

T.C.
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

İlker KELEŞ

KRİZDE ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN ROLÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
Yrd.Doç.Dr.Recep YÜCEL

KIRIKKALE

Ocak 2012

KİŞİSEL KABUL / AÇIKLAMA

Yüksek Lisans tezi olarak hazırladığım “**KRİZDE ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN ROLÜ**” adlı çalışmamı, ilmi ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazdığımı ve faydalandığım eserlerin bibliyografyada gösterdiklerimden ibaret olduğunu, bunlara atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu şeref ve haysiyetimle doğrularım.

04.01.2012

İlker KELEŞ

ÖZET

Günümüzde kriz; ülkelerin ekonomileri başta olmak üzere, değişik bir çok sektörü olumsuz yönde etkileyebilen önemli bir olgu haline gelmiştir. Kriz kavramının; son yıllarda, farklı kesimlerce değişik açılardan ele alındığı ve özellikle akademik çalışmalarda giderek önem kazanan bir konu haline geldiği de görülmektedir. Bunun temel nedenleri; kriz konusunun karmaşık bir yapıya sahip olması, çoğunlukla aniden ortaya çıkması ve uzun ya da kısa vadede yarattığı sonuçların, kamu ve özel sektörü önemli ölçüde etkilemesi olarak özetlenebilmektedir.

Bu çalışmada kriz; işletmeler açısından ele alınmış, işletmelerde yaşanan krizin nedenleri, krizden etkilenme düzeyleri, üst düzey yöneticilerin krize yönelik yaklaşımları ve çözüm stratejileri açıklanmaya çalışılmıştır.

Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde krizin tanımı ve kapsamı kavramsal açıdan incelenmiştir. İkinci bölümde işletmelerde kriz yönetimi konusuna, etkili kriz çözme yaklaşımlarına ve kriz yönetim sürecine yer verilmiştir. Üçüncü bölümde üst düzey yöneticilerin krize etkileri başlığı altında yönetim ve yönetici kavramları açıklanmış, yöneticilerin kriz yönetimine yönelik yaklaşımları kavramsal olarak incelenmiştir. Dördüncü bölümde ise, işletmelerde kriz sürecinde üst düzey yöneticilerin rolü uygulama sonuçları ile ele alınmıştır. Ayrıca çalışmada bir genel değerlendirmeye yer verilmiştir.

ABSTRACT

Crisis recently become an important fact which affects many different sectors primarily countries' economy. It is observed that crisis concept is handled in different aspects by different sections and became an important subject which come into prominence. Basic reasons of this may be summarized as the crisis subject has a complex structure, arises suddenly in general and results that the crisis create effects many business in the public and private sectors.

This study crisis is discussed in terms of business and reasons of experienced crisis, effecting levels, approaches of executives devoted to the crisis and solution strategies are tried to be explained.

This study consists of four sections. In the first section crisis concept and scope are examined in a conceptual way. Crisis management in businesses are handled in the second section and crisis management process and efficient crisis solving approaches were discussed. Management and manager concepts were described in the third section under the title of affects of executives to the economical crisis and subject of approaches of managers to the crisis management were examined conceptually. In the fourth section, role of executives in businesses in the crisis process were discussed practically. In addition to, in this study is discussed a general evaluation.

İÇİNDEKİLER

KİŞİSEL KABUL / AÇIKLAMA	II
ÖZET.....	III
ABSTRACT	IV
İÇİNDEKİLER	V
TABLolar LİSTESİ.....	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XII
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KRİZ KAVRAMI VE KAPSAMI

1.1. Krizin Tanımı	3
1.2. Krizin Etkileri.....	8
1.2.1. Krizin Olumlu Etkileri.....	8
1.2.2. Krizin Olumsuz Etkileri	9
1.3. Krizleri Ortaya Çıkaran Etkenler	9
1.3.1. İşletme Dışı Etkenler	10
1.3.1.1. Doğal Etkenler	10
1.3.1.2. Ekonomik Etkenler	11
1.3.1.3. Politik ve Yasal Etkenler.....	12
1.3.1.4. Sosyo-Kültürel Etkenler.....	12
1.3.1.5. Teknolojik Etkenler.....	13
1.3.1.6. Uluslararası Çevre Koşullarında Meydana Gelen Değişiklikler	13
1.3.1.7. Kaynak Sağlamada Karşılaşılan Güçlükler.....	14
1.3.2. İşletme İçi Etkenler.....	14
1.3.2.1. İşletmenin Yaşam Safhası	15
1.3.2.2. Üst Düzey Yöneticilerinin Hataları.....	15
1.3.2.3. Örgütsel Yapı	17
1.4. Krizin Özellikleri.....	19

1.5. Krizin Aşamaları	22
1.5.1. Kriz Öncesi Dönem	24
1.5.1.1. Örgütsel Körelme ve Gizli Kriz	25
1.5.1.2. Eyleme Geçememe ve Krizi Yalanlama	26
1.5.1.3. Yanlış Eylem ve Çözüm Bulamama	27
1.5.2. Kriz Dönemi	27
1.5.3. Kriz Sonrası Dönem	29

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ VE KAPSAMI

2.1. Kriz Yönetiminin Tanımı ve Önemi	31
2.2. Kriz Yönetiminin Özellikleri	33
2.3. Krizi Yönetme Yaklaşımları	35
2.4. Kriz Yönetim Süreci.....	37
2.4.1. Krizle İlgili Belirtilerin Saptanması	38
2.4.2. Krize Hazırlık ve Önleme.....	40
2.4.3. Krizin Yarattığı Zararların Sınırlandırılması.....	41
2.4.4. Kriz Sonrası İyileşme	41
2.4.5. Kriz Sonrası Öğrenme ve Değerlendirme	43

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİM VE YÖNETİCİ

3.1. Yönetim Kavramı ve Kapsamı	45
3.1.1. Yönetimin Tanımı ve Önemi.....	45
3.1.2. Yönetimin İşlev ve Özellikleri	49
3.1.3. Yönetimin Türleri.....	52
3.1.3.1. İşe Ağırlık Veren Otoriter Yönetim	52
3.1.3.2. İnsan Unsuruna Ağırlık Veren Yönetim	53
3.1.3.3. Siyasal Yönetim	53
3.1.3.4. Bırakınız Yapsınlar Görüşlü Yumuşak Yönetim	53
3.1.3.5. Profesyonel Yönetim.....	53

