığında kriz yönetim becerilerine ilişkin algı puanlarının katılımcıların kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği ( $p>0,05$ ) tespit edilmiştir. Böylece H6A, H6B ve H6C hipotezleri desteklenmemiştir.

Tablo 3.14.'e göre katılımcıların kurumdaki çalışma sürelerine göre gruplara ayrıldığı görülmektedir. Belirlenen grupların bu üç alt boyuta vermiş oldukları toplam yanıtların ortalamaları değerlendirildiğinde; 5 yıl ve daha az çalışma süresine sahip katılımcıların ortalamaları ( $\bar{X}=3,19$ ), 6 ve 10 yıl çalışma süresine grubunda yer alan katılımcıların ortalamaları ( $\bar{X}=3,05$ ) olarak ortaya çıkmıştır. Diğer iki grubun sonuçlarını da değinmek gerekirse, 11 ve 15 yıl çalışma süresi grubunda yer alan katılımcıların ortalamaları ( $\bar{X}=2,94$ ), 16 yıl ve üstü çalışma süresine sahip katılımcıların ortalamaları ( $\bar{X}=3,09$ ) olarak belirtilebilir.

Tablo 3.15.'te ölçek boyutları arasındaki korelasyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 3.15. Ölçeğin Alt Boyutları Arasındaki Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	1	2	3	4
1-Kriz Öncesi Yönetim Becerileri	1	0,68**	0,72**	0,89**
2-Kriz Dönemi Yönetim Becerileri		1	0,76**	0,90**
3-Kriz Sonrası Yönetim Becerileri			1	0,92**
<b>4-TOPLAM</b>				1

Kriz öncesi yönetim becerileri ile kriz dönemi ( $r=0,68$ ;  $p<0,05$ ) ve kriz sonrası ( $r=0,72$ ;  $p<0,05$ ) yönetim becerileri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Kriz dönemi yönetim becerileri ile kriz sonrası yönetim becerileri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ( $r=0,76$ ;  $p<0,05$ ). Yukarıda yer alan analizlerin sonuçlarına göre H7 hipotezinin desteklendiği görülmektedir.

Tablo 3.16.'da kriz öncesi yönetim becerilerinin kriz dönemi yönetim becerileri üzerindeki etkisine ait regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 3.16. Kriz Öncesi Yönetim Becerilerinin Kriz Dönemi Yönetim Becerileri Üzerindeki Etkisine Ait Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	SH <sub>B</sub>	$\beta$	t	p
Kriz Dönemi Yönetim Becerileri	Sabit	0,805	0,124		6,499	0,000
	Kriz öncesi yönetim becerileri	0,676	0,038	0,681	17,996	<b>0,000</b>
R=0,681      R <sup>2</sup> =0,464 $\Delta R^2=0,463$						
F <sub>(1; 374)</sub> =323,855      p=0,000						

Kriz öncesi yönetim becerilerinin kriz dönemi yönetim becerileri üzerindeki etkisini gösteren modelin uygun olduğu görülmektedir ( $F_{(1; 374)}=323,85$ ;  $p<0,05$ ). Kriz öncesi döneme ilişkin yönetim becerileri, kriz dönemindeki yönetim becerileri üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olup ( $\beta=0,68$ ;  $t=17,99$ ;  $p<0,05$ ), kriz dönemi yönetimi becerilerindeki varyansın yaklaşık %46'sını ( $\Delta R^2=0,463$ ) açıklamaktadır. Bu bulgular doğrultusunda H<sub>8A</sub> hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 3.17.'de kriz öncesi ve kriz dönemi yönetim becerilerinin kriz sonrası yönetim becerileri üzerindeki etkisine ait regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 3.17. Kriz Öncesi ve Kriz Dönemi Yönetim Becerilerinin Kriz Sonrası Dönem Yönetim Becerileri Üzerindeki Etkisine Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	SH <sub>B</sub>	$\beta$	t	p
Kriz Sonrası Yönetim Becerileri	Sabit	0,382	0,107		3,568	0,000
	Kriz öncesi yönetim becerileri	0,388	0,042	0,384	9,221	<b>0,000</b>
	Kriz dönemi yönetim becerileri	0,503	0,042	0,495	11,881	<b>0,000</b>
R=0,808      R <sup>2</sup> =0,653 $\Delta R^2=0,651$						
F <sub>(2; 373)</sub> =350,269      p=0,000						

Kriz öncesi ve kriz dönemi yönetim becerilerinin kriz sonrası yönetim becerileri üzerindeki etkisini gösteren modelin uygun olduğu görülmektedir ( $F_{(2; 373)}=350,27$ ;  $p<0,05$ ). Kriz öncesi ( $\beta=0,38$ ;  $t=9,22$ ;  $p<0,05$ ) ve kriz dönemi ( $\beta=0,49$ ;  $t=11,88$ ;  $p<0,05$ ) yönetim becerileri, kriz sonrası dönem ilişkin yönetim becerileri üzerinde pozitif yönlü

ve anlamlı etkiye sahip olup, kriz öncesi ve kriz dönemi yönetim becerileri ile birlikte kriz sonrası yönetim becerilerindeki varyansın yaklaşık %65'ini ( $\Delta R^2=0,651$ ) açıklamaktadır. Buna göre H8<sub>B</sub> hipotezi desteklenmiştir.



## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Kriz kavramı aniden oluşan ya da meydana gelmeden önce belli başlı sinyaller göndererek ortaya çıkan kaos ve bunalım durumları şeklide belirtilebilir. Aynı zamanda gerilim ortamını da beraberinde getiren kriz kavramı, bu yönü ile karmaşık bir süreci içerdiği söylenebilir. Karmaşık sürece yol açan krizin her alanda kendini gösterdiği ve doğru yönetilemediği zamanda olumsuz sonuçlara neden olduğu görülmektedir. Bu noktada etkin kriz yönetimi anlayışı ile hareket gerekmektedir.

Kriz yönetimi kavramı ise meydana gelen krizleri mümkün olduğunca verimli yöneterek çözüme ulaşma olarak ifade edilebilir. Günümüzde kamu kurumlarının krizleri etkili yönetme konusunda yetersiz kaldığı ve çözüm odaklı kriz yönetim becerilerine ihtiyaç duyduğu söylenebilir. Kriz yönetim becerileri ile kurumlar, krize yol açan kurum içi ve kurum dışı unsurları belirleyip uygun strateji uygulayarak kriz yönetim çalışmalarını etkili bir biçimde gerçekleştirebilir.

Bu çalışmada Samsun Büyükşehir Belediyesi'nin kriz süreçlerinde gösterdiği kriz yönetim becerilerinin mevcut durumunun belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışma, Samsun Büyükşehir Belediyesi'nde görevini sürdüren 476 kurum çalışanı üzerinde durmaktadır. Bu doğrultuda kurum çalışanlarına 7'si demografik özellikler olmak üzere toplam 37 maddelik anket formu uygulanmıştır. 30 likert maddenin yer aldığı bu anket formunda üç alt boyut bulunmaktadır. Bu alt boyutlar "kriz öncesi yönetim becerileri", "kriz dönemi yönetim becerileri" ve "kriz sonrası yönetim becerileri" şeklinde belirtilmektedir. Araştırmada her bir alt boyuta ayrı ayrı analiz yapılarak kurumun kriz yönetim becerilerine ilişkin katılımcıların ortalama algı puanları ortaya çıkarılmıştır. Kriz yönetim becerilerinin alt boyutlarına ilişkin analiz sonuçları şu şekilde ifade edilmektedir:

Kriz öncesi yönetim becerileri alt boyutu, kriz yönetim becerileri alt boyutları arasında en yüksek değer sahip boyut olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu boyutta en yüksek ortalamaya sahip maddeler sırasıyla "kurum kriz işaretlerine karşı duyarlıdır", "kurum için tehlike yaratabilecek sorunlar önceden saptanmaktadır", "krize neden olabilecek her durum dikkatle incelenmektedir" olarak ifade edilebilir. Bu doğrultuda katılımcılar, kriz işaretlerine karşı duyarlı olma, tehlikeleri önceden saptama ve krize neden olabilecek her durumu dikkatle inceleme gibi konularda kurumu, alt boyutta bulunan diğer konulara göre yeterli bulmuşlardır. Kriz öncesi yönetim becerileri alt boyutunda düşük ortalamaya

sahip maddeler ise sırasıyla “kurumda krizin olumsuz etkilerinden korunma stratejileri konusunda bilgi sahip çalışanlar mevcuttur”, “kurum, kriz ortaya çıkmadan önce farklı kaynaklardan gelen kriz sinyallerini algılayabilmektedir”, “kriz yaşanmadan önce kriz senaryoları oluşturulmaktadır” şeklindedir. Buradan hareketle katılımcılar, krize karşı korunma stratejileri konusunda donanımlı çalışanlara sahip olma, farklı kaynaklardan gelen kriz sinyallerini algılama ve kriz senaryoları oluşturma gibi konularda kurumu, alt boyutta bulunan diğer konulara göre yetersiz buldukları anlaşılmıştır. Sonuç olarak kurum çalışanlarının algısına göre kurumun kriz öncesi yönetim becerileri alt boyutunun “orta düzeyde” olduğu tespit edilmiştir.

Literatürde yer alan çalışmalara bakıldığında Özsezer (2014), liselerde çalışan yönetici ve öğretmenlerin okullarda gerçekleştirilen kriz yönetimine ilişkin görüşlerini çeşitli değişkenlere göre tespit etmiştir. Araştırmaya göre kriz yönetim becerilerine ilişkin öğretmen tutumları genel olarak orta düzeydedir. Özsezer’in yapmış olduğu çalışma bu yönü ile benzerlik gösterdiği anlaşılmaktadır. Martinet’in (2007) yurtdışında gerçekleştirdiği çalışmanın sonucu incelendiğinde, birçok yerel belediye yetkilisinin en geniş anlamda sınırlı bir kriz yönetimi anlayışına sahip olduğu görülmektedir. Genellikle, geniş çaplı bir kriz çıktığında ve bu geniş çaplı kriz esnasında kullanılacak belirli araç ya da araç setinin kurumlarda yer aldığı çalışmada belirtilmektedir. Martinet’in yapmış olduğu araştırmanın sonuçlarına bakıldığında çalışma ile benzerlik göstermektedir.

Kriz sonrası yönetim becerileri alt boyutu, kriz yönetim becerileri alt boyutları arasında en yüksek değere sahip ikinci boyut olarak söylenebilir. Kriz sonrası yönetim becerileri arasında en yüksek ortalamaya sahip maddeler sırasıyla “kriz sonrasında kurum güçlü ve zayıf yanlarını görmektedir”, “kriz sonrası kurumda durum analizi yapılmaktadır”, “kurum, gerçekleştirilen kriz yönetimini değerlendirmekte ve eksiklikleri belirlemektedir”, “kurumun amaç ve hedefleri sürekli gözden geçirilmektedir” olarak açıklanmaktadır. Buradan hareketle katılımcılar, kriz sonrası güçlü ve zayıf yanları görme, kriz sonrası durum analizi yapma, yapılan kriz yönetimini değerlendirme, amaç ve hedefleri sürekli gözden geçirme gibi konularda kurumu, alt boyutta bulunan diğer konulara göre yeterli buldukları görülmektedir. Kriz sonrası yönetim becerileri boyutunda en düşük ortalamaya sahip maddeler ise sırasıyla “çalışanların karar verme sürecine katılmalarını sağlamaktadır”, “çalışanlara yeni beceriler geliştirme ve bunları kullanma fırsatı verilmektedir”, “Yaşanan krizler fırsata dönüştürülerek kurum için yararlı hale

getirilmektedir”, “Kriz yönetim sürecinde verimli çalışmayı önleyen engeller ortadan kaldırılmaktadır” şeklindedir. Bu doğrultuda katılımcılar, çalışanları karar verme süreçlerine dahil etme, çalışanlara yeni beceriler geliştirme ve kullanma fırsatını verme, krizleri fırsata dönüştürme ve yararlı hale getirme, kriz yönetimini önleyen engelleri ortadan kaldırma gibi konularda kurumu, alt boyutta bulunan diğer konulara göre yetersiz buldukları anlaşılmıştır. Sonuç olarak kurum çalışanlarının algısına göre kurumun kriz sonrası yönetim becerileri alt boyutunun “orta düzeyde” olduğu tespit edilmiştir.

Literatürde bulunan araştırmalar incelendiğinde kamu ilkokullarında yöneticilerin sahip olduğu kriz yönetimi becerilerinin ne düzeyde olduğunu ortaya koyan Maya (2014) araştırmasında, becerilerinin genel ortalamasının “orta düzeyde” olduğu sonucuna ulaşmıştır. Washington’da yer alan beş üniversitenin bünyesindeki kriz yönetimi planının yöneticiler tarafından nasıl oluşturulduğunu araştırmak için krizlere verilen tepkileri inceleyen Lott (2012), çalışmasında fakülte, personel ve öğrencilerin kurumdaki kriz yönetim prosedürlerine aşina olmadıklarını belirlemiştir. Ayrıca kurumun kriz meydana gelmek üzereyken cevap vermeye hazır olduğu sonucuna da ulaşmıştır. Bahsedilen iki araştırma, çalışma ile benzerlik göstermektedir.

Kriz dönemi yönetim becerileri alt boyutu, en düşük değere sahip alt boyut olarak açıklanabilir. Kriz dönemi yönetim becerileri arasında en yüksek ortalamaya sahip maddeler sırasıyla “krizden korunmak için yazılı kriz yönetim planı hazırlanmaktadır”, “kriz yönetim planı çerçevesinde kriz iletişim planı hazırlanmaktadır”, “kurum, kriz yönetim ekibinin gerekli eğitimi almasına öncülük etmektedir” şeklindedir. Bu doğrultuda katılımcılar yazılı kriz yönetim planı hazırlama, kriz iletişim planı oluşturma, kriz yönetim ekibinin gerekli eğitim almasına öncülük etme gibi konularda kurumu, alt boyutta bulunan diğer konulara göre yeterli bulmuşlardır. Kriz dönemi yönetim becerileri arasında en düşük ortalamaya sahip maddeler sırasıyla “kurum çalışanlarına yaşanan kriz hakkında kesinleşmiş bilgiler verilmektedir”, “kurum, tüm çalışanları kriz yönetim planından haberdar etmektedir”, “kurumda tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlenmektedir” şeklinde ifade edilebilir. Dolayısıyla katılımcılar, çalışanlara kriz hakkında net bilgiler verme, çalışanlara kriz yönetimi ile ilgili eğitimler düzenleme, çalışanlara kriz planı hakkında bilgilendirme yapma gibi konularda kurumu, alt boyutta bulunan diğer konulara göre yetersiz buldukları anlaşılmıştır. Kriz dönemi yönetim becerileri alt boyutuna göre kurumun, çalışanlara kriz hakkında bilgi ve kriz

yönetimi ile ilgili eğitim verme noktası eksikliklerinin olduğu anlaşılmaktadır. Sonuç olarak kurum çalışanlarının algısına göre kurumun kriz dönemi yönetim becerileri alt boyutunun “orta düzeyde” olduğu tespit edilmiştir.

Literatürde yer alan araştırmalar irdelendiğinde yurtdışında bir üniversitede araştırmasını sunan Ozcan (2015) çalışmasında, kamu sektöründe kriz yönetimi sürecinin etkinliğini etkileyen kilit faktörleri ele almıştır. Araştırma, olası krizleri planlama ve hazırlık aşaması, yönetim aşaması, değerlendirme aşamasında yer alan görevlerin, krizlerle etkin bir şekilde başa çıkmak için gerekli olduğunu ortaya koymuştur. Ancak çalışma, kamuda bu görevleri yapmayı önleyen çeşitli engellerin bulunduğunu göstermiştir. Bu engeller ortadan kalkmadığı sürece, kamu kurumlarının krizlerle etkin bir şekilde başa çıkmalarının kolay olmayacağı sonucuna varılmıştır.

