

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İLETİŞİM ANA BİLİM DALI



ALİŞVERİŞ MERKEZLERİNDE KRİZ
İLETİŞİMİ ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN HAZIRLAYAN
Doç. Dr. SADIK ÇALIŞKAN Gizem FINDIKLI

MALATYA 2025

**T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İLETİŞİM ANA BİLİM DALI**

**ALİŞVERİŞ MERKEZLERİNDE KRİZ İLETİŞİMİ ÜZERİNE BİR
DEĞERLENDİRME**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**HAZIRLAYAN
Gizem FİNDIKLI**

**DANIŞMAN
Doç. Dr. SADIK ÇALIŞKAN**

MALATYA 2025

ONUR SÖZÜ

Doç.Dr. Sadık ÇALIŞKAN danışmanlığında Yüksek Lisans Tezi olarak hazırladığım “Alışveriş Merkezlerinde Kriz İletişimi Üzerine Bir Değerlendirme” başlıklı bu çalışmanın; bilimsel, ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün yapıtların hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterilenlerden oluştuğunu belirtir, bunu onurumla doğrularım.

GİZEM FINDIKLI



ÖNSÖZ

Araştırma sürecimin başından sonuna kadar beni her zaman motive eden, yönlendiren ve desteklerini esirgemeyen tez danışmanım Doç.Dr. Sadık Çalışkan'a ve bu süreçte değerli bilgilerini ve fikirlerini benimle paylaşarak tezime katkı sağlayan Doç.Dr. Özgür Kılınç'a teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Yüksek Lisans serüvenimde her anımda yanımda yer alan, tezi bitirmemde her zaman umut kaynağım olan sevgili eşim Uğur Fındıklı'ya sonsuz teşekkür ederim.

Eğitim sürecim boyunca her adımımı destekleyen, bana olan inançlarını her zaman hissettiren, emekleri ile benim bu günlere gelmemi sağlayan canım annem ve babam Pamire ve R. Kamuran Sezer'e sonsuz teşekkürü borç bilirim. Ayrıca bu süreçte tanıştığım , desteğini ve bilgisini benimle paylaşan sevgili arkadaşım Maşide Karaca'ya teşekkür ederim.

Gizem FINDIKLI

ÖZET

Günümüz küresel ekonomik düzeninde, kapitalizmin etkisiyle hızla gelişen perakende sektörü, tüketim kültürünün en görünür mekânlarından biri olan alışveriş merkezleri aracılığıyla büyümesini sürdürmektedir. Alışveriş merkezleri, sosyalleşme, eğlence, ve kültürel faaliyetlerin yoğunlaştığı çok işlevli yaşam alanları haline gelmiştir. Bu çok yönlü yapıları sebebi AVM'ler, buldukları bölgelerde önemli bir çekim merkezi haline gelmekte; bu durum da onları çeşitli kriz türlerine karşı savunmasız kılmaktadır.

AVM'ler; doğal afetler, ekonomik krizler, terör saldırıları, güvenlik açıkları, altyapı arızaları, teknoloji kaynaklı kesintiler, sağlık krizleri gibi farklı ölçek ve nitelikteki kriz durumlarıyla karşı karşıya kalabilmektedir. Bu tür krizlerin etkili şekilde yönetilememesi, alışveriş merkezlerinin kurumsal itibarını, sürekliliğini ve finansal istikrarını ciddi bir şekilde tehdit edebilmektedir. Bu nedenle kriz yönetimi ve özellikle kriz iletişimi, AVM'lerin yönetsel olarak sürdürülebilir olmaları açısından stratejik bir önem taşımaktadır.

Bu tez çalışması, alışveriş merkezlerinde kriz iletişimi süreçlerini çok boyutlu bir yaklaşımla ele almayı amaçlamaktadır. Özellikle kriz öncesi hazırlık aşaması, kriz anında yürütülen iletişim stratejileri ve kriz sonrasında gerçekleştirilen değerlendirme faaliyetleri, alışveriş merkezi yöneticilerinin bakış açısıyla kapsamlı şekilde analiz edilmiştir. Çalışma Türkiye'de faaliyet gösteren alışveriş merkezlerinin krizlere karşı ne derece hazırlıklı olduğunu, benimsedikleri kriz yönetim stratejilerini ve yöneticilerin kriz iletişimine yönelik algılarını ortaya koymaktır.

Araştırma, nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği kullanılarak yürütülmüş olup, Türkiye genelindeki çeşitli AVM'lerde görev yapan yönetici düzeyindeki katılımcılarla gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler, kriz iletişimi süreçlerine ilişkin mevcut uygulamaları ve karşılaşılan zorlukları belirleme açısından önemli bulgular sunmakta; aynı zamanda krizlere karşı daha dayanıklı ve proaktif AVM yönetim stratejilerinin geliştirilmesine katkı sağlamayı hedeflemektedir.

Anahtar Kelimeler: Kriz, Kriz İletişimi, Kriz Yönetim Stratejileri, Alışveriş Merkezi

ABSTRACT

In today's global economic landscape, the retail sector is growing rapidly under the influence of capitalism. Shopping centres are one of the most visible manifestations of consumption culture and are playing a key role in this growth. Shopping centres have become multifunctional living spaces where people socialise, have fun and enjoy cultural activities. Due to their multifunctional nature, shopping centres have become important attractions in their local areas, but this also makes them vulnerable to various types of crisis.

They can be affected by natural disasters, economic crises, terrorist attacks, security breaches, infrastructure failures, technology-related outages and health crises, among others. If these types of crisis are not managed effectively, they can seriously threaten the corporate reputation, continuity and financial stability of shopping centres. Therefore, crisis management, and crisis communication in particular, are strategically important for the sustainable management of shopping centres.

This thesis examines crisis communication processes in shopping centres from a multidimensional perspective. Specifically, it provides an in-depth analysis of the preparation phase before the crisis, the communication strategies implemented during the crisis and the evaluation activities carried out afterwards, as seen through the eyes of shopping centre managers. The study aims to reveal the extent to which shopping centres in Turkey are prepared for crises, the strategies they adopt for crisis management and managers' perceptions of crisis communication.

The research was conducted using a quantitative questionnaire-based study with participants at manager level from various AVMs across Turkey. The resulting data provides valuable insights into current crisis communication practices and challenges and aims to contribute to the development of more resilient and proactive AVM management strategies in the event of a crisis.

Keywords: Crisis, Crisis Communication, Crisis Management Strategies, Shopping Centers

İÇİNDEKİLER

KABUL ONAY	İİİ
ONUR SÖZÜ	İV
ÖNSÖZ	V
ÖZET.....	VI
ABSTRACT.....	Vİİ
İÇİNDEKİLER	Vİİİ
TABLolar LİSTESİ	Xİ
ŞEKİLLER LİSTESİ	Xİİ
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KRİZ KAVRAMI VE KRİZ ÇEŞİTLERİ

1.1. Kriz Kavramı	14
1.2. Krizin Kaynakları	23
1.2.1. Örgüt Dışı Faktörler	24
1.2.2. Örgüt İçi Faktörler	26
1.3. Kriz Çeşitleri.....	27
1.4. Kriz İletişimi.....	32
1.4.1. Kriz Öncesi (Pre-Crisis).....	34
1.4.2. Kriz Anı (Criss)	35
1.4.3. Kriz Sonrası (Post-Crisis)	35
1.5. Dijital Çağda Kriz İletişimi	42
1.6. Kriz Yönetimi	47

İKİNCİ BÖLÜM

2. ALIŞVERİŞ MERKEZLERİ VE KRİZ İLETİŞİMİ

2.1. Perakende Sektörü ve Alışveriş Merkezleri	54
2.2. Alışveriş Merkezlerinde Kriz İletişimi	56

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı.....	61
3.2. Araştırmanın Problemi.....	62
3.3. Araştırmanın Önemi.....	62
3.4. Araştırmanın Varsayımları, Soruları ve Hipotezleri.....	62
3.5. Araştırmanın Modeli.....	63
3.6. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme.....	63
3.7. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	64
3.8. Veri Toplama Araçları.....	65
3.9. Verilerin Çözümlemesi.....	65

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. BULGULAR

4.1. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular.....	66
4.2. İfadelere Katılım Ortalamaları.....	68
4.3 Kriz İletişimi Süreci Aşamalarına Yönelik Ortalamalar.....	69
4.2. Hipotez Testleri.....	69
4.2.1.Cinsiyet Değişkeni Açısından Bağımsız Örneklem t-Testi.....	70
4.2.2. Yaş Gruplarına Göre Kriz İletişimi Tutumlarının Karşılaştırılması.....	70
4.2.3. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Kriz İletişimi Tutumlarının Karşılaştırılması.....	72
4.2.4. Çalışma Yılı Değişkenine Göre Kriz İletişimi Tutumlarının Karşılaştırılması.....	73

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç.....	74
5.2. Öneriler.....	78
KAYNAKLAR.....	80

EKLER	87
EK-1. Anket Formu.....	87
EK-2. Etik Kurul Onay Formu	91



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1. Commbs (2007)	29
Tablo 1.2. Mitroof (2001).....	30
Tablo 1.3. Fink (1986).....	30
Tablo 1.4. Fischer & Green, 2004	31
Tablo 4.1. Katılımcıların cinsiyet dağılımı	66
Tablo 4.2. Katılımcıların yaş dağılımı.....	66
Tablo 4.3. Katılımcıların eğitim durumu dağılımı.....	67
Tablo 4.4. Katılımcıların çalışma yılı dağılımı	67
Tablo. 4.5. Katılımcıların İfadelere Katılım Ortalamaları	68
Tablo 4.6. Kriz İletişimi Süreci Aşamalarına Yönelik Ortalamalar	69
Tablo 4.7. Cinsiyet Değişkeni Açısından Bağımsız Örneklem T Testi.....	70
Tablo 4.8. Kriz Öncesi Sürecin Yaş Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular	70
Tablo 4.9. Kriz Anının Yaş Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular	71
Tablo 4.10. Kriz Sonrasının Yaş Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular	71
Tablo 4.11. Kriz Öncesi Sürecin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular	72
Tablo 4.12: Kriz Anının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular	72
Tablo 4.13. Kriz Sonrasının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular	72
Tablo 4.14. Kriz Öncesi Sürecin Çalışma Yılı Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular	73
Tablo 4.15. Kriz Anının Çalışma Yılı Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular	73
Tablo 4.16: Kriz Sonrasının Çalışma Yılı Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular	74

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Krizin Çince Sembolü	18
Şekil 1.2. Örgütsel Kirizin Faktörleri	23
Şekil 1.3. Coombs'un Kriz Yaşam Döngüsü Modeli.....	36
Şekil 1.4. Durumsal Kriz İletişimi Modeli	39
Şekil 1.5. İnternet Sonrası İletişim Araçlarının Gelişimi	42
Şekil 1.6. Sosyal Medya Platformlarının Temel Özellikleri	43
Şekil 1.7. Burnett'in Kriz Yönetimi Modeli	51
Şekil 1.8. Kriz Yönetim Süreci	52
Şekil 2.1. Dağıtım Kanalı	55

GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz yüzyılda alışveriş merkezleri, modern toplumun vazgeçilmez sosyal ve ekonomik alanlarından biri haline gelmiştir. Şehirlerin kalbi olarak kabul edilen ve nüfus yoğunluğuna bağlı olarak genel anlamda şehir merkezlerinde yer alan bu mekânlar, hem ticari hem de kültürel anlamda gündelik hayatta büyük bir rol oynamaktadır. Ancak, alışveriş merkezlerinin bu denli önemli bir hale gelmesinin, uzun bir evrim sürecine dayandığını söylemek mümkündür.

Üretim ve tüketim alışkanlıklarındaki dönüşüm, geleneksel olarak belirli zamanlarda kurulan panayır, agora ve pazar yerleri gibi yerel ticaret alanlarının yerini, çok çeşitli ürün ve hizmetleri sürekli olarak sunan büyük mağazalara, pasajlara ve alışveriş merkezlerine bırakmasına neden olmuştur. (Canyürek, 2014: 5). Alışveriş merkezleri, küreselleşme ve tüketim kültürünün bir araya geldiği önemli mekânlar olarak günümüzde büyük bir rol oynamaktadır. Küreselleşme ile birlikte, dünya genelindeki kültürel, ekonomik ve ticari sınırlar giderek daha fazla birbirine yaklaşmış ve entegre olmuştur. Bu dönüşüm süreci, alışveriş merkezlerinin yaygınlaşmasını ve küresel markaların her yerde görünür hale gelmesini sağlamıştır. Tüketim kültürünün ve kapitalizmin etkisi ile insanlar sürekli olarak yeni ürünler satın alma, hizmetlerden faydalanma ve sosyalleşme ihtiyaçlarını gidermek istemektedir.

Kapitalizmin, sürekli büyüme ve kar odaklı yapısı, insanları yalnızca ihtiyaçlarını değil, aynı zamanda sürekli yenilik ve tüketim arzusu doğrultusunda hareket etmeye teşvik etmektedir. Bu durum, bireylerde ve toplumlarda “her şeyi sürekli tüketme” anlayışını doğurmuştur.

Tüketim toplumunun yapısı, bireylere sürekli olarak yeni ihtiyaçların var olduğu hissini aşılması ve gündelik yaşamda deneyimlenen memnuniyetsizlik, mutsuzluk ve stres gibi olumsuz duyguların alışveriş yoluyla giderilebileceği algısı üzerine inşa edilmektedir (Kaban Kadioğlu, 2014: 43). Tüketim toplumunun dinamiği, bireylerin sürekli yeni ihtiyaçlar hissetmesine dayanmaktadır. Bu ihtiyaçlar, genellikle gerçek gereksinimlerden ziyade pazarlama stratejileriyle yaratılmış yapay taleplerden oluşur. Ayrıca, günlük yaşamda bireylerin yaşadığı hoşnutsuzluk, mutsuzluk ve gerilim gibi duygusal durumların, tüketimle hafifletilebileceği algısı hızla yayılmaktadır. Alışveriş, bu bağlamda geçici bir haz

veya mutluluk kaynağı olarak sunulmaktadır. Bu durum, bireylerin sorunlarını çözmek yerine, onları tüketim yoluyla bastırmaya yönelttiği için bir kısır döngü yaratabilir.

Bu anlayış, hem maddi kaynakların hızla tükenmesine hem de bireylerin tüketim yoluyla anlam arayışına yönelmesine neden olabilir. Ayrıca, çevresel sürdürülebilirlik ve toplumsal değerler açısından da olumsuz etkiler yaratmaktadır. Kapitalizm, tüketim kültürünün etkilerini derinleştirmektedir.

Antik çağlarda yer alan çarşılar ve pazar yerlerinin modern hali olarak kabul edilen alışveriş merkezlerinin, Sanayi Devrimi ile ortaya çıkmıştır. Özellikle 1852'de Paris'te açılan Le Bon Marché, çok katlı ve sadece alışveriş için ayrılmış ilk mekânlardan biri olarak önemli bir dönüm noktasıdır. 20. Yüzyıla gelindiğinde ise küreselleşmenin etkisi ile alışveriş merkezlerinin sayısı dünyada hızla artış göstermeye başlamıştır (İstanbul Planlama Ajansı, 2024).

Başlangıçta dükkânların açılması, tüketim kültürünün gelişimi için önemli bir adım olarak değerlendirilmişse de, bu sürecin ikinci ve daha etkili aşamasını çok katlı büyük mağazaların ortaya çıkışı oluşturmuştur. Bu büyük ve çok katlı mağazalar yalnızca tüketimi teşvik etmekle kalmamış, aynı zamanda sundukları ürün çeşitliliği ve görsel düzenlemeleriyle arzuları ve fantezileri de harekete geçirmiştir. 1830'lu yıllarda Paris'te açılan ilk büyük mağaza, daha geniş bir müşteri kitlesine hitap edebilmek amacıyla birden fazla giyim mağazasının birleşmesiyle oluşmuştur (Gümüş, 2018 : 37).

Büyük mağazacılıktan sonra alışveriş merkezlerinin ortaya çıkması ise Victor Gruen'in tasarlaması ile meydana gelmiştir. Victor Gruen, alışveriş merkezlerinin öncüsü olarak kabul edilen Avusturyalı bir mimardır. 1956 yılında ilk modern alışveriş merkezini Southdale Center adıyla Minnesota'da tasarlamıştır. Victor Gruen'in 1960 yılında ortaya koyduğu yaklaşıma göre, alışveriş merkezleri yalnızca ticari faaliyetlerin yürütüldüğü yapılar değil, aynı zamanda sosyal etkileşimlerin gerçekleştiği ve kentsel yaşamın şekillendiği mekânlar olarak da değerlendirilebilir. Gruen, bu alanların alışveriş yapmanın ötesinde işlevler üstlenebileceğini; bireylerin gündelik yaşamın monotonluğundan uzaklaşmak, dinlenmek, sosyalleşmek ve aidiyet hissi geliştirmek amacıyla tercih edebileceğini savunur. Sanayileşme ve modernleşme süreçleriyle birlikte kent merkezlerinin

sosyal anlamını yitirmeye başlaması, alışveriş merkezlerini bu boşluğu doldurabilecek yeni kamusal alanlar olarak öne çıkarmıştır (Vural Arslan, 2009). Bu anlayış aslında kapitalizm ve modernleşmenin harmanlanması ile birlikte geleneksel kent merkezlerinin sosyal işlevlerini yitirmesi, alışveriş merkezlerini bu boşluğu doldurabilecek alternatif kamusal alanlar haline getirmiştir.

Gruen, alışveriş merkezlerini, insanların bir araya gelip sosyalleşebileceği, kültürel etkinliklerin düzenlenebileceği kamusal alanlar olarak tasarlamıştır (Hardwick, 2004). Gruen'ün yaklaşımında, alışveriş merkezlerinin fiziksel yapısının ve tasarımının, insanların orada vakit geçirmek istemelerini sağlayacak şekilde düzenlendiği de önemli bir noktadır. Yani, alışveriş merkezleri yalnızca bir alışveriş yeri olmanın ötesinde, sosyal etkileşimler için fırsatlar sunan, eğlence, dinlenme ve topluluk oluşturma işlevleri görebilecek mekânlar olarak tasarlanabilir. Alışveriş merkezleri, modern şehir yaşamının dönüşümünde yalnızca tüketim değil, sosyal buluşma ve aidiyetin de mekânı hâline gelmiştir (Goss, 1993: 25). Alışveriş merkezlerinin bu şekilde tasarlanması, onları sadece bir ticaret alanı olmaktan çıkarıp, kent yaşamının önemli bir parçası haline getirebilir. Victor Gruen'ün 1960'lı yıllarda ortaya koyduğu görüşler doğrultusunda, alışveriş merkezleri sadece tüketim faaliyetlerinin yürütüldüğü mekânlar olmanın ötesinde, bireylerin sosyalleşme, gündelik yaşamın tekdüzeliğinden uzaklaşma ve aidiyet duygusu geliştirme gibi psikososyal gereksinimlerine yanıt veren çok işlevli yapılar olarak değerlendirilebilir (Hardwick, 2004). İçinde bulunduğumuz yüzyılda, alışveriş merkezleri dünya genelinde büyük bir ekonomik faaliyet alanı oluşturmakta ve her büyüklükteki şehri etkileyen sosyal ve kültürel gelişmeleri şekillendirmektedir. Bu yapılar, yalnızca ticaretin değil, aynı zamanda kültürel ve toplumsal etkileşimin de merkezi haline gelmiştir. 20. yüzyılın ikinci yarısında alışveriş merkezleri, ticaretin, eğlencenin ve sosyal yaşamın birleştiği dev yapılar olarak dünyanın dört bir yanına yayılmıştır.

Bloch vd (1994) Alışveriş merkezleri, sosyal etkileşim olanakları ile ekonomik faaliyetlerin bir arada yürütüldüğü mekânlar olarak değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda, söz konusu yapılar, ekonomik dinamiklerle toplumsal etkileşimin iç içe geçtiği kentsel alanlar olarak önemli bir işlev üstlenmektedir. Gruen'e göre (1960) ; şehirlerde sosyal etkileşimi teşvik edebilecek, insanların rahatça bir araya

gelebileceği kamusal alanlar oluşturmak büyük bir önem taşıyor. Gruen'in ortaya koyduğu bu bakış açısı, alışveriş merkezlerini modern şehir yaşamında birer yeni kamusal alan örneği olarak değerlendirmeyi mümkün kılar. Bu noktada, kamusal alan kavramını tarihsel ve kuramsal bağlamda ele almak, alışveriş merkezlerinin toplumsal işlevini daha derinlikli biçimde analiz edebilmek açısından önem taşımaktadır.

'Kamusal mekân' terimi genellikle insanların kullanımına açık olan ve insanlar tarafından ortak kullanım amacı taşıyan kentsel ya da kırsal alanları tanımlamak için kullanılır (Vural,Yücel, 2006). Kamusal mekânlar, çoğunlukla herkesin erişebileceği, toplulukların bir araya gelebileceği ve çeşitli etkinlikler gerçekleştirebileceği alanlardır. Bu tür mekanlar, hem kentsel veya şehir içi hem de kırsal yani köy ya da daha uzak yerleşimlerde bulunabilir. İnsanların ortak kullanımı için tasarlanmış alanların hemen hepsi kamusal alan olarak adlandırılabilir. Habermas'a göre (2004) ise her şeyden önce kamuoyunun şekillendiği, özerk siyasal tartışmaların yürütüldüğü ve bu tartışmaların zeminini oluşturan kültürel yapıların üretildiği tüm alanlar, kamusal mekân olarak değerlendirilebilir.

Kamusal alanın kavramsal boyutu ele alındığında, hem mekânsal hem de toplumsal anlam taşıdığı anlaşılmaktadır. Mekânsal boyutta bir alanı veya mekânı ifade etmektedir, toplumsal olarak ise ortak bir akıl ve ortak bir iradeyi temsil ettiği kabul edilmektedir. Kamusal alan kavramı, yalnızca fiziksel bir mekânı tanımlamanın ötesinde, toplumsal etkileşim ve katılım süreçlerini de içeren çok katmanlı bir yapıya sahiptir. Habermas'ın (1962) klasik tanımıyla kamusal alan, bireylerin bir araya gelerek ortak olayları tartıştığı, eleştirel fikirlerinin geliştiği ve kamusal aklın biçimlendiği bir söylemsel alanı ifade eder. Bu yaklaşımda kamusal alan, demokrasinin işleyişi açısından merkezi bir rol üstlenir ve kamunun yani halkın sesini duyurması için önem taşır.

Habermas'ın söylemsel kamusal alan modeli, mekândan çok bir etkileşim ve iletişim alanına dikkat çekerken, Henri Lefebvre (1991) bu alanı aynı zamanda mekânsal üretim kapsamında ele alır. Lefebvre'ye göre, mekân, fiziksel bir yer olmanın ötesinde, toplumsal ilişkiler aracılığıyla şekillenen ve sürekli olarak yeniden üretilen sosyal bir pratiktir. Bu doğrultuda, kamusal alan da fiziksel bir mekân olmasının yanında, toplumsal kimliklerin, ilişkilerin ve çatışmaların ortaya çıktığı dinamik bir yapı

olarak tanımlanabilmektedir. Sennett (1977) ise kamusal alan, bireylerin bir araya gelerek farklılıklarıyla karşılaştığı ve anonim sosyal ilişkilerin tesis edildiği bir mekân olarak tanımlanır. Bu perspektiften bakıldığında, kamusal alan; çeşitli toplumsal kimliklerin etkileşim içinde olduğu, çatışmaların ve anlaşmaların gerçekleştiği, bireylerin karşılıklı iletişim yoluyla toplumsal dayanışma, ortaklık ve aidiyet duygusunu geliştirdikleri dinamik bir ortam olarak görülür. Böylece kamusal alan, sadece fiziksel bir mekân olmanın ötesinde, toplumsal yaşamın temel yapıtaşlarından biri olarak işlev görür.

Dolayısıyla kamusal alan, hem fiziksel-mekânsal özellikler taşıyan hem de toplumsal ilişkilerle biçimlenen çok katmanlı bir kavramdır. Bu ikili yapı, kamusal alanların yalnızca yapılar, meydanlar veya diğer somut mekânlar aracılığıyla değil, aynı zamanda bu mekânlarda gerçekleşen sosyal etkileşimler ve pratiklerle tanımlandığını ortaya koymaktadır (Low & Smith, 2006). Habermas'a göre kamusal alan sanayi toplumun bir ürünüdür. Kapitalizmin gelişmesi ile ortaya çıkmış ve modernleşmenin etkisi ile gelişimini tamamlamıştır.

Kamusal mekan kavramı tarihsel olarak, bireylerin bir araya gelerek toplumsal meseleleri tartıştığı, özgürce fikir alışverişinde bulunabildiği ve kolektif kimlikler inşa edebildiği demokratik bir zemin olarak tanımlanmıştır (Habermas, 1962). Ancak bu idealize edilmiş kamusal alan, sanayileşme ve kapitalist sistemin etkisiyle önemli bir dönüşüm geçirmiştir. Özellikle modern kentleşme süreçleriyle birlikte kamusal mekânlar fiziksel olarak parçalanmış, bütünlüğünü yitirmiş ve giderek özel sermayenin denetimine girmeye başlamıştır (Mitchell, 1995).

Modernleşme süreciyle birlikte kent planlamasında artan düzenleme eğilimleri, ulaşım olanaklarının gelişmesi ve ticaretin merkezileşmesi, geleneksel kamusal alanların örneğin meydanlar, pazar yerleri ve sokaklar giderek geri plana itilmesine sebep olmuştur. Bu dönüşüm, kamusal mekânların yerini daha denetimli, gözetim altında tutulan ve özel mülkiyet temeline dayanan yarı-kamusal alanların almasına yol açmıştır (Zukin, 1995). Bu bağlamda modernleşmeyle birlikte şehirler daha planlı hâle gelmiş olup, ticaret belirli noktalarda toplanmaya başlamıştır. Bu gelişmeler, insanların eskiden bulunduğu açık alanların (meydanlar, pazar yerleri, sokaklar) önemini azalttı. Yerlerine ise artık güvenli ve özel kişilere ya da şirketlere ait, herkesin özgürce kullanmadığı alanlar geçmeye başlamıştır. Bu durum

modernleşme ve kapitalizmin doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu dönüşümün en çarpıcı örneklerinden biri, günümüzdeki alışveriş merkezleridir. Alışveriş merkezleri, dışarıdan kamusal alan niteliği taşıyor gibi görünse de, gerçekte erişim, davranış ve ifade özgürlüğünün özel mülkiyet kurallarıyla sınırlandığı, sürekli gözetim altında tutulan ve ticarileştirilmiş yarı-kamusal mekânlar olarak işlev görmektedir (Kohn, 2004).

David Harvey (1989), kapitalist kentleşme süreci, mekânı bir meta hâline getirerek kamusal alanları giderek özel sermayenin çıkarları doğrultusunda şekillendirmiştir. Bu çerçeveden bakıldığında alışveriş merkezleri, bireylerin toplumsal konumlarını öncelikli olarak "tüketici" kimliği üzerinden yeniden kurgulayan alanlar hâline gelmiştir. Dolayısıyla bu mekânlar, kamusal alanın demokratik niteliğinden uzaklaşarak, kontrollü, düzenlenmiş ve homojenleştirilmiş sosyal etkileşim biçimlerini teşvik etmektedir. Sharon Zukin'in (1995) "kültürel stratejiler" olarak tanımladığı süreçte, alışveriş merkezleri estetik unsurlar ve güvenlik söylemleriyle çekici hâle getirilerek, farklı sosyal grupların bir arada bulunabileceği izlenimini yaratmaktadır. Ancak gerçekte bu mekânlar, ayrımcılığa dayalı ve tüketim odaklı bir mekânsal deneyim sunarak, toplumsal eşitsizlikleri yeniden üretmektedir. Bu yönüyle alışveriş merkezleri, hem modernleşmenin kent mekânına getirdiği fiziksel düzenlemenin hem de kapitalizmin sosyal ilişkileri yeniden üretme biçiminin somut bir yansımasıdır.

Alışveriş merkezlerinin toplumsal öneminin temelinde, insanların sosyal ilişki kurma, bir araya gelme ihtiyacını karşılayan çok yönlü mekânlar olmaları yatmaktadır. Alışveriş merkezleri, sosyal etkileşimi teşvik eden kamusal alanlar olarak, sadece alışveriş yapmaya gelen insanları değil, aynı zamanda eğlence, dinlenme, kültürel etkinliklere katılma, yeme içme gibi farklı amaçlar için de tercih edilen mekânlardır. Alışveriş merkezlerinin iç yapısında, sinemalar, restoranlar, oyun alanları ve sosyal etkinlikler gibi unsurlar yer alır; bu da onları sadece ticaret alanları değil, aynı zamanda toplumsal yaşamın dinamiklerine dahil olan sosyal merkezler haline getirir. Alışveriş merkezlerinin ilk tasarımcısı olarak kabul edilen Victor Gruen'e göre, kentlerde sağlıklı bir toplumsal yaşamın inşası için, bireylerin yoğun trafik, tekdüze çalışma koşulları ve izole konut alanları gibi modern yaşamın yabancılaştırıcı unsurlarından uzaklaşarak bir araya gelebilecekleri sosyal

mekânların oluşturulması gerekmektedir (Gruen,akt. Kowinski, 1985: 29). Bu anlayışa göre sağlıklı bir kent yaşamının tesis edilmesi için, bireylerin trafik, monoton çalışma ortamları ve izole konut alanlarından uzaklaşarak bir araya gelebilecekleri sosyal mekânların oluşturulması gerekmektedir. Bu sosyal mekânlar, kamusal alanın işlevini üstlenerek, bireylerin bir arada bulunabildiği, etkileşim kurabildiği ve toplumsal bağların güçlendiği ortak yaşam alanlarıdır.

Alışveriş merkezlerinin yalnızca ticaret amacı güden mekânlar olmaktan öte, bir tür toplumsal çekim merkezi haline geldiği ve kentlilerin gündelik yaşamını şekillendiren önemli sosyal alanlara dönüşmüştür. Alışveriş merkezlerinin temel amacı yalnızca mal ve hizmet sunmakla sınırlı olmayıp, aynı zamanda buldukları şehirlerde yer alan insanların ilgisini çekmek, onları mekâna çekmek ve sosyal etkileşimler için uygun ortamlar yaratmaktır. Bu bağlamda, alışveriş merkezlerinde dikkat çeken bir diğer unsur, alışverişin “eğlence” biçimine dönüştürülmesidir. Alışveriş merkezleri, alışverişi salt bir ihtiyaç karşılama faaliyeti olmaktan çıkararak, deneyimsel ve eğlenceli bir etkinlik haline getirmeyi hedeflemektedir. Mağazalar, restoranlar, sinemalar ve oyun alanları gibi çeşitli işlevsel alanlarla çevrelenen alışveriş merkezleri, tüketim etrafında sosyal ve eğlence odaklı kapsamlı bir ortam sunmaktadır (Şentürk, 2012).