3.1.3.6. Orta Yol Politikası Güden Yönetim.....	54
3.1.3.7. Demokratik ve Katımlı Yönetim.....	54
3.2. Yönetici Kavramı ve Kapsamı	54
3.2.1. Yönetici Tanımı ve Önemi	54
3.2.2. Yöneticinin Görevleri.....	56
3.2.3. Yöneticinin Özellikleri	56
3.2.3.1. Entellektüel Özellikler	57
3.2.3.2. Karakterlere İlişkin Özellikler	58
3.2.3.3. Sosyal Özellikler	58
3.2.4. Yöneticilerin Beceri ve Yeterlilikleri	59
3.2.4.1. Teknik Beceri	60
3.2.4.2. Beşeri İlişkiler Becerisi	61
3.2.4.3. Kavramsal Beceri	61
3.2.5. Yönetim Kademeleri ve Yöneticiler.....	61
3.2.5.1. Üst Kademe Yöneticileri.....	62
3.2.5.2. Orta Kademe Yöneticileri	62
3.2.5.3. Alt Kademe Yöneticileri	62
3.3. Yöneticilerin Kriz Yönetimine Çözüm Yaklaşımları	63
3.3.1. Reaktif Yaklaşım	66
3.3.2. Proaktif Yaklaşım	67

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Metodolojisi	69
4.1.1. Araştırmanın Amacı	69
4.1.2. Araştırmanın Önemi	69
4.1.3. Evren ve Örneklem.....	70
4.1.4. Araştırmanın Hipotezi	70
4.1.5. Araştırmanın Varsayımları	71
4.1.6. Veri Toplama Araçları.....	72
4.2. Verilerin Çözümlemesi	72
4.3. Kişisel Bilgi Formu	73

4.4. Kriz Yönetim Becerileri	73
------------------------------------	----

BEŞİNCİ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

5.1. Demografik Özelliklerin ve Mevcut Kriz Yönetim Çalışmalarına İlişkin Bilgilerin Dağılımları	75
5.2. Kriz Yönetimi Becerileri Ölçeğine İlişkin Bulgular	80
5.3. Araştırma Varsayımlarının Test Edilmesi	81
5.3.1. Cinsiyete Göre Yöneticilerin Kriz Dönemi Becerilerine İlişkin Bulgular	81
5.3.2. Yaşa Göre Yöneticilerin Kriz Dönemi Becerilerine İlişkin Bulgular	88
5.3.3. Eğitim Düzeyine Göre Yöneticilerin Kriz Dönemi Becerilerine İlişkin Bulgular	96
5.3.4. Mesleki Kıdeme Göre Yöneticilerin Kriz Dönemi Becerilerine İlişkin Bulgular	104
5.3.5. Demografik Özelliklere Göre Kriz Öncesi Dönem Yönetim Becerilerinin Farklılaşmasına İlişkin Bulgular	112
5.3.6. Demografik Özelliklere Göre Kriz Dönemi Yönetim Becerilerinin Farklılaşmasına İlişkin Bulgular	115
5.3.7. Demografik Özelliklere Göre Kriz Sonrası Dönem Yönetim Becerilerinin Farklılaşmasına İlişkin Bulgular	117
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	121
KAYNAKÇA	126
EKLER.....	133
Ek-1: Anket Formu.....	133

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1.1. Krize Neden Olan Etkenler ve Örnekleri	18
Tablo 1.2. Kriz Döneminin Özellikleri.....	21
Tablo 5.1. Cinsiyete İlişkin Frekans Dağılımı	75
Tablo 5.2. Yaşa İlişkin Frekans Dağılımı.....	76
Tablo 5.3. Eğitim Düzeyine İlişkin Frekans Dağılımı	77
Tablo 5.4. Mesleki Deneyim Yılına İlişkin Frekans Dağılımı	78
Tablo 5.5. Çalışana Yönelik Kriz Yönetimi İle İlgili Eğitim Çalışması Yapılma Durumuna İlişkin Frekans Dağılımı.....	79
Tablo 5.6. Muhtemel Kriz İhtimallerine Yönelik Hazırlanmış Kriz Yönetim Planı Olup Olmadığına İlişkin Frekans Dağılımı.....	79
Tablo 5.7. Güvenilirlik Analizi Sonuçları	80
Tablo 5.8. Normallik Sınaması Sonuçları	80
Tablo 5.9. Cinsiyet ile “Krizden korunmak amacıyla yazılı kriz yönetim planı hazırlamaktadır.” Tutumu İlişkisi	81
Tablo 5.10. Cinsiyet ile “Kriz yönetim planı çerçevesinde kriz iletişim planı hazırlamaktadır.” Tutumu İlişkisi	82
Tablo 5.11. Cinsiyet ile “Kriz döneminde uygulanacak acil eylem planı hazırlamaktadır.” Tutumu İlişkisi	83
Tablo 5.12. Cinsiyet ile “Kriz yönetim ekibinin gerekli eğitimi almasına öncülük edilmektedir.” Tutumu İlişkisi	84
Tablo 5.13. Cinsiyet ile “Kriz kontrol ve risk denetim takımları kurulmaktadır.” Tutumu İlişkisi	85
Tablo 5.14. Cinsiyet ile “Tüm çalışanlar kriz yönetim planından haberdar edilmektedir.” Tutumu İlişkisi	86
Tablo 5.15. Cinsiyet ile “Yaşanılan kriz hakkında kesinleşmiş bilgiler verilmektedir.” Tutumu İlişkisi	87
Tablo 5.16. Cinsiyet ile “Tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlenmektedir.” Tutumu İlişkisi.....	88
Tablo 5.17. Yaş ile “Krizden korunmak amacıyla yazılı kriz yönetim planı hazırlamaktadır.” Tutumu İlişkisi	89
Tablo 5.18. Yaş ile “Kriz yönetim planı çerçevesinde kriz iletişim planı hazırlamaktadır.” Tutumu İlişkisi	90
Tablo 5.19. Yaş ile “Kriz döneminde uygulanacak acil eylem planı hazırlamaktadır.” Tutumu İlişkisi	91
Tablo 5.20. Yaş ile “Kriz yönetim ekibinin gerekli eğitimi almasına öncülük edilmektedir.” Tutumu İlişkisi	92
Tablo 5.21. Yaş ile “Kriz kontrol ve risk denetim takımları kurulmaktadır.” Tutumu İlişkisi	93
Tablo 5.22. Yaş ile “Tüm çalışanlar kriz yönetim planından haberdar edilmektedir.” Tutumu İlişkisi	94