Araştırmanın hipotezleri başlığı altında yer alan kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası yönetim becerileri ile cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi, aylık gelir, kurumdaki pozisyon ve kurumdaki çalışma süresi arasındaki farklılık durumuna ilişkin sonuçlar şu şekilde belirtilmiştir:

Kriz dönemi ve kriz sonrası yönetim becerilerine ilişkin algı puanlarının katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Diğer taraftan kriz öncesi yönetim becerilerine ilişkin algı puanlarının katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır. Erkek katılımcıların kriz dönemi ve kriz sonrası yönetim becerilerine yönelik algı puanları, kadın katılımcıların kriz dönemi ve kriz sonrası yönetim becerilerine ilişkin algı puanlarına göre daha yüksek düzeyde bulunmuştur. Ortaya çıkan sonucun nedeni ise, kadınların olaylara karşı bakış açılarının erkeklere göre daha geniş ölçekli olması şeklinde söylenebilir. Bu durum kadınların, kurumun kriz dönemi ve kriz sonrası yönetim becerilerini erkeklere göre daha gerçekçi bir biçimde yorumlamasına neden olabilir. Diğer taraftan çalışma ile benzer nitelikler taşıyan Özsezer’in (2014) araştırmasında, kriz öncesi yönetim becerilerine ilişkin algı puanlarının katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşırken, kriz dönemi ve kriz sonrası yönetim becerilerine ilişkin algı puanlarının katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı farklılık gösterdiği sonucunu bulmuştur. Ayrıca araştırmada erkek katılımcıların kriz dönemi ve kriz sonrası yönetim becerilerine yönelik algı puanları, kadın katılımcıların kriz dönemi ve kriz sonrası yönetim becerilerine ilişkin algı puanlarına göre daha yüksek seviyede olduğu ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak bu

Çalışma ile zsezer'in (2014) alışması, kriz dönemi ve kriz sonrası yönetim becerilerinin cinsiyet değişkeni kapsamında yapılan analiz sonuçlarına göre benzer özellikler taşımaktadır.

Kriz ncesi yönetim becerilerine ilişkin algı puanlarının katılımcıların yaş gruplarına göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilirken, kriz dönemi ve kriz sonrası yönetim becerilerine ilişkin algı puanlarının katılımcıların yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu analizin sonuçları incelendiğinde 51 yaş ve üstü katılımcılar kurumun kriz öncesi yönetim beceri düzeyini, 31-40 yaş ve 41-50 yaş grubu katılımcılara göre daha yüksek görmektedir. Ortaya çıkan bulgulara göre 51 yaş ve üstü katılımcıların kendilerinden daha düşük yaş gruplarına oranla kurumun kriz öncesi yönetim becerilerini daha yüksek düzeyde algılamasının nedeni, yaşın ilerlemesi sonucunda olaylara karşı daha olgun ve iyimser davranılması şeklinde açıklanabilir. Bu olgun ve iyimser tutum, yaşı ilerlemiş çalışanların kuruma karşı daha olumlu yaklaşmasına yol açabilir. Dolayısıyla 51 yaş ve üstü katılımcılar kurumun kriz öncesi yönetim becerilerini bu sebeplerden ötürü daha yüksek düzeyde gördükleri ifade edilebilir. Diğer taraftan Ulutaş'ın (2010) gerçekleştirdiği çalışmada kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası yönetim becerilerine ilişkin algı puanlarının katılımcıların yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır. Yapılan bu çalışmada ise kriz dönemi ve kriz sonrası yönetim becerilerine ilişkin algı puanlarının katılımcıların yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Ulutaş'ın (2010) alışması ile bu çalışma karşılaştırıldığında, kurumun kriz yönetim becerilerine ilişkin katılımcıların algı puanlarının yaş grupları değişkeni kapsamında gerçekleştirilen analiz sonuçları kısmen benzerlik gösterdiği anlaşılmaktadır.

Kriz ncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası yönetim becerilerine ilişkin algı puanlarının katılımcıların öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu sonuca göre çalışanların eğitim seviyeleri yükseldikçe kurumdaki kriz durumuna ve kriz yönetim becerilerine olan ilgi ve farkındalığın artabileceği söylenebilir. Bu alışma ile benzer özellikler taşıyan Işık'ın (2012) gerçekleştirdiği çalışmada hemşire yöneticilerin kriz dönemi alt boyutuna ilişkin algı puanlarının katılımcıların öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farklılığı oluşturan grubu belirlemek amacıyla yapılan analizlere göre lise mezunu hemşire yöneticilerin kriz dönemi alt boyutuna ilişkin algı ortalamaları diğer eğitim düzeyindeki (lisans, yüksek

lisans) hemşire yöneticilere göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Işık'ın (2012) çalışması ile bu çalışma, kurumun kriz yönetim becerilerine ilişkin katılımcıların algı puanlarının öğrenim düzeyine göre karşılaştırılması analizi kapsamında kriz dönemi yönetim becerileri alt boyutu ile benzerlik taşıdığı görülmektedir.

Gerçekleştirilen bu araştırmada kriz dönemi ve kriz sonrası yönetim becerilerine ilişkin algı puanlarının katılımcıların aylık gelirine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilirken, kriz öncesi yönetim becerilerine ilişkin algı puanlarının katılımcıların aylık gelirine göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır. Analiz sonuçlarına göre aylık geliri yüksek seviyede olan katılımcıların kurumun kriz dönemi ve kriz sonrası yönetim becerilerine karşı algı puanlarının düşük seviyede olduğu belirlenmiştir. Aylık geliri düşük seviyede olan katılımcıların ise kurumun sahip olduğu kriz dönemi ve kriz sonrası yönetim becerilerine karşı algı puanlarının yüksek seviyede yer aldığı anlaşılmıştır. Ayrıca aylık gelir ve öğrenim düzeyi değişkenlerinin sonuçları incelendiğinde birbirine paralel olduğu görülmektedir. Çalışanların aylık geliri arttıkça eğitim seviyeleri de artmaktadır. Bu doğrultuda eğitim seviyesi ile aylık gelirin aynı değeri taşıdığı ifade edilebilir. Sonuç olarak öğrenim ve aylık gelir düzeyi yükseldikçe kriz dönemi ve kriz sonrası yönetim becerilerine olan ilgi ve farkındalığın artabileceği söylenebilir.

Yapılan araştırmada kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası yönetim becerilerine ilişkin algı puanlarının katılımcıların kurumdaki pozisyonuna göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Ancak yönetici vasfına sahip olan katılımcıların yönetici vasfına sahip olmayan katılımcılara göre kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası yönetim becerilerine ilişkin algı puanlarının daha yüksek düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Böyle bir durumun ortaya çıkması yöneticilerin kurumlarına karşı aidiyet duygularının çalışanlara göre daha sağlam olması ile açıklanabilir.

Çalışmada kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası yönetim becerilerine ilişkin algı puanlarının katılımcıların kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Ancak katılımcıların algı puanlarına bakıldığında kurumda 5 yıl ve daha az çalışma süresine sahip çalışanların kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası yönetim becerilerine ilişkin tutumları, 5 yıl ve üstü çalışma süresine sahip çalışanların tutumlarına göre daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. 5 yıl ve daha az çalışma

süresine sahip çalışanların algı puanlarının diğer çalışanlara göre yüksek olmasına kurumun yeterince tanınmaması, kurumun tecrübe ettiği krizler hakkında yeterli bilgiye sahip olunmaması gibi etmenlerin neden olduğu söylenebilir. Dolayısıyla yeterli bilgi birikimine sahip olmayan çalışanların kurumun kriz yönetim becerilerini daha olumlu gördüğü şeklinde açıklanabilir.