Alışveriş merkezlerinin eğlence ve sosyal etkileşim unsurlarını ön plana çıkaran yapısı, bireylerin alışveriş ve tüketim kararlarını bilinçli bir şekilde vermelerini güçleştirebilir. Bu durum, günlük yaşamda gereksiz tüketim alışkanlıklarının artmasına ve tüketimin kontrolsüz bir şekilde yükselmesine yol açabilmektedir. Bu perspektiften bakıldığında, alışveriş merkezlerinin eğlence olanakları aracılığıyla tüketimi teşvik etmesi, tüketim kültürünün yaygınlaşmasını hızlandıran önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Tüketim kültürü, ekonomik büyümeyi desteklerken aynı zamanda tüketici ihtiyaçlarını karşılamak üzere geniş ürün ve hizmet seçenekleri sunmaktadır (Topsümer vd., 2014). Alışveriş merkezleri, eğlence ve sosyal etkileşim imkânları sunarak insanların daha fazla ve bazen gereksiz tüketim yapmalarına neden olabilmektedir. Bu durum, tüketim kültürünün hızla yayılmasına katkı sağlamaktadır. Tüketim kültürü ise ekonomik büyümeyi destekler ve tüketicilere çeşitli ürün seçenekleri sunmaktadır.

Alışveriş merkezleri, tüketim kültürünün merkezî mekânları olarak değerlendirilebilir. Kapitalist sistemin etkisi altındaki toplumlar, sürekli ve kesintisiz bir tüketim sürecine odaklanmaktadır. Küreselleşmenin etkisiyle ise tüketim alışkanlıkları ve yaşam tarzları dünya genelinde giderek benzerleşmektedir (Gümüş, 2018 : 59). Günümüz dünyasına önemli bir kamusal-sosyal mekan olan alışveriş merkezleri, insanların sürekli olarak tüketime yönlendirildiği, tüketim alışkanlıklarının pekiştirildiği yerlerdir. Kapitalist bir toplumda, bireyler genellikle ekonomik sistemin sunduğu ürünleri ve hizmetleri sürekli olarak tüketmeye teşvik edilir. Bu durum, toplumsal değerler, yaşam biçimleri ve bireysel kimliklerin büyük ölçüde tüketime dayalı olarak şekillenmesine neden olur. Tüketim, haz verici bir etkinlik olması nedeniyle insanlara sürekli çekici bir faaliyet olarak sunulmaktadır. Bu gerçeği fark eden kurum ve organizasyonlar, tüketimi teşvik etmek amacıyla yeni teknikler geliştirmiştir. Bu bağlamda, tüketim faaliyetleri bireylerin yaşamında giderek daha cazip ve vazgeçilmez bir hâle gelmektedir (Torlak,2016).

Alışveriş merkezlerinin yükselişi, yalnızca kentsel dönüşümün bir sonucu olmakla kalmayıp, aynı zamanda küresel ölçekte yayılan tüketim kültürünün de bir yansıması olmaktadır. Tüketim kültürü, hem fazla mal ve hizmet üreten gelişmiş Batı toplumlarını hem de üretim kapasitesi sınırlı olan diğer toplumları kapsayan geniş bir kavram olarak ele alınmalıdır (Yanıklar, 2006). Bu bağlamda AVM'ler, sadece alışveriş yapılan mekânlar olmanın ötesine geçerek, tüketim davranışlarının yönlendirildiği ve yeniden üretildiği alanlara dönüşmüştür. 1988 yılında İstanbul'da bulunan Türkiye'nin ilk alışveriş merkezi olan Galleria'nın açılmasından itibaren geçen süreçte, alışveriş merkezleri ve beraberinde getirdikleri tüketim kültürü yalnızca metropol kentlerle sınırlı kalmayıp, göreceli olarak daha küçük şehirler ve hatta kırsal yerleşim birimlerine kadar yaygınlaşmıştır. (Vural Arslan, 2009). Bu durum, Türkiye'nin ekonomik ve toplumsal dönüşüm süreçleriyle paralel ilerleyerek, tüketim kültürünün ülke geneline nüfuz etmesine katkıda bulunmuştur.

Sosyal yaşamın merkezi haline gelen bu yapılar; restoranlar, sinemalar, eğlence alanları ve etkinlik sahaları gibi çok sayıda işlevi bir arada barındırarak geniş kitleleri kendine çekmektedir. Bu fiziksel ve sosyal yoğunluk, AVM'leri güvenlik açısından daha kırılgan ve krizlere daha açık hale getirmektedir. Yüksek

insan trafiği, kapalı ve çok katmanlı mimari yapılar, çok sayıda bağımsız işletmenin varlığı ve yoğun teknoloji kullanımı gibi unsurlar, yangın, teknik arızalar, güvenlik tehditleri ya da toplu panik gibi çeşitli krizlerin etkilerini artırabilmektedir. Bu sebeple, AVM’lerde kriz durumlarına yönelik yalnızca fiziksel altyapı değil, aynı zamanda güçlü bir kriz iletişimi sistemi de hayati önem taşımaktadır. Etkili kriz iletişimi, krizlerin kontrol altına alınmasında ve kamuoyunun güveninin sürdürülebilirliğinde belirleyici bir rol üstlenmektedir.

Halka açık alanlar pek çok avantajı ve imkânı barındırır da, aynı zamanda çeşitli risklere de sahip olabilir. Her gün binlerce insanın farklı sebeplerle, uğrak mekânları haline gelen alışveriş merkezleri, fiziki açıdan diğer tüm kamuya açık alanlarda olduğu gibi kriz risklerinin ve oluşacak krizlerden çok sayıda insanın etkilenme ihtimalinin bulunduğu yerlerdir. Kamusal alanlar, insanların bir araya gelip etkileşimde bulunduğu, bazen çeşitli toplumsal olayların ve durumların yaşandığı alanlardır. Alışveriş merkezleri, özellikle modern şehirlerde bu tür kamusal alanların başında gelir. Buralar, alışveriş, eğlence, sosyalleşme gibi farklı ihtiyaçları karşılayan, aynı zamanda farklı sosyo-ekonomik ve kültürel kesimlerden insanları bir araya getiren mekânlardır. Bu özellikleri, onları toplumsal etkileşimin önemli merkezleri yapar. Ancak, bu kamusal alanların dinamik yapıları da onları krizlere karşı savunmasız hale getirir. Örneğin, kalabalıklar arasında bir yangın, güvenlik tehdidi, doğal afet ya da terör saldırısı gibi durumlar hızlı bir şekilde büyük bir kaosa yol açabilir. Böyle anlarda, hızlı ve etkili kriz yönetimi, bu tür kamusal alanların işlevselliğini sürdürebilmesi açısından kritik önem taşır.

Alışveriş merkezleri (AVM’ler), yalnızca birer ticaret alanı olmanın ötesinde, zamanla sosyalleşme, eğlence ve kültürel etkileşim merkezlerine dönüşerek kent yaşamının önemli bir parçası haline gelmiştir. Özellikle küreselleşmenin etkisiyle dünya genelinde hızla yayılan AVM konsepti, Türkiye’de de 1990’lı yıllardan itibaren kentleşmenin ve tüketim kültürünün sembollerinden biri olarak gelişmiştir. Bu yapılar, yüksek insan yoğunluğuna ev sahipliği yapan, çok katmanlı mimarisiyle karmaşık fiziksel düzenlemelere sahip, farklı işletmeleri ve hizmetleri bünyesinde barındıran kompleks yapılardır. Bu dinamik yapı, AVM’leri sosyal ve ekonomik etkileşim açısından cazip kılarken, aynı zamanda onları çeşitli kriz türlerine karşı savunmasız hale getirmektedir.

Öncelikle, AVM'ler fiziksel güvenlik risklerine karşı açıktır. Yangın, deprem, patlama, terör saldırısı veya teknik arızalar gibi fiziksel olaylar, alışveriş merkezlerinde büyük çaplı can ve mal kayıplarına neden olabilecek potansiyele sahiptir. Alışveriş merkezlerinin karmaşık yapıda olması ve yüksek yoğunluklu insan kullanımı, bu risklerin yönetilmesini zorlaştırmakta ve etkilerini artırmaktadır (Johnson, 2015: 47). Kriz anında insanların hızlı ve düzenli bir şekilde tahliye edilmesi güçleşmekte, panik riski artmakta ve yetkililerin müdahale kabiliyeti azalmaktadır. Sonuç olarak, bu karmaşıklık ve yoğunluk, risklerin etkilerini büyütür ve yönetim sürecini zorlaştırır. Bu gibi durumlarda kriz yönetimi, yalnızca hızlı tahliye ve anında müdahale edilmesiyle değil, aynı zamanda halkla etkili iletişimle de doğrudan ilişkilidir (Alexander, 2002). Yangın, teknik arızalar, güvenlik ihlalleri, terör tehdidi, toplu panik gibi senaryolar; AVM'lerin yoğun insan trafiği ve fiziksel karmaşıklığı nedeniyle daha büyük riskler doğurabilmektedir. Örneğin, tek bir noktada başlayan bir panik hali, dakikalar içinde kitlesel bir krize dönüşebilir. Bu tür olası durumlar, AVM yönetimlerinin yalnızca fiziksel güvenlik önlemleriyle değil, aynı zamanda kriz anlarında hızlı, doğru ve etkili iletişim stratejileriyle de donanmış olmasını zorunlu kılmaktadır. Dolayısıyla, alışveriş merkezlerinin mevcut yapısı ve işlevleri, kriz iletişimini yönetsel bir zorunluluk haline getirmekte, bu alandaki planlama ve hazırlık süreçlerinin önemini her geçen gün daha da arttırmaktadır.

Alışveriş ve eğlence ihtiyaçlarını karşılamak, sosyal ilişki kurmak, boş zamanları değerlendirmek gibi nedenlerle yararlanılan alışveriş merkezleri (AVM), dinamik yapısı nedeniyle olası pek çok krizin meydana geldiği mekânlardır. Dolayısıyla alışveriş merkezi yönetimlerinin küresel rekabet ortamında krizlerden en az zarar ile çıkabilmek ve krizleri fırsata dönüştürebilmek amacıyla geliştirecekleri stratejiler, kriz iletişiminin zorunluluğunu ortaya koymaktadır. Kriz iletişim stratejileri, kriz sonrası oluşan olumsuz etkilerin giderilmesinde, kuruma duyulan güvenin yeniden tesis edilmesinde ve kurumun olumlu imaj ile itibarının güçlendirilmesinde kritik bir rol üstlenmektedir (Kuşay, 2017). İnsanlar, AVM'lerde yalnızca alışveriş yapmıyor, aynı zamanda bu mekânlarda sosyal ilişkiler kuruyor, boş zamanlarını değerlendiriyor ve eğleniyorlar. Buna ek olarak Alışveriş merkezleri, yoğun insan sirkülasyonu, karmaşık ve büyük yapıları ile

zaman zaman içsel ya da dışsal krizlerle de karşılaşabilir.

Krizler, ekonomik daralmalar, doğal felaketler, toplumsal olaylar veya pandemiler gibi olaylar olabilir. Bu gibi durumlar, Alışveriş merkezlerinin yalnızca ticaretin değil, aynı zamanda sosyal etkileşim mekânları olduğuna işaret eder. Bu bağlamda, kriz iletişimi sadece zararların azaltılmasını değil, aynı zamanda krizden doğan fırsatların değerlendirilmesini ve alışveriş merkezinin yeniden cazibesinin artırılmasını sağlayan hayati bir strateji olarak önem kazanır (Kuşay, 2017). Bulduğumuz yüzyılda hiçbir şey durağan değildir, yenedünya düzeninde kurumlar, şirketler ve ülkeler her an her türlü krizle karşı karşıya gelebilme ihtimali içerisinde. Bilindiği gibi krizler doğası gereği ansızın ortaya çıkarlar ve hızlı şekilde büyüyerek, acil olarak cevap vermeyi gerektiren durumları ifade ederler. Dolayısıyla krizin muhatabı olan kurumlar hazırlıksız olmamalıdır aksi halde sosyal, ekonomik ve şirket imajı açısından yıkıcı sonuçlarla karşılaşabilirler. Yıkıcı sonuçlar neticesinde şirketler krizle aynı hızda bir yok olma sürecine girerler. Fakat erken tedbir ile kriz iletişim stratejilerine sahip olan kurumlar için krizler aynı zamanda fırsata çevrilebilmekte, daha güçlü şekillerde süreçten çıkmaktadır.

Tüm bunların yanında alışveriş merkezleri doğası gereği bulunduğu şehrin buluşma noktası konumunda yer almaktadır. Genç, yaşlı her düzeyde eğitime sahip ve sosyo ekonomik statü farklılıkları olan herkesi ağırlamaktadır, bu dinamik bir şekilde her gün devam etmektedir. Bu derece büyük bir kitleye hizmet veren bütün kamusal mekânlar gibi alışveriş merkezleri de profesyonel olarak yönetilmektedir. Her gün binlerce insanın giriş yaptığı alışveriş merkezleri bir takım kamusal riskleri de beraberinde getirmektedir. Bu riskler çoğu zaman krizlere sebep olabilecek büyüklükteki risklerdir, alışveriş merkezi yönetimleri oluşabilecek her türlü kriz için mutlak bir strateji planı oluşturmalıdır. Söz konusu planlar doğrultusunda kriz iletişimini yapabiliyor olmalıdır.

Modern anlamda alışveriş merkezlerinin ortaya çıkışıyla birlikte, bu yapılara bütüncül bir yönetim anlayışı kazandırma gerekliliği doğmuştur. Bu kapsamda, alışveriş merkezlerinin belirli bir üst kimlik ve organizasyon yapısı altında, önceden tanımlanmış kurallar ve stratejiler doğrultusunda yönetilmesi, hem operasyonel verimliliğin artırılması hem de ziyaretçi memnuniyetinin sürdürülebilir şekilde sağlanması açısından temel bir unsur hâline gelmiştir.

(Süzen, 2016: 7). Bu bağlamda, AVM yönetimlerinin krizlerle başa çıkabilme yeteneği büyük önem taşır. Kriz iletişim stratejileri, sadece bir felaketten ya da olumsuz bir durumdan kurtulmayı değil, aynı zamanda bu süreçlerin marka güvenini, imajını ve itibarını yeniden inşa etmeyi hedefler. Kriz sonrası etkili iletişim, tüketicilerin güvenini kazanmak ve onları yeniden Alışveriş Merkezlerine çekebilmek için kritik bir araçtır. Kriz iletişiminin gerekliliği, sadece kriz anında değil, aynı zamanda kriz sonrasında da kurumların halkla ilişkiler stratejilerinin başarılı olabilmesi adına büyük bir rol oynamaktadır. Tüm bunlara bağlı olarak, AVM'ler, sadece ticaretin değil, toplumsal ve kültürel bir yaşamın da merkezinde yer alan mekanlar olarak, kriz dönemlerinde etkili bir yönetim ve iletişim stratejisi ile bu süreçlerden daha az zarar görerek çıkabilirler. Krizlere karşı hazırlıklı olmak ve doğru iletişim tekniklerini kullanmak, AVM'lerin uzun vadeli başarısını ve sürdürülebilirliğini sağlamak adına önemli bir faktördür.

Günümüz dünyasında krizler, organizasyonların karşı karşıya kaldığı en büyük tehditlerden biri haline gelmiştir. Doğal afetler, terör olayları, yangın, salgın hastalıklar, sosyal medya kaynaklı itibar kayıpları gibi çeşitli nedenlerden kaynaklanan krizler, özellikle insan yoğunluğunun yüksek olduğu mekânlarda etkisini daha da arttırmaktadır. Alışveriş merkezleri (AVM'ler), sadece ticari faaliyetlerin yürütüldüğü alanlar olmanın ötesinde, sosyal yaşamın merkezlerinden biri haline gelmiş, günlük hayatın vazgeçilmez unsurlarından biri olmuştur. Bu sebeple, AVM'lerde yaşanabilecek bir kriz, hem ziyaretçilerin hem de işletmelerin güvenliğini, itibarını ve sürekliliğini tehdit eden çok yönlü etkiler doğurabilmektedir.

Alışveriş merkezlerinin kriz durumlarında nasıl bir iletişim stratejisi izlediği ve krizleri nasıl yönettikleri konusu, literatürde sınırlı sayıda çalışma ile ele alınmıştır. Özellikle Türkiye'de AVM yöneticilerinin kriz anındaki refleksleri, karar alma süreçleri, kriz iletişimi yaklaşımları ve mevcut hazırlık düzeyleri yeterince analiz edilmemiştir. Bu bağlamda bu araştırma, Türkiye'deki AVM yöneticilerinin kriz yönetimi ve kriz iletişimi konusundaki yaklaşımlarını ortaya koyarak bu alandaki bilgi eksikliğini doldurmayı amaçlamaktadır.

Çalışmanın temel amacı, Türkiye'de faaliyet gösteren alışveriş merkezi yöneticilerinin kriz anındaki yönetim ve iletişim stratejilerini anlamak, mevcut

uygulamaları değerlendirmek ve karşılaşılan sorunlara yönelik akademik öneriler sunmaktır. Bu doğrultuda, kriz anında uygulanan iletişim yöntemleri, karar alma mekanizmaları ve yönetsel yaklaşımlar analiz edilerek, kriz durumlarına yönelik daha etkili bir hazırlık ve müdahale çerçevesi oluşturulması hedeflenmektedir. Çalışma, Türkiye genelinde çeşitli büyüklük ve ölçeklerde faaliyet gösteren alışveriş merkezlerini kapsamaktadır. Çalışma kapsamında AVM yöneticilerine yönelik bir anket formu aracılığıyla veri toplanacaktır. Saha araştırmasıyla desteklenen bu tez, yöneticilerin kriz anındaki uygulamalarını değerlendirmekle birlikte, kriz iletişimi ve kriz yönetimine ilişkin farkındalık düzeylerini de ölçmeyi amaçlamaktadır. Araştırma yalnızca yönetici perspektifinden ele alınmakta olup, çalışan ya da ziyaretçi görüşleri kapsam dışında bırakılmıştır.

AVM'lerde kriz yönetimi ve iletişimi konusunu bütüncül bir yaklaşımla ele alan ve Türkiye özelinde gerçekleştirilen bu çalışma, pratik uygulamalara ışık tutmanın yanı sıra, kuramsal bir çerçeve önererek literatüre de katkı sunmayı hedeflemektedir. Krizlere karşı hazırlıklı olmanın önemi, pandemi süreciyle birlikte daha da görünür hale gelmişken, bu çalışmanın hem akademik hem de sektörel açıdan özgün ve önemli bir değeri bulunmaktadır.

Bu bağlamda, alışveriş merkezlerinde kriz yönetimi ve iletişimi uygulamalarını anlamlandırabilmek adına öncelikle kriz kavramının kuramsal temellerinin ortaya konulması önem arz etmektedir. Krizlerin doğasını, kaynaklarını ve farklı türlerini anlamadan, etkili bir kriz iletişimi ya da yönetimi stratejisi geliştirmek mümkün değildir. Bu nedenle çalışmanın devamında, konuya ilişkin literatür taraması yapılarak kriz olgusunun tanımı, özellikleri, türleri, nedenleri ve kriz dönemlerinde izlenmesi gereken iletişim stratejileri ele alınmıştır. Ayrıca dijital çağın kriz yönetimi üzerindeki etkileri ile alışveriş merkezleri bağlamında kriz iletişiminin özgün yönleri de değerlendirilmiştir. Aşağıdaki bölümde, çalışmanın konusunu destekleyen kuramsal çerçeve kapsamında kriz olgusunun tanımı, türleri ve kriz iletişimi stratejileri literatür ışığında ayrıntılı biçimde incelenmiştir.

Çalışmanın kuramsal altyapısını oluşturmak amacıyla, izleyen bölümde kriz kavramı, kriz türleri ve kriz iletişimi stratejileri mevcut literatür doğrultusunda kapsamlı olarak incelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KRİZ KAVRAMI VE KRİZ ÇEŞİTLERİ

1.1. Kriz Kavramı

Etimolojik olarak incelendiğinde kriz sözcüğü Yunanca 'krisis' kelimesinden türetilmiştir. Krisis, ayırma, seçme veya karar verme manalarına gelmektedir (Kohodorahmi, 2009). Kriz kavramı, genellikle bir olayın belirli bir yönde ilerlemesinin zorunlu hâle geldiği ya da kritik bir kararın alınmasının gerektiği dönemleri tanımlamak için kullanılmaktadır. Kurumlar açısından kriz; önceden öngörülemeyen ve kurumun hedef kitlesinin sağlık, güvenlik, çevre ya da ekonomik beklentilerini tehdit eden, bu nedenle kurumun işleyişini ve başarısını olumsuz yönde etkileyerek ciddi sonuçlar doğurabilen olağanüstü durumlar olarak tanımlanabilir (Coombs, 2007: 3). Yani krizler kurumların veya organizasyonların varlıklarını, başarılarını ve sürdürülebilirliklerini tehdit eden durumların hepsi olabilmektedir.

Literatür incelendiğinde kriz kelimesinin farklı bilim dallarında farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Bu farklı disiplinler bağlamında bakıldığında, "kriz" kavramı her alanda belirli bir tehdit, istikrarsızlık veya ani değişim durumunu ifade etse de, anlamı ve etkileri bağlama göre farklılık göstermektedir. Bu yönüyle kriz, disiplinlerarası bir kavram olarak çok boyutlu bir şekilde ele alınmaktadır.

Oxford Learner's Dictionary'deki tanıma göre, kriz "sorunların çözülmesi veya önemli kararların alınması gereken büyük bir tehlike, zorluk veya şüphe zamanı" olarak adlandırılır (Oxford Learner's Dictionaries, 2025). Türk Dil Kurumu'nun Türkçe Sözlüğü'ne göre ise kriz, "birdenbire meydana gelen kötüye gidiş, gelişme, buhran, tehlikeli an, büyük sıkıntı" şeklinde tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu Sözlüğü).

Kriz bir tehdit durumudur ve öngörülemeyen ve önceden anlaşılamayan, acele cevap verilmesi gereken, örgütlerin engelleme ve uyum mekanizmalarını etkisiz hale getirerek, mevcut değerlerini, hedeflerini ve fonksiyon düzenini bozan bir durumdur (Aydede, 2001:160). Burada ki tanımda da bahsedildiği gibi; krizler, genellikle planlanan stratejiler ve hazırlıklar dışında gelişen, daha önce

tahmin edilemeyen olaylardır. Bu nedenle, hazırlıklı olunması zor olan, ani ve beklenmedik bir tehdit oluştururlar. Benzer şekilde Hermann (1963), krizi, genellikle üç temel unsurla tanımlamaktadır: ciddi bir tehdidin varlığı, karar verme sürecinde zaman baskısı ve duruma ilişkin belirsizlik. Bu bağlamda kriz, yalnızca dışsal bir tehdit değil, aynı zamanda örgütün karar alma ve etkili tepki geliştirme kapasitesini test eden bir süreçtir. Kriz durumları ani ve hızlı bir şekilde gelişebilir; bu nedenle genellikle acil müdahale gerektiren durumlar olarak değerlendirilir. Olayların hızla değişen doğası, kurumların zamanında ve doğru tepki verme zorunluluğunu beraberinde getirir.

Bir olayın kriz olarak nitelendirilmesi için bazı kriterleri taşıması gerekir. Bir olay ya da durumun kriz olarak kabul edilmesi için kurumun itibarını tehdit etmesi, sorunun çözümü için sınırlı zaman diliminin bulunması ve olayın ani ve beklenmedik bir şekilde ortaya çıkması gerekmektedir. (Biber, 2007: 79). Krizler, genellikle altı temel karakteristik özellik çerçevesinde tanımlanır: nadir görülmeleri, yüksek öneme sahip olmaları, geniş kapsamlı etkiler doğurmaları, belirsizlik içermeleri, hızlı müdahale gerektirmeleri ve aynı zamanda çeşitli fırsatlar barındırmaları (Zamoum ve Gorpe, 2018:204).

Krizin en belirgin özelliği olan aniden meydana gelmesi nedeniyle krizlere geç kalmadan müdahale edilmezse, daha büyük zararlara yol açabilir. Ayrıca kriz yalnızca dışsal bir tehdit oluşturmakla kalmaz, aynı zamanda organizasyonun değerlerini, amaçlarını ve işleyiş düzenini doğrudan tehdit eder. Bu, organizasyonun itibarına, operasyonel süreçlerine ve genel işleyişine büyük zarar verebilir. Krizler, kurumun varoluş amacını, misyonunu ve uzun vadeli hedeflerini tehdit edebilir. Örgütsel itibar, kriz dönemlerinde en hassas ve en çok zarar gören unsurlardan biri olup, bu nedenle kriz zamanlarında normal dönemlere kıyasla daha özenli ve dikkatli bir biçimde yönetilmelidir (Arklan, 2014: 244). Olumsuz sonuçlar doğuracağından krizler örgütler için gerilim durumları yaratır çünkü organizasyon, krizi yönetmeye çalışırken stresli ve baskı altında kalır. Hem içsel (çalışanlar, liderlik) hem de dışsal (müşteriler, kamuoyu, medya) paydaşlardan gelen baskılar artar. Bu gerilim, organizasyonun karar alma süreçlerini karmaşıklatabilir ve stratejik düşünmeyi zorlaştırabilir.

Kriz kavramı genel olarak “bozukluk” anlamıyla kullanılmakta olup, olağan dışı ve istikrarsız durumları tanımlamaktadır. Bu tür durumlar; bireyler, kurumlar,

hükümetler ve devletler gibi farklı aktörlerin deneyimlediği karmaşaya halleri olarak ortaya çıkmaktadır. Kriz, sistemin alışılmış işleyişinden sapmasıyla ani ve beklenmedik bir şekilde meydana gelir ve aciliyet gerektiren kritik bir durumdur (İşyar, 2008). Dolayısıyla bahsedilen aslında bir sistemin beklenen veya alışıldık durumundan sapma gösterdiği ve acil müdahale gerektiren bir durumdur. Sistemin normal işleyişinde ani ve ciddi bozulmalar meydana gelir ve bu bozulmalara müdahale edilmesi gerekmektedir. Kriz yönetimi süreçlerinde, yalnızca tepki vermek değil, aynı zamanda önceden hazırlıklı olmak kurumlar için hayati önem taşımaktadır.

Kriz kavramı, genel anlamda bir sistemin normal işleyişi veya dengesinin bozulduğu durumları ifade etmektedir. Krizler, belirsizlik yaratan, kurumun temel hedeflerini tehdit eden ve finansal kayıplara sebep olabilen, öngörülemeyen olaylardır. Etkin biçimde yönetilmediğinde, hem kurumun hem de paydaşlarının üzerinde ciddi olumsuz etkiler doğurabilir. (Hoştut, 2019: 609). Krizler anlık olarak etki yaratmakla kalmazlar, uzun vadede kurumların itibarını, müşteri güvenlerini, iş yapma şekillerini ve finansal olarak dengelerini bozarlar. Bu nedenle her kurum krizlere karşı mutlak suretle hazırlıklı olmalı, risk yönetimi stratejileri geliştirmeli, kriz anında hızlı ve etkili müdahalelerle krizin olumsuz sonuçlarını minimize etmeye çalışmalıdır.

Krizler herhangi bir organizasyon, toplum veya işleyen herhangi bir sistemde ani değişiklik oluşması ya da belirsizlik durumunun meydana gelmesi olarak tanımlanabilir. Bu tür durumlar genellikle beklenmedik olaylardan kaynaklanmakta olup, doğal afetler, ekonomik krizler ve siyasi istikrarsızlıklar gibi faktörleri içermektedir. Kriz, bir örgütün üst düzey hedeflerini tehdit eden ve zaman zaman örgütün varlığını riske atan, acil müdahale gerektiren, aynı zamanda kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı gerilimli bir süreç olarak tanımlanabilir (Can, 1997: 312). Ani olarak ortaya çıkan krizler, kurumları hızlıca belirsizlik durumuna sürükler. Mevcutta işleyen mekanizmanın ani şekilde dengesini bozarak organizasyonların işleyişinde karmaşaya ve aksaklık yaratmaktadır.

Rosenthal, Charles & T'Hart (1989) göre; Krizler, karar vericilerin mevcut kaynak ve kapasitelerini aşan, tehdit oluşturucu durumlarla karşılaştıkları; yüksek belirsizlik ve zaman baskısı altında hızlı ve doğru karar almak zorunda oldukları

olağanüstü olaylardır. Bu durumlar, beklenenden daha ciddi sonuçlar doğurabilir ve örgütlerin varlıklarını sürdürme kapasitesini tehlikeye atabilir. Özellikle mali, güvenlik veya itibar krizleri bir organizasyonun faaliyetlerini sürdürmesini zorlaştırabilir veya tamamen engelleyebilir. Bu nedenle krizler hızlı ve etkili bir şekilde müdahale edilmesi gereken durumlar yaratır. Bu durumlar, örgütlerin planlama, kriz yönetimi ve karar alma süreçlerini zorlar. Eğer organizasyonun kriz öngörme ve önleme mekanizmaları yetersizse, bu belirsizlik durumunda daha da büyük sorunlar ortaya çıkabilir. Yetersiz hazırlık, daha büyük zararlara yol açabilir.

Kriz, bir işletmenin operasyonel sağlığı ve kurumsal itibarını tehdit eden olaylar olarak tanımlanmaktadır. Bu tür olaylar, işletme hakkında olumsuz algılar oluşturabilir, finansal performans üzerinde negatif etkiler yaratabilir, paydaş ilişkilerini zayıflatabilir ve işletmenin kurumsal çevresindeki itibarını olumsuz yönde etkileyebilir (NyBlom, 2003: 19). Kriz, işletmenin iç veya dış faktörler nedeniyle halk arasında, paydaşlar veya müşteriler tarafından olumsuz bir şekilde algılanmasına yol açan durumları kapsar. İşletmenin kriz sırasında yaptığı hatalar veya yaşadığı olumsuz durum, kamuoyunda kötü bir izlenim yaratabilir ve bu da işletmenin itibarı üzerinde kalıcı hasara yol açabilir. Bu durumun sonucu olarak kriz durumu, bir örgütün ya da işletmenin gelecekte ulaşmak istediği yüksek hedef ve beklentileri tehdit etmektedir. Kriz, zaman zaman örgütün varlığını tehdit eden ve acil müdahale gerektiren; yöneticiler ile çalışanlarda yüksek düzeyde psikolojik baskı ve gerilim yaratan, ayrıca örgüt yönetiminin kriz durumunu önceden tahmin etme kapasitesinin yetersiz kaldığı durumları ifade etmektedir (Can, 1997: 312).