Tablo 5.23. Yaş ile “Yaşanılan kriz hakkında kesinleşmiş bilgiler verilmektedir.” Tutumu İlişkisi	95
Tablo 5.24. Yaş ile “Tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlenmektedir.” Tutumu İlişkisi	96
Tablo 5.25. Eğitim Düzeyi ile “Krizden korunmak amacıyla yazılı kriz yönetim planı hazırlamaktadır.” Tutumu İlişkisi	97
Tablo 5.26. Eğitim Düzeyi ile “Kriz yönetim planı çerçevesinde kriz iletişim planı hazırlamaktadır.” Tutumu İlişkisi	98
Tablo 5.27. Eğitim Düzeyi ile “Kriz döneminde uygulanacak acil eylem planı hazırlamaktadır.” Tutumu İlişkisi	99
Tablo 5.28. Eğitim Düzeyi ile “Kriz yönetim ekibinin gerekli eğitimi almasına öncülük edilmektedir.” Tutumu İlişkisi	100
Tablo 5.29. Eğitim Düzeyi ile “Kriz kontrol ve risk denetim takımları kurulmaktadır.” Tutumu İlişkisi	101
Tablo 5.30. Eğitim Düzeyi ile “Tüm çalışanlar kriz yönetim planından haberdar edilmektedir.” Tutumu İlişkisi	102
Tablo 5.31. Eğitim Düzeyi ile “Yaşanılan kriz hakkında kesinleşmiş bilgiler verilmektedir.” Tutumu İlişkisi	103
Tablo 5.32. Eğitim Düzeyi ile “Tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlenmektedir.” Tutumu İlişkisi	104
Tablo 5.33. Mesleki Kıdem ile “Krizden korunmak amacıyla yazılı kriz yönetim planı hazırlamaktadır.” Tutumu İlişkisi	105
Tablo 5.34. Mesleki Kıdem ile “Kriz yönetim planı çerçevesinde kriz iletişim planı hazırlamaktadır.” Tutumu İlişkisi	106
Tablo 5.35. Mesleki Kıdem ile “Kriz döneminde uygulanacak acil eylem planı hazırlamaktadır.” Tutumu İlişkisi	107
Tablo 5.36. Mesleki Kıdem ile “Kriz yönetim ekibinin gerekli eğitimi almasına öncülük edilmektedir.” Tutumu İlişkisi	108
Tablo 5.37. Mesleki Kıdem ile “Kriz kontrol ve risk denetim takımları kurulmaktadır.” Tutumu İlişkisi	109
Tablo 5.38. Mesleki Kıdem ile “Tüm çalışanlar kriz yönetim planından haberdar edilmektedir.” Tutumu İlişkisi	110
Tablo 5.39. Mesleki Kıdem ile “Yaşanılan kriz hakkında kesinleşmiş bilgiler verilmektedir.” Tutumu İlişkisi	111
Tablo 5.40. Mesleki Kıdem ile “Tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlenmektedir.” Tutumu İlişkisi	112
Tablo 5.41. Kriz Öncesi Dönem Yönetim Becerilerinin Cinsiyete Göre Farklılaşması	113
Tablo 5.42. Kriz Öncesi Dönem Yönetim Becerilerinin Yaşa Göre Farklılaşması	113
Tablo 5.43. Kriz Öncesi Dönem Yönetim Becerilerinin Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşması	114
Tablo 5.44. Kriz Öncesi Dönem Yönetim Becerilerinin Mesleki Kıdeme Göre Farklılaşması	114
Tablo 5.45. Kriz Dönemi Yönetim Becerilerinin Cinsiyete Göre Farklılaşması	115

Tablo 5.46. Kriz Dönemi Yönetim Becerilerinin Yaşa Göre Farklılaşması	116
Tablo 5.47. Kriz Dönemi Yönetim Becerilerinin Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşması	116
Tablo 5.48. Kriz Dönemi Yönetim Becerilerinin Mesleki Kıdeme Göre Farklılaşması	117
Tablo 5.49. Kriz Sonrası Dönem Yönetim Becerilerinin Cinsiyete Göre Farklılaşması	118
Tablo 5.50. Kriz Sonrası Dönem Yönetim Becerilerinin Yaşa Göre Farklılaşması	118
Tablo 5.51. Kriz Sonrası Dönem Yönetim Becerilerinin Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşması	119
Tablo 5.52. Kriz Sonrası Dönem Yönetim Becerilerinin Mesleki Kıdeme Göre Farklılaşması	119

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Krizin Oluşumu.....	10
Şekil 1.2. Kriz Sürecinin Başlaması ve Gelişmesi.....	23
Şekil 1.3. Kriz Süreçlerinin İşleyişi	24
Şekil 2.1. Kriz Yönetim Süreci	37
Şekil 2.2. Kriz Yönetim Modeli.....	43
Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli.....	71
Şekil 5.1. Cinsiyete İlişkin Sütun Grafiği	76
Şekil 5.2. Yaşa İlişkin Sütun Grafiği	77
Şekil 5.3. Eğitim Düzeyine İlişkin Sütun Grafiği	78
Şekil 5.4. Mesleki Deneyim Yılına İlişkin Sütun Grafiği.....	79