Araştırmanın hipotezleri başlığı altında yer alan kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası yönetim becerilerine ait korelasyon analizlerine ilişkin sonuçlar şu şekilde belirtilmiştir:

Katılımcıların çalıştıkları kurumdaki kriz öncesi yönetim becerileri ile kriz dönemi ve kriz sonrası yönetim becerileri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle kriz öncesi yönetim becerilerinde verimlilik arttıkça, kriz dönemi ve kriz sonrası yönetim becerilerinde de verimlilik artmaktadır. Bu doğrultuda Samsun Büyükşehir Belediyesi'nin kriz süreçlerinde ortaya koyduğu kriz öncesi yönetim becerilerinin çözüm ve sonuç odaklı olması, kriz dönemi ve kriz sonrası yönetim becerilerine olumlu yönde yansıdığı anlaşılmaktadır. Kriz öncesinde krize karşı yapılan hazırlık faaliyetlerinin kriz dönemi ve kriz sonrasında da önem kazandığı sonucuna varılabilir.

Katılımcıların çalıştıkları kurumdaki kriz dönemi yönetim becerileri ile kriz sonrası yönetim becerileri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Başka bir deyişle kriz dönemi yönetim becerilerinde verimlilik arttıkça, kriz sonrası yönetim becerilerinde de verimlilik artmaktadır. Dolayısıyla Samsun Büyükşehir Belediyesi'nin kriz süreçlerinde gösterdiği kriz dönemi yönetim becerilerinin başarılı olması, kriz sonrası yönetim becerilerine olumlu yönde yansıdığı sonucuna ulaşılabilir. Bu noktada kriz döneminde krize yönelik gerçekleştirilen çalışmaların kriz sonrasında yapılan çalışmalara fayda sağladığı anlaşılmaktadır.

Araştırmanın hipotezleri başlığı altında yer alan kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası yönetim becerilerine ait regresyon analizlerine ilişkin sonuçlar şu şekilde belirtilmiştir:

Katılımcıların çalıştıkları kurumdaki kriz öncesi döneme ilişkin yönetim becerileri, kriz dönemindeki yönetim becerileri üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda katılımcıların tutumlarına göre Samsun Büyükşehir Belediyesi'nin kriz öncesi yönetim becerileri, kriz dönemi yönetim

becerilerini pozitif yönlü ve anlamlı bir şekilde etkilediği anlaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle kurumun kriz öncesinde uyguladığı beceriler (kriz sinyallerini algılayabilme, krize hazırlanma, krize karşı önlem alma, kriz senaryoları oluşturma vb.), kriz döneminde uyguladığı yönetim becerilerine (çalışanlara kriz hakkında kesinleşmiş bilgiler verme, kriz iletişim ve acil eylem planlarını hazırlanma, çalışanları kriz yönetim planından haberdar etme vb.) katkıda bulunduğu anlaşılmaktadır.

Katılımcıların çalıştıkları kurumdaki kriz öncesi ve kriz dönemi yönetim becerileri, kriz sonrası döneme ilişkin yönetim becerileri üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle katılımcıların tutumlarına göre Samsun Büyükşehir Belediyesi'nin kriz öncesi ve kriz dönemi yönetim becerileri, kriz sonrası yönetim becerilerini pozitif yönlü ve anlamlı bir şekilde etkilediği anlaşılmaktadır. Başka bir ifadeyle kurumun kriz öncesi ve kriz döneminde uyguladığı beceriler (kriz sinyallerini algılayabilme, krize hazırlanma, krize karşı önlem alma, kriz yönetim, kriz iletişim ve acil eylem planlarını hazırlama, çalışanları kriz yönetim planından haberdar etme, çalışanlara kriz hakkında kesinleşmiş bilgiler verme vb.), kriz sonrasında uyguladığı yönetim becerilerine (kriz süreciyle ilgili çok yönlü değerlendirme yapma, kriz sonrası durum analizi yapma, kriz sonrasında güçlü ve zayıf yanları görme, olası krizle başa çıkabilmek için yeni strateji ve taktikleri belirleme vb.) katkıda bulunduğu anlaşılmaktadır.

Sonuç olarak Samsun Büyükşehir Belediyesi'nin kriz yönetim becerileri “orta düzeyde” bulunmuştur. Araştırmaya katılan kurum çalışanlarının algısına göre kurumun kriz öncesi, kriz dönemi, kriz sonrası ve genel olarak kriz yönetim becerilerine ilişkin puanlarının “orta düzeyde” olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda kurumun kriz yönetim becerileri konusunda kendisini geliştirmesi ve kriz yönetimi hakkında gerekli eğitimleri alması gerekmektedir.

Kurumun bir diğer geliştirmesi gereken husus ise “çalışanlara kriz hakkında net bilgiler verme, kriz yönetimi ile ilgili eğitimler düzenleme, kriz planı hakkında bilgilendirme yapma, yeni beceriler geliştirme ve bunları kullanma fırsatı verme, çalışanların karar verme sürecine katılmalarını sağlanma” gibi konulardır. Kurum çalışanları kurumlarını bu konularda yetersiz bulmuştur. Bahsedilen konulardan da anlaşılabileceği üzere ana eksiklik çalışanlara yapılması gereken faaliyetlerin yerine getirilmemesidir. Kurumun, çalışanlara karşı daha samimi olması, sürekli karşılıklı



iletişimi sağlaması, kriz ve kriz yönetimi ile ilgili uygun eğitimler düzenlemesi gibi çalışmaları uygulamaya koyması gerekmektedir.

Son olarak kamu kurumlarının kriz yönetim becerilerini Samsun Büyükşehir Belediyesi örneğinde belirlemeye çalışan bu araştırmanın, daha sonra yapılacak benzer araştırmalara kaynak teşkil edebileceği ve aynı zamanda diğer kamu ve özel kurumlarda kriz yönetim becerilerini belirmeye yönelik çalışmalara da kılavuzluk yapabileceği söylenebilir.

## KAYNAKÇA

- AKDAĞ Mustafa; (2005), “Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (14), ss.1-20.
- AKDAĞ Mustafa ve ARKLAN Ümit; (2013), “Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi”, **The Journal of Academic Social Science Studies**, 6(4), ss.33-55.
- AKGEMCİ Tahir; (2015), **Stratejik Yönetim**, 4. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.
- AKGÜL Aziz ve ÇEVİK Osman; (2005), **İstatistiksel Analiz Teknikleri “SPSS’te İşletme Yönetimi Uygulamaları”**, 2. Baskı, Emek Ofset, Ankara.
- AKINCI Zeki; (2010), Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Alanya Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Isparta.
- AKSOY İlke; (2004), Çok Uluslu Şirketlerde Kriz Yönetimi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- AKSU Ali ve DEVECİ Sevinç; (2009), “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerileri”, **E-Journal of New World Sciences Academy**, 4(2), ss.448-464.
- AKSU Metin; (2008), **Kriz Yönetimi**, 1. Baskı, Kumsaati Yayın Dağıtım, İstanbul.
- ALAS Ruth and GAO Junhong; (2012), **Crisis Management in Chinese Organizations: Benefiting from The Changes**, Palgrave Macmillan Limited, UK.
- ARIKAN Rauf; (2013), **Araştırma Yöntem ve Teknikleri**, 2. Baskı, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- ASUNAKUTLU Tuncer, SAFRAN Barış ve TOSUN Elif; (2003), “Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 5(1), ss.141-163.
- AVANZI Daniel da Silva, FOGGIATTO Anderson, SANTOS Vanessa Aline dos, DESCHAMPS Fernando and LOURES Eduardo de Freitas Rocha; (2017). “A Framework for Interoperability Assessment in Crisis Management”, **Journal of Industrial Information Integration**, 5, pp.26-38.
- AYDIN Mehmet Devrim ve KILINÇ İlknur; (2004), **İşletmelerde Kriz Yönetimi ve İletişimi**, Turhan Kitabevi, Ankara.