Davies ve Walters (1998), krizi genellikle belirsiz bir zaman diliminde ortaya çıkan ve herhangi bir durum için dönüm noktası teşkil edebilecek tehlikeli veya zorlu bir süreç olarak tanımlamaktadır. Bununla birlikte, bu tanımda kriz yalnızca belirsizlik, tehdit ve ani gelişmeler gibi olumsuz özelliklere sahip olmakla kalmayıp, aynı zamanda fırsatlar yaratma potansiyeline de sahip olduğu vurgulanmaktadır. Bu açıdan ele alındığında Kriz kavramı, Çin kültüründe genel olarak "weiji" terimi ile ifade edilmektedir. Bu terim, iki karakterin birleşiminden oluşmakta olup, "wei" karakteri tehlike, risk, istikrarsızlık ve korku gibi olumsuz anlamları taşırken; "ji" karakteri fırsat ve kritik nokta anlamına gelmektedir. Bu bağlamda, kriz kavramı, birbirinden ayrılamayan iki temel unsuru, tehlike ve fırsat bir

arada barındırmakta olup, krizlerin aynı zamanda “tehlikeli fırsatlar” olarak değerlendirilmesi gerektiği savunulmaktadır (Seeger, 2021: 7).

Wei'nin temsil ettiği anlam, krizlerin tehditkâr ve zarar verici doğasını vurgulamaktadır. **Ji** karakteri ise aslında kırılma noktası olabileceği ve doğru şekilde yönetildiğinde fırsatlar yaratabileceği anlamına gelir.

危机

Şekil 1.1. Krizin Çince Sembolü (Kaynak: Ulmer,2011)

Böylece, Çince ‘deki "kriz" kelimesi, hem tehlike hem de fırsat anlamlarını bir arada taşımaktadır. Bu da, krizin hem büyük bir tehdit hem de bazen önemli bir fırsat yaratma potansiyeli taşıyan bir durum olabileceğini ifade eder. Kriz, bazen bir organizasyonun ya da toplumun yeniden yapılanmasını, gelişmesini veya değişmesini sağlayabilecek bir dönüm noktası olabilir.

Bu görüşe göre kriz yönetimi, genel olarak olumsuzlukları, felaketleri veya problemleri fırsata dönüştürme süreci ve stratejisi olarak tanımlanmaktadır (Arıcı, 2001:2). Krizler her zaman bir kargaşa yaratmayabilir ve fırsat olarak örgütler için dönüşüme neden olabilir.

Kriz yönetiminin amacı, sadece krizin olumsuz etkilerini azaltmak veya çözmek değil, aynı zamanda bu tür zorluklardan yeni fırsatlar yaratmak ve organizasyonun gelecekteki başarılarını güçlendirmektir. Ayrıca, kriz dönemlerinde geliştirilen yaratıcı çözümler ve yenilikçi yaklaşımlar, örgütlerin kriz sonrası süreçte daha güçlü ve dirençli bir yapıya kavuşmalarını sağlayabilmektedir. Krizler, yalnızca tehdit olarak değil, aynı zamanda örgütsel öğrenme açısından önemli fırsatlar sunar; bu süreçte elde edinilen deneyimler, benzer krizlerin önlenmesi ve yönetilmesi konusunda kurumsal hafızanın gelişmesine katkı sağlamaktadır. Etkili bir şekilde yönetildiğinde, krizler organizasyonlara yeniden yapılanma, stratejik dönüşüm ve sürdürülebilir büyüme imkânı sunabilen potansiyel gelişim alanları haline gelmektedir (Aydemir ve Demirci, 2005: 68-70).

Fink'e (2013) göre kriz; Kriz, hem olumlu hem de olumsuz yönde gelişmelere zemin hazırlayabilecek kritik bir dönüm noktası olarak değerlendirilmektedir. Her ne kadar zorlu bir süreç olsa da, etkin bir şekilde yönetildiğinde krizler, bireyler veya kurumlar için dönüşüm ve gelişim olanakları sunabilir. Bu süreçte yapılan hatalar analiz edilerek kurumsal öğrenme sağlanabilir, mevcut stratejiler revize edilerek daha etkili hale getirilebilir ve geleneksel yaklaşımlar terk edilerek yenilikçi yönelimler benimsenebilir. Sonuç olarak, kriz yönetimi süreci başarılı bir şekilde yürütüldüğünde, daha dirençli, uyumlu ve rekabetçi bir yapı inşa edilmesi mümkün hale gelmektedir. Benzer şekilde, Mitroff ve Pearson (1993) da Krizler, organizasyonların zayıf noktalarını görünür kılmakla birlikte, bu zayıflıkların doğru stratejilerle güçlendirilmesine de imkân sunan birer fırsat olarak değerlendirilmektedir.

Bundy, Pfarrer, Short ve Coombs (2017) ise krizleri, organizasyonların dış çevreyle olan ilişkilerini yeniden yapılandırmaları ve kurumsal meşruiyetlerini yeniden inşa etmeleri açısından önemli süreçler olarak değerlendirmektedir. Bu bağlamda kurumlar, kriz deneyimlerinden öğrenerek daha etkili iletişim ve yönetim stratejileri geliştirme fırsatı bulabilirler. Özellikle itibar yönetimi ve paydaşlarla ilişkilerin güçlendirilmesi açısından kriz sonrası atılan stratejik adımlar, kurumun yalnızca eski konumunu yeniden kazanmasını değil, aynı zamanda daha güçlü bir pozisyona ulaşmasını da mümkün kılabilir. Öte yandan, krizlerin etkili biçimde yönetilememesi durumunda süreç derinleşebilir; bu da finansal kayıpların artmasına, itibarın zedelenmesine ve paydaşlarla olan ilişkilerin ciddi biçimde bozulmasına yol açabilir.

Krizler olağandışı durumları ifade etmektedir. Dolayısıyla birbirine bağlı olan farklı yerlerde ve değişik zamanlarda oluşan birçok olaydan çıkabilirler. Kritik bir durum olduğundan yanlış uygulamalar ve verilen yanlış kararlar kurumları yok olma tehlikesi ile karşı karşıya bırakabilir.

Her kriz birbirinden farklı olmakla birlikte genel hatları ile ortak olabilecek bazı genel özelliklere sahiptir. Krizin diğer durumlardan farklılaşmasını sağlayan en belirgin özelliği, hızlı yanıt verme ve acil eyleme geçme zorunluluğudur.

Krizi diğer durumdan ayıran özellikler ise aşağıda sıralandığı gibidir ; (Kuklan, 1986: 42)

- Kriz, önemli bir hastalık gibidir ve acil olarak müdahale gerektirir.

- Kriz, örgütsel ortam üzerinde kritik ve tehdit edici etkiler oluşturabilmekte; bu süreçte baskı, güvensizlik, belirsizlik ve kaygı gibi unsurları aynı anda barındırabilmektedir.
- Bazı krizler, meydana gelinceye kadar belli bir süre geçer, ancak bazı krizler ise biranda ortaya çıkar.
- Her stresli duruma kriz denilmesi uygun olmayabilir
- Meydana gelen krizler çözüme kavuşmadığında yeniden gerçekleşebilir.
- Kriz, bilinçli stratejilerle yönetildiğinde, mevcut koşullarda fırsatları değerlendirme ve yeni olanaklar yaratma potansiyeli taşıyabilir

Özdemir ise krizlerin özelliklerini aşağıda ki gibi sıralamıştır;(Özdemir,1994)

- Örgütün mevcut öngörü ve önleme kapasitesinin kriz durumunu fark etmede ve önlemede yetersiz kalması,
- Krizin hızlı ve etkili müdahale gerektirmesi ile birlikte karar alma süreçlerinde zaman baskısı yaratması,
- Ani ve beklenmedik biçimde ortaya çıkarak şaşkınlık yaratması; ön belirtiler varsa dahi yeterince algılanamamış olması,
- Karar vericiler üzerinde yoğun stres ve baskı oluşturması,
- Kurum içerisinde korku, panik ve güvensizlik ortamına neden olması,
- Durumun kontrol altına alınmasını güçleştiren karmaşık ve belirsiz dinamikler içermesi,
- Örgütsel yapı açısından kritik bir dönüm noktası oluşturması,
- Kurumun itibarı, insan kaynakları, finansal dengeleri veya doğal kaynakları üzerinde tehdit oluşturması,
- Krizin belirli bir sistem ya da alt sistemde başlayarak tüm örgütsel yapıyı hem mevcut hem de gelecekteki işleyiş açısından psikolojik, fiziksel veya varoluşsal düzeyde olumsuz etkileyebilmesi.

Özen'e göre ise, krizin bir takım kurum içi veya kurum dışı yani çevresel faktörlerden kaynaklanan özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler kısaca (Özen, 2021,83);

- Kurumsal hedeflerin tehlikeye girmesiyle birlikte, kurumun varlığının sürdürülebilirliğinin tehdit altına girmesi,
- Krizin, kurumun kriz öngörme ve önleme kapasitesini aşan bir düzeyde ortaya çıkması,
- Olağan dışı bir zamanda ve beklenmedik biçimde meydana gelmesi,
- Hızlı ve etkili müdahaleyi zorunlu kılması nedeniyle zaman baskısı yaratması,
- Üst düzey yöneticiler ve karar vericiler üzerinde yoğun stres ve baskı oluşturarak karar alma sürecini sekteye uğratması,
- Örgüt içinde korku, panik ve huzursuzluk gibi psikolojik etkiler doğurması,
- Kurum açısından stratejik bir kırılma anı teşkil etmesi ve kritik önem taşıması,
- Krizin kapsamlı yapısı nedeniyle kontrol altına alınmasının zor olması,
- Kurumun itibarı, mali dengesi, insan kaynağı yapısı ve doğal kaynakları açısından tehdit oluşturması,
- Etkin şekilde yönetilmeleri durumunda, krizlerin kurumsal gelişim ve yeniden yapılanma açısından fırsatlar sunabilmesi,
- Krizin yalnızca mevcut operasyonları değil, uzun vadeli faaliyetleri de fiziksel, psikolojik ya da yapısal boyutlarda olumsuz etkileyebilme potansiyeline sahip olması.

Hitay ise işletmelerde çevresel veya örgütsel sebeplerden oluşan krizin temel özelliklerini şöyle sıralamıştır (Hitay, 2014) ;

- Kriz, örgütün temel stratejik hedeflerini ve hatta kurumsal varlığını ciddi biçimde tehdit edebilir.
- Kriz anlarında, örgütün riskleri önceden öngörme ve önleme sistemleri engelleyebilir.

- Kriz süreçleri, karar alma mekanizmalarını zaman baskısı altında bırakır ve hızlı müdahaleyi zorunlu kılar.
- Ani ve beklenmeyen gelişmeler, örgütsel işleyişi sekteye uğratabilir.
- Yöneticiler ve üst düzey karar vericiler yoğun stres ve baskı altında karar almak zorunda kalırlar.
- Kriz dönemlerinde işletme içinde belirsizlikten kaynaklı panik ve korku ortamı oluşabilir.
- Kontrol mekanizmaları krizin etkisiyle zayıflar, bu da sürecin yönetilmesini güçleştirir.
- Kurumun itibarı, insan kaynakları yapısı, finansal dengesi ve doğal kaynakları kriz ortamında ciddi risk altına girebilir.

Yukarıda bahsedilen tüm bu özellikler genel anlamda bir kriz döneminde bir organizasyonun karşılaştığı zorlukları ve bu zorlukların etkilerini özetlemektedir.

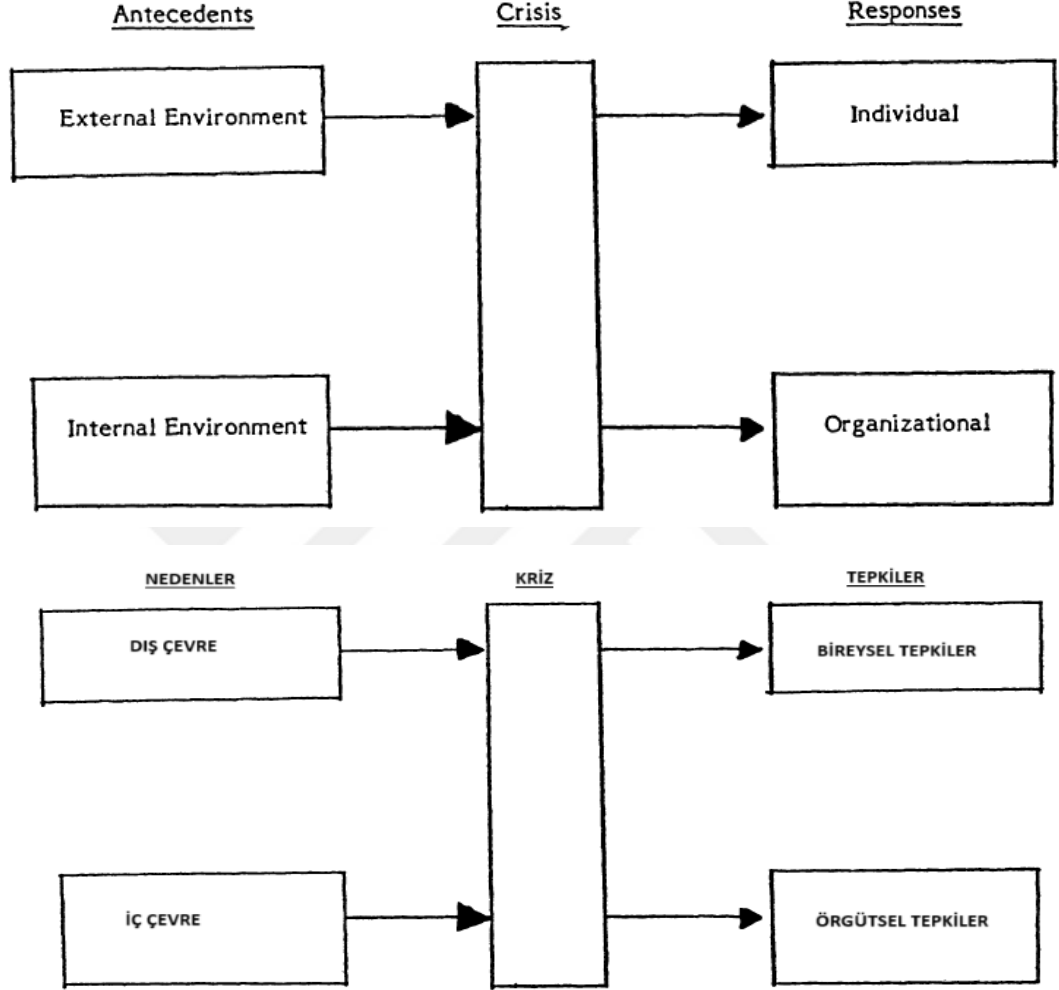
Boin ve Lagadec'e göre modern krizlerin özellikleri şu şekildedir (Boin ve Lagadec, 2000: 186):

- Geniş kitleleri etkileyerek toplumsal düzeyde sonuçlar doğurur.
- Yüksek maliyetlere ve ciddi ekonomik kayıplara neden olabilir.
- Hayati kaynaklar üzerinde doğrudan etkili olup, birbirini tetikleyen zincirleme sorunların ortaya çıkmasına neden olur.
- Soruna müdahalede kullanılan geleneksel ve güncelliğini yitirmiş yöntemler, krizin derinleşmesine katkı sağlar.
- Acil durum koşullarında belirsizlik düzeyi artış gösterir.
- Zamanla, kriz tehditleri yapısal dönüşümlere neden olabilir.
- Benzer nitelikteki sorunların bir araya gelmesiyle kriz kümelenmeleri meydana gelebilir.

Tüm bu özelliklerden yola çıkarak özetleyecek olursak krizler, geniş kitleleri etkileyen, yüksek ekonomik maliyetlere yol açan ve hayati kaynakları tehdit eden; belirsizlik ve zaman baskısı altında geleneksel yöntemlerin yetersiz kaldığı, yapısal dönüşümlere ve zincirleme sorunlara sebep olabilen, karmaşık ve çok boyutlu süreçlerdir.

1.2. Krizin Kaynakları

Örgütlerin krizlerle karşı karşıya gelmesine birçok etkili faktör sebep olmaktadır. Genel olarak bu faktörler iki ana başlıkta incelenir. Krize yol açan bu iki ana faktör; iç ve dış faktörler olarak tanımlanmaktadır.



Şekil 1.2. Örgütsel Krizin Faktörleri (Kaynak: Thomas W. Milburn, Randall S. Schuler, Kenneth H. Watman, "Organizational Crisis Part I: Definition And Conceptualization", Human Relations, C. Xxxvi, S. 12 (Bahar, 1984), S. 1149.)

Şimşek Narbay, krize neden olan faktörleri; dış çevre faktörleri, iç çevre faktörleri ve bu iki etmenin etkileşiminden kaynaklanan krizler olarak ele almaktadır (2006: 9-24):

Dış çevre faktörleri: İşletmenin kontrolü dışındaki makro faktörler; yani kontrol dışı değişkenlerdir. Ancak dış çevre analizi ile büyük ölçüde tahmin edilebilirler. Kriz, bir vakumda meydana gelmez; işletmenin merkezinde yer aldığı tüm kitleleri kapsayan bir operasyonel çerçeve içinde oluşur. Örneğin; doğal

felaketler, politik ve yasal etmenler, ekonomik etmenler, toplumsal yapı, teknolojik etmenler, uluslararası ilişkiler gibi etmenler dış çevre etmenleridir.

İç çevre faktörleri: İşletmenin kendi kaynaklanan faktörlerdir. Örneğin; tepe yöneticilerle ilgili sorunlar, işletmenin hayat eğrisi, örgütsel yapıdan kaynaklanan krizler, örgüt kültürü ve örgüt iklimi ile ilgili problemler. İç ve dış çevre etmenlerinin etkileşimi: Her iki etmenin bir arada krize neden olduğu etmenlerdir.

Özetle dış faktörler için; İşletmenin kontrolü dışındaki makro faktörler tahmin edilemez ve kriz, yalnızca işletmenin içinde değil, tüm çevresindeki faktörlerin etkisiyle ortaya çıkar diyebiliriz. İç faktörler ise: örgütün iç yapısından dolayı meydana gelir ve örgütlerin gelişim süreçlerini kapsar. Her ikisinin etkileşimi ise, Bu krizler, hem işletmenin iç yapısal sorunları hem de dış çevreden kaynaklanan zorlukların birleşiminden kaynaklanabilir. Örneğin dış pazarda meydana gelen herhangi bir kriz durumu, örgüt içindeki içsel eksikliklerden kaynaklanabilecek yetersiz kriz yönetimi stratejilerinin etkisi ile daha da kötü bir hal alabilir.

Örgütler çevresel uyarıları zamanında fark edip doğru değerlendiremediğinde, krizi önlemek yerine krizle yüzleşmek zorunda kalırlar (Duncan, 1972). Bu anlayış çevresel belirsizliği iki boyutta ele alınmaktadır. Değişim hızı ve çevrenin karmaşıklığı. Bu faktörler, yöneticilerin hangi stratejilerin etkili olacağını öngörememelerine ve kriz sinyallerini gözden kaçırmalarına neden olur.

1.2.1. Örgüt Dışı Faktörler

Örgütün kontrolü dışında gerçekleşen faktörlerdir. Sürekli değişim gösteren sosyal, ekonomik, teknolojik ve politik koşullar, örgütün karşılaştığı belirsizlik düzeyini artırmakta ve yönetim süreçlerinde karmaşaya yol açmaktadır. Bu dışsal ve değişken etmenlere örgütün hızlı bir şekilde uyum sağlaması gerekmektedir. Uyum sağlama hızının gerisinde kalmak, kriz sürecini olumsuz etkileyerek kriz etkilerinin büyümesine neden olmaktadır. (Asunakutlu ve diğ., 2003: 143).

Dış faktörlerden kaynaklı krizler için; ekonomik dalgalanmalar, enflasyon, resesyon veya döviz kurlarındaki büyük değişimler işletmeleri zor durumda bırakabilir. Hükümet politikaları, vergi düzenlemeleri veya yeni yasalar, işletmenin faaliyetlerini doğrudan etkileyebilir ve kriz yaratabilir. Depremler, sel, yangınlar gibi doğal afetler

veya çevresel değişiklikler, işletmenin üretim süreçlerini kesintiye uğratabilir. Rekabetin artması, müşteri taleplerindeki değişimler veya yeni teknolojiye ayak uyduramamak, işletmenin pazardaki konumunu tehdit edebilir diyebiliriz.

Sürekli değişen dinamik çevre, örgütün karşılaştığı karmaşıklık ve belirsizlik seviyesini artırarak yönetim kararlarının doğruluğunu olumsuz etkiler ve bu durum örgütün kriz sürecine girmesine yol açabilmektedir (Demirtaş, 2000:359) Dinamik çevre, çevredeki faktörlerin sürekli değiştiği, sabit kalmadığı ve zamanla evrildiği bir durumu ifade eder. Organizasyonlar, buldukları çevredeki değişimlere adapte olmak zorundadır. Bu çevresel faktörler; teknoloji, ekonomik koşullar, sosyal eğilimler, yasal düzenlemeler, rekabet ve küresel olaylar gibi birçok unsurdan oluşabilir. Sürekli değişen çevre ise, bu değişimlerin hızlı ve sürekli olmasını vurgular. Bu, bir organizasyonun her zaman yeni fırsatlara ve tehditlere karşı hazırlıklı olması gerektiği anlamına gelir. Dinamik ve değişken bir çevre, karmaşıklık ve belirsizliği artırır. Bu bağlamda değişken çevre koşulları ve karmaşıklık, gelecekteki olayları öngörmeyi zorlaştırır. Bu belirsizlik, yöneticilerin doğru kararlar alma konusunda sıkıntılar yaşamasına yol açar çünkü hangi koşullarda hangi stratejilerin etkili olacağı tam olarak bilinmez.

Dışsal faktörlerden kaynaklanan krizleri etkili biçimde yönetebilmek için örgütlerin esnek ve adaptif yapılar geliştirmesi gereklidir. Burnes (2004), Çevresel değişimlere yeterince hızlı uyum sağlayamayan örgütler, hem operasyonel hem de itibar açısından risklerle karşı karşıya kalmaktadır. Bu nedenle, kurumların dış çevrede meydana gelen hızlı değişimlere etkin bir şekilde adapte olabilmesi ve bu değişimlere yönelik uygun yönetim stratejileri geliştirmesi gerekmektedir. Krizlerin dış faktörlerini beş başlık altında toplamak mümkündür. Bu başlıklar; doğal faktörler, ekonomik faktörler, politik ve yasal faktörler, toplumsal yapı ve teknolojik faktörlerdir (Tüz, 2014: 5-6).

Doğal faktörler: Doğal afetler ve çevresel faktörler krizlere neden olabilir. Depremler, seller, toprak kayması gibi doğal afetlerin yanında iklim ve çevre kirliliği kurum ve kuruluşların faaliyetlerini engelleyebilir.

Ekonomik faktörler: Ekonomik dalgalanmalar, belirsizlikler, ekonomik istikrarsızlar, değişen piyasa koşulları, hükümetlerin para politikaları, yüksek

enflasyon ve faiz oranlarındaki beklenmedik değişimler işletmelerin mali dengelerini bozabilir.

Politik ve yasal faktörler: Politik istikrarsızlık, hükümetin politikalarında ani değişiklikler yapması, işletmelerin yasal düzenlemelere karşı savunmasız veya hazırlıksız yakalanması işletmelerde krizlere neden olabilir.

Toplumsal yapı: Toplumsal ve kültürel sorunlar, toplumda meydana gelebilecek olan demografik değişiklikler, tüketicilerin tercihlerinde ve taleplerinde yaşanan dönüşümler krizlere neden olabilir.

Teknolojik faktörler: İşletmelerin yeni üretim veya iletişim teknolojilerine uyum sağlayamaması, bu teknolojileri elde edememiş olması ürün ve hizmet sunumunda aksamalara neden olabilir.

Küreselleşme, teknolojik dönüşüm, iklim değişikliği ve pandemiler gibi dışsal makro faktörler, krizlerin öngörülemezliğini artırmakta ve kurumları hızlı ve etkili müdahale yeteneği geliştirmeye zorlamaktadır (Bundy ve diğ., 2017:1667).

1.2.2. Örgüt İçi Faktörler

İç çevre faktörleri kurumların tamamen iç dinamikleri ile ilgilidir. Kurumlarda ki işleyiş ve yönetsel uygulamaların çalışanlar ve paydaşlar açısından krizleri tetiklemesi mümkündür. (Murat, Mısırlı, 2005: 4) :

- İşletmenin kapasitesi,
- Örgütün içinde bulunduğu hayat safhası,
- Yapılan işin ne olduğu ve taşıdığı özellikler,
- Eksik iletişim, uyum eksikliği ve denetim zafiyeti,
- Esnek olmayan örgüt yapısı,
- Örgütün merkezileşme derecesi,
- Yönetimin yetersiz kalması krize yol açan iç çevre faktörlerini oluşturmaktadır.

Kurum içinde ki yönetsel, finansal, operasyonel ve iletişimsel problemler iş süreçlerinde aksamalara sebep olmakla birlikte yönetsel etkinliği de zora sokmaktadır. İç çatışmalar, personel memnuniyetsizlikleri, eksik ve etkisiz yönetim uygulamaları mali açıdan kötü yönetim gibi faktörler örgütsel krizleri tetikleyebilir. Kriz süreçlerinde iç faktörler iyi analiz edilmeli ve kurumların güçlü

ve zayıf yönleri belirlenmelidir. Bu Örgütler, krize neden olabilecek iç ve dış etmenleri belirlemede SWOT analizinden, makro dış etmenleri belirlemede ise PEST Analizinden faydalanabilirler.

1.3. Kriz Çeşitleri

Kriz anında durumu doğru şekilde değerlendirebilmek ve etkili müdahale gerçekleştirebilmek için mevcut kriz türünün sınıflandırılması önem arz etmektedir. Sadece bu yöntemle kriz yönetimi etkin bir şekilde sağlanabilir. Günümüzde modern toplumların karşılaştığı krizler ve felaketler, sıklıkları, nitelikleri ve sonuçları bakımından değişim göstermekte olup, liderler, siyasetçiler ve kamu yöneticileri için yeni zorluklar ortaya çıkarmaktadır. Geçmişte sıkça rastlanan ve günümüzde azalmış olsa da varlığı devam eden bazı salgın hastalıklar gibi geleneksel krizler, modern dönemde yerini daha çok sınır ötesi nitelikteki krizlere bırakmıştır (Boin, 2009: 367). Krizle etkili mücadele için krizlerin sınıflandırılması gereklidir. Modern toplumlarda krizlerin doğası değişmekte, geleneksel krizler yerini daha çok sınır ötesi krizlere bırakmaktadır.

Önceki dönemlerde meydana gelen geleneksel krizler yerine, modern toplumda sınırları aşan etkileri daha geniş kitlelere ulaşan krizlerle karşılaşmakta ve bu durum, liderler ve kamu yöneticileri için yeni zorluklar yaratmaktadır. Küreselleşme, teknolojik bağımlılık ve artan toplumsal ağlar, krizlerin sadece yerel değil, bölgesel ve küresel düzeyde etkili olmasına neden olmaktadır (Rosenthal, Charles & 't Hart, 1989).

oğal kaynaklı krizler, deprem, sel, tsunami, orman yangını ve kasırga gibi genellikle kontrol dışı doğa olaylarından kaynaklanır. Teknolojik krizler ise yanlış teknolojik uygulamaların sonucunda ortaya çıkar. Kötü niyetli krizler, ürün sahteciliği, dedikodu ve bilgi manipülasyonu gibi durumlarla ilişkilidir. Yönetimsel krizler ise çarpık yönetim değerleri, yanılma ve görev suistimali gibi faktörlerden kaynaklanır. Çatışma temelli krizler ise kurumun belirli bir duruma yönelik kışkırtılmasıyla ortaya çıkmaktadır (Lerbinger, 1997).

Dış ve iç çevre etmenlerine bağlı olarak kuruluşun başına gelebilecek kriz olasılıkları saptanmalı ve yazılı hale getirilmelidir. Saptanabilen her kriz çeşidine uygun olarak gerekli tedbirler belirlenerek, strateji ve taktikler belirlenmelidir. Kriz türlerinin sınıflandırılması, krizlerin kaynağına ve ortaya çıkış biçimine göre

farklılaşmaktadır. Çoğu kriz türü, bu kategorilere ayrılarak daha iyi anlaşılabilir ve yönetilebilir hale gelir. Doğal krizler, teknolojik krizler ve kötü niyetli krizler, farklı kaynaklardan doğan sorunlar olarak ayrı kategorilere ayrılırken, yönetimsel ve çatışma kaynaklı krizler daha çok insan faktörünün etkili olduğu durumları ifade eder. Günümüzde ki kriz türlerini anlamak ve sınıflandırmak, etkili kriz yönetimi stratejileri geliştirmek açısından önemlidir. Kriz türleri çok çeşitli olabilir ve her biri, kriz anındaki yönetim stratejilerinin farklı olmasını gerektirir. Krizlerin çeşidi, kaynaklarına, etkilerine ve yönetim süreçlerine göre değişir.

Gundel kriz türlerini belirli bir çerçevede sınıflandırmış ve bu sınıflandırma, krizlerin doğasını ve yönetilme biçimlerini anlamada yardımcı olabilir. Gundel'in kriz çeşitlerini temel olarak şu şekilde özetlemek mümkündür (Gundel, 2005):

Geleneksel krizler: kriz türünde, krize sebep olan faktörler tahmin edilebilir ve etki olasılıkları herkesçe bilinir. Özellikle bilimsel araştırmalarla çoğu kez kolaylıkla önüne geçebilirler ve müdahale edilebilir riskler olarak, böyle olayların çoğunluğu ağırlıklı olarak teknolojik sistemlerdeki felaketler olarak yer almaktadır. Geleneksel kriz tarafından tehdit edilen organizasyonlar için önleme planları ve test çalışmaları ile karşı önlem sağlanabilir.