GİRİŞ

İşletmeler sürekli değişim gösteren bir çevrede faaliyet yürütmektedirler. Değişim bir anlamda belirsizlik demektir ve belirsizlikler kimi tehditleri ve fırsatları da beraberinde getirmektedir. Tehditleri bertaraf edebilmek veya olası fırsatları değerlendirebilmek işletmeler açısından bu belirsizlik durumlarına hazırlıklarıyla paralellik göstermektedir. Değişime ayak uyduramayan ve belirsizliklere hazırlıksız yakalanan işletmeler için faaliyet gösterdikleri çevrede meydana gelen değişimler kriz etkisi doğurmaktadır. Bu anlamda krizler işletmelerin her an hazırlıklı olmaları gereken durumlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Krizler her çeşidini sıralayamayacağımız kadar geniş kapsamlıdır. Her kriz içinde başarının tohumlarını taşıdığı kadar başarısızlığın köklerini de taşır. Bugünün değişken çalışma hayatında ise krizler daha çok çeşitlenmekte ve öngörülebilirlikleri daha da azalmaktadır. Bu nedenle geleceğin iş dünyası liderlerinin karşı karşıya kaldığı en zor durumlardan biri kriz yönetimi olacaktır.

İşletmelerin yaşamlarındaki en büyük tehlikelerden biri, şüphesiz ki hazırlıklı olmadıkları kriz durumlarıdır. Kriz durumu, işletmeyi savunmasız bir anda yakalarsa, çok kısa sürede işletmenin parçalanmasına ve ortadan kalkmasına neden olur. Krizin yaratacağı gerilim, bununla sınırlı kalmayarak çevre işletmeleri de olumsuz etkileyerek, daha büyük çapta bir krizin oluşmasına neden olabilir. Yönetimin bu krizleri yönetmedeki yetersizliği sonucunda bir işletmedeki kriz, iç içe geçmiş halkalar gibi diğer işletmelere de sıçrar ve sonuçta kaos ortamı yaratabilir.

Kriz zamanları, yöneticilerin en çok arandığı zamanlardır. Yöneticilerin bu zamanlarda sergileyecekleri yönetsel beceriler, örgütü dağılmaktan kurtarır ve krizin yarattığı paniği gidererek kriz durumunun bir an önce atlatılmasını sağlar. Örgütsel etkililik açısından, yöneticilerin kriz yönetim becerilerine sahip olmaları önemlidir. Özellikle, kriz anlarında yöneticiler, gerekli kriz yönetim becerilerini sergileyerek, örgütün varlığını devam ettirmesini sağlayabilirler.

İşletme yöneticilerinin yönetim süreçlerindeki başarısı krizin, en az zararla baş edilebilmesinde önemli etkiye sahiptir. Planlama, iletişim, koordinasyon, emir verme, örgütleme gibi yönetim süreçleri, işletme yöneticilerinin günlük işlerinde, sürekli yaptıkları eylemler arasındadır. Ancak bu süreçlerin proaktif eylemler olarak krizin önlenmesinde önemi büyüktür.

Kriz durumları aslında her yönetici için kendi deneyim ve becerilerini sınamaları açısından birer fırsattır. Yaşanan krizi tüm yönleriyle ele almak ve örgütün bu kriz durumunu zarar görmeden atlatmasını sağlamak her yöneticinin görevidir. Yaşanan krizi örgüt için bir fırsata dönüştürmek de ancak etkili kararlar verebilen, hızlı düşünebilen ve yaratıcı yöneticilerin işidir.

Bu çalışmanın amacı, son yıllarda dünyada ve ülkemizde belirli aralıklarla yaşanan krizlerden dolayı, işletme yönetimi alanında sıkça söz edilen kriz ve kriz yönetimi konularında temel kavram ve yaklaşımlar üzerinde durmak, bu dönemlerde işletmelerin uyguladıkları kriz yönetim yaklaşımlarını incelemek ve üst düzey yöneticilerin ekonomik krize etkilerini tespit etmektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KRİZ KAVRAMI VE KAPSAMI

Bu bölümde, kriz yönetimi konusundaki genel bilgiler kapsamında kriz kavramının tanımı, krizi ortaya çıkaran etkenler, krizin belli başlı özellikleri, kriz aşamaları ve kriz türleri konusu ayrıntıları ile ele alınacaktır.

1.1. Krizin Tanımı

Gelişme ve büyüme arzusunda olan işletmeler, belirsiz ve rekabetçi bir ortamda faaliyetlerini sürdürmektedirler. İşletmeler bu amaçlarını gerçekleştirmek isterken, zaman zaman beklemedikleri olağanüstü olaylarla karşı karşıya gelebilir. Bu durum ise işletmelerde kararsızlığa ve ileriki aşamalarda krize yol açar. Kararsızlık gerilim yaratır. Kriz ise büyümeyi teşvik eden bir durumdur. İşletme gerilim altındayken problemlerin çözümü güçleşir. Fakat krizler daha evvelden tahmin edilerek, önemli pozisyonlardaki kişiler bu krizleri çözebileceklerine ikna edilirse, başarıya ulaşma yolunda büyük bir adım atılmış olur.¹

Kriz durumu, örgütün beklemediği ve önceden sezemediği bir durum olarak karşısına çıkmaktadır. Ani olması nedeniyle örgütün sistemini değişikliğe acele cevap vermeye ve buna bağlı olarak mevcut tecrübe, bilgi ve rutin işleyişin dışına çıkmaya zorlamaktadır. “Tüm bunlara rağmen krizin örgütlerde başarısız bir yönetim sonucu ortaya çıktığı söylenebilir. Gerçekten krizler tabii felaketler ve tamamıyla örgütün kontrolü dışında bulunan olaylar hariç, beklenmedik bir anda ve önlenemez bir şekilde ortaya çıkmamaktadır. Etkili bir yönetimin, krizin sinyallerini alabileceği, bazı belirtileri önceden tahmin edebileceği belirtilmelidir.”²

¹ A. David Silver, **Taban Çöktüğü Zaman**, Çev: Naz Türer, Form Yayınları No.6, 1990, s.13.

² Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları**, Beşinci Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 1998, s.383.