- BAKOS Levente; (2018), “Crisis Management Between Public Relations and The Holonic Multi-Agent Approach”, **Procedia – Social And Behavioral Sciences**, 238, pp.527-534.
- BARAN Hitay; (2012), “İşletmelerde Kriz Yönetimi”, **Araştırma ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü Bülteni**, ss.26-32.
- BELONGER David; (2010), “Corporate Crisis Management: It’s All in Getting Started”, iç. Patrick ALVINTZI and Hannes EDER (Ed.), **Crisis Management**, Nova Science Publishers, Incorporated, pp.267-272.
- BERNHARDSDÓTTIR Ásthildur Elva; (2015), **Crisis-Related Decision-Making and The Influence of Culture on The Behavior of Decision Makers: Cross-Cultural Behavior in Crisis Preparedness and Response**, Springer, Switzerland.
- BOIN Arjen, HART Paul’t, STERN Eric, and SUNDELIUS Bengt; (2005), **The Politics of Crisis Management: Public Leadership Under Pressure**, Cambridge University Press. New York.
- BOOKER Lonnie Jr.; (2011), Crisis Management Planning: A Case Study Of Man-Made and Natural Crisis Events in Higher Education, Submitted to The Office of Graduate Studies of Texas A&M University in Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree of Doctor of Philosophy, PhD Thesis, Texas A&M University.
- BOOTH Simon A.; (2015), **Crisis Management Strategy: Competition and Change in Modern Enterprises**, 1st Edition, Routledge.
- BOWERS Melissa R., HALL J. Reggie and MANDYAM M. Srinivasan; (2017), “Organizational Culture and Leadership Style: The Missing Combination for Selecting The Right Leader for Effective Crisis Management”, **Business Horizons**, 60, pp.551-563.
- BOZKURT Yavuz ve AKDENİZ Burcu; (2014), “Bir Kamu Yönetimi Sorunsalı Olarak Çevresel Kriz Yönetimi: ABD – Türkiye Karşılaştırması”, **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 14(1,14), ss.95-114.
- BRYAN Tomi White; (2005), Systems Thinking Applied to Crisis Management: The Eleven Allegories as an Analysis Tool, Dissertation Submitted in Partial

- Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy Applied Management and Decision Sciences, PhD Thesis, Walden University.
- BURNS Kenneth F.; (2012), Assessing and Exploring Strategic Crisis Management Planning in Michigan Small Businesses, Presented in Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree of Doctor of Business Administration, PhD Thesis, College of Management, Lawrence Technological University.
- BÜYÜKKARACIĞAN Naci; (2016), “Türkiye’de Yerel Yönetimlerde Kriz ve Afet Yönetim Çalışmalarının Mevzuat Açısından Değerlendirilmesi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi**, (12), ss.195-219.
- BÜYÜKÖZTÜRK Şener; (2018), **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı - İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum**, 24. Baskı, PEGEM Akademi, Ankara.
- CAN Halil; (2005), **Organizasyon ve Yönetim**, 7. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- CANBAZ Nihat; (2003), KOBİ’lerde Kriz Yönetimi ve Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- CONSTANTINIDES Panos; (2013), “The Failure of Foresight in Crisis Management: A Secondary Analysis of The Mari Disaster”, **Technological Forecasting & Social Change**, 80, pp.1657-1673.
- COOMBS W. Timothy; (2001), “Teaching The Crisis Management / Communication Course”, **Public Relations Review**, 27, pp.89-101.
- COOMBS W. Timothy; (2015), **Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding**, Fourth Edition, Sage Publications, London.
- COWAN Gregory Roy; (2007), An Examination of International Crises: The Effect of Decision Maker Stress on Crisis Management, Attributes, and Outcomes in Non-Protracted Conflict and Protracted Conflict Crises, A Dissertation Submitted to The Graduate Faculty in Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree of Doctor of Philosophy, PhD Thesis, University of Oklahoma.
- CURTIN Tom, HAYMAN Daniel and HUSEIN Naomi; (2005), **Managing a Crisis: A Practical Guide**, Palgrave Macmillan Limited, New York.
- ÇİFTÇİ Gülsel; (2015), Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Öğrenme ve İşletme Performansı Açısından Ampirik Olarak Analizi, Namık

- Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Tekirdağ.
- ÇOKLUK Ömay, ŞEKERCİOĞLU Güçlü ve BÜYÜKÖZTÜRK Şener; (2012), **Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları**, 2. Baskı, PEGEM Akademi, Ankara.
- DEMİR Nazlı; (2011), Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi, İçişleri Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğü, Kaymakamlık Tezi, Ankara.
- DEMİR Özmen; (2008), İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezindeki (OSTİM) Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Krize Hazır Olma Durumlarına İlişkin Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- DEMİRTAŞ Hasan; (2000), “Kriz Yönetimi”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 23, ss.353-373.
- DEVLIN Edward S.; (2006), **Crisis Management Planning and Execution**, Auerbach Publications, New York.
- DİNÇER Ömer; (2007), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 3. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.
- DRENNAN Lynn T. and MCCONNELL Allan; (2007), **Risk and Crisis Management in The Public Sector**, Routledge, New York.
- ERDOĞAN İrfan; (2008), **Teorikte ve Pratikte Halkla İlişkiler**, 2. Baskı, ERK Yayınları, Ankara.
- FINK Steven; (1986), **Crisis Management Planning for The Inevitable**, Amacom Yayını, USA.
- FİDAN Mehmet ve GÜLSÜNLER Makbule Evrim; (2003), “Kurum Kimliğinde Kriz Yönetiminin Yeri ve Önemi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 10, ss.465-475.
- FRIEDMANN Robert and HAYES Bob; (2014), “Emergency Preparedness and Business Continuity”, iç. Kathy ROPER and Lisa BORELLO (Ed.), **International Facility Management**, John Wiley & Sons, Incorporated, United Kingdom, pp.91-108.
- GENÇ Nurullah; (2007), **Meslek Yüksekokulları İçin Yönetim ve Organizasyon**, 1. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