Beklenmedik (ani) krizler: Etkiye duyarlı ancak önceden tahmin edilmesi güç olan krizler, geleneksel krizlere kıyasla daha nadir görülür. Bununla birlikte, bu tür krizler yüksek etki potansiyeline sahip olup, kurtarma ekiplerinin hazırlıksızlığı nedeniyle endişe düzeyini artırmaktadır. Örneğin, 2000 yılında Avusturya'nın Kaprun kentindeki tünelde, itfaiye aracının bulunmaması nedeniyle yangına dayanıklı olarak inşa edilen kablolu tren tüneli içinde tamamen yanmış ve beklenmedik bu kriz sonucu 151 kişi hayatını kaybetmiştir. Bu olayda, inşaat mühendislerinin büyük çaplı bir yangın riskini önceden öngörememesi yangının yayılmasına ve can kayıplarına yol açmıştır.

İnatçı krizler: Bu tür krizler önceden farkedilebilir fakat sistemle ilgili sebeplerden dolayı önlemek çoğu kez mümkün değildir. İnatçı krizler, karşı koymayı zorlaştırmakta, hazırlıklı olmayı güçleştirmekte veya krizi kuşatma konusunda ilgi anlaşmazlıklarına neden olmakta, proaktif önlem almaları zorlaştırabilir. Örneğin, uygun olmayan alanlarda inşa edilen nükleer enerji santrallerinin çevresel ve toplumsal zararları, kalıcı ve zorlu krizlere örnek teşkil etmektedir.

Esas krizler: Ne tahmin edilebilir ne de krize karşı hassas olunabilen kriz türleri, en tehlikeli kategoriye oluşturur. Bu tür krizlere verilecek tepkiler genellikle belirsiz ve yetersiz kalır. Esas krizler, kavrayışın ötesinde beklenmedik şekilde ortaya çıkarak önceden hazırlanmayı zorlaştırır. Konvansiyonel ve beklenmedik felaketler genellikle belirli bir yer ve zamanda izole olaylar olarak gerçekleşirken, esas krizler çoğu zaman ani başlayıp uzun süre devam edebilir.

Kriz çeşitleri, öngörülebilirlik ve müdahale kolaylığı bakımından farklılık gösterirken, özellikle tahmin edilemeyen ve hassasiyeti düşük olan krizler, örgütler için en büyük tehdit unsuru olup, etkin yönetim ve hazırlık süreçlerinin önemini artırmaktadır

Gundel'in kriz sınıflandırması, farklı kriz türlerinin anlaşılması ve bu krizlere uygun yönetim stratejilerinin geliştirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Krizlerin doğasını anlayarak meydana gelen krize özel yönetilme biçimlerini geliştirmek için krizlerin sınıflandırılması yardımcı olmaktadır. Gundel'e göre kriz türlerinin genel özellikleri şunlardır:

Zamanlama: Krizlerin zamanlaması, anlık veya uzun süreli olabilir.

Kaynaklar: Krizler dışsal ya da içsel faktörlerden kaynaklanabilir.

Etkiler: Krizlerin etkileri, organizasyonun yapısını, itibarını veya finansal durumunu etkileyebilir.

Akademik literatürde kriz türleri genellikle farklı bakış açılarıyla ele alınmaktadır. Coombs, Mitroff ve Fink gibi uzmanlar krizleri farklı kategoriler altında toplamakta ve her birinin yönetim stratejilerine yönelik öneriler sunmaktadır.

Coombs, krizleri yönetme ve kriz iletişimi konusunda oldukça önemli bir teorisyendir. Coombs, krizleri ve kriz yönetimini ele alırken, özellikle itibar yönetimi ve kriz iletişimi üzerine odaklanmıştır. Onun krizlere ilişkin tanımlamaları ve yaklaşımları, daha çok bir organizasyonun yaşadığı krizle ilgili toplumun algılarını nasıl yönlendireceği ve bu krizden nasıl kurtulacağına dair stratejilere yöneliktir. O, krizleri "İtibar Yönetimi" ve "Kriz İletişimi" perspektifinden ele alarak aşağıdaki türlere ayırır:

Tablo 1.1. Coombs (2007)

Kriz Türü	Açıklama
Doğal Krizler	Depremler, sel, yangın gibi doğal afetler.
Teknolojik Krizler	Sistem arızaları, yazılım hataları, üretim aksaklıkları
Organizasyonel Krizler	Şirket içindeki iş süreçlerinden kaynaklanan krizler, örneğin finansal kötü yönetim veya çalışanlarla ilgili problemler.

Bilişim Krizleri	Verilerin kaybolması veya siber saldırılar
İnsan Kaynakları Krizleri	Çalışanlar arasındaki anlaşmazlıklar, sendika sorunları, çalışan isyanları.
İtibar Krizleri	İşletmenin toplumda olumsuz bir şekilde algılanması, marka değeri kaybı.

Mitroff, krizleri genellikle "**stratejik**" ve "**operasyonel**" olmak üzere iki ana başlıkta ele alır. Krizlerin doğru bir şekilde yönetilmesi, organizasyonların uzun vadeli başarısı ve sürdürülebilirliği için kritik bir öneme sahiptir. Mitroff, krizleri tanımlarken, bu olayların sadece organizasyonun işleyişini tehdit etmekte kalmadığını, aynı zamanda toplumsal, ekonomik ve çevresel yapıları da sarsabileceğini vurgulamaktadır. Krizlerin **önceden tahmin edilebilir** ve **tahmin edilemez** olma durumunu da göz önünde bulundurur:

Tablo 1.2. Mitrooff (2001)

Kriz Türü	Açıklama
Stratejik Krizler	Uzun vadeli kararların yanlış uygulanmasından kaynaklanır.
Operasyonel Krizler	Günlük operasyonlarla ilgili sıkıntılar. Teknolojik aksaklıklar veya iş gücü sorunları.
Beklenmedik Krizler	Hiçbir şekilde önceden tahmin edilemeyen krizler. Genellikle doğal afetler ya da ani toplumsal olaylar.
İçsel Krizler	Şirketin iç yapısından kaynaklanan sorunlar, örneğin liderlik problemleri veya çalışanlar arasındaki çatışmalar.
Dışsal Krizler	Şirketin kontrolü dışında gerçekleşen, ancak şirketi etkileyen olaylar. Ekonomik krizler, siyasi değişiklikler veya doğal afetler.

Fink'in krizlere yaklaşımı, krizlerin organizasyonlar için nasıl bir tehdit oluşturduğuna ve bu tehditlere karşı nasıl tepki verilmesi gerektiğine dair derinlemesine bir anlayış geliştirmektedir. Fink'in **kriz yönetimi** konusundaki temel görüşleri, krizlerin **erken uyarı**, **hazırlık** ve **kriz sonrası iyileşme** aşamalarına odaklanır. Fink, krizlerin evrimsel süreçlerini ele alır ve krizlerin hangi aşamalarda şekillendiğini inceler. Kriz türlerini ve evrimsel aşamalarını şu şekilde tanımlar:

Tablo 1.3. Fink (1986)

Kriz Türü	Açıklama
Pre-Crisis(Kriz Öncesi)	Krizin habercisi olabilecek işaretlerin farkına varılmaması. Krizin önceden belirlenmesi ve önlenmesi için yeterli hazırlığın olmaması.
Crisis (Kriz Anı)	Krizin başladığı, işletmenin itibarının veya işleyişinin ciddi şekilde tehdit altında olduğu an.
Post-Crisis (Kriz Sonrası)	Krizin etkilerinin değerlendirilmesi ve düzeltici önlemler alınması süreci.
Bölgesel Krizler	Belirli bir coğrafi bölgeyi ya da pazarı etkileyen krizler, örneğin, ulusal bir ekonomik kriz veya doğal afetler.
Küresel Krizler	Birçok bölgeyi veya tüm dünyayı etkileyen büyük krizler. Küresel ekonomik krizler gibi.

Fischer ve Green, krizleri daha çok "işletme boyutları" ve "çevresel boyutlar" üzerinden sınıflandırır. Krizlerin yönetimi ve organizasyonlar üzerindeki etkilerini ele almış ve krizlere karşı etkili müdahale stratejileri geliştirilmesine katkıda bulunmuşlardır. Bu akademisyenlerin krizle ilgili görüşleri, kriz türlerinin ve aşamalarının daha iyi anlaşılmasını sağlamaktadır. Bu modelde krizler hem içsel hem de dışsal faktörlere göre kategorize edilir:

Tablo 1.4. Fischer & Green, 2004

Kriz Türü	Açıklama
İçsel Krizler	Şirketin içindeki sorunlardan kaynaklanır. Finansal zorluklar, işyeri anlaşmazlıkları veya ürün hataları gibi durumlar.
Dışsal Krizler	Şirket dışındaki faktörler tarafından tetiklenen krizler. Doğal afetler, ekonomik çöküşler veya yasal sorunlar gibi
Duygusal Krizler	Çalışanlar veya müşteriler üzerinde büyük duygusal etkiler yaratan krizler. Örneğin, bir çalışan ölümünden sonra şirketin tepki verme şekli.
Teknolojik Krizler	Bilgi teknolojileri ve altyapıdaki arızalar nedeniyle yaşanan krizler.

Genel anlamda özetleyecek olursak krizler, genellikle kaynaklarına, nedenlerine ve etkilerine göre farklı kategorilere ayrılır. Doğal kaynaklı krizler, genellikle kontrol edilemeyen çevresel faktörlerin tetiklediği ve öngörülemez nitelikte olup sıklıkla önemli ölçüde yıkıcı sonuçlar doğuran olaylar olarak tanımlanmaktadır. Teknolojik krizler ise bilgi güvenliği ihlalleri, endüstriyel kazalar ve üretim süreçlerindeki hatalar gibi teknik ve operasyonel aksaklıklardan kaynaklanmaktadır. İletişim krizleri ise, bilgi akışında yaşanan aksamalara bağlı olarak kamuoyunda yanlış algıların oluşmasına ve bu durumun kurumsal itibar üzerinde olumsuz etkiler yaratmasına neden olmaktadır (Heath, 2010). Kötü niyetli ve etik dışı krizler ise genellikle şirketlerin veya kurumların itibarını zedeleyen, aldatıcı uygulamalar ve yanlış bilgilendirme olayları olarak tanımlanır. Yönetimsel krizlere gelince Bu tür krizler, liderlik eksiklikleri, stratejik hatalar veya kötü yönetim uygulamalarından kaynaklanabilir. Yönetimsel krizler, çoğu zaman örgüt liderliğinin kriz öncesi sinyalleri görmezden gelmesi, yanlış kararlar alması veya kriz anında yetersiz liderlik sergilemesi sonucunda ortaya çıkar (Pearson & Clair, 1998: 66). Son olarak çatışma kaynaklı krizler kurumların dışsal veya içsel bir çatışma sonucu karşılaştığı durumlardır. Bu, genellikle toplumsal veya politik bir gerilim, işyeri

çatışmaları ya da kurumlar arasındaki rekabetten kaynaklanan krizleri ifade eder.

Kriz olgusunun tanımı, türleri ve yapısal özellikleri analiz edildikten sonra, kriz dönemlerinde kritik bir rol oynayan kriz iletişimi kavramının değerlendirilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Çünkü krizler, yalnızca örgütün iç yapısında bozulmalara yol açmakla kalmayıp, aynı zamanda organizasyonun dış paydaşlarıyla olan ilişkilerini doğrudan etkileyen karmaşık iletişim süreçleri olarak da görülmektedir (Coombs, 2007). Kurumlar kriz durumlarında, itibarlarını yönetebilmek için etkili bir kriz iletişim stratejisine ihtiyaç duymaktadır. Bu noktada, kriz iletişimi yalnızca bilgi verme amacıyla yürütülen bir faaliyet değil, aynı zamanda kurumun kamuoyu nezdindeki itibarını koruma, güven inşa etme ve yanlış anlaşılmaları önleme süreçlerinin tamamını kapsayan stratejik bir iletişim biçimi olarak değerlendirilmektedir (Heath & O'Hair, 2009).

Krizlerin çeşitliliği, kaynakları ve yapısal özellikleri incelendiğinde, her kriz türünün kendine özgü dinamiklere sahip olduğu ve bu dinamiklerin kriz yönetimi süreçlerini doğrudan etkilediği görülmektedir. Bu bağlamda, krizlerin sadece fiziksel veya yapısal etkileri değil, aynı zamanda iletişim boyutları da büyük önem taşımaktadır. Çünkü krizler, örgütlerin iç işleyişini sarsmakla kalmayıp, kamuoyu, müşteriler, çalışanlar ve diğer paydaşlarla olan ilişkilerini de önemli ölçüde şekillendirir. Dolayısıyla, kriz yönetiminin etkinliğini artırmak ve kriz sürecini başarıyla atlama için kriz iletişiminin stratejik bir unsur olarak ele alınması gerekmektedir. Bu noktadan hareketle, sonraki bölümde kriz iletişiminin kavramsal temelleri, işlevleri ve önemi detaylı bir şekilde incelenecektir. Bu bağlamda bir sonraki bölümde, kriz anlarında iletişimin nasıl kurgulanması gerektiği, hangi stratejilerin öne çıktığı ve etkili bir kriz iletişimi sürecinin temel dinamikleri ayrıntılı biçimde ele alınacaktır.

1.4. Kriz İletişimi

Kriz iletişimi, bir kriz veya acil durum sürecinde gerçekleşen iletişim faaliyetlerini ifade etmektedir. Bu iletişim türü, kurumun itibarının korunması, paydaşlara doğru, şeffaf ve zamanında bilgi sunulması ile krizle etkin bir şekilde başa çıkılmasını sağlayacak uygun müdahale ve stratejilerin uygulanması açısından kritik bir öneme sahiptir (Tutar, 2023). Kriz iletişimi, herhangi bir kriz anında, organizasyonların hem iç hem de dış paydaşlarla etkin bir şekilde iletişim kurarak

olumsuz etkileri en alt seviyeye getirmeyi hedefleyen bir süreçtir. Bu süreçte, doğru ve zamanında bilgi sağlamak, şeffaflık ve güven ortamı oluşturmak oldukça önemlidir. Kriz iletişimi, yalnızca organizasyonun itibarını korumakla kalmaz, aynı zamanda krizin etkilerini sınırlamaya ve çözüm odaklı eylemler alınmasını sağlamaya çalışmaktadır. Savaş, pandemi veya meteorolojik tehlike gibi kriz zamanlarında, şirketler çift yönlü bir zorlukla karşı karşıya kalır: hem ticari açıdan tüketiciyle iletişim kurmak hem de risk durumundan kaynaklanan talimatları tüketiciye iletme (Almeida, 2021). Kriz dönemlerinde halkla ilişkiler uygulamaları, örgütler açısından büyük bir öneme sahiptir ve bu dönemlerde söz konusu uygulamaların kullanımı, olağan dönemlere kıyasla önemli ölçüde artış göstermektedir (Akdağ, 2015: 2)

Kurumsal kriz iletişimi stratejik iletişim yöntemlerini içermektedir. Kriz iletişimi, kurumların beklenmedik durumlar karşısında itibarlarını korumak ve hedef kitleleriyle güven ilişkisini sürdürmek amacıyla yürüttükleri stratejik bir süreçtir (Çınarlı, 2016: 45). Kriz anında ve sonrasında kurumların iç ve dış çevreleri ile nasıl iletişim kurmaları gerektiğiyle ilgilidir. Hızlı ve şeffaf bilgilerin verilmesi, halka doğru bilgi aktarılması, güven inşa edilmesi açısından kriz anında yapılacak olan her türlü iletişim yöntemi belirlenmeli ve kurumların itibarlarını koruyabilmesi için doğru adımlarla uygulanmalıdır. Krizden mümkün olan en az zarar ile çıkmak ve kurum itibarını yeniden eski düzeyine kavuşturmak amacıyla, işletme yöneticilerinin krizin temel nedenlerini tespit etmeleri gerekmektedir. Ayrıca, kriz anında etkin halkla ilişkiler faaliyetlerinin derhal başlatılması önem taşımaktadır. Daha geniş bir çerçevede, kriz iletişimi; kriz sürecinde ihtiyaç duyulan bilgilerin toplanması, analiz edilmesi ve ilgili paydaşlara etkin bir şekilde iletilmesi sürecini ifade etmektedir (Coombs, 2010: 20). Yani kurumlar, beklenmedik ve olumsuz bir olayla karşılaştığında etkin bir şekilde bilgi toplaması, bu bilgiyi işleyerek doğru bir şekilde analiz etmesi ve krizle ilgili paydaşlara (çalışanlar, medya, halk, vb.) hızlı ve etkili bir biçimde iletmesidir. Bu süreç, kriz durumunun yönetilmesinde kritik bir rol oynar. Kriz iletişimi, kriz anında doğru bilgi akışını sağlayarak kurum itibarını korumak ve krizin etkilerini en aza indirmek için hayati bir süreçtir

Kriz iletişiminin asıl hedefi, iç ve dış paydaşların kriz sonrası ortaya çıkacak olan gereksinimlerini dengeli olarak gidermek ve üçüncü şahısların olaya yönelik

müdahalelerini bastırmaktır (Sturges, 1994: 307). Kriz durumunda, bir organizasyonun farklı paydaşları (çalışanlar, müşteriler, yatırımcılar, tedarikçiler, kamuoyu vb.) çeşitli ihtiyaçlara sahip olabilir. Kriz iletişiminin amacı, bu paydaşların ihtiyaçlarını etkili ve dengeli bir şekilde karşılamak, yani her bir grubun farklı endişelerini göz önünde bulundurarak uygun mesajlar iletmek ve onları desteklemektir. İç paydaşlar (örneğin çalışanlar) için güvenliği, belirsizlikleri azaltmayı ve moral desteği sağlamak önemli olabilirken, dış paydaşlar için de güven oluşturacak, güvenilir ve net bilgiler verilmesi gerekir.

Kriz durumlarında, dışarıdan müdahaleler olabilir. Bu müdahaleler, özellikle medyanın, rakiplerin ya da sosyal medyada yapılan olumsuz yorumların krizle ilgili yanlış bilgi yayması, paniğe yol açması veya organizasyonun itibarını zedelemesi şeklinde olabilir. Kriz iletişimi, bu tür müdahalelere karşı koyarak, doğru bilgiyi paylaşmayı ve durumu kontrol altında tutmayı hedefler. Bu, organizasyonun kriz sırasında daha fazla zarar görmesini engeller.

Kurumsal yapı içerisinde tüm bu görevleri yerine getirecek olan da, halkla ilişkiler uygulayıcısı ya da halkla ilişkiler stratejistidir. Halkla ilişkiler stratejisinin görevleri arasında kriz iletişimi planlarını oluşturmak, kurumsal itibarı güçlendirmek ve stratejik iletişim kampanyalarını yönetmek gibi stratejik kararlar almak da bulunmaktadır (Seitel, 2004).

Literatürde kriz iletişimi denilince akla gelen ilk isimlerden biri olan Coombs krizlerin yönetilmesinde izlenmesi gereken stratejileri geliştirmiştir. Coombs, kriz sürecini ifade eden temel üç aşamalı kriz aşamaları modelini de Fink ve Mitroff'un modellerinden esinlenerek oluşturmuştur. Coombsun üç aşamalı kriz yönetim modeli kriz iletişimi için yapı taşı olarak tanımlanabilir, Coombs bu üç aşamayı kriz iletişiminin üç evresi olarak da ele almaktadır. Bu evreler, bir krizle karşılaşıldığında kurumların veya organizasyonların etkili bir şekilde iletişim kurmalarını sağlamak amacıyla geliştirilmiştir. Aşağıda bu üç evrenin kapsamı detaylı olarak ele alınmaktadır: (Coombs, 2007)

1.4.1. Kriz Öncesi (Pre-Crisis)

Kriz oluşmadan önce alınması gereken önlemleri ifade eder. Bu aşamada organizasyonlar, potansiyel krizlere karşı hazırlıklı olmalı ve olası kriz senaryoları

üzerinde çalışmalıdır. Bu aşama, kriz planları oluşturmayı, iletişim stratejilerini geliştirmeyi ve kriz anında yapılacak müdahaleleri önceden belirlemeyi içerir. Ayrıca, bu aşama boyunca organizasyonlar, krizleri önceden tahmin etmek ve olası krizlere karşı farkındalık yaratmak amacıyla eğitimler düzenler. Kriz ekibi yine bu evrede medyayı ve interneti gözlemleyerek, risk sinyallerini elde etmeye çalışmalıdır. (Coombs, 2010: 100-101). Yani kriz doğal afetler gibi aniden gerçekleşen bir kriz değilse mutlaka öncesinde belli başlı bazı özellikleriyle kendini göstermeye başlar. Kurumlar mutlaka bu özelliklerin farkına varmalı ve alınması gereken önlemleri önceden alarak, erkenden hissedilen sorunların çözümüne odaklanmalıdır.

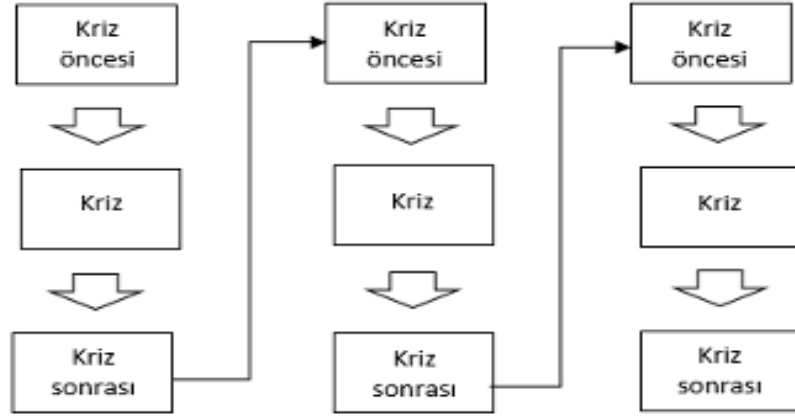
1.4.2. Kriz Anı (Criss)

Kriz anı; krizin artık gerçekleştiği ve belirgin şekilde kendini örgütün içinde belirgin şekilde göstermeye başladığı zamandır. Kriz artık başlamıştır ve saklanamaz. Kriz başladığında, organizasyonun hızlı ve doğru bir şekilde iletişim kurması gerekmektedir. Bu aşamada, medya, çalışanlar, müşteriler ve diğer paydaşlarla şeffaf ve zamanında bilgi paylaşımı çok önemlidir. Kriz anındaki iletişim, organizasyonun güvenilirliğini ve itibarını doğrudan etkiler. Bu yüzden doğru mesajların, açık bir şekilde ve zamanında verilmesi, kriz yönetiminin başarılı olmasında kritik bir rol oynar. Kriz yönetimi sürecinde, olayın kontrol altına alınması ve kamuoyunun bilgilendirilmesi gerektiği unutulmamalıdır.

1.4.3. Kriz Sonrası (Post-Crisis)

Kriz sonrası, organizasyonun krizden nasıl bir ders çıkardığı ve gelecekte benzer krizleri önlemek için hangi adımları atacağı belirlenir. Bu aşama, kriz sonrası itibar yönetimi ve halkla ilişkiler çalışmaları için çok önemlidir. Ayrıca, organizasyonlar bu dönemde hatalarını kabul ederek, çözüm önerilerini kamuoyuyla paylaşmalıdır. Bu aşama, organizasyonun toplumla olan güven bağınyı yeniden kurabilmesi için fırsat yaratır. Krize sebep olan ve krizden arta kalan tüm sorunların nedenlerini, mevcut durumunu ve sonrasında örgütün ne yapması gerektiğini değerlendireceği çalışmalar yapılmalıdır.

Bu model, organizasyonların krizlere karşı daha hazırlıklı olmalarına yardımcı olmak için uygulanabilir bir çerçeve sunar. Kriz anında ve sonrasında yapılan doğru iletişim, organizasyonların uzun vadeli itibarlarını korumalarına katkı sağlar.



Şekil 1.3. Coombs'un Kriz Yaşam Döngüsü Modeli (Kaynak : Littlefield, R., Rowan, K. Veil, S.R., Kisselburgh, L., Beauchamp, K., Vidoloff, K ve Wang, Q. (2010). "We Tell People. It's Up To Them To Be Prepared." Public Relations Practices Of Local Emergency Managers, The Handbook Of Crisis Communication. (s.247).)

Üç aşamalı bu kriz döngüsünde, Kriz sonrası dönem, kurumun yaşanan krizden edinilen deneyimlerle potansiyel riskleri değerlendirdiği ve böylece kriz öncesi hazırlık süreçlerini geliştirdiği aşamayı ifade etmektedir. Coombs ve Mitroff gibi araştırmacılar, kriz yönetimi sürecinde performansın değerlendirilmesi kapsamında kriz sonrası revizyon aşamasına öğrenme sürecinin de dahil edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Yu, Rowan, Veil vd., 2010:247).

Kriz yönetim planları genel olarak kriz durumlarına karşı hazırlıklı olmak için önceden hazırlanır ve kriz meydana geldiği zaman uygulanır. Bu planlar doğrultusunda kriz iletişimi ekibinin rolleri, hedef kitleler, verilecek mesajlar ve iletişim için doğru kanallar belirlenmelidir. Kriz anında etkili bir iletişim kurmak, bir kuruluşun en öncelikli konusu olmalıdır. Bu doğrultuda, önceden hazırlanmış ve kriz sürecinde toplanan veriler ışığında oluşturulan iletişim stratejisi, doğru bilginin hedef kitlelere en hızlı ve etkin şekilde iletilmesini mümkün kılacaktır. Bu işlev, ancak kapsamlı bir kriz iletişimi planlamasının yapılması, örgütün sözcüsünün belirlenip iletişim becerileri doğrultusunda eğitilmesi ve öncelikli hedef kitlelerin tespit edilerek uygun mesajların hazırlanmasıyla gerçekleştirilebilir (Okay, 2002: 486).

Kriz durumlarında, bir kuruluşun iletişim stratejisinin doğru şekilde işlemesi çok önemlidir. Kriz anları, organizasyonlar için en stresli ve belirsiz zamanlardır, bu nedenle iletişimdeki başarı, hem şirketin itibarını hem de krizden nasıl çıkılacağını belirleyecektir. Krizlere hazırlıklı olmak, önceden belirlenmiş bir planın devreye girmesini sağlar. Bu plan, kriz anında toplanan bilgilerle güncellenebilir. Doğru bilgi zamanında ve doğru kitlelere ulaşmalıdır. Bu sayede, yanlış anlaşılmalara ve panik engellenir, insanların güveni korunur. Bu da kriz yönetiminin başarısı için kritik bir adımdır. Kriz durumlarında bir kişi veya grup, kurumun sözcüsü olarak belirlenir. Bu kişi, kamuoyuna doğru mesajları iletmek için eğitilmelidir. Kriz anında açıklama yapabilme yeteneği, doğru mesajı verebilme becerisi gerektirir. Kriz anında kime ve ne zaman bilgi verileceği çok önemlidir. Önemli hedef kitleler, müşteriler, çalışanlar, paydaşlar veya medya olabilir. Bu kitlelere yönelik özel mesajlar hazırlanmalıdır.

Sonuç olarak, etkili bir kriz iletişimi için hazırlık aşaması çok önemlidir. Kriz öncesinde yapılan bu planlamalar, kriz anında doğru ve hızlı iletişim sağlayarak, kuruluşun itibarını ve güvenilirliğini korumasına yardımcı olur.

Coombs kriz iletişimi için belirlenecek stratejilere yönelik bir model geliştirmiştir.

Coombs'un stratejileri ise şunlardır: (Coombs,2007)

Yok Sayan Strateji; Mevcut durumu reddetme eğiliminde olup, saldırgan tutumlar sergileyerek veya daha zayıf grupları korkutarak krizi ortadan kaldırmaya çalışmaktadır. "Kriz yok" şeklindeki ifadeler, durumu inkâr etmeyi temsil eder ve yapılan açıklamalar genellikle "krizin neden var olmadığını" kanıtlamaya yöneliktir.

Mesafeli Strateji; kriz ve kurum arasındaki bağı zayıflatmaya çalışan bir etki içerisindedir. Bu stratejide krize yönelik bilgiler açıklanmakta, krizle ilgili affetme ve temize çıkma sağlanmaktadır. Bağışlama, niyet ve iradenin yalanlanmasıyla organizasyonun sorumluluğunu en aza indirmektedir. Niyetin yalanlanması, kriz için bir başkasının suçlanmasını içermektedir.

Yağcı Strateji; organizasyonun mevcut imajını desteklemek, krizle daha iyi bir pozisyona geçmesini sağlamak, diğerlerinin onayını kazanmak için yapılan teşebbüslerde övgüler almak üzerine odaklanır.

Kangren Strateji; kabul yaratmak ve affedilmek çabası içerisindedir. Kurbanlarına tazminat sunan, pişmanlıkla affedilmek isteyen, benzer krizlerin tekrar yaşanmaması için mekanizmada düzeltmeler sunan iyileştirmeleri içerir.

Istıraplı Strateji; Bir kurban olarak organizasyonu tasvir etmek ve kamuoyunda sempati kazanmayı amaçlamaktadır. Bu stratejide organizasyon kurban rolünde yer almaktadır.

Coombs'un kriz iletişimi için geliştirdiği model, organizasyonların kriz anlarında nasıl stratejiler geliştirmeleri gerektiğini anlatan bir çerçeve sunar. Bu stratejiler, krizlerin nasıl ele alınacağı, kamuoyu ve hedef kitlelerle nasıl iletişim kurulacağı konusunda rehberlik eder. Her strateji, organizasyonun krizle karşılaştığında nasıl bir tutum sergilemesi gerektiğine dair farklı bir yaklaşımı yansıtır.