Kriz, belirsizliği ve zarar görme olasılığını yani riski içeren bir kavramdır. Bir kişi, bir örgüt ya da bir toplumun yaşamında görülen zor bir anı, bir buhran dönemini anlatır. Kriz, Yunanca “karar” anlamına gelen “krisis” anlamına gelmektedir. Kelime anlamı itibariyle kriz “birdenbire ortaya çıkan kötüye gidiş yönündeki gelişmeler ve tehlikeli an”, “bir işin, bir olayın geçtiği karışık safha”, “içinden çıkılması zor durum” demektir.³ Kriz, sosyal bilimler alanında çoğu kez “buhran” ve “bunalım” kelimeleri ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır.⁴ Yine kriz, “önemli bir değişme ve gelişme karşısında iyileşme veya yok olmaya yönelik olarak ortaya çıkan rahatsızlık” anlamına gelmektedir.⁵

Son günlerde daha sık duymaya başladığımız “kriz” sözcüğü, çoğunlukla tıp ve psikoloji alanlarında kullanılmakta ve bu alanlarda kriz; “bir hastanın veya kişisel bir gelişim sürecinin ani ve şiddetli olarak hastanın hayatını tehlikeye sokacak şekilde kötüye gidiş, değişiklik gösterme veya bir dönüm noktası oluşturması”⁶ olarak tanımlanmaktadır. Yine tıp bilminde, ‘hastalığın dönüm noktası, hastanın iyileşeceği veya öleceğinin belli olduğu an’ olarak tanımlanmıştır.⁷

Politik alanda kriz sözcüğü; “bir karar organına ait temel amaçların tehdit edildiği süreç”⁸ olarak nitelendirilmektedir.

İktisat bilminde ise kriz; “bir ekonomik örgütün, varlığını eskisi gibi devam ettirememesi ve örgütün normal koşullara ulaşabilmek için gerekli değişiklikleri yapmak zorunda olduğu süreç” olarak ifade edilmektedir.⁹

Ekonomi literatüründe kriz durumu, enflasyon, işsizlik, durgunluk, bütçe açıkları, resesyon gibi kriterlerle açıklanır. Uluslararası ekonomik sistemin, ilkelerinin

³ Mehmet Doğan, **Büyük Türkçe Sözlük**, Birlik Yayınları, Ankara, 1982, s.128.

⁴ Coşkun Can Aktan, “Kriz Yönetimi”, [http://www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/toplam-kalite/aktan-kriz-yonetimi.pdf], (02.09.2009).

⁵ Dinçer, 1998, a.g.e., s.383.

⁶ Sağlık Ansiklopedisi, Cilt: 3, Arkın Kitabevi, İstanbul, s.968.

⁷ Pars Tuğlacı, **İngilizce-Türkçe Tıp Sözlüğü**, ABC Kitabevi, İstanbul, 1997, s.184.

⁸ Muharrem Tuna, “Otel İşletmelerinde Kriz Yönetimi ve Yöneticilerin Krizlere İlişkin Yaklaşımlarına Ait Bir Uygulama”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1997, s.34.

⁹ Tuna, a.g.e., s.34.

uygulanmasındaki genel başarısızlık veya hükümetler tarafından verilen bazı kararlar ekonomik kriz sebebi olarak görülür.¹⁰

Disiplinlerin farklı alanlarda uğraş göstermesi nedeniyle ulaşılan kriz tanımlarında farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Tüm bu farklı tanımlar incelendiğinde ise ortak noktalar dikkat çekecektir. Plansız ve zorunlu bir değişimin yaşanmakta olduğu; bunun da ortaya bir baskı durumu çıkardığı, kişi, grup veya toplumu yeni bir denge durumuna zorlayan bir ortam oluştuğu, tüm kriz tanımlarında görülmektedir.

İşletme yönetimi açısından kriz kavramı, birbirinden farklı bir çok tanımı olan, yazarların ve düşünürlerin üzerinde tanım birliğine varamadıkları bir kavramdır.¹¹ İşletme yönetimi literatüründe “bunalım”, “endişe”, “stres”, “panik” gibi farklı kavramların kriz yerine kullanılması, kapsamlı bir tanım yapabilmeyi daha da zorlaştırmaktadır. Bu nedenle, kriz kavramı hakkında çok sayıda farklı tanımlamalar yapılmıştır. Yapılan tanımlamalar, genel olarak krizin “tehlike” boyutunu ele almaktadır. Krizin “fırsat” olarak değerlendirilmesi tanımlamalarda yer almamaktadır. İşletme yönetiminde kriz, en basit şekliyle, “tehdit edici şartlara müdahale edebilme yetersizliği” olarak tanımlanmaktadır.¹²

Farklı yaklaşımlardan ve farklı tanım biçimlerinden yola çıkılarak bu noktada değişik kriz tanımlarından söz etmek gerekmektedir. Kriz olgusu ile ilgili literatüre, sosyal bilimlerdeki bir çok konuda olduğu gibi, ağırlıklı olarak yabancı kaynakların hakim olduğu görülmektedir. Dolayısıyla ilk etapta, kimi yabancı yazarların konu ile ilgili değerlendirmelerine yer verilmesi uygun olacaktır.

Reid; yaptığı çalışmada, bazı yazarların kriz tanımlamalarına yer vermiştir.¹³ Mindszenty, Watson ve Koch’a göre kriz; “genellikle güç bir durum ve kaos yaratan herhangi bir olay veya tehdit” olarak tanımlanmaktadır. Barton’a göre kriz; “önceden

¹⁰ F. Blokck, **The Origins of International Economic Disorders**, University of California Press, Berkeley, 1979, s.22.

¹¹ Hasan Tutar, **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.15.

¹² İlter Akat, Gönül Budak ve Gülay Budak, **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi, İzmir, 2002, s.335.