- GÜLTEKİN Nihat ve ABA Emel; (2011), “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Şanlıurfa Örneği”, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, 6(2), ss.205-226.
- GÜNEY Semra Arıkan; (2002), “Kriz Yönetiminde Halkla İlişkilerin Başarı Şartları”, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 20(1), ss.59-78.
- HETU Seht Normand, GUPTA Samarth, VU Vinh-An and TAN Gray; (2018), “A Simulation Framework for Crisis Management: Design and Use”, **Simulation Modelling Practice and Theory**, 85, pp.15-32.
- HOLMES Anthony; (2010), **Managing Through Turbulent Times: The 7 Rules of Crisis Management**, Harriman House, UK.
- IŞIK Mine; (2012), Hemşire Yöneticilerin Kriz Yönetimine İlişkin Yaklaşımlarının Belirlenmesi, Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- JAQUES Tony; (2007), “Issue Management and Crisis Management: An Integrated, Non-linear, Relational Construct”, **Public Relations Review**, 33, pp.147-157.
- KALPAKLIOĞLU Nur Ündey; (2010), “Krizlere En Hassas Sektör Turizmde Etkin Kriz Yönetimi”, **Akademik Araştırmalar Dergisi**, 44, ss.139-155.
- KARAÇOR Süleyman ve GARDA Betül; (2015), “Ekonomik Kriz Döneminde Turizm Pazarlaması – Tourism Marketing in Crisis Era”, International Conference on Eurasian Economies, 9-11 Eylül, Kazan – Rusya.
- KARAGÖZ Yalçın; (2016), **SPSS ve AMOS 23 Uygulamalı İstatistiksel Analizler**, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- KARAKÖSE Turgut; (2007), “Örgütler ve Kriz Yönetimi”, **Akademi Bakış - Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-dergisi**, (13), ss.1-15.
- KARASAR Niyazi; (2015), **Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler**, 28. Baskı, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- KARLIK Taylan; (2007), Halkla İlişkilerde Kriz Yönetimi Kurumsal Örnekler (Mey İçki, Tavukçuluk Sektörü), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- KIRDAR Yalçın ve DEMİR Filiz Ota; (2007), “Kriz İletişimi Aracı Olarak İnternet: Kuş Gribi Krizi Örneği”, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, (29), ss.93-106.
- KIZILOVA Ömer; (2014), Afet Odaklı Kriz Yönetimi: AFAD Örneği, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Malatya.
- KLANN Gene; (2003), **Crisis Leadership: Using Military Lessons, Organizational Experiences, and The Power of Influence to Lessen The Impact of Chaos on The People Your Lead**, Center for Creative Leadership, Greensboro North Carolina.
- KOÇ Tuğçe; (2012), İstanbul İlindeki Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Çalışan Hemşire ve Ebelerin Kriz ve Kriz Yönetimi Hakkındaki Düşünceleri, İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- KORKMAZYÜREK Haluk ve BASIM H. Nejat; (2009), **İş Modeli ve Kriz Yönetimi**, Siyasal Yayınevi, Ankara.
- KOTWICA Kathleen and HAYES Bob; (2013), **Business Continuity: Playbook**, 2st Edition, CORREIA Dean (Contributing Editor), Elsevier, United Kingdom.
- KUŞAY Yeliz; (2005), Kriz İletişiminde İnternetin Etkisi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- KÜÇÜK Ferit ve BAYUK M. Nedim; (2007), “Kriz Ortamında Bir Başarı Faktörü Olarak Çalışanların Kurum İmajı”, **Journal of Yaşar University**, 2(7), ss.795-808.
- KÜÇÜK Orhan; (2014), **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, SAGE Matbaacılık, Ankara.
- LOTT Mary Keane; (2012), Crisis Management Plans in Higher Education: Commonalities, Attributes, and Perceived Effectiveness, A Dissertation Presented to the Department of Administration and Supervision at Gallaudet University, PhD Thesis, Gallaudet University.
- MARTINET Michael E.; (2007), Crisis Management and Local Government, A Thesis Presented to The Department of Professional Studies California State University In Partial Fulfillment of The Requirements for the Degree Master of Science, Master Thesis, California State University.

- MAYA İlknur; (2014), “Kamu İlkokullarında Yöneticilerin Sergiledikleri Kriz Yönetimi Beceri Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 12(23), ss.209-235.
- MEER Toni G. L. A. Van Der, VERHOEVEN Piet, BEENTJES Hans W. J. and VLIEGENTHART Rens; (2017), “Communication in Times of Crisis: The Stakeholder Relationship Under Pressure”, **Public Relations Review**, 43, pp.426-440.
- MINTZBERG Henry; (1994), “The Fall and Rise of Strategic Planning” **Harward Business Review**, 72(1), January.
- MOBAREK Salwa; (1999), Organizational Crisis Management: Measuring Key Success Indicators, The School of Engineering and Applied Science of George Washington University in Partial Satisfaction of The Requirements for The Degree of Doctor of Science. PhD Thesis, George Washington University.
- MOORE Kathleen A.; (2014), Scrutiny on The Bounty: From Crisis Communication to Crisis Conversation, The Graduate School College of Information Sciences and Technology, PhD Thesis, The Pennsylvania State University.
- MURAD Husain Abbas; (2010), Better Communication During Natural Crisis Communications, A Thesis Presented to The Faculty of Arkansas State University in Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree of Master of Science in Mass Communication, Master Thesis, Arkansas State University.
- MURAT Güven ve MISIRLI Kamuran; (2005). “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Çaycuma Örneği”, **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 1(1), ss.1-19.
- MUSTAFAYEVA Lale ve DOSALIYEVA Dzhemilya; (2015), “Sosyal Hizmet İşletmelerinde Kriz Yönetimi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, Sosyal Hizmet Özel Sayısı, ss.148-175.
- OK Zafer; (2015), Kriz Yönetimi ve Afet Kaynaklı Krizlerin Yönetilme Sürecinde İstanbul Büyükşehir Belediyesi AKOM (Afet Koordinasyon Merkezi) Örneği Analizi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.



- OZCAN Sukru; (2015), Key Factors Affecting Crisis Management Effectiveness in The Public Sector, Faculty of Social and Human Sciences Department of Politics and International Relations, PhD Thesis, University of Southampton.
- ÖRNEK Ali Şahin ve AYDIN Şule; (2008), **Kriz ve Stres Yönetimi**, 2. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- ÖZBAKIR Göksel Ataman; (1992), İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Uygulamadan Bir Örnek, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- ÖZDEVECİOĞLU Mahmut; (2002), “Krizlerin İşletmelerin Yönetimsel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, (19), ss.93-114.
- ÖZSEZER Sevdâ; (2014), Liselerde Kriz Yönetimine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri, Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uşak.
- ÖZTÜRK Aziz; (2003), Kriz Yönetimi ve Tekstil Sektörüne Etkileri İle İlgili Bir Uygulama, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- PARASKEVAS Alexandros and QUEK Mary; (2019), “When Castro Seized The Hilton: Risk and Crisis Management Lessons From The Past”, **Tourism Management**, 70, pp.419-429.
- PATAN Günseli Nilhan; (2009), İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Stratejisinin Önemi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- PİRA Aylin ve SOHODOL Çisil; (2004), **Kriz Yönetimi**, 1. Baskı, İletişim Yayınları, İstanbul.
- ROBERTSON Newman C.; (2017), Principal Preparedness for Crisis Management in Urban High Schools, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of Requirements for The Degree of Doctor of Philosophy in The Department of Educational Leadership, PhD Thesis, The University of Mississippi.
- SAUNDERS Mark, LEWIS Philip and THORNHILL Adrian; (2009), **Research Methods for Business Students**, (Fifth Edition), Pearson Education, England.

- SEYMEN Oya Aytemiz, BOLAT Tamer ve ÇEKEN Hüseyin; (2004), “Turizm İşletmelerinde Krizler, Etkileri ve Krizden Çıkış: Kriz Yönetimi”, **Verimlilik Dergisi**, 2004(2) ss.105-140.
- SEZGİN Eren; (2012), İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Liderlik, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Edirne.
- SEZGİN Ferudun; (2003), “Kriz Yönetimi”, **Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, (8), ss.181-195.
- SLATER Michael D.; (2017), Crisis Management By Higher Education Leaders, A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree of Doctor of Education at Edgewood College, PhD Thesis, Edgewood College.
- STEPHANE Alexandre Lucas; (2013), Visual Intelligence for Crisis Management, A Dissertation Submitted to The Florida Institute of Technology in Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree of Doctor of Philosophy in Human Centered Design, PhD Thesis, Melbourne, FL, USA.
- STIGTER Marc and COOPER Cary; (2018), **Boards That Dare: How to Future-Proof Today's Corporate Boards**, Bloomsbury Publishing PLC, London.
- SUTHERLAND Todd Matthew; (2013), The Management of The Effects of A Hurricane: A Study of Higher Education Crisis Management Processes as Viewed Through A Performance Management System, Submitted to The Office of Graduate Studies of Texas A&M University in Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree of Doctor of Philosophy, PhD Thesis, Texas A&M University.
- ŞAHİN Seda; (2005), Kriz ve Kriz Yönetimi Kapsamında Küçülme: Konaklama İşletmelerinde Örnek Uygulama, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.
- ŞİMŞEK M. Şerif; (1998), **Yönetim ve Organizasyon**, 4. Baskı, Damla Matbaacılık, Konya.
- ŞİMŞEK M. Şerif ve AYDOĞAN Enver; (2000), “Kriz Ortamlarında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejisi”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 14(1), ss.115-127.
- TAGRAF Hasan ve ARSLAN N. Talat; (2003), “Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım”, **C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 4(1), ss.149-160.