Kriz anında kullanılacak en etkili kriz yönetme süreçlerinden biri 'Durumsal Kriz İletişimi' (Situational Crisis Communication Theory-SCCT) teorisidir. Bu teorinin kurucusu Timothy Coombs'tur. Coombs, kriz iletişimi üzerine yapmış olduğu araştırmalarla ve geliştirdiği teorilerle bilinmektedir. Bir organizasyonun veya bir kurumun kriz durumu ile karşı karşıya kaldığında, hızlı ve etkili iletişim kurarak mevcut durumu yönetme sürecidir, ancak bu şekilde krizin etkilerinin en aza indirilmesinin mümkün olduğu düşünülmektedir. Timothy Coombs tarafından geliştirilen Durumsal Kriz İletişimi Modeli, krizlerin halkla ilişkiler ve iletişim yönetimi açısından nasıl ele alınması gerektiğini açıklayan önemli bir teorik çerçevedir. Bu model, krizin doğasını ve örgütün krize ilişkin sorumluluk algısını merkeze alarak, kriz iletişim stratejilerini belirlemede yol gösterici bir rol oynar. Durumsal Kriz İletişimi Modeli (Situational Crisis Communication Theory - SCCT), bir organizasyonun imajını ve itibarını, kamuoyu tarafından algılanan ve krizlerce tehdit edilen değerli bir kaynak olarak ele alan stratejik bir yaklaşımı açıklamayı hedeflemektedir (Bayrak, 2010:6-7). Model, kriz türüne göre en uygun iletişim stratejisinin belirlenmesini hedefler ve böylece kriz yönetimi sürecinde etkinlik sağlar. Bu çerçevede, SCCT, kriz anında örgütlerin itibarlarını koruyabilmeleri ve iyileştirebilmeleri için uygulanabilir stratejiler sunmaktadır.

Durumsal kriz iletişimi teorisi, bir krizin kriz anında verilecek tepki stratejilerinin seçimini nasıl şekillendirdiğini ve/veya kriz tepki stratejilerinin

- B2 ve B4 yolları ise bu değişkenlerin doğrudan örgütsel itibara etkisini temsil eder.

3. Örgütsel İtibar (Organizational Reputation)

Kriz sorumluluğu algısı (yol A) doğrudan örgütün itibarını etkiler. Yani kamuoyunun bir örgütü krizden ne kadar sorumlu tuttuğu, o örgüte yönelik itibar algısını ya zedeler ya da güçlendirir (Coombs, 2007).

4. Kriz Yanıt Stratejileri (Crisis Response Strategies)

Modelde bir diğer önemli unsur kriz yanıt stratejileridir (F1). Örgütün krize karşı nasıl tepki verdiği – örneğin sorumluluğu üstlenmesi, özür dilemesi, çözüm sunması – kriz sorumluluğu algısını etkiler. Bu stratejiler aynı zamanda doğrudan hem:

- Duyguları (emotions – yol F3),
- Hem de örgütsel itibarı (yol F2) etkiler.

5. Duygular (Emotions)

Kriz bağlamında kamuoyunun yaşadığı duygular (örneğin öfke, hayal kırıklığı) hem doğrudan kriz yanıt stratejilerinden etkilenir hem de kriz sorumluluğu ve itibar üzerinden şekillenir (yol C). Bu duygular nihai olarak bireylerin davranışsal eğilimlerini etkiler.

6. Davranışsal Niyetler (Behavioral Intentions)

Son aşamada model, kamuoyunun davranışsal niyetlerine (behavioral intentions) odaklanır. Bu niyetler, örneğin bir markayı boykot etmek, desteklemek ya da sosyal medyada olumsuz yorum yapmak gibi davranışlara dönüşebilir. Bu davranışlar; örgütsel itibardan (yol D) ve duygulardan (yol E) etkilenir.

Coombs'a göre (2007) kriz kurumsal itibar ve davranışlar üzerinde etkileri bulunmaktadır. Krizde verilen tepkiler ve yanıt stratejileri, duyguları ve bundan dolayı davranışsal niyetleri etkilemektedir. Bu bağlamda kriz iletişiminin etkinlik düzeyi kurumsal itibarı, paydaşların duygularını ve davranışlarını belirlemektedir. Coombs'un fikirlerinden yola çıkarak kriz iletişiminin doğrudan krizin paydaşlar üzerindeki etkilerini belirleyen temel bir unsur olduğunu söylemek mümkündür.

Stratejik veya metin odaklı bu yaklaşımda temel vurgu, kriz durumunun kapsamlı bir şekilde tanımlanması ve etkilerinin analiz edilmesine yöneliktir. Ayrıca, kriz iletişiminin biçimsel ve içeriksel unsurları yani ne tür mesajların iletileceği, bu

mesajların nasıl, ne zaman ve hangi bağlamda sunulacağı detaylı olarak ele alınmaktadır (Frandsen ve Johansen, 2012: 427).

Bunlara ek olarak kuramsal yaklaşımlardan yola çıkacak olursak AVM'ler itibar krizleri ve iletişim riskleri ile de karşı karşıyadır. Pandemi, yangın, terör saldırısı, kalabalık yönetimi, teknik altyapı arızaları veya sosyal medya kaynaklı itibar kaybı gibi durumlar, alışveriş merkezlerinin operasyonel sürekliliğini tehdit edebilecek başlıca kriz senaryoları arasında yer almaktadır. Kriz anında yapılan hatalı veya yetersiz iletişim, yalnızca mevcut kriz durumunu kötüleştirmekle kalmaz, aynı zamanda alışveriş merkezinin marka değeri üzerinde kalıcı hasarlar bırakabilir. Coombs'un (2007) Durumsal Kriz İletişimi Teorisi (SCCT), kriz öncesinde inşa edilen güvenilirlik ve şeffaf iletişim, kriz anında kamuoyunun tepkisinin şekillenmesinde belirleyici bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, alışveriş merkezleri (AVM'ler) yalnızca fiziksel yapılar olmaktan öte, aynı zamanda organizasyonel, teknolojik ve iletişimsel sistemlerin entegre olduğu karmaşık yapılar olarak değerlendirilmelidir. Bu durum, AVM'lerde etkin kriz yönetiminin sağlanabilmesi için çok boyutlu ve kapsamlı yönetim stratejilerinin benimsenmesini zorunlu kılmaktadır. Ayrıca, AVM'lerin büyük ölçüde özel sektör tarafından işletilen, ancak kamusal alan özellikleri taşıyan melez yapılar olması, kriz anlarında sorumluluk paylaşımı, iletişim koordinasyonu ve kamu ile ilişkiler açısından karmaşık bir yönetim ortamı yaratmaktadır (Stillman & Sisk, 2008). Bu nedenle, alışveriş merkezlerinin kriz yönetimi yaklaşımları; çok aktörlü, şeffaf, hızlı ve stratejik olmalı, önceden hazırlanmış kriz senaryoları ve iletişim protokolleri ile desteklenmelidir.

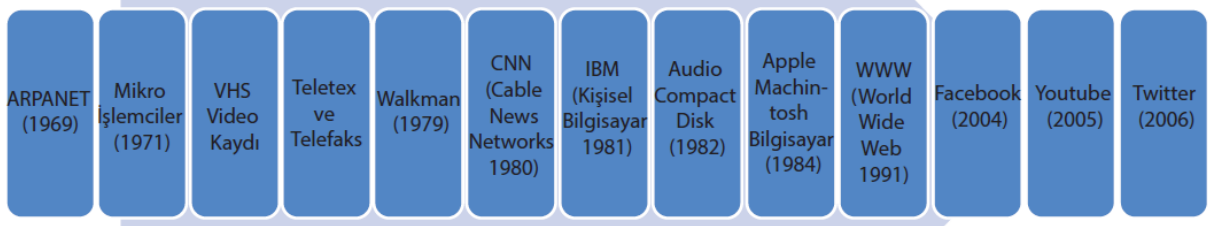
Kriz iletişimi, geleneksel medya araçları ve yüz yüze etkileşim temelli modeller çerçevesinde uzun yıllar boyunca geliştirilmiş ve uygulanmıştır. Günümüzde teknolojik gelişmelerin etkisiyle iletişim ortamlarında köklü bir dönüşüm yaşamaktadır. Özellikle sosyal medya, dijital platformlar ve mobil iletişim araçlarının yaygınlaşması, kriz iletişimi süreçlerini daha karmaşık ve çok boyutlu bir yapıya dönüştürmüştür (Coombs, 2015). Artık krizler sadece geleneksel medya üzerinden değil, saniyeler içinde sosyal medyada viral hale gelen içerikler yoluyla da şekillenmekte ve bu durum kriz iletişimi stratejilerinin dijital düzlemde yeniden kurgulanmasını zorunlu kılmaktadır (Veil, Buehner & Palenchar, 2011). Bu doğrultuda bir sonraki bölümde, dijitalleşmenin kriz iletişimine etkisi ve yeni nesil kriz iletişimi stratejileri detaylı biçimde ele alınacaktır.

1.5. Dijital Çağda Kriz İletişimi

“Yeni medya” terimi ilk olarak 1960’lı yıllarda kullanılmaya başlanmış olmakla birlikte, kavramın tarihsel kökenleri 20. yüzyılın başlarında yüksek kültür ile popüler kültürün eşzamanlı olarak varlık gösterdiği dönemlere kadar uzanmaktadır (Szpunar,2008:1). Bu tarihsel gelişim sürecinde, medya organları sadece bir bilgi iletim aracı olmanın ötesine geçerek, toplumun kültürel ve sosyolojik dönüşümünde merkezi bir rol üstlenmesine sebep olmuştur. Özellikle sosyal medyanın hem akademik hem de uygulama alanlarında giderek daha fazla yer edinmesi ve etkisinin artması, halkla ilişkiler akademisyenleri ve uygulamacılarının dikkatini bu alana yönlendirmiştir (Ye&Ki, 2012).

Castells’ e göre (2009) İletişim teknolojileri, özellikle 20. yüzyılın son çeyreğinde internetin yaygınlaşmasıyla birlikte köklü bir dönüşüm yaşamıştır. İnternet, yalnızca bilgiye ulaşma biçimlerini değiştirmekle kalmayıp, aynı zamanda bireyler, kurumlar ve toplumlar arasındaki iletişim süreçlerinde de radikal değişikliklere yol açmıştır. Web 2.0 teknolojilerinin ortaya çıkmasıyla birlikte kullanıcılar pasif bilgi tüketicileri olmaktan çıkarak aktif içerik üreticisi konumuna gelmiştir. Bu gelişme, bloglar, sosyal medya platformları (Facebook, Twitter/X, Instagram) ve dijital yayıncılık araçlarının yaygınlaşmasına zemin hazırlamıştır (O’Reilly, 2005).

Sosyal medyanın gelişimini internet teknolojilerinin gelişimi ve dijital çağın yükselişinden ayrı düşünmek olanaksızdır. Sosyal ağların gelişimi ile birlikte insanların karşılıklı iletişim kurma süreçleri başlamış ve bu süreç hızla gelişerek devam etmiştir.



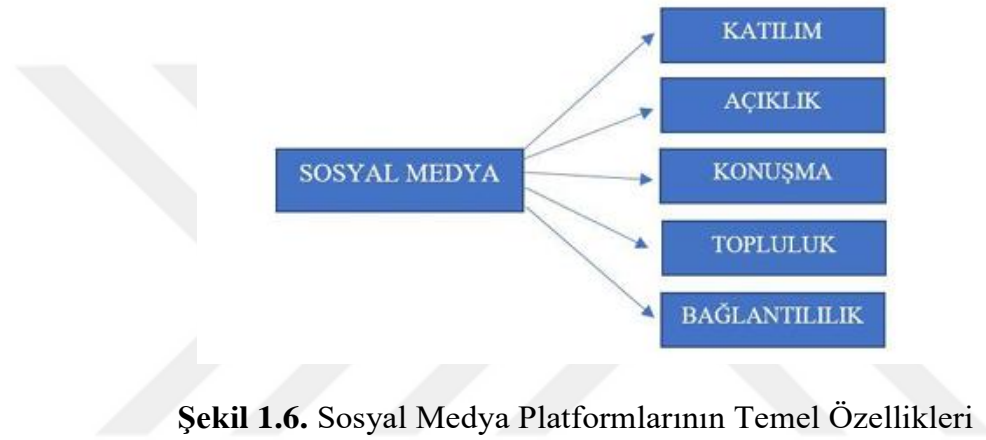
Şekil 1.5. İnternet Sonrası İletişim Araçlarının Gelişimi (Kaynak: Şimşek,2012)

Teknolojik gelişmelerin bir neticesi olarak mobil cihazların yaygınlaşması ile birlikte iletişim artık mekânlardan bağımsız ve zaman sınırlaması olamadan kesintisiz bir hal almıştır.

Özellikle 4G ve ardından 5G gibi yüksek hızlı internet altyapılarının gelişimi, görüntülü iletişim, canlı yayın, veri tabanlı mesajlaşma ve anlık geri bildirim

mekanizmaları gibi yeniliklerin ortaya çıkmasını sağlamış; bu durum hem bireysel hem de kurumsal iletişim pratiklerinde yeni normların ve standartların oluşmasına katkıda bulunmuştur. (Westcott et al., 2020). Kurumsal iletişim bağlamında bakıldığında anında ve anlık tepkiler verilebilmesi kurumlar için bir avantaj olarak görülmektedir. Fakat özellikle bireysel kullanıcılar için kriz zamanlarında bu durum kurumlara dezavantaj sağlayabilecek etkiler yaratabilmektedir.

Dilmen'e (2012:137-139) göre sosyal medyanın temel özellikleri beş ana unsur etrafında şekillenmektedir. Bu unsurlar; katılımcılık, açıklık, konuşma, bağlantılılık ve topluluk olarak belirtilmektedir.



Şekil 1.6. Sosyal Medya Platformlarının Temel Özellikleri
(Kaynak: Erragcha and Romdhane, 2014.)

Katılımcılık unsuru, sosyal medyanın çift yönlü ve simetrik bir iletişim modeli benimsemesi nedeniyle kullanıcıların bilgiye katkıda bulunmaya teşvik edildiğini ifade eder. Açıklık, sosyal medyanın sürekli geri bildirim için açık bir yapıda olmasıyla ilgilidir; her ne kadar zaman zaman erişim engelleriyle karşılaşılabilir de, kullanıcıların görüş ve tepkileri bu açık yapı içerisinde şekillenir. Konuşma özelliği ise, geleneksel medyadan farklı olarak sosyal medyada kullanıcıların yalnızca bilgi tüketicisi değil aynı zamanda üretici olmalarına olanak tanıdığını vurgular. Bağlantılılık, kullanıcıların birbirleriyle ve içeriklerle kolayca etkileşim kurabilmelerini sağlarken; topluluk unsuru, ortak ilgi alanlarına sahip bireylerin sosyal medya aracılığıyla bir araya gelerek dijital topluluklar oluşturmasını ifade etmektedir.

Sosyal platformlar, dijital veri tabanları aracılığıyla kullanıcılarıyla etkileşim kurmayı ve onların içerik üretimine olanak sağlamayı hedefleyen internet tabanlı yapılar olarak tanımlanmaktadır. Bu platformlar, bireylerin çevrimiçi ortamda buluşmasını, tanışmasını, iletişim kurmasını, zaman zaman tartışmalar gerçekleştirmesini ve belirli

özel gruplar oluşturmasını mümkün kılmaktadır. Ayrıca, tekil kullanıcılar tarafından üretilen içeriklerin yayılımını ve paylaşımını destekleyen bu tür web siteleri, genel anlamda sosyal ağlar olarak ifade edilmektedir (Yavuz ve Haseki, 2012; 129).

Günümüzde dijitalleşme ile birlikte yeni medya, geleneksel medya araçlarından farklı olarak çift yönlü iletişime olanak tanıyan, hızlı, anlık ve etkileşim temelli bir yapı sunmaktadır. Bu dönüşüm, kriz iletişimi bağlamında da önemli etkiler yaratmıştır. Kriz iletişimi literatüründe giderek artan sayıda çalışma, sosyal medyayı önemli bir değişken veya bağlam unsuru olarak ele almaktadır (Lucinda&Jin, 2017). Sosyal medya platformları, kriz anlarında bilgi yayılımının olağanüstü hızla gerçekleşmesine neden olmakta; bu durum, kurumları daha proaktif, şeffaf ve etkileşim temelli iletişim stratejileri geliştirmeye zorlamaktadır.

Dolayısıyla, yeni medya ortamları kriz iletişiminin yalnızca bir mecrası değil, aynı zamanda krizlerin doğasını şekillendiren ve yönetim stratejilerini yeniden tanımlayan dinamik bir unsur haline gelmiştir. Karaca'ya (2019) göre sosyal medya platformları, kurumların hedef kitleleriyle doğrudan ve hızlı bir etkileşim kurmalarına olanak tanıyan dinamik iletişim kanallarıdır. Bu özellikleri sayesinde kriz dönemlerinde bilgi akışının yönetimi ve kamuoyunun doğru bir şekilde bilgilendirilmesi açısından önemli rol oynamaktadır.

Dijital çağda krizler çok daha hızlı yayılmakta; kurumlar ise bu krizlere anında ve şeffaf biçimde müdahale etmek zorunda kalmaktadır. Seltzer ve Mitrook (2007), Sosyal medya, geleneksel medyaya kıyasla daha diyalojik, etkileşim odaklı ve ilişkilerin geliştirilmesinde daha hızlı bir araç olarak tanımlanmaktadır. Geleneksel medyanın tek yönlü bilgi akışına dayanan yapısının aksine, sosyal medya çift yönlü iletişim imkânı sunmakta ve katılımcıların aktif rol almasını mümkün kılmaktadır. Bu özellikleriyle sosyal medya, özellikle kriz dönemlerinde kurumların hedef kitleleriyle doğrudan, samimi ve hızlı iletişim kurabilmelerine olanak tanımaktadır.

Sosyal medya, çevrimiçi forumlar ve diğer dijital iletişim kanalları, hızlı yayılan ve geniş kitlelere ulaşan bilgilerin merkezine oturmuştur. Bu dijital platformların gücü, aynı zamanda kriz anlarında ciddi fırsatlar ve tehlikeler de yaratmaktadır. McLuhan'ın (2007) 'araç mesajdır' önermesiyle bağlantılı olarak, sosyal medyanın kriz iletişimde kilit bir araç olarak kullanılması bir 'araç etkisi' doğurmaktadır. Dolayısıyla kriz iletişimde başarılı olabilmek için

organizasyonların dijital platformlarda etkili bir itibar yönetimi yapabilmesi gereklidir. Dijitalleşmenin etkisi ile iletişimin hızla yayılmasına imkân vermiştir bu nedenle özellikle sosyal medya, krizlerin hem büyümesine hem de etkisinin azaltılmasına önemli katkı sağlamaktadır. Dijital çağda, toplumun anlık tepki ve yorumları, organizasyonların itibarını hızla yükseltebilir veya düşürebilir. Bu yüzden, sosyal medya platformlarında ve dijital mecralarda her açıklamanın, doğru zamanda ve doğru tonla yapılması önemlidir. İletişim dilinin şeffaf, güven verici ve samimi olması gerektiği unutulmamalıdır.

Dijital alanlarda yapılan kriz iletişimi faaliyetleri, sosyal medya ve dijital platformlar sayesinde daha hızlı ve geniş bir kitleye yayılmaktadır. Bu durum, organizasyonların kriz anlarında hızlı, doğru ve etkili bir şekilde iletişim kurmalarını gerektiriyor.

Kriz iletişimi alanındaki literatürde teorik açıdan baskın bir çerçeve olarak Coombs'un Durumsal Kriz İletişimi Teorisi (Situational Crisis Communication Theory - SCCT) öne çıkmaktadır. Ancak SCCT modeli, krize yönelik yanıt stratejilerinin geliştirilmesine odaklanmakla birlikte, iletilen mesajın hangi iletişim kanalı aracılığıyla sunulduğu ya da mesaj kaynağının etkisi konusunda sınırlı bir değerlendirme yapmaktadır (Jiang&lou,2017).

Dijital çağda kriz yönetimi ve kriz iletişimi süreçlerinde sosyal medya, kritik bir araç ve platform olarak ön plana çıkmaktadır. Sosyal medyanın yaygınlaşmasıyla birlikte, hükümetler, kar amacı güden ve gütmeyen kurumlar ile sivil toplum örgütleri, kriz dönemlerinde sosyal medya platformlarını stratejik iletişim için daha etkili bir şekilde nasıl kullanabileceklerine dair yöntemler geliştirme çabası içindedirler. Bu doğrultuda, sosyal medya ve ilgili platformların kriz iletişimi süreçlerindeki işlevselliğini artırmaya yönelik çeşitli öneriler ortaya konmuştur (Erikson, 2018).

- Etkili sosyal medya kriz iletişimi, iletişimde diyalog olanaklarının etkin şekilde kullanılmasını, uygun mesaj içeriği, kaynak seçimi ve zamanlamanın stratejik olarak belirlenmesini gerektirir.
- Başarılı sosyal medya kriz iletişimi, krizlere önceden hazırlıklı olmayı, sosyal medya dinamiklerinin ve kullanıcı davranışlarının

iyi anlaşılmasını ve kriz öncesinde güvenilir ağların oluşturulmasını içerir.

- Sosyal medya aracılığıyla kriz iletişimde etkin izleme ve analiz faaliyetleri yürütmek, durumu doğru değerlendirmek ve hızlı müdahale sağlamak açısından kritik öneme sahiptir.
- Sosyal medya kriz iletişimde, geleneksel medya kanallarının hâlen önemli bir yer tuttuğu ve bu mecralarla entegrasyonun stratejik olarak göz önünde bulundurulması gerektiği vurgulanmaktadır.
- Günümüzde sosyal medya, kriz iletişimi süreçlerinde temel bir araç olarak kullanılmakta ve bu platformların etkin yönetimi, krizlerin etkilerinin azaltılmasında belirleyici rol oynamaktadır

Sosyal medya platformlarının hız, düşük maliyet, erişilebilirlik ve etkileşim odaklı yapısı, kurumların bu mecraları daha etkin biçimde kullanmalarına ve hedef kitlelerine doğrudan ulaşabilecekleri stratejik bir araç olarak değerlendirmelerine olanak sağlamıştır (Kara, 2020:72). Kurumlar, sosyal medyanın sunduğu doğrudan iletişim imkânları sayesinde hedef kitlelerine daha etkin biçimde ulaşabilmekte; bu platformları yalnızca bilgi paylaşım kanalı değil, aynı zamanda ilişkiyi güçlendiren interaktif bir araç olarak değerlendirmektedir. Bu durum, özellikle kriz anlarında sosyal medyanın dinamik yapısının etkili kriz iletişimi stratejilerinin geliştirilmesinde önemli bir rol üstlenmesine zemin hazırlamaktadır.

Lochridge'e (2011) krizi etkin bir şekilde yönetmenin temel yolu, krizin ortaya çıktığı anda sosyal medya platformunun kriz yanıtı için aktif olarak kullanılmasıdır. Bu çerçevede, krize neden olan içerik veya tartışmanın yayıldığı dijital ortamda hızlı ve stratejik müdahalede bulunulması, hem bilgi kirliliğinin önlenmesi hem de kurumun güvenilirliğinin korunması açısından kritik öneme sahiptir.

Teknolojik gelişmelerle birlikte sosyal medya platformları, markalar açısından güçlü bir iletişim ve pazarlama aracı haline gelmiştir. Alışveriş merkezleri de bu mecraları hedef kitleleriyle etkileşim kurmak, kampanyalarını duyurmak ve marka sadakati oluşturmak amacıyla yoğun biçimde kullanmaktadır. Ancak sosyal medyanın sağladığı bu avantajlara rağmen, kriz anlarında aynı mecralar kurumlar için ciddi tehditler oluşturabilmektedir.

Nitekim Suher'e (2013:136) göre, sosyal medya krizlerinin en önemli ve kritik sorunlarından biri, bu platformlarda yaşanan gelişmelerin geleneksel medyaya kıyasla çok daha hızlı ve ani biçimde yayılmasıdır. Bu hızlı yayılım, sosyal medyadaki denetim ve kontrol mekanizmalarının görece zayıf olmasına doğrudan bağlıdır. Bu bağlamda, alışveriş merkezleriyle ilgili olumsuz bir olayın örneğin bir güvenlik sorunu, hijyen eksikliği ya da müşteri memnuniyetsizliği sosyal medya üzerinden hızla yayılması, kamuoyu tepkisinin kontrolsüz bir biçimde büyümesine neden olabilmektedir. Dolayısıyla, sosyal medyada ortaya çıkan krizlerin yönetimi, geleneksel yöntemlerin ötesinde, anlık müdahaleler ve dijital stratejiler gerektirmektedir.

Kurumların krizlerle etkili bir şekilde başa çıkabilmeleri, büyük oranda kriz öncesi dönemde gerçekleştirilen hazırlık faaliyetlerine bağlıdır. Bu aşamada yapılan stratejik planlamalar ve erken uyarı mekanizmaları, krizin kamuoyuna yayılmadan önce kontrol altına alınmasını sağlayabilir. Haşit'e (2013, s. 141) göre, kriz öncesi dönem, krizlerin kolay bir şekilde yönetilebileceği ve geniş kitlelere yayılmadan çözülebileceği en kritik aşamadır. Bu bağlamda sosyal medya verileri, kurumlar için erken uyarı mekanizmaları oluşturma noktasında vazgeçilmez bir araç olarak dikkat çekmektedir.

Özellikle COVID-19 pandemi sürecinde alışveriş merkezleri için bu yaklaşımın önemi daha da belirgin hale gelmiştir. Pandeminin ilk dönemlerinde, ziyaretçi yoğunluğu, hijyen önlemleri ve kapanma politikaları gibi konularda halkın sosyal medya üzerinden yaptığı yorumlar, AVM'ler için hem bir kamuoyu barometresi hem de olası krizlerin sinyallerini veren erken bildirim sistemleri işlevi görmüştür. Örneğin bazı AVM'lerde sosyal mesafe kurallarının ihlal edilmesi ya da dezenfeksiyon eksiklikleri gibi konular sosyal medyada hızla gündeme taşınmış ve kurumların itibarını tehdit eder hale gelmiştir. Bu gibi durumlarda, krizin henüz geniş kitlelere yayılmadan önce fark edilip müdahale edilmesi, büyük oranda sosyal medya analizlerinin etkin kullanımına bağlıdır. Dolayısıyla AVM yönetimlerinin, özellikle halk sağlığını ilgilendiren krizlerde, sosyal medya takibini sadece iletişim değil, aynı zamanda risk yönetimi aracı olarak da değerlendirmeleri gerekmektedir.

1.6. Kriz Yönetimi

Kriz yönetimi, olası kriz durumlarını önceden öngörmeyi, bu risklere karşı gerekli önleyici stratejileri geliştirmeyi ve bu doğrultuda uygun örgütsel yapı ve süreçleri

oluşturmayı amaçlayan sistematik bir yönetim yaklaşımıdır (Mitroff 1994: 101). Kriz yönetimi kriz durumunda oluşabilecek etkilerin en az zararla atlatılabilmesi için kriz sinyallerinin erkenden tahmin ederek bunlara uygun önlemler alınmasını amaçlamaktadır.

Etkili kriz yönetiminin bir olay değil, süreç olduğunu vurgulayan araştırmacılardan biri olan Caponigro (2000: 29-30), kriz yönetimi, işletmenin muhtemel oluşabilecek krizleri önleyebilmek, zayıf ve hassas alanlarını belirlemek, kriz anı ve sonrasında iletişimi etkin bir şekilde yönetmek, durumu sürekli izleyip değerlendirmek ve gerektiğinde müdahalelerde bulunarak uyarlamalar yapmak üzere süreklilik arz eden, sistematik ve disiplinli bir süreç olarak tanımlanmaktadır.

Caponigronun da bahsettiği şey aslında, kriz yönetiminin sistematik ve disiplin gerektiren bir süreç olduğu, bu sürecin yalnızca reaktif (kriz anında müdahale) değil, proaktif (krizleri önlemeye yönelik stratejiler geliştirme) yönünü de kapsadığını belirtmektedir. Kriz yönetimi için örgütlerin sadece acil durumlarda bu durumla başa çıkmak için ani bir şekilde strateji geliştirmektense uzun vadeli ve sürdürülebilir olarak kapsayıcı bir stratejik yaklaşım geliştirmesi gerekmektedir. Yani kriz yönetimi kriz öncesinde, kriz anında ve kriz sonrasında etkili şekilde yönetim faaliyetlerinin geliştirilmesi gereken bir süreçtir.

Kriz yönetimi süreci, örgütün varlığını olumsuz etkileyebilecek durumların önceden tespitini ve gerekli önlemlerin alınmasını içermektedir. Dolayısıyla bu süreç, kriz yönetimi sürecinin başlangıcını ve en önemli aşamasını oluşturmaktadır. Bu evrede örgütün hem iç hem de dış çevresinden gelen, krize sebep olabilecek sinyallerin alınması ve krizlerin erken tespit edilerek önlenmesi yer almaktadır. Krizler ortaya çıkmadan önce sinyaller göndermeye başlarlar. Krizin gösterdiği bu sinyaller, belirtiler dikkate alınmadığı takdirde krizle karşılaşmak kaçınılmaz olmaktadır (Karaköse, 2007). Bu bağlamda ele alındığında krizin yalnızca ani ve yıkıcı bir olay değil; aynı zamanda stratejik, yönetsel, toplumsal ve algısal boyutları olan karmaşık bir süreç olduğunu göstermektedir.

Krizi anlamak ve yönetmek, yalnızca olaylara müdahale etmekle sınırlı değildir; aynı zamanda kurumun sürekliliğini, paydaş ilişkilerini ve itibarını koruyacak uzun vadeli stratejiler geliştirmeyi de içerir.

Krizlerin çoğu, ortaya çıkmadan önce belirli göstergeler ve sinyaller gönderir. Bu sinyallerin zamanında algılanması ve uygun önlemlerin alınması, krizlerin etkilerini minimize etmek için kritik öneme sahiptir. Örgütlerin krizleri sadece ani bir felaket olarak görmek yerine, bir dizi işaretin bir araya gelmesi sonucu oluşacak olaylar olarak görmesi gerekmektedir. Kriz yönetiminin, hem iç hem de dış çevreden gelen sinyalleri dikkate alarak etkin bir şekilde yönetilmesi gerekir. Örgütün içyapısındaki değişiklikler (çalışan memnuniyetsizliği, düşük performans) ve dış çevresindeki faktörler (pazar dalgalanmaları, ekonomik krizler, rekabetin artması) arasında sürekli bir izleme yapılmalıdır.

Kriz yönetimi, kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası işletme yönetimi olmak üzere üç evreden oluşmaktadır. Kriz öncesinde, karar verme pozisyonunda bulunan yöneticilerin, çevre analizi verilerini değerlendirerek, kriz yönetim planları oluşturmaları gerekmektedir (Titiz, 2003:114). Kriz yönetiminin sistematik bir süreç olarak ele alınması ve işletmelerin krizlere karşı stratejik bir yaklaşım benimsemeleri şarttır. Kriz öncesi, kriz anı ve sonrası dönemler için her evrede yöneticilerin özel yönetim stratejileri geliştirmesi gerekmektedir. Her evre için farklı müdahale gereksinimleri bulunmaktadır ve bu süreçler birbirini destekler şekilde yapılmalıdır.