¹³ Janine L. Reid, **Crisis Management-Planning and Media Relations for the Design and Construction Industry**, John Wiley & Sons, Inc., Canada, 2000, s.1-3.

tahmin edilemeyen ve olumsuz sonuç doğurma potansiyeli olan olay”dır. Lerbinger ise krizi; “bir örgütün ününü, gelecekteki kârlılığını, büyümesini ve hatta hayatiyetini tehlikeye atan veya tehlikeye atma potansiyeli taşıyan olay” olarak tanımlamaktadır. Caponigro da benzer bir tanımlamaya gitmiştir. Ona göre kriz; “örgütün ününü ve inanılabilirliğini kötü yönde etkileme potansiyeli olan, halihazırda kontrol dışı olan veya kontrol dışına çıkabilecek olay”dır. Kriz, bir sistemin dayanıklılık ve istikrarına meydan okuyan bir süreçtir.¹⁴

Kriz, bir organizasyonun süre gelen işleyişine, hedeflerine ulaşmadaki yeteneklerine, yaşam kabiliyetine ve devamlılığına ya da işçilerinin, müşterilerinin veya ortaklarının büyük bir çoğunluğunun farkına vardığı belirgin personel etkilerine etki eden herhangi bir hareket veya hata olarak tanımlanabilmektedir.¹⁵

Eberhard krizi, örgütün temel amaçlarını tehdit eden, örgüt bütünlüğünü tehlikeye sokan, kaynağının belirsizliği ve kısıtlı karar alma süresi nedeniyle örgüt üyeleri arasında gerilim ve şaşkınlık yaratan bir durum olarak tanımlamaktadır.¹⁶

Kriz; problemlerin çözümleri için çareler aramaya çalışırken, ani olarak ortaya çıkan tehlikeli bir durumdur ve sistemi parçalanmakla tehdit eder.¹⁷ Türkçe literatürde ise krizle ilgili tanımlamalar kısaca şunlardır:

Kriz, bir örgütün rutin sistemini bozan ve aniden ortaya çıkan herhangi acil bir durum olarak tanımlanabilir.¹⁸

Kriz, organizasyonların örgütsel ve yönetsel süreçlerinde işleyiş bozukluklarına ve örgütsel düzenin büyük ölçüde sarsılmasına neden olmaktadır. Plansız bir biçimde

¹⁴ Frank Bealy, **Blackwell Dictionary of Political Science**, Blackwell Publishes, UK, 2000, s.92.

¹⁵ Brent W. Ritchie, “Chaos, Crises and Disasters: a Strategic Approach to Crisis Management in the Tourism Industry”, **Tourism Management**. Vol.25. 2004, s.670.

¹⁶ Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001, s.227.

¹⁷ Patrick Lagadec, **Preventing Cahos in an Crisis**, McGraw-Hill, NewYork, 1993, s.20.

¹⁸ Melek Vergiliel Tüz, **Kriz Yönetimi: İşletmelerde Uygulama İçin Temel Adımlar**, Alfa Basım Yayım, İstanbul, 2004, s.3.

ortaya çıkan sorunların giderilmesi için mevcut çözüm yollarının yetersiz kalması sonucu oluşan çaresizlik durumu krizi ifade etmektedir.¹⁹

Kriz, bir örgütün (aile, şirket, belediye, bakanlık, sivil toplum vb) üst düzey hedeflerini ve işleyiş düzenini tehdit eden, bazen de örgütün yaşamını tehlikeye sokan ve ivedi tepki gösterilmesini gerektiren; örgütün kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kalmasına neden olan, örgütte gerilim yaratan bir durumdur.²⁰ Kriz, bir kişi, bir örgüt ya da bir toplumun yaşamında görülen zor bir anı, bir buhran dönemini anlatır.²¹ Kriz, bir kuruluşun beklemediği bir zamanda meydana gelen, kuruluşun itibarının sarsılmasına neden olan ve sorunun çözümü için çok sınırlı bir sürenin olduğu olaylardır.²²

Kriz; örgütün önlem ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek mevcut değer, amaç ve varsayımlarını tehdit eden beklemediği ve de sezemediği gerilim durumudur. Başka bir deyişle kriz; bir örgütün rutin sistemini bozan ve aniden ortaya çıkan istikrarsız bir durumdur.²³ Kriz, beklenilmeyen ve önceden sezilmeyen, çabuk ve acele cevap verilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur.²⁴

Tüm bu tanımlar göz önünde bulundurularak kriz kavramı şu şekilde tanımlanabilir: Kriz; örgütün temel amaçlarını tehdit eden ve varlığını tehlikeye düşüren, uyum ve önleme mekanizmalarını etkisizleştiren, öngörülemezlik ve zaman baskısı nedeniyle çalışanlar üzerinde gerilim ve stres yaratan, doğru önlemlerin yerinde ve zamanında alınmasıyla önlenilecek ya da zararları hafifletilebilecek, plansız bir değişim sürecidir.

¹⁹ Tuncer Asuankutlu ve Barış Safran, “Stratejik Açıdan Kriz Kaynaklarına İlişkin Bir Değerlendirme”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi**. Cilt: 6, Sayı: 21. 2004, s.52.

²⁰ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Üçüncü Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1994, s.315.

²¹ Ömer Bozkurt, Seriya Sezen ve Turgay Ergun, **Kamu Yönetimi Sözlüğü**, TODAİE Yayınları, Ankara 1998, s.155.

²² Ayla Okay ve Aydemir Okay, **Halkla İlişkiler, Kavram, Strateji ve Uygulamaları**, Der Yayınları, İstanbul, 2002, s.418.

²³ Güher Yakar, “Konaklama İşletmeleri Yönetiminde Krizin Etkileri”, **T.C. Turizm Bakanlığı II. Turizm Surası Bildirileri**, Cilt: 1, Ankara, 2002, s.93.

²⁴ Dinçer, 1998, a.g.e., s.385.

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere krizin en önemli özelliği aniden ortaya çıkmasıdır. Bu ani çıkış genellikle işletmeleri olumsuz etkiler. İşletmenin uzun dönem hedeflerini ve hatta faaliyetlerinin devamlılığını bile tehdit eder. Bu nedenle acil olarak müdahale etme zorunluluğu bulunmaktadır.