- TEKİN Mahmut ve ÖZTÜRK Aziz; (2010), **Kriz ve Marka İletişimi**, Eğitim Akademi Yayınları, Konya.
- TENA-CHOLLET Florian, TIXIER Jerome, DANDRIEUX Aurélia Bony and SLANGEN Pierre; (2017), “Training Decision-Makers: Existing Strategies for Natural and Technological Crisis Management and Specifications of An Improved Simulation-Based Tool”, **Safety Science**, 97, pp.144-153.
- TRAORE Boukaye Boubacar, KAMSU-FOGUEM Bernard, TANGARA Fana and TIAKO Pierre; (2018), “Software Services for Supporting Remote Crisis Management”, **Sustainable Cities and Society**, 39, pp.814-827.
- TUĞCU Şule Tankut; (2004), “Kriz Yönetiminde Liderlik Kavramının Önemi”, **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi**, 3(2), ss.16-22.
- TÜRK DİL KURUMU, <http://www.tdk.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 17.01.2019.
- TÜZ Melek Vergiliel; (1996), **Kriz Dönemlerinde İşletme Yönetimi**, 1. Baskı, Etkin Kitabevi Yayınları, Bursa.
- ULUTAŞ Saniye; (2010), **Kriz Yönetimi ve Dönüşümcü Liderlik**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- URAL Ayhan ve KILIÇ İbrahim; (2006), **Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi**, 2. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- WILSON Dovie; (2016), **Small Business Crisis Management Strategies**, Doctoral Study Submitted in Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree of Doctor of Business Administration, PhD Thesis, Walden University.
- WYNNE Sharon A.; (2009), **FELE Florida Educational Leadership**, XAMonline, Boston.
- YAŞLIOĞLU M. Murat; (2017), “Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 46(Özel Sayı), ss.74-85.
- YILMAZ Özgür Devrim; (2004), **Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi ve Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Krizlere İlişkin Yaklaşımlarına Yönelik Bir Araştırma**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

YU Shimin; (2012), Crisis Management in The Era of Weibo, A Thesis Presented to The Faculty of The UCS Graduate School University of Southern California in Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree, Master Thesis, Southern California University.

ZAREMBA Alan Jay; (2010), **Crisis Communication: Theory and Practice**, Routledge, New York.

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı ve Soyadı : Caner ÖZARSLAN  
Doğum Yeri ve Tarihi : Çarşamba / 09.04.1994

### Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Gümüşhane Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım

Yüksek Lisans Öğrenimi : Gümüşhane Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

Bilimsel Faaliyetler : 2018 - 17.F3410.02.01 sayılı “Çay İçme Kültürünün Kişilerarası İletişime Katkısı” başlıklı Gümüşhane Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projesi (BAP) – Araştırmacı.

: TÜRTEEN Burak, ÖZARSLAN Caner; (2018), “Türkiye’de Markaların Sosyal Medya Kullanımı: Instagram Paylaşımları Üzerine Bir İnceleme” *Uluslararası Marka ve Marka Kent Kongresi 27 – 28 Eylül 2018*, (Bildiri).

: GÜLLÜPUNAR Hasan ve ÖZARSLAN Caner; (2018), “Sosyal Medyanın Üniversite Öğrencilerinin Günlük Yaşam Algılarına Etkileri Üzerine Bir Araştırma”, **Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları**, TAPUR T., AVŞAROĞLU S., ARSLAN E., KILIÇ M., Editör, Çizgi Kitabevi, Konya, ss.71-80.

**İş Deneyimi**

Stajlar : TMC Film Yapım A.Ş. - 2015

Projeler :

Çalıştığı Kurumlar :

**İletişim**

Telefon : 0535 565 9455

e-posta adresi : [ozarslancaner@gmail.com](mailto:ozarslancaner@gmail.com)

**Tarih** : 30.05.2019

# **EKLER**

## EK 1. Anket Formu

**Sayın Katılımcı;**  
**"Kamu Kurumlarının Kriz Yönetimi Becerileri: Samsun Büyükşehir Belediyesi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma"** adlı bu çalışma, tamamen bilimsel amaçlar ile yapılmaktadır. Sizden kimliğinize ve kurumunuza dair hiçbir bilgi istenmemektedir. Bu sebeple vereceğiniz cevapların samimiyeti ve titizliği araştırmanın sonucu açısından oldukça önemlidir. Bilimsel çalışmamıza gösterdiğiniz ilgi ve katkıdan dolayı teşekkür ederiz.

**Caner ÖZARSLAN**  
Gümüşhane Üniversitesi  
Yüksek Lisans Öğrencisi

### ANKET SORULARI

**Bölüm 1:** Kurumun, kriz yönetim becerileri ile ilgili aşağıdaki sorularda size uygun olan cevabı lütfen (X) işaretleyiniz.

	<b>1. Kesinlikle Katılmıyorum</b> <b>2. Katılmıyorum</b> <b>3. Kararsızım</b> <b>4. Katılıyorum</b> <b>5. Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
<b>1</b>	Kurum, kriz ortaya çıkmadan önce farklı kaynaklardan gelen kriz sinyallerini algılayabilmektedir.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	Kriz yaşanmadan önce kriz senaryoları oluşturulmaktadır.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	Kurum için tehlike yaratabilecek sorunlar önceden saptanmaktadır.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>4</b>	Kurum çevrede meydana gelen krizleri takip etmemektedir.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>5</b>	Krize neden olabilecek her durum dikkatle incelenmektedir.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>6</b>	Kurum kriz işaretlerine karşı duyarlı <u>değildir</u> .	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>7</b>	Kurumda krizin olumsuz etkilerinden korunma stratejileri konusunda bilgiye sahip çalışanlar mevcuttur.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>8</b>	Krizden korunmak için yazılı kriz yönetim planı hazırlanmaktadır.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>9</b>	Kriz yönetim planı çerçevesinde kriz iletişim planı hazırlanmaktadır.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>10</b>	Kriz döneminde uygulanacak acil eylem planı hazırlanmamaktadır.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>11</b>	Kurum, kriz yönetim ekibinin gerekli eğitimi almasına öncülük etmektedir.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>



12	Kurum, tüm çalışanları kriz yönetim planından haberdar etmektedir.	1	2	3	4	5
13	Kurum çalışanlarına yaşanan kriz hakkında kesinleşmiş bilgiler verilmektedir.	1	2	3	4	5
14	Kurumda tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlenmemektedir.	1	2	3	4	5
15	Kriz yönetimi sürecinde kurum çalışanları arasında işbirliği sağlanmaktadır.	1	2	3	4	5
16	Çalışanların karar verme sürecine katılmaları sağlanmaktadır.	1	2	3	4	5
17	Kriz yönetim sürecinde verimli çalışmayı önleyen engeller ortadan kaldırılmaktadır.	1	2	3	4	5
18	Kurumun amaç ve hedefleri sürekli gözden geçirilmektedir.	1	2	3	4	5
19	Kurum, kriz süreciyle ilgili çok yönlü değerlendirme yapmaktadır.	1	2	3	4	5
20	Kriz sonrası kurumda durum analizi yapılmamaktadır.	1	2	3	4	5
21	Kriz sonrası kurumda yeni hedefler belirlenmektedir.	1	2	3	4	5
22	Kurum, gerçekleştirilen kriz yönetimini değerlendirmekte ve eksiklikleri belirlemektedir.	1	2	3	4	5
23	Kurum, kriz sonrası yeni bir yapılanma çalışması yapmaktadır.	1	2	3	4	5
24	Kriz sonrası kurumun vizyonu geliştirilmektedir.	1	2	3	4	5
25	Kriz sonrasında kurum güçlü ve zayıf yanlarını görmektedir.	1	2	3	4	5
26	Krizle mücadelede etkin yöntemler geliştirilmektedir.	1	2	3	4	5
27	Yaşanan krizler fırsata dönüştürülerek kurum için yararlı hale getirilmektedir.	1	2	3	4	5
28	Kriz yönetim ekibinin yeni gelişmelere uygun olarak eğitilmesine olanak sağlanmamaktadır.	1	2	3	4	5
29	Olası krizle başa çıkabilmek için yeni strateji ve taktikler belirlenmektedir.	1	2	3	4	5
30	Çalışanlara yeni beceriler geliştirme ve bunları kullanma fırsatı verilmektedir.	1	2	3	4	5

## Bölüm 2: Demografik Bilgiler;

### 31. Cinsiyetiniz Nedir?

☐Kadın ☐Erkek

### 32. Kaç Yaşındasınız? (Lütfen boşluğa yazınız.)

.....