Kriz yönetimi konusunda akademik literatürde yer alan bazı araştırmacıların ortaya koymuş olduğu farklı yönetim modelleri bulunmaktadır. Bunlardan bazıları aşağıda ki gibidir;

Mitroff'a göre kriz yönetimi; "işletmenin temel süreçlerine, çalışan ve yöneticilerine, dış çevresine önemli oranda tehlike yaratabilecek krizler konusunda gerçekleştirilecek bir seri halindeki iç bağıntılı değerlendirme veya denetimdir. Kriz yönetimi; krizi tahmin etme, önleme, hazırlanma, önceliklerini belirleme, iyileşme ve öğrenme mekanizmalarının planlanması ve uygulanması gibi birtakım faaliyetleri içeren bir süreçtir (Mitroff, 1992:14).

Kriz yönetimi, işletmelerde gerçekleşme ihtimali olan ya da başlayan bir kriz sürecinin analiz edilip, krizlerin ortaya çıkmasını sağlayan sorunları çözebilme ve kriz sürecinin en az kayıpla atlatabilme faaliyetleridir. Khodarahmi'ye (2009) göre etkili bir kriz yönetimi, ancak açık, hızlı ve güvene dayalı bir iletişim süreciyle mümkündür; bu nedenle kriz iletişimi, kriz yönetiminin ayrılmaz bir bileşeni olarak değerlendirilmelidir.

Mitroff'un kriz yönetimi anlayışına göre; krizlere yönelik sürekli değerlendirme ve izleme sürecinin gerekliliğini vurgulanmaktadır. Bu, Mitroff'un kriz yönetiminde önerdiği gibi, krizlerin öncesinde, sırasında ve sonrasında yapılacak değerlendirmeleri içeren bir süreç olarak yorumlanabilir. Krizlere hazırlık, yalnızca olası tehditleri belirlemekle değil, aynı zamanda bu tehditlerin birbirleriyle nasıl etkileşebileceğini anlamakla ilgilidir. İşletmelerin iç ve dış çevrelerini sürekli izleyip değerlendirmeleri, olası krizlere karşı daha hazırlıklı olmalarını sağlar ve kriz yönetiminin etkili bir şekilde uygulanmasını mümkün kılar.

Kriz yönetimi literatüründe, krizlerin yapısal özelliklerine göre sınıflandırılması, kurumların bu olaylara hazırlıklı olmasını kolaylaştıran stratejik bir yaklaşımdır.

Bu çerçevede Burnett (1998) tarafından geliştirilen Kriz Sınıflandırma Matrisi, krizleri dört temel değişken çerçevesinde analiz etmektedir: tehdit düzeyi, kurumun krizi kontrol edebilme düzeyi, karar verme sürecindeki zaman baskısı ve duruma müdahale tercihinin olup olmaması. Bu değişkenlerin bileşimiyle oluşan yapı, 16 farklı kriz türünü içeren bir matris ortaya koymaktadır. Burnet'e göre matrisin değişkenleri şunlardır:

1. Tehdit düzeyi (yüksek/düşük)
2. Zaman baskısı (yüksek/düşük)
3. Kurumsal kontrol düzeyi (yüksek/düşük)
4. Müdahale tercihi (zorunlu/tercihli)

Burnett'e göre (1998), krizler, yalnızca meydana gelen olayın niteliğine göre değil, aynı zamanda söz konusu olayın kurum tarafından ne ölçüde kontrol edilebilir olduğu ve müdahale için mevcut zaman aralığı gibi faktörler doğrultusunda da sınıflandırılmalıdır. Özellikle yüksek tehdit düzeyi içeren, kontrol edilemeyen, ani gelişen ve müdahale imkânının sınırlı olduğu krizler, kurum açısından en yüksek risk taşıyan kategoriyi oluşturur. Bu tür durumlarda etkili kriz iletişimi stratejileri, önceden oluşturulmuş senaryolar ve proaktif planlamalar temelinde yapılandırılmalıdır.

Model, krizlerin türüne göre farklı stratejiler geliştirilmesini ve kriz sürecinin adım adım yönetilmesini sağlar. Matris, krizlerin özelliklerine göre öncelikleri belirleyip, uygun kaynak tahsis edilmesini kolaylaştırır ve kriz yönetimi ekibine problemi fark etme konusunda deneyim kazandırır. Genel olarak, bu model,

kuruluşların krizlere hazırlıklı olması ve önleyici tedbirler olarak krizleri en az zararla atlatmalarını savunur.

Burnett'in matrisi AVM gibi yoğun ziyaretçi trafiğine sahip alanlarda şu şekilde uygulanabilir:

- **Yüksek tehdit / Düşük kontrol / Yüksek zaman baskısı / Müdahale zorunlu:**AVM'de gerçekleşen intihar girişimi, yangın ya da şiddet içeren saldırı gibi durumlar bu kategoridedir. Bu tür krizlerde yönetimin çok hızlı, net ve sosyal medya destekli kriz iletişimi kurması gerekir.
- **Düşük tehdit / Yüksek kontrol / Düşük zaman baskısı / Müdahale tercihi:** Örneğin bir markanın AVM'den çekilmesi sonrası müşteri memnuniyetsizliği sosyal medyada dile getirilmiş olabilir. Bu durumda iletişim daha planlı, ölçülü ve kurum imajını koruyucu nitelikte yürütülebilir.

"Burnett Kriz Yönetimi Modeli"

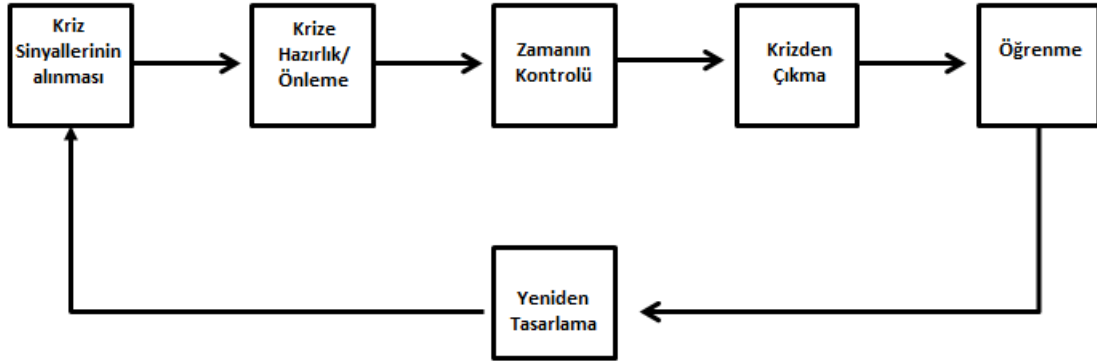


Şekil 1.7. Burnett'in Kriz Yönetimi Modeli (Kaynak : Burnet, 1998, s,481)

Burnett'in matrisini destekleyen bir diğer bakış açısı da Millar (2004) tarafından sunulmuştur. Millar'a göre krizlerin sınıflandırılması, yalnızca kriz türlerinin tanımlanmasına hizmet etmekle kalmaz, aynı zamanda kurumların benimsemesi gereken iletişim stratejilerine ilişkin yönlendirici bir çerçeve sunar. Bu bağlamda, kriz iletişimde kullanılacak ton, şeffaflık derecesi ve medya araçlarının seçimi gibi unsurlar, kriz türüne bağlı olarak farklılık göstermelidir.

Benzer biçimde Ulmer, Sellnow ve Seeger (2011) da, Krizlerin yalnızca meydana gelen olayın türüne göre değil, aynı zamanda kurumun müdahale kapasitesi ve zamanlama kısıtları çerçevesinde değerlendirilmesi gerektiği savunulmaktadır. Bu yaklaşım, özellikle alışveriş merkezleri gibi çok paydaşlı ve dinamik ortamlarda ortaya çıkabilecek intihar girişimleri, yangınlar, bombalı ihbarlar veya sosyal medya kaynaklı krizlerin daha etkin biçimde analiz edilmesine olanak tanır.

Kriz Yönetimi Süreci



Şekil 1.8. Kriz Yönetim Süreci (Kaynak: Pearson ve Mitroff, 1993)

İlk aşama krizle ilgili işaretlerin ortaya çıkmasıdır. Bu işaretlerin zamanında fark edilmesi sonucunda kriz başarılı ve hızlı bir şekilde engellenmiş olacaktır. Kriz yönetim sürecinin ikinci aşaması ise krizin ortaya çıkaracağı zararı önlemek ve krizin zararlı etkilerinden örgütü korumaya yönelik faaliyetlerden oluşan hazırlık ve koruma aşamasıdır. Bu iki aşama çok önemli olmakla beraber krizin engellenmesi, uyarı sinyallerinin zamanında fark edilip hazırlık ve koruma

aşamasıyla beraber ortak hareket etmesine bağlıdır. Denetim altına alma ve çözme aşamalarında ortaya çıkan kriz artık olası bir kriz değil, gerçek bir kriz niteliğindedir. Bu aşamaların amacı krizin etkilerini önleyerek krizin ortadan kaldırılması veya zararın en aza indirgenmesidir. Beşinci aşama ise normal duruma dönüş aşamasıdır. İyileştirme olarak adlandırılan bu aşama da örgüt yeniden eski haline getirilmeye çalışılır. Bozulan sistemin yeniden işletilmesi hedeflenir. Son aşama olan öğrenme aşamasında ise, kriz döneminde alınan kararlar, önlemler ve uygulamalar gözden geçirilerek kriz döneminden dersler çıkarılması faaliyetleri yer alır (Haşit, 2013).

Pearson ve Mitroff'un kriz yönetim süreci, her aşamanın birbirine bağlı olduğu ve tüm aşamaların kriz yönetimi sürecinin etkinliğini artırmak için önemli olduğu bir çerçeve sunar. İlk aşamada erken sinyallerin fark edilmesi, ikinci aşamada hazırlık ve koruma adımlarının atılması, kriz sırasında hızlı müdahale, sonrası toparlanma ve öğrenme aşamaları, bir organizasyonun krizlere karşı ne kadar hazırlıklı olduğunu ve nasıl iyileşebileceğini belirler. Bu süreç, sadece kriz anında değil, kriz öncesinde ve sonrasında da organizasyonel sürdürülebilirlik için kritik bir stratejidir. Bu stratejiler ile iş süreçleri gözden geçirilir, finansal zararlar telafi edilir ve müşteri güveni yeniden inşa edilir. Kriz sonrasında yapılan analizlerde, kriz yönetim planlarının hangi bölümlerinin eksik olduğu değerlendirilir ve gelecekteki krizlere karşı daha iyi hazırlık yapılır.

Bu kuramsal çerçevede sunulan teorik yaklaşımlar ve literatür incelemesi doğrultusunda, alışveriş merkezlerinde ortaya çıkabilecek kriz türleri, bu krizlerin oluşumunu etkileyen faktörler ve kriz yönetimine dair stratejik yaklaşımlar sistematik biçimde ele alınmıştır. Bu bağlamda tez, Türkiye'deki alışveriş merkezlerinde görev yapan yöneticilerin kriz durumlarına ilişkin tutumlarını değerlendirmeyi ve bu bağlamda mevcut kriz iletişimi uygulamalarının etkinliğini sorgulamayı amaçlamaktadır. Alışveriş merkezlerinin kamusal alan niteliği taşıyan çok işlevli yapılar olarak tüketim toplumu içerisinde üstlendikleri rol göz önünde bulundurulduğunda, kriz iletişimi yönetiminin yalnızca kurum içi değil, toplumsal düzeyde de önem arz ettiği vurgulanmaktadır. Bu tez, söz konusu bağlamda hem kuramsal hem de pratik bir katkı sunmayı hedeflemektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. ALIŞVERİŞ MERKEZLERİ VE KRİZ İLETİŞİMİ

Perakende sektöründe faaliyet gösteren alışveriş merkezlerinin, kriz anlarında doğru, şeffaf ve zamanında iletişim stratejileri geliştirmesi; yalnızca kurum itibarı açısından değil, aynı zamanda krizden en az zararla çıkabilmek adına da büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle alışveriş merkezlerinin kriz iletişimine yönelik hazırlık düzeyleri, kullandıkları iletişim araçları ve paydaşlarla kurdukları ilişkiler, kriz yönetiminin başarısını doğrudan etkilemektedir.

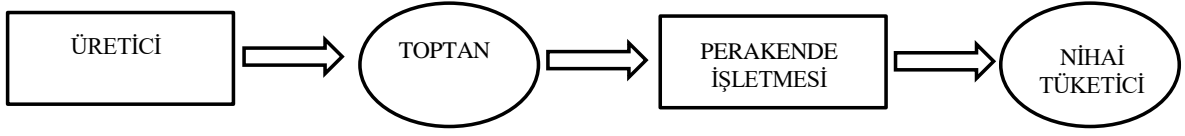
Tüketim kültürünün bir yansıması olarak ortaya çıkan bu yapılar, bireylerin yalnızca temel ihtiyaçlarını karşılamalarına hizmet etmekle kalmayıp, aynı zamanda boş zamanlarını değerlendirdikleri, sosyal kimliklerini inşa ettikleri ve dijitalleşen yaşam pratikleriyle bütünleşen çok yönlü bir deneyim alanı sunmaktadır (Featherstone, 1991; Ritzer, 2010). Bu durum neticesinde Alışveriş merkezleri buldukları alanlarda insanların uğrak mekânları haline gelmektedir. Ancak bu yoğun insan sirkülasyonu AVM'leri aynı zamanda krizler karşısında yüksek risk taşıyan mekânlar haline getirmektedir. Yangın, terör, salgın hastalıklar, siber saldırılar veya elektrik sistem arızaları gibi senaryolarda, geniş kitlelere aynı anda ulaşabilecek etkili ve çok kanallı kriz iletişimi stratejileri hayati önem kazanmaktadır.

Bu bağlamda, bu bölümde alışveriş merkezlerinin tarihsel ve yapısal gelişim süreçlerine değinilecek; insan yoğunluğu, teknolojik entegrasyon ve toplumsal işlevleri doğrultusunda krizlere karşı taşıdıkları riskler ele alınarak, alışveriş merkezleri özelinde etkili kriz iletişiminin önemi vurgulanacaktır.

2.1. Perakende Sektörü ve Alışveriş Merkezleri

Perakendecilik, pazarlama literatüründe üretim ile tüketim arasındaki boşluğun giderilmesine yönelik işleviyle, dağıtım süreci kapsamında ele alınmaktadır (Mucuk, 2004, s.257). Bu bağlamda perakendecilik, ürünlerin üretim noktalarından çıkarak nihai tüketiciye ulaşmasını sağlayan bir kanal sonu işlevi görür. Dağıtım kanalları içerisinde perakendeciler, tüketicilerin ihtiyaç duyduğu ürünleri uygun yer, zaman ve koşullarda sunarak pazarlama sürecinin etkinliğine önemli katkı sağlar (Kotler & Keller, 2016). Buna göre, dağıtım kanalları içerisinde perakendeciler, üretici ile tüketici arasındaki

köprü işlevini üstlenerek pazarlama sürecinin son halkasını oluştururlar. Bu noktada perakendecilerin temel rolü, tüketicilerin ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri doğru zamanda, doğru yerde ve uygun koşullarda sunarak, müşteri memnuniyetini ve marka bağlılığını artırmaktır.



Şekil 2.1. Dağıtım Kanalı (Kaynak : Berman & Evans, 2004:7)

Bir başka tanıma göre ise Perakendecilik, mal ve hizmetlerin ticari amaçla kullanılmaması veya yeniden satılmaması koşuluyla, bireylerin kişisel ya da ailesel ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak doğrudan nihai tüketiciye sunulmasına ilişkin tüm faaliyetleri kapsamaktadır (Tek, 1999:582). Özellikle ürün farklılığının ve tüketici taleplerinin arttığı mevcut piyasa koşullarında, perakendecilik sadece lojistik değil, aynı zamanda değer yaratma, müşteri deneyimini şekillendirme ve marka iletişimini yürütme gibi stratejik roller de üstlenmektedir (Levy & Weitz, 2012).

Perakendecilik, tüketiciye doğrudan doğruya mal ve hizmet sunmayı hedefleyen ekonomik faaliyetlerin temelini oluştururken, alışveriş merkezleri bu faaliyetlerin organize bir biçimde gerçekleştirildiği modern perakende mekânları olarak öne çıkmaktadır. Geleneksel perakende anlayışından farklı olarak, alışveriş merkezleri yalnızca satış noktalarını bir araya getiren fiziksel yapılar değil, aynı zamanda tüketici deneyimini zenginleştiren sosyal, kültürel ve eğlence unsurlarını da bünyesinde barındıran çok işlevli alanlardır.

Alışveriş merkezi kavramı, her ne kadar biçimsel ve mimari açıdan 1920’li yıllarda gelişmeye başlayan bir yapıyı temsil etse de, bu tür mekânların günümüzdeki işlevlere benzer roller üstlenecek şekilde örgütlenmeleri çok daha erken dönemlere dayanmaktadır (Under-hill, 2005:12). Tarihsel süreç incelendiğinde, antik agoralar, Roma forumları, Orta Çağ’daki kapalı çarşılar ve Osmanlı dönemindeki bedestenler gibi ticaretin yoğunlaştığı mekânlar, bugünkü alışveriş merkezlerinin sosyal, ekonomik ve kültürel işlevlerine benzer roller üstlenmiştir. Dolayısıyla alışveriş merkezleri, biçimsel olarak modern zamanlarda ortaya çıkmış gibi görünse de, tarihsel olarak çok daha

eskiye uzanan ve toplumların sosyo-ekonomik yapısıyla bütünleşmiş bir olgunun evrimleşmiş hâli olarak değerlendirilebilir.

Alışveriş merkezleri, yalnızca perakende satış noktalarının bir araya geldiği ticari yapılar olmaktan öte, markalar arası rekabetin yoğunlaştığı ve müşteri sadakatinin stratejik önem kazandığı çok yönlü iletişim alanlarıdır. Bu bağlamda halkla ilişkiler faaliyetleri, alışveriş merkezlerinin hedef kitleleriyle sürdürülebilir ve olumlu ilişkiler kurmasında önemli bir stratejik araç olarak öne çıkmaktadır. İmaj yönetimi, etkinlik organizasyonu, medya ile ilişkiler, kriz iletişimi ve kurumsal sosyal sorumluluk projeleri gibi halkla ilişkiler uygulamaları, alışveriş merkezlerinin hem marka değerinin yükseltilmesine hem de toplumsal meşruiyetlerinin pekiştirilmesine katkı sağlamaktadır (Grunig & Hunt, 1984; Cutlip, Center & Broom, 2006). Özellikle müşteri odaklı deneyimlerin ön plana çıktığı rekabetçi perakende ortamında, alışveriş merkezleri halkla ilişkiler faaliyetleri aracılığıyla hem mevcut ziyaretçilerin bağlılığını güçlendirmekte hem de potansiyel ziyaretçiler üzerinde olumlu bir etki yaratma imkânı elde etmektedir (Kitchen & Burgmann, 2015).

2.2. Alışveriş Merkezlerinde Kriz İletişimi

Günümüzde şehir yaşamının ve kentleşmenin önemli birer unsuru olan alışveriş merkezleri farklı biçimlerde de olsa çok eski dönemlere dayanan yapılardır. Türkiye’de, dünya genelinde olduğu gibi, alışveriş merkezleri hem değişen tüketici ihtiyaçları ve tüketim biçimlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkmakta hem de tüketim alışkanlıkları ve gereksinimlerini dönüştürücü bir rol üstlenmektedir. Bu bağlamda, alışveriş merkezleri ülkemizde modern kent dönüşümünün önemli bileşenlerinden biri olarak kabul edilmektedir (Erkip, 2005:89).

Bu bağlamda AVM’ler, sadece alışveriş faaliyetlerinin gerçekleştiği yerler değil, aynı zamanda şehir hayatının sosyal ve kültürel buluşma noktaları olarak konumlanmaktadır (Tuncer, 2012). Özellikle kentleşme sürecinin hız kazandığı büyük şehirlerde, alışveriş merkezleri yalnızca ekonomik faaliyetlerin odağı olmakla kalmayıp, aynı zamanda kültürel gelişim ve dönüşümün de önemli göstergeleri haline gelmiştir. Türkiye bağlamında ise alışveriş merkezleri, hem değişen tüketici davranışlarının bir sonucu olarak ortaya çıkmakta hem de bu davranışların dönüşümünde etkili bir araç işlevi üstlenmektedir (Erkip, 2005:89). Bu çok işlevli yapılar, yoğun insan trafiği ve

karmaşık yapıları nedeniyle çeşitli kriz risklerine açık alanlardır. Dolayısıyla alışveriş merkezlerinin modern kent yaşamındaki merkezi rolü, kriz durumlarında etkili ve planlı bir yönetimi zorunlu kılmaktadır. Hem fiziksel güvenliği sağlamak hem de kurumsal itibarın korunmasını temin etmek amacıyla, bu tür yapılar için proaktif kriz yönetimi ve güçlü iletişim stratejileri geliştirmek hayati bir gereklilik haline gelmiştir. Bu bağlamda, alışveriş merkezlerinde kriz yönetimi yalnızca bir operasyonel zorunluluk değil, aynı zamanda kent içi kamusal yaşamın sürdürülebilirliği açısından da stratejik bir ihtiyaçtır.

Coombs'un (2007) ortaya koyduğu Durumsal Kriz İletişimi Teorisi (Situational Crisis Communication Theory – SCCT), bir kurumun kriz durumunda benimsemesi gereken stratejiyi, olayın türü, sorumluluk düzeyi ve hedef kitle algısı bağlamında değerlendirmektedir. Bu yaklaşım, alışveriş merkezleri gibi çok paydaşlı ve kamuoyunun yoğun ilgisine maruz kalan yapılar için daha da büyük bir önem arz etmektedir. Örneğin, bir alışveriş merkezinde meydana gelen küçük ölçekli bir güvenlik açığı, sosyal medya aracılığıyla hızla yayılıp kapsamlı bir itibar krizine dönüşebilmektedir. Bu durum, alışveriş merkezlerinin kriz yönetimi süreçlerinde yalnızca fiziksel risklere değil, aynı zamanda algısal ve iletişimsel risklere karşı da hazırlıklı olmalarının gerekliliğini vurgulamaktadır (Jin, Liu & Austin, 2014). Bu durum, AVM'lerin kriz yönetimi süreçlerinde yalnızca fiziksel risklere değil, aynı zamanda algısal ve iletişimsel risklere de hazırlıklı olması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Kurumların kriz durumlarındaki tutumları, krizlere verdikleri tepkilerle şekillenir ve aldıkları kriz sinyallerinin niteliğine bağlı olarak proaktif ya da reaktif stratejiler benimseyebilirler (Regester & Larkin, 2005'ten Akt, Manzoni, 2015: 2).

Kriz öncesinde gerçekleştirilen planlama ve risk analizleri doğrultusunda yürütülen proaktif iletişim, olası tehditlere karşı hazırlıklı olmayı mümkün kılar. Kriz sonrasında ise duruma ilişkin verilen tepkiler ve açıklamalar, reaktif iletişim sürecini meydana getirir. Bu iki iletişim yaklaşımı birlikte ele alındığında, kriz yönetiminde iletişimin merkezi bir işlev üstlendiği daha açık bir şekilde ortaya konmaktadır (Kuşay,2017).

Proaktif iletişim, kriz ortaya çıkmadan önce yürütülen çalışmalar ve planlamalarla riskleri ön görüp, hazırlıklı olmayı amaçlar. Bu yönüyle krizleri önleyici veya hafifletici bir işlev taşır. Reaktif iletişim ise kriz gerçekleştikten sonra verilen tepkileri ve yapılan

açıklamaları kapsar. Kriz anındaki bilgi paylaşımı ve kamuoyunun yönlendirilmesi açısından hayati önem taşır.

Bu iki yaklaşımın bir bütün olarak değerlendirilmesi gerektiği ve kriz yönetiminin başarısında iletişimin merkezi bir rol oynadığı söylememiz gerekiyor. Bu durum, günümüzde özellikle sosyal medyanın ve dijital iletişimin hızla yayıldığı bir ortamda, iletişim kazalarının dahi büyük krizlere dönüşebileceği gerçeğini hatırlatıyor.

Kamuoyunu bilgilendirme, güven inşa etme ve belirsizliği azaltma gibi temel iletişim hedeflerinin, bir krizi yalnızca yönetmekle kalmayıp, aynı zamanda kontrol altına almak ve etkilerini en aza indirmektir.

Etkili bir kriz iletişimi süreci, yalnızca kriz kaynaklı olumsuz etkilerin azaltılmasını sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda kurumun itibarını yeniden tesis etme, kamuoyunun güvenini kazanma ve marka değerini koruma açısından da hayati bir rol üstlenmektedir (Kuşay, 2017). Buradan hareketle AVM'lerin yalnızca ticari amaçlı mekânlar değil, aynı zamanda insanların vakit geçirdiği, sosyalleştiği ve eğlendiği kompleks yapılar hâline geldiğini vurgulamaktadır. Bu genişleyen işlevsel yapı, AVM'leri doğal olarak daha karmaşık ve krizlere açık alanlar hâline getiriyor. Özellikle kalabalık ortamlarda yaşanabilecek güvenlik tehditleri, sağlık krizleri, teknik arızalar veya iletişimsel problemler gibi durumlar AVM'lerde anlık ve etkin müdahale gerektiriyor.

Bu bağlamda, , kriz yönetiminin merkezinde yer alan iletişim sürecinin önemine dikkat çekmek gerekiyor. Küresel rekabetin artmasıyla birlikte artık kurumlar sadece krizi atlama ile değil, krizi nasıl yönettikleriyle de değerlendirilir hâle geldiler. Yani kriz sadece bir tehdit değil, doğru yönetildiğinde bir fırsat olarak da değerlendirilebilir. Etkin bir kriz iletişimi, sadece olayın etkilerini azaltmaz, aynı zamanda kurumsal itibarın yeniden inşasında büyük rol oynar. Bu da aslında günümüzde işletmelerin kriz anlarındaki iletişim performanslarının, marka değerleri ve kamuoyu güveni üzerinde doğrudan etkili olduğunu göstermektedir.

Krizler, kurumların stratejik hedeflerine ulaşmasını engelleyerek, paydaşlar üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir ve kurum ile hedef kitle arasındaki güvene dayalı ilişkiyi zayıflatabilir. Böylece, kriz durumları kurumsal itibar açısından ciddi bir tehdit unsuru olarak değerlendirilmelidir. Kurumsal itibar, hedef kitlenin kurum hakkında sahip olduğu genel algı ve yargıların bütünüdür.

Ancak kriz ortamlarında bu algı, özellikle beklentilerin karşılanamadığı durumlarda, hızla olumsuz yönde değişime uğrayabilir. Bu değişim, kurumun kamuoyu nezdinde daha az olumlu algılanmasına ve itibar erozyonuna yol açar. Dolayısıyla Kriz süreçlerinin etkin yönetimi, yalnızca operasyonel açıdan değil, aynı zamanda itibarın korunması bakımından da büyük bir öneme sahiptir. Günümüz piyasa koşullarında rekabetin en yoğun yaşandığı ortamlar, özellikle ticari faaliyetlerin merkezinde konumlanan alışveriş merkezlerinin, kurumsal itibarlarını güçlendirecek stratejik yatırımlar ve uygulamalar geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır. Bu çerçevede, kriz dönemleri kurumların en özenli ve stratejik yaklaşımlarla hareket etmelerini gerektiren kritik iletişim süreçlerini beraberinde getirmektedir (Coombs, 2007: 4).

Kurumların yalnızca operasyonel süreçleri değil, aynı zamanda hedef kitle ile kurdukları duygusal ve algısal bağları da krizlerden doğrudan etkilenmektedir. Kurumsal itibar, literatürde sıklıkla hedef kitlenin kurum hakkında oluşturduğu genel yargılar bütünü olarak tanımlanır ve bu yargılar çoğunlukla beklentilerin karşılanması düzeyiyle şekillenir.

Kriz anlarında paydaşların (müşteriler, çalışanlar, yatırımcılar, medya, vb.) kuruma yönelik beklentileri sekteye uğradığında, bu durum doğrudan itibar aşınması ile sonuçlanabilir. Algıların olumsuz yönde değişime uğraması, yalnızca kısa vadeli güven kaybına neden olmakla kalmaz; uzun vadede kurumsal sadakati, marka değerini ve rekabet gücünü de ciddi biçimde zayıflatabilir. Kriz yönetimini yalnızca teknik bir müdahale süreci olarak değerlendirmemiz doğru olmayabilir aynı zamanda kurumsal itibarın korunmasına yönelik stratejik bir iletişim faaliyetidir. Bu çerçevede, kriz iletişimi süreçleri, kurumların kamuoyu algısını yönlendirebilmesi ve güven ilişkisini sürdürebilmesi açısından kritik öneme sahiptir. Günümüzde özellikle sosyal medya çağında bir kurumun itibarı çok hızlı zarar görebileceği gibi, doğru iletişim stratejileriyle bu itibar yeniden inşa da edilebilir.

Alışveriş merkezleri, günlük binlerce kişinin ziyaret ettiği, yüksek yoğunluklu sosyal mekânlardır. Bu durum, AVM'leri sadece pazarlama değil, aynı zamanda kriz yönetimi açısından da dijital takibe açık, hassas alanlar haline getirmektedir. İntihar girişimleri, yangınlar ve hırsızlık olayları gibi fiziksel güvenliği tehdit eden olaylar, yalnızca olay yerindeki bireyleri değil, aynı zamanda sosyal medya aracılığıyla geniş bir kamuoyunu etkileyebilecek krizlerdir.

Örneğin bir AVM’de yaşanan intihar girişimi, olayın güvenlik güçlerince kontrol altına alınmasından önce sosyal medyada video ya da görsel olarak yayılabilir; bu durum kurumun hem insani hem de kurumsal sorumluluğunun sorgulanmasına yol açabilir. Bu nedenle, AVM yönetimlerinin sosyal medya tepkilerini gerçek zamanlı takip ederek krize dair ilk söylemleri analiz etmesi ve hızlı, şeffaf açıklamalar yapması kritik önemdedir (Coombs, 2015).