Güven ortamının zedelendiği piyasaların aşırı derecede duyarlı pozisyon aldığı ortamlarda ekonomideki her değişiklik kriz olarak nitelendirilmektedir. Bir gelişmenin kriz olarak nitelendirilebilmesi için öncelikle çok boyutlu olması ve ekonomik aktivitelerin tümünü etkileyebilme kapasitesinin bulunması gerekmektedir.²⁵ Bu nedenle; özellikle üst düzey yöneticilerin ya da işletmelerdeki kriz yönetim birimlerinin; kriz analizlerini ve ölçütlerini net olarak bilmesi gerekmektedir.

1.2. Krizin Etkileri

Başa çıkılamadığı durumda örgütün çöküşüne neden olabilecek tehlikeler yaratan krizler, uygun şekilde yönetilebildiğinde örgüt için yeni fırsatlar oluşturabilmektedir.

İşletme yöneticisi krizin hangi aşamalardan geçtiğini bilebilirse, krize müdahale etmede o derece etkili olabilir. İyi bir yöneticinin, krize başarılı bir şekilde müdahale edebilmesi için kriz süreci, kriz yönetim süreci, krizin olumlu ve olumsuz yönleri konusunda bilgi sahibi olması gerekmektedir.

1.2.1. Krizin Olumlu Etkileri

Krizler, başarılı yönetim sayesinde örgütün güçlü ve zayıf yanlarının ortaya çıkmasını ve örgütün kendini yeniden inşa etme imkânını sağlar. Krizler, örgütsel sorunların ortaya çıkmasına neden olur. İç ve dış değişiklikler karşısında kaybolan uyum yeteneğinin yeniden kazanılmasına, yeni stratejilerin oluşmasına imkân verir. Yeni rekabet, avantajlar ve ekonomik çıkarlar için fırsatlar hazırlar. Geleceğe yönelik teknolojik hızlı bir değişimin sağlanması söz konusudur. Örgütün tüm unsurlarının

²⁵ Ömer Peten, “İşletmelerde Kriz Yönetimi: Afyon İli Mermer İşletmelerinin 2001 Ekonomik Krizden Etkilenme Durumlarını Görüşmeye Yönelik Anket Çalışması”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003, s.3.

gözden geçirilmesi (fizyolojik, beşeri, mali) ve olası kriz için donanım dirençli hale gelme yollarını aranması ve tedbirlerin alınması için imkân verir. Kriz, yöneticide örgütsel önderlik görevinin önemini anlaşılmamasını sağlar.²⁶

1.2.2. Krizin Olumsuz Etkileri

Çevresel değişimleri takip edemeyen her sistemin yaşam süresini değişimin hızı belirler. İşletmede meydana gelen herhangi bir kriz durumunda; işletme çalışanında yaratıcılık, motivasyon azalır gerilim ve çatışma artar, iş kalitesi düşer, maddi ve manevi sorunlar ortaya çıkar, dolayısı ile işletmenin imajı zayıflar.

Deprem, sel gibi doğal afetlerde beklenmedik bir durumda ortaya çıkan krizlerde yönetimde telaş ve kaygı baş gösterir ve tüm örgütsel yapı ve süreçlerde bozulmalar ortaya çıkar. Bu entropi sürecini tersine çevirmek, reorganizasyon veya süreç yenileme yöntemleri kullanılarak başarılabılır.²⁷

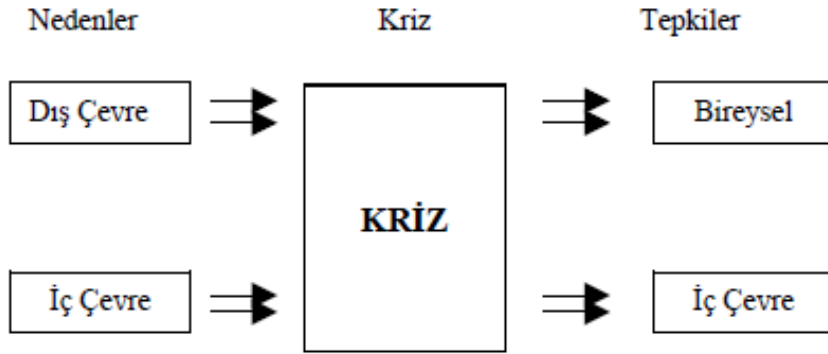
Bu yaklaşımlara dayanılarak; işletmenin yöneticileri, kriz ve krize dayalı faktörleri önceden algılar ve sezgi faaliyetleri ile gerekli tedbirleri almalı ve buna hazırlıklı olmalıdır.

1.3. Krizleri Ortaya Çıkaran Etkenler

Krizin gerçekleşme şekli nasıl olursa olsun, işletmelerin kriz ortamıyla karşılaşmalarının ana nedeni rekabetin yarattığı acımasız ortamdır. Bu temel nedenin oluşması ise çeşitli etkenlere bağlıdır. Bu etkenleri Şekil 1.1.'de görüldüğü üzere; işletme dışı etkenler ve işletme içi etkenler olmak üzere iki grupta toplamak mümkündür.

²⁶ Nurullah Genç, *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005, s.351.

²⁷ Genç, a.g.e., s.352.



Şekil 1.1. Krizin Oluşumu

Kaynak: Tüz, Melek Vergiliel, *Kriz Yönetimi: İşletmelerde Uygulama İçin Temel Adımlar*, Alfa Basım Yayım, İstanbul 2004, s.4.

1.3.1. İşletme Dışı Etkenler

İşletmenin kontrolü dışında kalan çevre etkenleridir. Makro düzeydedir, yani aynı anda işletmenin bulunduğu ülkeyi olduğu gibi Dünya'daki bir çok işletmeyi de etkisi altına alabilir. Sonuçta, çevre etkenleri zaman itibarıyla sürekli bir değişim içerisinde ve işletmelerin de bu değişime ayak uydurmaları gerekmektedir. İşletmelerde krize neden olabilecek işletme dışı etkenleri şu şekilde sıralamak mümkündür:²⁸

1.3.1.1. Doğal Etkenler

Çevreye yeteri kadar uyum sağlayamamak örgütsel başarısızlığın nedenlerinden biridir. Doğal felaketler örgütlerin çevrelerine uyum göstermeleri durumunda da örgütsel faaliyetleri belli oranda etkilemektedir. Doğal felaketlere karşı hazırlıklı olmak, kaynağı doğal felaketler olan krizin zararını önemli ölçüde azaltmaktadır.²⁹

Doğal olarak ortaya çıkan deprem, sel, toprak kayması gibi felaketler işletmenin denetimi dışında meydana gelen olaylardır. İşletmeleri büyük ölçüde etkileyen etmenler arasında yer alan bu etkenleri işletmelerin kriz ortamına girmesine

²⁸ Tüz, a.g.e., s.5-6.