### 33. Eğitim Durumunuz Nedir?

☐Okuryazar ☐İlkokul ☐Ortaokul ☐Lise  
☐Lisans (Üniversite Mezunu) ☐Lisansüstü (Yüksek Lisans / Doktora)

**34. Aylık Ortalama Gelir Durumunuz Nedir?** (Lütfen boşluğa yazınız.)

.....

**35. Birimde Çalıştığınız Pozisyon Nedir?** (Lütfen boşluğa yazınız.)

.....

**36. Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?** (Lütfen boşluğa yazınız.)

.....

**Anketimiz bitmiştir. Vaktinizi ayırdığınız için teşekkür ederiz.**

## EK 2. Etik Kurulu Proje Onay Formu

### GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU

(Proje Onay Formu)

TARİH :  
YER :  
KATILIMCILAR : Prof.Dr. GÜNEY ÇAKIR (Başkan)  
Prof.Dr. BAHRİ BAYRAM (Üye)  
Prof.Dr. HÜSEYİN DEMİR (Üye)  
Prof.Dr. BAYRAM NAZIR (Üye)  
Prof.Dr. EKREM CENGİZ (Üye)  
Prof.Dr. SAİME ŞAHİNÖZ (Üye)  
Prof.Dr. FERKAN SİPAHİ (Üye)

BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU PROJE ONAY FORMU	
Projenin Adı:	Kamu Kurumlarının Kriz Yönetimi Becerileri: Samsun Büyükşehir Belediyesi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma
Projenin Niteliği:	Yüksek Lisans Tezi
Proje Araştırmacıları:	Dr. Öğr. Üyesi Ersin DİKER Caner ÖZARSLAN
Proje Yürütücüsünün Haberleşme Bilgileri:	ersindikier@gmail.com 0530 884 7180 ozarslancaner@gmail.com 0535 565 9455
Araştırmanın Amacı:	Son dönemlerde yaşanan krizler, kurumları etkilemekte ya da yaşamlarını sonlandırmaktadır. Ortaya çıkan krizler sadece kurumu değil çalışanlarını da etkilemektedir. Kriz yönetimi sayesinde böylesine olumsuz durumların yaşanma olasılığı daha da azaldığı bilinmektedir. Ayrıca kurumun sahip olduğu kriz yönetimi becerileri de var olan sorunun çözümüne fayda sağlayabileceği söylenebilir. Bu bağlamda çalışmanın amacı, Samsun Büyükşehir Belediyesi'nin sahip olduğu kriz yönetimi becerilerinin ne düzeyde olduğunun belirlenmesi olarak ifade edilebilir. Bu amaç doğrultusunda kriz ve kriz yönetimi konuları bağlamında literatür taraması yapılacak, örneklem olarak seçilecek kurumda çalışanlara yönelik uygulanacak anket çalışması ile kurumun kriz yönetimi becerilerinin ne düzeyde olduğu ve çalışanların demografik özelliklerine göre tutumlarında farklılık olup olmadığı ortaya konulacaktır.

Handwritten signatures and initials in blue ink.

<b>Araştırmanın Gerekçesi:</b>	Günümüzde kurumlar farklı türlerde ki krizler ile karşı karşıya gelmektedir. Bu noktada yaşanan krizlere yönelik ön hazırlık ve kriz yönetimi giderek önem kazanmaktadır. Ön hazırlık ve kriz yönetimin yanı sıra, kriz dönemlerinde kurumlar tarafından gerçekleştirilen kriz yönetim becerileri de meydana gelen sorunları çözmede fayda sağladığı bilinmektedir. Dolayısıyla kurumların kriz yönetimi olgusuna değer vermesi gerekli görülmektedir. Bu bakımdan yapılacak olan araştırma, belirlenen kurumun çalışanlarına yönelik uygulanacak anket formu ile kurumun kriz yönetimi becerilerinin ne düzeyde olduğu ortaya çıkarılacaktır. Çıkan sonuçların iletişim bilimine ve kurumların kriz yönetiminde uygulayacağı yöntemlere katkı sağlaması beklenmektedir.
<b>Araştırmanın Yöntemi:</b>	Bu çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği esas alınacaktır. Çalışmanın örneklem seçiminde amaçlı örnekleme yöntemi kullanılacaktır. Literatür taramasında tezin konusuna uygun geçerliği ve güvenilirliği yapılmış bir çalışmanın ölçeği, yapılacak olan araştırmada kullanılacaktır. Bu ölçek sayesinde kurumun kriz yönetim becerileri, kurum çalışanları üzerinden araştırılacaktır. Çalışmada elde edilecek verilerin yorumlanması için; regresyon analizi, korelasyon analizi, faktör analizi, frekans analizi, anova analizi ve t-testi analizi kullanılacaktır.
<b>Kullanılacak biyolojik, psikolojik ve teknik vb. tüm yöntemleri açıklayan etik ile ilgili özet:</b>	Krizler, son yıllarda çeşitli nedenlerden dolayı meydana gelmekte ve kurumlar ciddi zararlar görebilmektedir. Dolayısıyla krizin bıraktığı zararlar kurumları felakete sürükleyebilir. Uygulanacak yöntemler ile krizleri ortaya çıkmadan önlemek ya da ortaya çıktıktan sonra stratejik yönetimler ışığında çözmek mümkün görülmektedir. Bu sayede krizin ardında bırakacağı hasarların minimuma indirilmesi sağlanabilir. Kamu kurumlarının kriz yönetimi becerilerini inceleyen bu çalışmada Samsun Büyükşehir Belediyesi çalışanlarına yönelik araştırma yapılacaktır. Kurum çalışanlarına uygulanacak anket formu ile hizmet verdikleri kurumun kriz yönetimi becerileri hakkındaki görüşleri irdelenecektir. Katılımcıların kişisel bilgilerinin istenmeyeceği anket formunun doldurulması ise gönüllülük esası ilkesinde gerçekleşecektir.

M 2

veç

4 5

Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi öğretim üyelerinden Sayın Dr. Öğr. Üyesi Ersin DİKER'in "Kamu Kurumlarının Kriz Yönetimi Becerileri: Samsun Büyükşehir Belediyesi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma" adlı projesi değerlendirilmiştir.

Proje etik açısından uygun bulunmuştur.




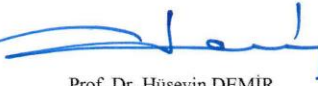
Projenin etik açısından geliştirilmesi gerekmektedir.

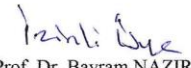



Proje etik açısından uygun bulunmamıştır.

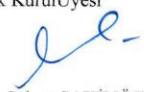



  
Prof. Dr. Bahri BAYRAM  
Etik Kurul Üyesi


  
Prof. Dr. Hüseyin DEMİR  
Etik Kurul Üyesi

  
Prof. Dr. Bayram NAZIR  
Etik Kurul Üyesi

  
Prof. Dr. Ekrem CENGİZ  
Etik Kurul Üyesi

  
Prof. Dr. Saime ŞAHİNÖZ  
Etik Kurul Üyesi

  
Prof. Dr. Ferkan SİPAHİ  
Etik Kurul Üyesi

  
Prof. Dr. Günay ÇAKIR  
Etik Kurul Başkanı