Benzer şekilde hırsızlık olayları ve yangın gibi kriz durumları da genellikle müşteri şikâyetleri, güvenlik zaaflarına dair paylaşımlar ya da mağaza çalışanlarının tanıklıkları sosyal medya üzerinden yayılmakta ve kamuoyunun güven duygusunu zedelemektedir. Bu tür durumlarda sosyal medya, sadece tepki kaynağı değil, aynı zamanda veri sağlayıcı bir sistem olarak da ele alınmalıdır (Kaplan & Haenlein, 2010).

Kriz öncesinde, sosyal medya analizleri ile ziyaretçi duyarlılıkları, güvenlik algısı ve müşteri memnuniyeti hakkında fikir edinmek, önleyici stratejiler açısından önemlidir.

AVM’ler siber saldırı ve bilgi güvenliği açısından da artan bir tehdit altındadır. Giderek dijitalleşen yönetim süreçleri (akıllı bina sistemleri, dijital ödeme altyapısı, müşteri veri tabanları) AVM’leri siber güvenlik krizlerine karşı da savunmasız kılmaktadır (Luijck et al., 2013).

Alışveriş merkezleri sağlık krizlerine karşı da savunmasızdır. Özellikle COVID-19 pandemisi sürecinde, kapalı ve kalabalık alanlar olması nedeniyle AVM’ler hem virüsün yayılma riski açısından yüksek riskli ortamlar olmuş hem de tüketici güveninin azalması nedeniyle ciddi ekonomik kayıplar yaşamıştır (Pantano et al., 2020). Bu süreçte, kriz iletişimi stratejilerinin halk sağlığı kuralları ile senkronize edilmesi gerektiği bir kez daha ortaya çıkmıştır.

Alışveriş merkezleri, dinamik ve interaktif kurumlar olduklarından, olası kriz senaryolarını gruplandırmalı ve her bir senaryo için sorular, cevaplar ve çözümler belirlemelidir (Adanlawo ve Rugbeer, 2019). Kriz anlarında kamuoyunun doğru bilgilendirilmesi, durumun netleştirilmesi ve toplumsal güvenin sağlanması için güçlü bir iletişim süreci büyük önem taşır. Bu bağlamda kriz yönetimi, yalnızca olaylara müdahaleyi değil, aynı zamanda hedef kitleyle etkili ve sürekli bir iletişim kurulmasını da kapsar. Uygulanan iletişim stratejileri, hem bilgi kirliliğini önler hem de belirsizliklerin giderilmesine katkı sunar.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YÖNTEM

Alışveriş merkezi yöneticilerinin kriz iletişimi süreçlerine yönelik tutumlarını değerlendirmeyi amaçlayan bu araştırma nicel araştırma yaklaşımından hareketle yürütülmüştür. Bu çerçevede bir tarama araştırması gerçekleştirilmiştir. Nicel araştırma desenlerinden biri olan tarama modeli kullanılarak, bir örneklem grubundan veriler toplanmış ve elde edilen bulgular istatistiksel olarak analiz edilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı

Kriz iletişimi, halkla ilişkilerin uygulama alanlarından birini oluşturmaktadır. Coombs ve Holladay (2002), kriz iletişimini hedef kitlelerin kriz sürecini anlamalarına yardımcı olacak bilgi paylaşımı ve stratejik iletişim süreci olarak tanımlamaktadır. Teorik bir temele sahip olan kriz iletişimi kriz öncesinde, anında ve sonrasında kurumun paydaşları ile olan ilişkisini yürütmede önem taşımaktadır. Yoğun ziyaretçi trafiği, çok sayıda sektörden mağazayı ve farklı paydaş gruplarını aynı çatı altında barındırması ve karmaşık operasyonel yapısı nedeniyle alışveriş merkezleri, krizlerin yaşanma olasılığının yüksek olduğu mekânlar arasında yer almaktadır (Kuşay, 2017: 380). Bu kapsamda alışveriş merkezi yöneticilerinin kriz iletişimine yönelik tutumlarını ortaya koymak kriz iletişimi sürecine hem teorik hem de uygulama anlamında katkı sunacaktır. Dolayısıyla bu araştırmanın temel amacı, alışveriş merkezlerinde kriz iletişimi süreçlerinin nasıl yürütüldüğünü değerlendirmek ve yöneticilerin kriz durumlarına yönelik iletişim stratejilerine dair tutumlarını ortaya koymaktır. Özellikle kriz öncesi hazırlık düzeyi, kriz anında uygulanan iletişim yöntemleri ve kriz sonrası değerlendirme süreçlerinin mevcut durumunu ortaya koymak hedeflenmiştir. Başka bir deyişle bu araştırma ile Türkiye'deki alışveriş merkezi yöneticilerinin kriz iletişimi süreçlerine yönelik bilgi düzeylerini, uygulamalarını ve bu süreçlere ilişkin algılarını belirlemek amaçlanmıştır.

3.2. Araştırmanın Problemi

Kriz iletişimi, kurumların itibarını ve sürekliliğini doğrudan etkileyen stratejik bir süreçtir. Öte yandan alışveriş merkezleri gibi geniş kitlelere hizmet veren yapılarda bu sürecin sistematik bir biçimde uygulanıp uygulanmadığı hâlâ netlik kazanmamış bir konudur. Bu bağlamda araştırma, aşağıdaki temel probleme yanıt aramaktadır: Alışveriş merkezlerinde kriz iletişimi süreçleri ne düzeyde planlı, organize ve etkin bir şekilde yürütülmektedir?

3.3. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma, alışveriş merkezleri gibi çok paydaşlı ve yüksek risk barındıran kurumlarda kriz iletişiminin önemine dikkat çekmeyi amaçlamaktadır. Literatürde genellikle kurumsal kriz iletişimi üzerine yapılan çalışmaların özel sektörün farklı alanlarına odaklandığı, alışveriş merkezlerine özgü çalışmaların ise sınırlı olduğu görülmektedir. Bu araştırma, yöneticilerin bakış açısıyla kriz iletişiminin değerlendirilmesini sağlayarak hem kuramsal bilgiye katkı sunmakta hem de sektöre özgü stratejik öneriler geliştirmeye olanak tanımaktadır.

3.4. Araştırmanın Varsayımları, Soruları ve Hipotezleri

Araştırmanın varsayımları, soruları ve hipotezleri aşağıda yer almaktadır.

Araştırmanın varsayımları:

- Kriz iletişimi alışveriş merkezleri için önem taşımaktadır.
- Alışveriş merkezi yöneticilerinin kriz iletişimi sürecinde rolleri ve sorumlulukları bulunmaktadır.
- Kriz iletişimi çeşitli paydaşları içermektedir.

Araştırmanın amacı çerçevesinde belirlenen sorular ve hipotez ise şu şekildedir:

S1. Alışveriş merkezi yöneticilerinin kriz öncesine, anına ve sırasına yönelik tutumları cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermekte midir?

H1. Alışveriş merkezi yöneticilerinin kriz öncesine, anına ve sırasına yönelik tutumları cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

S2. Alışveriş merkezi yöneticilerinin kriz öncesine, anına ve sırasına yönelik tutumları yaş değişkenine göre farklılık göstermekte midir?

- H2. Alışveriş merkezi yöneticilerinin kriz öncesine, anına ve sırasına yönelik tutumları yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- S3. Alışveriş merkezi yöneticilerinin kriz öncesine, anına ve sırasına yönelik tutumları eğitim durumu değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
- H3. Alışveriş merkezi yöneticilerinin kriz öncesine, anına ve sırasına yönelik tutumları eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- S4. Alışveriş merkezi yöneticilerinin kriz öncesine, anına ve sırasına yönelik tutumları toplam çalışma yılına göre farklılık göstermekte midir?
- H4. Alışveriş merkezi yöneticilerinin kriz öncesine, anına ve sırasına yönelik tutumları toplam çalışma yılına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

3.5. Araştırmanın Modeli

Bu çalışma, nicel araştırma desenlerinden betimsel tarama modeli ile yürütülmüştür. Tarama modelleri, belirli bir durumun var olan koşulları altında nasıl gerçekleştiğini belirlemek amacıyla kullanılır. Niyazi Karasar'a (2009) göre tarama modelleri, geçmişte ya da hâlihazırda var olan bir durumu olduğu gibi betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Bu modelde olaylar ve bireyler üzerinde herhangi bir müdahale yapılmadan gözlem yapılır ve elde edilen veriler analiz edilerek mevcut durum ortaya konur.

Bu araştırma, nicel araştırma yöntemi çerçevesinde tarama modeli (survey model) kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Nicel araştırmalar, ölçülebilir veriler toplanarak bu veriler üzerinden genellemelere ulaşmayı amaçlayan, sistematik ve nesnel bir veri toplama sürecine dayanmaktadır (Büyüköztürk vd., 2020).

Bu doğrultuda araştırma, alışveriş merkezlerinin kriz iletişimi pratiklerini mevcut haliyle incelemiş ve yöneticilerin uygulamalara ilişkin algılarını nicel verilerle analiz etmiştir.

3.6. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Türkiye genelinde faaliyet gösteren alışveriş merkezlerinde görev yapan yöneticiler oluşturmaktadır. Bu yöneticiler; genel müdür, müdür yardımcısı, teknik müdür, operasyon müdürü gibi yönetsel kademelerde görev

yapmakta ve kriz iletişimi süreçlerinde doğrudan veya dolaylı olarak sorumluluk üstlenmektedir. Bahsi geçen yöneticilerin tümüne ulaşmak çeşitli zorluklar içerdiğinden örneklem belirlenirken amaçlı örneklem tekniğinden hareket edilmiştir. Amaçlı örnekleme, belirli bilgi, deneyim veya özelliklere sahip bireylerin kasıtlı olarak seçildiği, olasılıksız örnekleme yöntemlerinden biridir (Yıldırım& Şimşek , 2021). Dolayısıyla araştırmanın örneklemini kriz iletişimi süreçlerine aktif olarak katılan ve bu konuda karar alma yetkisine sahip yöneticilerden oluşan toplam 150 alışveriş merkezi yöneticisi oluşturmaktadır. Bu doğrultuda, kriz iletişimi uygulamalarını yönetme ya da denetleme sorumluluğuna sahip olan yöneticilere ulaşılması hedeflenmiştir. Veri toplama sürecinde, katılımcılara gönüllülük esasına göre ulaşılmış ve anket formu dijital ortamda (örneğin e-posta, mesleki iletişim grupları, sosyal medya kanalları vb.) iletilmiştir.

Alışveriş merkezlerinde kriz iletişimi üzerine yapılan bu çalışmada, ankete gönüllülük esasına göre katılım sağlanmış olup, örneklem büyüklüğü 150 kişi olarak belirlenmiştir. Özellikle saha araştırmalarında örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde sayısal büyüklük kadar, örneklemin temsil gücü ve elde edilen verinin derinliği de önemlidir (Yıldırım & Şimşek, 2018). Bu çalışmada örneklemini oluşturan 150 katılımcı, sektörde uzun süreli deneyime sahip ve saha uygulamaları konusunda yetkinlikleri bulunan yöneticilerden oluşmaktadır. Dolayısıyla yalnızca sayısal yeterlilik değil, katılımcıların bilgi ve birikimlerinin karar verici nitelikte kabul edilmesi de çalışmanın güvenilirliğini artırmaktadır. Ayrıca sektörel olarak iş yükü yoğunluğunun fazla olması ve araştırmanın yönetici düzeyinde gerçekleştirilmiş olması, bu büyüklükte bir örneklemin alanda yeterli ve temsil edici görülmesini sağlamaktadır.

3.7. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, belirli sınırlılıklar içermektedir. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:

- Araştırma yalnızca Türkiye sınırları içerisinde yer alan alışveriş merkezi yöneticileriyle sınırlıdır.
- Veri toplama aracı olarak yalnızca çevrim içi anket formu kullanılmıştır.
- Araştırma, verilerin toplandığı dönemdeki mevcut durumu yansıtmaktadır.

- Katılımcılar amaçlı örneklem tekniğinden hareketle belirlendiğinden araştırma sonuçlarının evrene genellebilmesi mümkün değildir.

3.8. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplamak amacıyla, araştırmacı tarafından geliştirilen yapılandırılmış anket formu kullanılmıştır. Anket formunda yer alan ifadeler Sayın'ın (2008) çalışmasından hareketle araştırmaya uyarlanmıştır. Bunun yanı sıra anket formunda yer alan ifadelere yönelik halkla ilişkiler ve reklamcılık alanında uzman iki öğretim üyesinin görüşleri alınmıştır. Uzman görüşleri çerçevesinde anketin nihai şekli oluşturulmuştur. Anketin ilk bölümünde katılımcıların demografik bilgilerine yer verilmiştir. İkinci bölüm ise kriz iletişimi süreçlerine ilişkin ifadeleri içermektedir. Sorular, 5'li Likert tipi ölçek şeklinde düzenlenmiştir ("Kesinlikle katılmıyorum", "Kesinlikle katılıyorum"). Anket formunda toplam 29 ifade bulunmaktadır.

Araştırma sürecinde etik ilkelere titizlikle uyulmuştur. Veri toplama işlemlerine başlamadan önce, İnönü Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'ndan gerekli izinler 28.05.2025 tarihinde 26.karar sayısı ile alınmış ve katılımcıların araştırmaya gönüllü olarak katılım sağlamaları sağlanmıştır. Katılımcıların kimlik bilgileri toplanmamış, elde edilen veriler yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılmıştır. Araştırmanın pilot uygulaması 35 katılımcıya ulaşılarak gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede ölçeklerin güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin Cronbach Alpha değerinin 0.76 olduğu belirlenmiştir. İlgili değerden hareketle ölçeğin oldukça güvenilir olduğu ifade edilebilir (Can, 2013: 343).

3.9. Verilerin Çözümlemesi

Toplanan veriler, bilgisayar destekli istatistik programı olan SPSS 25.0 yazılımı ile analiz edilmiştir. Verilerin çözümlemesinde öncelikle tanımlayıcı istatistiklerden frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri kullanılmıştır.

Araştırmanın alt problemleri doğrultusunda değişkenler arası ilişkiyi analiz etmek için bağımsız örneklem t-testi, ki-kare analizi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) tekniklerinden yararlanılmıştır. Anlamlılık düzeyi tüm testlerde 0,05 olarak belirlenmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. BULGULAR

Bu başlık çerçevesinde katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgulara, ifadelerle katılım ortalamalarına, kriz iletişimi sürecine yönelik tutumun katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılaşp farklılaşmadığına yönelik bulgulara değinilmektedir.

4.1. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular

Tabloda araştırmaya katılanların cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve toplam çalışma yılı bağlamında demografik özelliklerine ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tablo 4.1. Katılımcıların cinsiyet dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	80	53,3
Erkek	70	46,7
Toplam	150	100

Anketi yanıtlayan yöneticilerin %53,3'ünü kadın katılımcılar, %46,7'sini erkek katılımcılar oluşturmaktadır.

Tablo 4.2. Katılımcıların yaş dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde (%)
18-29	15	10,0
30-39	70	46,7
40-49	46	30,7
50-59	18	12,0
60 ve üzeri	1	0,6
Toplam	150	100

Alışveriş merkezindeki yöneticilerin, yapılan anket sonucunda %10'unu 18-29 yaş arası yöneticiler, %46,7'sini 30-39 yaş arası yöneticiler, %30,7'sini 40-49 yaş arası yöneticiler, %12'sini 50-59 yaş arası yöneticiler oluştururken en az yüzdeye sahip kısmı %0,6 ile 60 ve üzeri yer alan yöneticiler oluşturmaktadır.

Tablo 4.3. Katılımcıların eğitim durumu dağılımı

Eğitim	Frekans	Yüzde (%)
Lise	6	4,0
Önlisans	19	12,7
Lisans	75	50,0
Yüksek Lisans	50	33,3
Toplam	150	100

Anketi yanıtlayan yöneticilerin %50'sini lisans mezunu, %33,3'ünü yüksek lisans mezunu, %12,7'sini önlisans mezunu oluştururken en az yüzdeyi %4 ile lise mezunlarının oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 4.4. Katılımcıların çalışma yılı dağılımı

Çalışma Yılı	Frekans	Yüzde (%)
1-2 Yıl	4	2,6
3-4 Yıl	16	10,7
5-6 yıl	15	10,0
7-9 Yıl	16	10,7
10 yıl ve üzeri	99	66,0
Toplam	150	100

Katılımcıların toplam çalışma yılı demografik özelliğine bakıldığında ise %66'sı 10 yıl ve üzeri, aynı yüzdelik oranla 3-4 yıl ile 7-9 yıl çalışma yılına sahip olan katılımcılar yer alırken bunu %10'a sahip 1-2 yıl çalışma yılına sahip grupların izlediği görülmektedir.

4.2. İfadelere Katılım Ortalamaları

Tablo. 4.5. Katılımcıların İfadelere Katılım Ortalamaları

İfadeler	Ortalama	Standart Sapma
1. Personellere kriz durumuyla başa çıkma konusunda eğitim verilmelidir.	4,67	,596
2. Kriz senaryolarının hazırlanması, alışveriş merkezinde meydana gelebilecek krizlerin yönetimini kolaylaştırır.	4,52	,514
3. Kriz anında, krizden etkilenen bireyleri haberdar ederim.	4,49	,621
4. Kriz anında diğer personeller ile iş birliği yaparım.	4,47	,642
5. Alışveriş merkezinde önceden hazırlanmış kriz planları hangi krize karşı ne tür tedbir almamız gerektiğini ortaya koyar	4,47	,539
6. Alışveriş merkezinde önceden hazırlanmış kriz planımızın olması, kriz anında yaşanacak karmaşayı azaltır.	4,35	,646
7. Kriz anında alışveriş merkezinde haberleşme ve önlem için anons ve alarm sistemlerini kullanırım	4,33	,841
8. Alışveriş merkezinde önceden hazırlanmış kriz planımızın olması, krize neden olabilecek gelişmeleri önceden kestirmemizi sağlar.	4,33	,702
9. Kriz ciddi bir hastalık gibidir çözülmesi için köklü tedbirler almak gerekir.	4,27	,791
10. Çözülmüş olsa da, aynı kriz tekrar yaşanabilir.	4,25	,687
11. Birim yöneticilerinden, oluşan hasarı belirlemesini isterim.	4,23	,743
12. Alışveriş merkezinde yaşanabilecek krizler için tatbikatlar düzenlenmektedir.	4,09	,983
13. Krizler, kriz yönetim ekibi ile yönetilebilir.	4,07	,820
14. Alışveriş merkezinde krizden etkilenen müşteriler ve personeller ile görüşmeler yaparım.	4,04	,826
15. Alışveriş merkezinin işleyişinin devamlılığı, krizin bir an önce çözülmesine bağlıdır.	4,01	,863
16. Kriz anında, kriz planını uygulamaya koymadan önce nasıl bir sonuç vereceğini tahmin etmeye çalışırım.	3,98	,839
17. Yöneticiliğim sırasında daha önce çalıştığım kurumda kriz durumu ile karşılaştım.	3,91	1,17
18. Kriz anında krizin kaynağını araştırırım.	3,88	,904
19. Kriz anında karar verirken kullandığımız bir sistematik yöntem vardır.	3,85	,878
20. Bazı krizleri fırsata dönüştürebilirim.	3,74	,915
21. Kriz yönetimi ile ilgili eğitimlere katıldım.	3,68	1,26
22. Kriz anında aklıma gelen ilk çözüm yolunu izlerim.	3,00	1,24
23. İyi yönetilen krizler tekrar yaşanmaz.	2,37	,999
24. Krize karşı tedbir almanın, krizi çözmede yetersiz kalacağını düşünürüm.	2,19	1,12
25. Yaptığımız hazırlıkların kriz anında boşa gittiğini düşünürüm.	2,08	,993

Kriz Öncesi: 1, 2, 5, 6, 8, 12, 13, 21

Kriz Anı: 3, 4, 7, 16, 17, 18, 19, 22, 25

Kriz Sonrası: 11, 14, 20

Genel Değerlendirme: 9, 10, 15, 23, 24

Tablo 4.5'te katılımcıların ifadelerine katılım ortalamaları yer almaktadır. Buna göre en yüksek katılım ortalamasına sahip olan ifade 4,67 ile “personellere kriz durumuyla başa çıkma konusunda eğitim verilmelidir” olup söz konusu ifadeyi “kriz senaryolarının hazırlanması, alışveriş merkezinde meydana gelebilecek krizlerin yönetimini kolaylaştırır” ifadesi takip etmiştir. Her iki ifade de kriz öncesi sürece yönelik ifadeler olarak dikkat çekmektedir. Ortalaması en düşük ifadeler ise sırasıyla “yaptığımız hazırlıkların kriz anında boşa gittiğini düşünürüm” ve “krize karşı tedbir alınmaz, krizi çözmede yetersiz kalacağını düşünürüm” ifadeleri olduğu belirlenmiştir. Bahsi geçen ifadelerin ortalamalarının düşük olması katılımcıların kriz iletişimi sürecine yönelik hazırlıklar yapmayı ve çeşitli önlemler almayı önemsedikleri biçiminde yorumlanabilir.

4.3 Kriz İletişimi Süreci Aşamalarına Yönelik Ortalamalar

Tablo 4.6. Kriz İletişimi Süreci Aşamalarına Yönelik Ortalamalar

Aşama	Ortalama	Standart Sapma
1. Kriz öncesi	4,27	,484
2. Kriz anı	3,77	,374
3. Kriz sonrası	4	,624

Kriz öncesi, anı ve sonrası olmak üzere üç aşamadan oluşan kriz iletişimi süreci aşamalarının ortalamalarına bakıldığında En yüksek ortalamanın 4,27 ile kriz öncesi aşamaya ait olduğu görülmektedir. Söz konusu bulgu, katılımcıların kriz iletişimi sürecini proaktif bir halkla ilişkiler yaklaşımı çerçevesinde yorumladıkları şeklinde değerlendirilebilir.

4.2. Hipotez Testleri

Bu alt başlık çerçevesinde araştırma hipotezlerinin testine yer verilmektedir.

4.2.1.Cinsiyet Değişkeni Açısından Bağımsız Örneklem t-Testi

Cinsiyet değişkeni açısından kriz iletişim süreci alt boyutlarına yönelik katılımcı görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın ortaya çıkıp çıkmadığı 150 katılımcıdan elde edilen veriler üzerinden analiz edilmiştir. Ortaya çıkan değerler Tablo'da gösterilmiştir.

Tablo 4.7. Cinsiyet Değişkeni Açısından Bağımsız Örneklem T Testi

Boyutlar	Cinsiyet	N	Ort	S.S	t	P
Kriz Öncesi	Kadın	80	4,28	,777	,916	,619
	Erkek	70	4,26	,734		
Kriz Anı	Kadın	80	4,02	,870	,594	,384
	Erkek	70	3,94	,911		
Kriz Sonrası	Kadın	80	3,51	,868	,719	,438
	Erkek	70	3,40	,896		

Cinsiyet değişkeni açısından “kriz öncesi dönem”, “kriz dönemi” ve “kriz sonrası dönem” alt boyutlarına ilişkin katılımcı görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$). Buna bağlı olarak H_1 hipotezi ret edilmiştir.

4.2.2. Yaş Gruplarına Göre Kriz İletişimi Tutumlarının Karşılaştırılması

Kriz iletişim süreci alt boyutlarından kriz öncesi döneme yönelik katılımcı görüşleri arasında yaş değişkeni bakımından anlamlı bir farklılığın oluşup oluşmadığı 150 katılımcıdan elde edilen veriler üzerinden araştırılmıştır. Sonuçlar Tablo'da sunulmuştur.

Tablo 4.8. Kriz Öncesi Sürecin Yaş Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular

Boyut	Yaş	n/sayı	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	P (sig) Değeri
Kriz Öncesi	A-18-29	15	3,91	0,689	1,981	,311
	B-30-39	70	4,26	0,780		
	C-40-49	46	4,38	0,735		
	D-50-59	18	4,37	0,582		
	E-60 ve üzeri	1	3,75	-		

$P<0,05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tabloda görüldüğü gibi alışveriş merkezi yöneticilerinin kriz öncesi dönemi için yapılmış olan tek yönlü varyans analizinin sonucu olarak önemlilik değeri 0,311

(F=1,98) elde edilmiştir. Buna bağlı olarak bulgulara bakıldığında yaş değişkeni açısından kriz iletişim becerileri alt boyutlarından kriz öncesi döneme ilişkin katılımcı görüşleri arasında herhangi bir anlamlı farklılığın oluşmadığı görülmüştür.

Tablo 4.9. Kriz Anının Yaş Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular

Boyut	Yaş	n/sayı	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	P (sig) Değeri
Kriz Anı	A-18-29	15	3,77	0,760	2,364	,227
	B-30-39	70	3,73	0,947		
	C-40-49	46	3,55	0,860		
	D-50-59	18	3,66	0,718		
	E-60 ve üzeri	1	3,33	-		

P<0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tabloda görüldüğü gibi alışveriş merkezi yöneticilerinin kriz dönemi için yapılmış olan tek yönlü varyans analizinin sonucu olarak önemlilik değeri 0,227 (F=2,364) elde edilmiştir. Buna bağlı olarak verilere bakıldığında yaş değişkeni açısından kriz iletişim becerileri alt boyutlarından kriz anına ilişkin katılımcı görüşleri arasında herhangi bir anlamlı farklılığın oluşmadığı görülmüştür.

Tablo 4.10. Kriz Sonrasının Yaş Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular

Boyut	Yaş	n/sayı	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	P (sig) Değeri
Kriz Sonrası	A-18-29	15	3,55	0,871	0,803	,564
	B-30-39	70	3,64	0,861		
	C-40-49	46	3,70	0,757		
	D-50-59	18	3,52	0,769		
	E-60 ve üzeri	1	3,37	-		

P<0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tabloda görüldüğü gibi alışveriş merkezi yöneticilerinin kriz sonrası dönem için yapılmış olan tek yönlü varyans analizinin sonucu olarak önemlilik değeri 0,564 (F=0,803) elde edilmiştir. Yaş değişkeni açısından kriz iletişim becerileri alt boyutlarından kriz sonrası döneme ilişkin katılımcı görüşleri arasında herhangi bir anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Dolayısıyla kriz iletişimi sürecinin üç aşaması için de H2 ret edilmiştir.

4.2.3. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Kriz İletişimi Tutumlarının Karşılaştırılması

Tablo 4.9, 4.10 ve 4.11’de eğitim düzeyi değişkenine göre kriz iletişim becerilerinin karşılaştırılması yer almaktadır.

Tablo 4.11. Kriz Öncesi Sürecin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular

Boyut	Eğitim Düzeyi	n/sayı	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	P(sig)Değeri
Kriz Öncesi	A Lise	6	4,22	,722	1,520	,490
	B Önlisans	19	4,20	,738		
	C Lisans	75	4,35	,732		
	D Yüksek lisans	50	4,18	,786		

P<0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tabloda görüldüğü gibi alışveriş merkezi yöneticilerinin kriz öncesi dönem için yapılmış olan tek yönlü varyans analizinin sonucu olarak önemlilik değeri 0,490 (F=1,520) elde edilmiştir. Buna bağlı olarak verilere bakıldığında eğitim düzeyi değişkeni açısından kriz iletişim becerileri alt boyutlarından kriz öncesi döneme ilişkin katılımcı görüşleri arasında herhangi bir anlamlı farklılığın oluşmadığı görülmüştür.

Tablo 4.12: Kriz Anının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular

Boyut	Eğitim Düzeyi	n/sayı	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	P(sig)Değeri
Kriz Anı	A Lise	6	3,61	1,128	1,391	,435
	B Önlisans	19	3,84	1,058		
	C Lisans	75	3,82	,817		
	D Yüksek lisans	50	3,70	1,002		

P<0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Alışveriş merkezi yöneticilerinin kriz dönemi için yapılmış olan tek yönlü varyans analizinin sonucu olarak önemlilik değeri 0,435 (F=1,391) elde edilmiştir. Eğitim düzeyi değişkeni açısından kriz iletişim becerileri alt boyutlarından kriz dönemine ilişkin katılımcı görüşleri arasında herhangi bir anlamlı farklılık oluşmamıştır.

Tablo 4.13. Kriz Sonrasının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular

Boyut	Eğitim Düzeyi	n/sayı	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	P(sig)Değeri
Kriz Sonrası	A Lise	6	3,39	0,960	1,711	,257
	B Önlisans	19	3,73	0,829		
	C Lisans	75	3,67	0,863		
	D Yüksek lisans	50	3,57	0,747		

P<0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tabloda görüldüğü gibi alışveriş merkezi yöneticilerinin kriz sonrası döneme ilişkin tutumlarına yönelik yapılmış olan tek yönlü varyans analizinin sonucu olarak önemlilik değeri 0,257 (F=1,711) elde edilmiştir. Eğitim düzeyi değişkeni açısından kriz iletişim becerileri alt boyutlarından kriz sonrası döneme ilişkin katılımcı görüşleri arasında herhangi bir anlamlı farklılığın oluşmadığı görülmüştür. Bu kapsamda kriz iletişimi sürecinin üç aşaması için de H3 ret edilmiştir.

Öğrenim düzeyi gruplarının bu üç alt boyuta verdikleri cevapların ortalamaları değerlendirildiğinde lise öğrenim düzeyine sahip yöneticilerin ortalamaları (A.O=3,74); ön lisans öğrenim düzeyine sahip katılımcıların ortalamaları (A.O=3,92); lisans öğrenim düzeyine sahip katılımcıların ortalamaları (A.O=3,94); yüksek lisans düzeyine sahip katılımcıların ortalamaları (A.O=3,81) olarak belirlenmiştir.

4.2.4. Çalışma Yılı Değişkenine Göre Kriz İletişimi Tutumlarının Karşılaştırılması

Tablo 4.14. Kriz Öncesi Sürecin Çalışma Yılı Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular

Boyut	Çalışma Yılı	n/sayı	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	P (sig) Değeri
Kriz Öncesi	A-1-2	4	3,78	0,623	1,657	,237
	B-3-4	16	4,10	0,706		
	C-5-6	15	3,89	0,733		
	D-7-9	16	4,16	0,658		
	E-10 ve üzeri	99	4,28	0,743		

P<0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo temel alındığında kriz öncesi döneme ilişkin tutumların katılımcıların alışveriş merkezinde çalışma yılına göre anlamlı farklılık göstermediği (p>0,05) tespit edilmiştir.

Tablo 4.15. Kriz Anının Çalışma Yılı Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular

Boyut	Çalışma Yılı	n/sayı	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	P(sig) Değeri
Kriz Anı	A-1-2	4	3,77	0,599	1,478	,329
	B-3-4	16	3,67	0,822		
	C-5-6	15	3,81	1,174		
	D-7-9	16	3,78	0,663		
	E-10 ve üzeri	99	3,78	0,865		

P<0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Kriz anına ilişkin tutumların katılımcıların alışveriş merkezinde çalışma yılına göre anlamlı farklılık göstermediği (p>0,05) ortaya çıkmıştır.

Tablo 4.16: Kriz Sonrasının Çalışma Yılı Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular

Boyut	Çalışma Yılı	n/sayı	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	P(sig) Değeri
Kriz Sonrası	A-1-2	4	3,56	0,576	1,238	,384
	B-3-4	16	3,58	0,861		
	C-5-6	15	3,76	1,046		
	D-7-9	16	3,70	0,732		
	E-10 ve üzeri	99	3,61	0,846		

P<0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tabloya göre kriz sonrası döneme ilişkin tutumların katılımcıların alışveriş merkezinde çalışma yılına göre anlamlı farklılık göstermediği (p>0,05) belirlenmiştir. Dolayısıyla kriz iletişimi sürecinin üç aşaması için de H4 ret edilmiştir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç

Kriz, genel anlamda alışveriş merkezinin (AVM) düzenli işleyişini bozan, önceden tahmin edilmesi ve anlaşılması zor olan, AVM'nin hedeflerine ulaşmasını ve faaliyetlerini sürdürebilmesini ciddi şekilde tehdit eden, hızlı müdahale edilmesi gereken, yönetici ve çalışanlar üzerinde yoğun stres ve kaygıya yol açan bir durumdur. Kriz olgusu, özellikle örgütsel ortam üzerinde kritik ve tehdit edici etkiler oluşturabilmekte; bu süreçte baskı, güvensizlik, belirsizlik ve kaygı gibi unsurları aynı anda barındırabilmektedir (Kuklan 1986:42). Krizler, AVM'nin içyapısında meydana gelen eksikliklerden kaynaklanabileceği gibi; ani gelişen ya da yavaş yavaş ortaya

çıkarak AVM'yi savunmasız bırakan yangın, doğal afetler, güvenlik tehditleri, teknik arızalar, ekonomik dalgalanmalar, yasal düzenlemeler veya teknolojik değişimler gibi dış etkenlerden de kaynaklanabilmektedir. Krizler, yalnızca örgütün iç yapısında çeşitli bozulmalara neden olmakla sınırlı kalmayıp, aynı zamanda kurumların dış paydaşlarıyla olan ilişkilerini derinlemesine etkileyen karmaşık iletişim süreçleri olarak değerlendirilmektedir (Coombs,2007). Alışveriş merkezleri özelinde krizler; müşteri güveninin zedelenmesi, marka itibarının sarsılması ve ziyaretçi yoğunluğunun azalması gibi sonuçlar üzerinden somut bir şekilde gözlemlenebilmektedir.

Bugün AVM'ler, artan rekabet ve belirsizlik ortamı içinde faaliyet göstermekte olup, bu durum hem fırsatlar hem de tehditler yaratmaktadır. Bozgeyik'e (2008:29) göre, çok sayıda değişkenin karmaşık ve birbirini karşılıklı etkilediği, çevresel değişimlerin hızlı ve belirsiz olduğu bir ortamda, ortaya çıkan tehditlere klasik ve tekdüze yaklaşımlarla çözüm üretmek mümkün olmamaktadır. Bu nedenle kriz yönetimi ve iletişimi süreçlerinin dinamik, esnek ve hızlı biçimde yapılandırılması gerekmektedir.

Araştırma kapsamında geliştirilen anket formu, alışveriş merkezi (AVM) sektöründe uygulanmıştır. Sektörün yapısal özellikleri gereği, yönetim kademesindeki karar vericilerin sayısının sınırlı olması, anket uygulamasının kapsamını doğal olarak sınırlandırmaktadır. Bu durum, AVM sektörünün nispeten dar ve özelleşmiş bir yönetim yapısına sahip olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, elde edilen bulgular sektöre özgü nitelikler taşımaktadır. Buna karşın, sektördeki yönetimsel yapının derinlemesine incelenmesi, kriz yönetimi ve kriz iletişimi uygulamalarına yönelik özgün ve stratejik çıkarımlar yapılmasına imkan sağlamaktadır.

Bu araştırma, Türkiye genelinde aktif faaliyet gösteren alışveriş merkezlerinin yöneticilerinin, kriz anında uyguladıkları stratejilerin ortaya konulması ve kriz iletişiminin kurumsal bağlamdaki öneminin kavranmasına katkı sağlamak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada temel amaç yöneticilerin kriz iletişimi süreçlerine ilişkin görüş ve tutumlarını ortaya koymaktır. Alışveriş merkezi yöneticileri ile gerçekleştirilmiş olan anket çalışmasından elde edilen bulgular, yöneticilerin kriz iletişimi konusunda yüksek düzeyde farkındalığa sahip olduklarını, özellikle eğitim,

bilgilendirme, planlama ve ekip çalışmasını kriz yönetiminin temel unsurları olarak gördüklerini göstermektedir. Bulgular literatürde vurgulanan kuramsal yaklaşımlarla örtüşmekte ve AVM sektörüne özgü önemli çıkarımlar sunması beklenmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin %53,3'ü kadın, %46,7'si erkektir. Yaş dağılımı açısından en yoğun grubun %46,7 ile 30–39 yaş aralığındaki yöneticiler olduğu, bunu %30,7 ile 40–49 yaş grubunun takip ettiği görülmektedir. Eğitim düzeyi bakımından katılımcıların yarısı lisans, üçte biri yüksek lisans mezunudur. Katılımcıların %66'sının 10 yıl ve üzeri deneyime sahip olması, çalışmanın bulgularının sektörel açıdan güçlü bir tecrübeye dayandığını göstermektedir. Bu demografik yapı, örneklemin yalnızca sayısal büyüklük açısından değil, aynı zamanda niteliksel temsil gücü açısından da yeterliliğini ortaya koymaktadır. Nitekim Yıldırım ve Şimşek (2018)'e göre saha araştırmalarında verinin derinliği ve katılımcıların konuyla ilgili yeterliliği, örneklem büyüklüğü kadar önemlidir. Bu bağlamda çalışmaya katılan yöneticilerin kriz yönetimi konusundaki bilgi ve birikimlerinin, elde edilen sonuçların güvenilirliğini artırdığı söylenebilir.

Araştırmada en yüksek ortalama değere sahip bulgu, “personellere kriz durumuyla başa çıkma konusunda eğitim verilmelidir” ifadesidir (Ort.=4,67). Bu sonuç, katılımcıların kriz süreçlerinde en kritik unsurun insan kaynağı olduğuna inandıklarını göstermektedir. Literatürde de benzer şekilde kriz iletişimde eğitilmiş personelin, kurumların krizden daha az zarar görmesini sağladığı vurgulanmaktadır(Coombs,2007).

Bu bağlamda AVM yöneticilerinin, krizlere hazırlıklı olmanın öncelikle çalışanlara düzenli ve sistematik eğitim verilmesiyle mümkün olduğunu kabul ettikleri görülmektedir. . Haşit'e (2013, s. 141) göre, kriz meydana gelmeden önceki dönem dönem, krizlerin kolay bir şekilde yönetilebileceği ve geniş kitlelere yayılmadan çözülebileceği en büyük öneme sahip olan aşamadır. Özellikle kalabalık ve dinamik bir yapıya sahip olan alışveriş merkezlerinde, personelin kriz anında doğru ve hızlı kararlar alabilmesi, kriz yönetiminin başarısını doğrudan etkilemektedir.

Araştırmanın öne çıkan bulgularından bir diğeri, kriz planlarının önceden hazırlanmasının kriz yönetimini kolaylaştıracağı yönündeki yüksek katılımdır (Ort.=4,52). Ayrıca, “kriz sırasında panik yaşanmaması için kriz planlarının hazır olması” ifadesine verilen yüksek destek (Ort.=4,35), proaktif yaklaşımın yöneticiler

tarafından benimsendiğini göstermektedir. Kuramsal çerçeve incelendiğinde kriz gerçekleşmeden önce, karar verici pozisyonunda bulunan yöneticilerin, çevre analizi çıktılarını değerlendirerek, kriz yönetim planları oluşturmaları gerekmektedir(Titiz, 2003:114). Bu bulgular, kriz iletişimi literatüründe sıklıkla vurgulanan “önleme” ve “hazırlık” aşamalarının önemini teyit etmektedir. Coombs ve Holladay (2012), kurumların kriz planlarını önceden hazırlamalarının, olası zararları en aza indirerek kurumsal itibarın korunmasına katkı sağladığını belirtmektedir. AVM’ler özelinde düşünüldüğünde, kalabalık insan kitlelerini barındıran bu mekânlarda önceden hazırlanmış senaryolar ve tatbikatlar, kriz sırasında can güvenliğinin korunması açısından önem taşımaktadır.

Araştırma bulguları, yöneticilerin kriz sırasında bilgilendirme ve iletişime yüksek düzeyde önem verdiklerini göstermektedir. “Kriz anında etkilenecek bireyleri haberdar ederim” (Ort.=4,49) ve “kriz anında diğer personeller ile iş birliği yaparım” (Ort.=4,47) ifadelerine verilen yüksek ortalamalar, şeffaf bilgi akışı ve ekip çalışmasının yöneticilerin öncelikleri arasında olduğunu ortaya koymaktadır. Literatürde de kriz iletişiminin temel prensiplerinden birinin, hızlı, doğru ve şeffaf bilgilendirme olduğu belirtilmektedir (Fearn-Banks, 2016; Ulmer, Sellnow, & Seeger, 2019). Özellikle AVM’ler gibi yoğun insan trafiğinin bulunduğu alanlarda, kriz sırasında doğru bilgilendirme yapılmaması, panik ve güven kaybına yol açabilmektedir. Kriz anında gerçekleştirilen iletişim kurumun itibarının korunması, iç ve dış paydaşlara doğru, şeffaf ve anında bilgi sunulması ile krizle etkili bir şekilde başa çıkılmasını sağlayacak uygun müdahale açısından kritik bir önem taşımaktadır (Tutar, 2023). Bu nedenle yöneticilerin bilgi paylaşımına verdikleri önem, literatürdeki yaklaşımlarla uyumludur.

Katılımcılar, çözülmüş olsa dahi aynı tür krizlerin yeniden yaşanabileceğini kabul etmektedir (Ort.=4,25). Bu bulgu, kriz yönetiminde öğrenme kültürünün önemini ortaya koymaktadır. Mitroff (2005)’a göre krizlerden ders çıkaramayan kurumlar, benzer durumlarla karşılaştıklarında daha ağır sonuçlarla yüzleşmektedir. Bu bağlamda AVM yöneticilerinin krizleri yalnızca bir “tehdit” değil, aynı zamanda kurumsal öğrenme için bir “fırsat” olarak değerlendirdikleri söylenebilir. Süreçten öğrenilen derslerin kurum hafızasına aktarılması, gelecekte benzer krizlerle daha etkin başa çıkılmasını mümkün kılacaktır. Kriz anında uygulanan iletişim stratejileri sadece zararların azaltılmasını

değil, aynı zamanda krizden doğan fırsatların değerlendirilmesini ve alışveriş merkezinin yeniden cazibesinin artırılmasını sağlayan hayati bir strateji olarak önem kazanır (Kuşay, 2017).

Araştırmada görece düşük ortalama değer alan ifadeler de dikkat çekicidir. Özellikle “kriz karşısında hazırlıksız olsam da krizi çözmede yeterli kalacağımı düşünürüm” (Ort.=2,19) ve “kriz anında alınan önlemlerin çoğunlukla boşa gittiğini düşünürüm” (Ort.=2,08) gibi ifadelere katılım düşüktür. Bu durum, yöneticilerin krizlere hazırlığın önemini kavradıklarını ve plansız bir yaklaşımın kriz yönetiminde başarısızlığa yol açacağını kabul ettiklerini göstermektedir. Literatürde de benzer şekilde, krizlerin rastlantısal değil, yönetilebilir süreçler olduğu vurgulanmaktadır (Coombs, 2007). Dolayısıyla AVM yöneticilerinin krizlere ilişkin rasyonel ve planlı bir tutum sergilemeleri, araştırmanın dikkat çekici bulgularındandır.

Sonuç olarak alışveriş merkezi yöneticilerinin bu çalışma ile kriz iletişimi ve kriz yönetimi konularında yüksek bir farkındalığa sahip oldukları gözlenmektedir. Bulgular, literatürde vurgulanan eğitim, bilgilendirme, planlama ve ekip çalışması gibi kritik unsurlarla uyum sağlamaktadır. Ayrıca krizlerin tekrarlanabilir doğasına yönelik farkındalık, öğrenme kültürünün önemini ortaya koymaktadır.

Araştırma bulguları, kriz iletişimi literatürüne teorik düzeyde katkı sağlamanın yanı sıra, uygulamaya dönük önemli çıkarımlar da sunmaktadır. Özellikle düzenli olarak gerçekleştirilecek kriz eğitimleri ve tatbikatların yanı sıra şeffaf iletişim mekanizmalarının güçlendirilmesi ve kurumsal öğrenme süreçlerinin kurumsallaştırılması, alışveriş merkezi sektörünün olası krizlere karşı daha yüksek bir direnç kapasitesi geliştirmesine imkan sağlaması düşünülmektedir.

5.2. Öneriler

Araştırma bulguları doğrultusunda, krizlerin alışveriş merkezleri (AVM) sektörünü çok boyutlu biçimde etkilediği görülmektedir. Bu bağlamda, AVM yöneticilerinin kriz yönetimini yalnızca kriz anında değil, kriz öncesi ve sonrası süreçleri kapsayacak şekilde bütüncül bir perspektifle ele alması gerekmektedir. Krizlere karşı etkin hazırlık yapmak amacıyla risk değerlendirmeleri ve erken uyarı

sistemlerinin geliştirilmesi; kriz anında hızlı, doğru ve şeffaf iletişim stratejilerinin uygulanması; kriz sonrasında ise yaşanan deneyimlerden ders çıkarılarak süreçlerin iyileştirilmesi, sektörün dayanıklılığını artıracaktır. Ayrıca, AVM yönetimlerinin kriz iletişimi ve kriz yönetimi konusunda çalışanlarını düzenli olarak eğitmesi ve paydaşlarla güçlü iletişim ağları kurması, krizlerin olumsuz etkilerini minimize etmek açısından önemli bir öneri olarak değerlendirilebilir.

Bu araştırma sonucunda, alışveriş merkezlerinde kriz iletişiminin etkili bir şekilde yürütülmesi için durumsal halkla ilişkiler yaklaşımının benimsenmesinin önemli olduğu görülmüştür. Coombs'un belirlemiş olduğu kriz iletişimi aşamalarına uygun olarak, özellikle kriz öncesi dönemde tasarlanmış olan planlı ve proaktif halkla ilişkiler faaliyetlerinin olası krizlerin etkisini en aza indirmede kritik bir rol oynadığı belirlenmiştir. Araştırma, alışveriş merkezlerinin çok paydaşlı yapısı sebebiyle iletişim süreçlerinde güven, şeffaflık ve süreklilik kriterlerinin temel alınması gerektiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, kurumların kriz iletişiminde toplumsal güven ve inandırıcılık gibi kültürel değerlere önem vermesi sürecin sağlıklı olarak yönetilmesine katkı sağlamaktadır. Bu doğrultuda, alışveriş merkezlerinde kriz iletişiminde proaktif halkla ilişkiler anlayışı, kurumların yalnızca krizlere tepki vermek yerine, krizleri önceden sezebilme ve yönetebilme kapasitesini geliştirmesine olanak tanımaktadır. Sonuç olarak, kriz iletişiminde önleyici, esnek ve kültürel bağlamı gözetilen stratejilerin temel alınması, alışveriş merkezlerinin kurumsal itibarını koruma ve sürdürülebilir iletişim kültürü oluşturma açısından bir gereklilik olarak değerlendirilmektedir.

KAYNAKLAR

- Adanlawo, Ef Ve Rugbeer, H. (2019). Alışveriş Merkezi/Alışveriş Merkezi İşinin Sürdürülebilirliğinde İletişimin Rolü
- Akdağ, M. (2015). Halkla İlişkiler Ve Kriz Yönetimi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14, 1-20.
- Alexander, D. (2002). Principles of emergency planning and management. Oxford University Press
- Almeida, F. (2021). Social movements in a time of pandemic: The case of Tech4Covid19 in Portugal. European Public & Social Innovation Review, 6(2), 51-63.
- Arıcı, K. (2001). Krizler Fırsata Dönüştürülebilir. Türk-Koop Dergisi, 17(345).
- Arklan, Ü. (2014). Kriz, itibar ve yönetimi: Spesifik süreçte yaşamsal bir etkileşim. In M. Akdağ & Ü. Arklan (Eds.), *Kriz yönetimi: İletişimsel temelde çözüm odaklı stratejik yaklaşımlar* (pp. 205–264). Konya: Literatürk.
- Asunakutlu, Tuncer, Barış Safran Ve Elif Tosun (2003). Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5, 1, 141-163.
- Aydede, C. (2001). *Teorik ve uygulamalı halkla ilişkiler kampanyaları* (s. 160). Ankara: MediaCat Kitapları.
- Aydemir, M. ve Demirci, M. K. (2005). Son dönemlerde yaşanan krizlerin işletmeler üzerindeki olumlu etkilerinin analizi. C.Ü. Sosyal Bilimler/Dergisi, 29(1): 65-81.
- Bayrak, P. (2016). Risk ve kriz yönetimi (ss. 6–7). [Çevrimiçi makale]. Erişim adresi: https://www.academia.edu/8859999/Risk_ve_Kriz_Yönetimi
- Biber, A. (2007). Halkla ilişkilerde temel kavramlar: Tanımlar, örnekler, açıklamalar, kaynaklar. Ankara, Turkey: Nobel Yayın Dağıtım
- Boin, A. Ve Lagadec, P., Preparing For The Future: Critical Challenges İn Crisis Management, Journal Of Contingencies And Crisis Management, Volume 8, Number 4, Pp. 185-191, December 2000.
- Boin A. (2009). The New World Of Crises And Crisis Management: Implications For Policymaking And Research. Review Of Policy Research, (S.367-377.)

- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*, 43(6), 1661–1692.
- Burnes, B. (2004). *Managing change: A strategic approach to organisational dynamics*. Financial Times/Prentice Hall
- Can, H. (1997). *Organizasyon Ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, A. (2013). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi* (2. baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Canyürek, Ö. (2014). *Kültürel Mekanlar Olarak Alışveriş Merkezleri (Beşiktaş, Bakırköy, Ümraniye Ve Bayrampaşa Alışveriş Merkezleri Örnekleri)*
- Castells, M. (2009). *Communication Power*. Oxford University Press.
- Coombs, W. T. (2004). Impact Of Past Crises On Current Crisis Communication: Insights From Situational Crisis Communication Theory. *Journal Of Business Communication*, 41(3), 265-289.
- Coombs, W. T. (2007). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, And Responding*. Sage Publications.
- Coombs, W. T. (2007a). Protecting Organization Reputations During A Crisis: The Development And Application Of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176.
- Coombs, W. T. (2015). The Protective Powers Of Crisis Response Strategies: Managing Reputational Assets During A Crisis. *Journal Of Promotion Management*, 21(1), 22-37.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets: Initial tests of the situational crisis communication theory. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 165–186.
- Coombs, W. Timothy (2010). *Parameters For Crisis Communication*, (Ed.), W.
- Çınarlı, İ. (2016). *Örnek Vaka Analizleri İle Kriz İletişimi*. Beta Yayınları.
- Davies, H., & Walters, M. (1998). Do All Crises Have To Be Because Disasters? *Disaster Prevention And Management*, 7(5), 396-400.
- Demirtaş, H. (2000). *Kriz Yönetimi. Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 23. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Dilmen, D. (2012). *Yeni Medya ve İletişim*. Ankara: Nobel Yayınları.

- Eriksson, M. (2018) Lessons for crisis communication on social media: A systematic review of what research tells the practice. *International Journal of Strategic Communication*, 12:5, 526551, DOI: 10.1080/1553118X.2018.1510405
- Erkip, F. (2005). The rise of the shopping mall in Turkey: The use and appeal of a mall in Ankara. *Cities*, 22(2), 89–108.
- Erragcha, N. and Romdhane, R. (2014). Social networks as marketing tools. *Journal of Internet Banking and Commerce (JIBC)*, Vol.19.
- Fink, S. (1986). *Crisis Management: Planning for the Inevitable*.
- Fink, S. (2013). Crisiscommunications: Thedefinitiveguidetomanaging Themessage.
- Frandsen, Finn ve JOHANSEN, Winni (2012b), 'Inside the rhetorical arena.
- Goss, J. (1993). The “magic of the mall”: An analysis of form, function, and meaning in the contemporary retail built environment. *Annals of the Association of American Geographers*, 83(1), 18–47.
- Gruen, V., Smith, L., (1960). *Shopping Towns Usa*, Reinhold Publishing Corporation, New York.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. Holt, Rinehart & Winston.
- Gundel, S.(2005). Towards A New Typology Of Crises, *Journal Of Contingencies And Crisis Management*, Volume 13, Number 3, Pp. 106-115, September
- Gümüş, N. (2018). *Tüketim Çağı*. Gazi Kitabevi.
- Habermas, J. (1962). *The structural transformation of the public sphere: An inquiry into a category of bourgeois society* (T. Burger, Trans.). MIT Press.
- Habermas, J. (2004). *Kamusal Alan*. Kamusal Alan, 95-102.
- Hardwick, M. J. (2004). *Mall maker: Victor Gruen, architect of an American dream*. University of Pennsylvania Press.
- Harvey, D. (1989). *The condition of postmodernity: An enquiry into the origins of cultural change*. Blackwell.
- Haşit, C. (2013). *Halkla İlişkilerde Sosyal Medya ve Kriz Yönetimi*. İstanbul: Der Yayınları.
- Haşit, G., (2013). “Kriz Sürecinin Aşamaları, Etkileri ve Kriz Yönetimi Kavramı”, *Kriz İletişimi*, Ed.: G. Haşit, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 150s

- Heath, R. L. (2010). *Crisis communication: Defining the beast and de-mystifying the management process*. In R. L. Heath (Ed.), *The SAGE handbook of public relations* (pp. 479–488). Sage.
- Heath, R. L., & O’Hair, H. D. (2009). *Handbook of Risk and Crisis Communication*. Routledge
- Hermann, C. F. (1963). Some consequences of crisis which limit the viability of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 8(1), 61–82.
- Hoşut, S. (2019). Kriz Yönetimine İlişkin Bilimsel Eğilimlerin Resmedilmesi. *Erciyes İletişim Dergisi*, 6(1), 607-624. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2012.723277>.
- İstanbul Planlama Ajansı. (2024). *Kamusal Alanın Dönüşümü: Alışveriş Merkezlerinin Kentsel Etkileri Üzerine Değerlendirme*. İstanbul Planlama Ajansı Yayınları.
- Jin, Y., Liu, B. F., & Austin, L. L. (2014). Examining the role of social media in effective crisis management: The effects of crisis origin, information form, and source on publics’ crisis responses. *Communication Research*, 41(1), 74–94
- Johnson, L. (2015). Risk management in commercial complexes: A study on safety challenges in shopping malls. *Journal of Urban Safety and Security*, 12(3), 45-59.
- Kaban Kadioğlu, Zeynep (2014), *Tüketim İletişimi: Süreçler, Algılar Ve Tüketici*. Pales Yayınları 1.Baskı, İstanbul.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media*. *Business Horizons*, 53(1), 59–68
- Kara, T. (2020). Sosyal medyada kriz iletişimi: futbol taraftarlığı perspektifi. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 12 (1), 71-82.
- Karaca, M., (2019). *Sosyal Medya Platformları*. Mustafa Karaca (Ed.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Karaköse, T. (2007). "Örgütler ve Kriz Yönetimi", *Akademik Bakış* (13),1-15.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemi* (19. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Khodarahmi, 2009. “Crisis Management”, *Disaster Prevention And Management*, 18(5), Pp.523-528.
- Kitchen, P. J., & Burgmann, I. (2015). Integrated marketing communication: Making it work at a strategic level. *Journal of Business Strategy*, 36(4), 34–39.

- Kohn, M. (2004). *Brave new neighborhoods: The privatization of public space*. Routledge.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
- Kowinski, W. S., (1985). *The Mall of America*, William Morrow And Company, Inc , New York.
- Kuşay, Yeliz. (2017). Proaktif Ve Reaktif Kriz İletişiminde Alışveriş Merkezlerinin İletişim Stratejileri. *International Journal Of Social Sciences And Education Research*, 3(2), 379-396.
- Lefebvre, H. (1991). *The production of space* (D. Nicholson-Smith, Trans.). Blackwell.
- Levy, M., & Weitz, B. A. (2012). *Retailing management* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Lochridge, L. (2011). Dealing with a social media crisis. *Florida Grower*, 104(12), 34.
- Low, S., & Smith, N. (Eds.). (2006). *The politics of public space*. Routledge.
- Luijckx, E., Nieuwenhuijs, A., Klaver, M., van Eeten, M., & Cruz, E. (2013). Empirical findings on critical infrastructure protection policies in Europe. *International Journal of Critical Infrastructure Protection*, 6(3–4), 113–121.
- Mitchell, D. (1995). The end of public space? People's Park, definitions of the public, and democracy. *Annals of the Association of American Geographers*, 85(1), 108–133. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8306.1995.tb01797.x>
- Mitroff, I. I., & Pearson, C. M. (1993). *Crisis Management: A Diagnostic Guide for Improving Your Organization's Crisis-Preparedness*. Jossey-Bass.
- Mitroff, I.I. (1994). Crisis management and environmentalism: A natural sfit. *California Management Review*, 36 (2), 101-113.,
- Mucuk,İ. (2004). *Pazarlama İlkeleri*. İstanbul. Türkmen Kitapevi.
- Murat, G., & Mısırlı, K. (2005). Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Çaycuma Örneği. *Zku Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 4.
- Nyblom, Steven E. (2003), “Understanding Crisis Management: Risk Assessment And Planning Are Key To Effective Response”, *Professional Safety*, 48(3): 18-25.
- Okay, A. (2002). Kriz yönetimi ve halkla ilişkiler. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 1(12), 473-498.

- Özdemir, A. (1994). *Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler*. (1. Baskı). İzmir: Ege Yayıncılık, 17, 18.
- Özen, H. (2021). *Geçmişten Günümüze Halkla İlişkiler*. Ekin Yayınevi.
- Pearson, C. M. ve Mitroff, I. I. (1993). "From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management", *Academy of Management*, 7(1), 48-59.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59–76.
- Rosenthal, U., Charles, M. T., & t'Hart, P. (1989). *Coping with crises: The management of disasters, riots and terrorism*. Charles C Thomas Pub Ltd.
- Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2021). *Theorizing Crisis Communication*. John Wiley & Sons.
- Seltzer, T., & Mitrook, M. A. (2007). The dialogic potential of weblogs in relationship building. *Public Relations Review*, 33, 227–229.
- Sennett, R. (1977). *The fall of public man*. Knopf.
- Stillman, R. J., & Sisk, D. (2008). *Public administration: Concepts and cases*. Cengage Learning.
- Sturges, David L. (1994), "Communicating Through Crisis: A Strategy For
- Suher, İ. K. (2013). *Kriz İletişimi ve Halkla İlişkilerde Kriz Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Süzen, M. (2016). *Alışveriş Merkezi Yönetim Sorunları*. (Yüksek Lisans Tezi). Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Şentürk, Ü. (2012). *Tüketim Toplumu Bağlamında Boş Zamanların Kurumsallaştırdığı Bir Mekân: Alışveriş Merkezleri (Avm)*. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13, 63-77.
- Şimşek Narbay, M. (2006) *Kriz İletişimi*. İstanbul : Nobel Yayınları
- Şimşek, A. (2012). *İletişim Araştırmalarının Tarihi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir
- Tek, Ö. B. (1999). *Modern pazarlama ilkeleri* (6. baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Thomas N. Gladwin, Rajesh Kumar, "The Social Psychology Of Crisis Bargaining:

- Titiz, İ. (2003), Kriz Dönemi Yönetmel Kararların Kriz Sonrası İşletme Stratejileri Üzerine Etkileri, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi (8), 2111-123
- Topsümer, F., Elden, M., & Yurdakul, N. (2014). Reklam Ve Halkla İlişkilerde Hedef Kitle. Eğitim Yayınevi.
- Torlak, Ö. (2016). Tüketim: Bireysel Eylemin Toplumsal Dönüşümü: İnkılab Yayınevi.
- Tuncer, M. (2012). Alışveriş merkezlerinin sosyokültürel etkileri: Yeni kamusal mekânlar mı? *Megaron*, 7(2), 94–103.
- Tutar, H. (2023). İletişime Giriş. Seçkin Yayıncılık.
- Tüz, M. (2014). Kriz Yönetimi. Ankara: Nobel Yayınları.
- Veil, S. R., Buehner, T., & Palenchar, M. J. (2011). A work-in-process literature review: Incorporating social media in risk and crisis communication. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 19(2), 110–122
- Vural Arslan, T. (2009). Türkiye'deki Alışveriş Merkezleri İncelemelerine Eleştirel Bir Bakış: Yorumlar, Eleştiriler, Tartışmalar. Uludağ Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi, 14(1).
- Vural, Tülin, Yücel Atilla. (2006) Çağımızın Yeni Kamusal Mekanları Olan Alışveriş Merkezlerine Eleştirel Bir Bakış. İtü Dergisi/A : Mimarlık,Planlama,Tasarım, 5 (2-1)97-106 İstanbul.
- Westcott, K., Loucks, J., Watson, J., & Sambasivan, D. (2020). *Digital Media Trends Survey, 14th edition*. Deloitte Insights
- Yavuz, M. ve Haseki, M. (2012). Konaklama işletmelerinde e-pazarlama uygulamaları: e-medya araçları temelinde bir model önerisi, Çağ Üniversitesi Journal Of Social Sciences. 9. 116-137.
- Ye, L.,& Ki, E-J. (2012). The status of online public relations research: An analysis of published articles in 1992–2009. *Journal of Public Relations Research*, 24, 409–434.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (11. baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2021). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (12. baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Zukin, S. (1995). *The Cultures Of Cities*. Blackwell.

EKLER

EK-1. Anket Formu









EK-2. Etik Kurul Onay Formu