²⁹ Genç, a.g.e., s.340.

neden olmaktadır. Bir başka ifadeyle doğal felaketlerden kaynaklanan krizler işletmenin kontrol altına alamadığı ani ve önlenemez bir şekilde ortaya çıkan krizlerdir.

1.3.1.2. Ekonomik Etkenler

İşletmenin ürünlerinin arz/talep durumu, piyasa etkenleri, ülke ekonomisinin parasal, mali ve genel iş şartları yönünden değişimi, ekonominin büyümesi ve sağlığı, gayrisafi milli hasıla ve kullanılabilir kişisel gelir, talepteki büyük değişimler ve yabancı rekabeti işletmeleri yakından etkileyen ekonomik etkenlerdir.³⁰

Ekonomik durumun içinde bulunduğu genel yapısal özellikler, genel olarak konjonktürel çizgiyi belirler. İşletmeler, genelde ekonomik gidişin bu genel çizgisiyle uyumlu bir gelişim gösterirler. Ancak, herhangi bir işletme konjonktürünün gidişine koşut bir gelişim düzeyi izlemeyebilir. Konjonktürün çok iyi olduğu dönemlerde, kimi işletmeler kötü durumda olabileceği gibi, kötü bir konjonktürde iyi durumda olan işletmeler de olabilir.³¹

İşletmenin faaliyetini doğrudan etkileyen ekonomik etkenler:

- İşletmenin temel girdilerinde meydana gelen darlık veya büyük fiyat değişiklikleri,
- Mal veya hizmetlerde arz-talep dengesinin bozulması,
- Ülkenin ödemeler dengesinde bozulmalar ve ithalat-ihracat rejimindeki değişimler,
- Ekonomik ve psikolojik sebeplerle halkın satınalma gücünün azalması,
- Yüksek oranda enflasyon,
- Ekonominin daralma devresi içinde oluşu,
- Hükümetin izlediği para, maliye ve vergi politikasındaki değişiklikleri
- Döviz politikaları,
- Sermaye pazarının olmaması veya iyi işlememesi,
- Dış kaynak maliyetinin yüksek olması,

³⁰ Mehmet Sadık Öncül, Berrin Filizöz ve Hasan Tağraf, **Sivas Ticaret İşletmeleri ve Kriz**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2000, s.28.

³¹ Rıdvan Karalar, **Genel İşletme Ekonomisi**, Engin Yayınları, Ankara, 1993, s.336.

- Revelüasyon ve develüasyon kararları.

İşletmenin faaliyetini doğrudan etkileyen ekonomik etkenler:

- Enflasyonist etkilerle yatırımın azalması, karlılığın düşmesi,
- Kredi darlığı ve kaynak yetersizliği sebebiyle işletmelerin büyüme gücünün azalması,
- Politik çalkantılara bağlı olarak talebin frenlenmesi ve dolayısıyla üretimin düşmesi,
- Grev ve lokavt anlaşmazlıkların ortaya çıkması.

1.3.1.3. Politik ve Yasal Etkenler

Devlet politikasındaki değişiklikler, kriz için en önemli etkidir. Bu değişiklikler; yasal yapı, politik müdahale, finansal destek, dış rekabet konusundaki hükümetin yaklaşımı konularını içerir.³² İşletmeler, yasama organının ekonomik, kültürel ve toplumsal olgularla ilgili olarak koyabileceği yasa ve kurallara (asgari ücret, ürün standartları v.b.) uymak mecburiyetindedir. Hukuk kurallarına uygun değişiklikleri hızla gerçekleştiremeyen işletmelerin krizle karşı karşıya kalmaları ise kaçınılmazdır.³³

Devlet politikasındaki değişiklikler, krizin en önemli nedenini oluşturur. Yasal yapı politik müdahale, finansal destek, dış rekabet konusundaki hükümetin yaklaşımı da işletmelerin faaliyetlerini etkileyen etkenlerdendir.

1.3.1.4. Sosyo-Kültürel Etkenler

Toplumun sahip olduğu tutum ve değerler, işletme amaçlarını etkileyebilmektedir. Değer ve tutumlara bağlı olarak, toplumun yaşam tarzında önemli değişiklikler olmakta, bu değişikliklere paralel olarak üretilen mal ve hizmetlere olan talebin miktarı, çeşidi ve niteliğinde değişimler meydana gelebilmektedir.³⁴

³² Tüz, a.g.e., s.6.

³³ Can, a.g.e., s.314.

³⁴ Gürkan Haşit, **İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2000, s.24.

Toplumun değer beklentileri ve yaşam tarzındaki köklü değişimler, krizi ortaya çıkaran etmenler arasındadır. Zorunlu kültür değişmelerinin fert, toplum ve örgüt davranışlarında yarattığı en belirgin sonuç dengesizlik ve kararsızlıktır. Yani bir kriz halidir. Toplumun değer yargılarının değişmesi, müşteri ilgisinin azalması, sosyal karışıklıklar ve huzursuzluklar işletmeleri krize sevk edebilir. Ancak özellikle toplumun değerlerinin değişmesinin uzun sürede gerçekleşeceği düşünülürse bu anlamda krizle karşılaşmak az rastlanacak bir durum olarak görülebilir.

1.3.1.5. Teknolojik Etkenler

Teknolojik değişimin hızı, değişikliğe uyum süreci, işletmenin ve faaliyetlerinin teknolojiye bağımlılık oranı krizin ortaya çıkmasına önemli ölçüde etki edecektir. Özellikle yeni teknoloji, işletmenin sunduğu mal ve hizmetlerin yerine ikame edilebilir yeni mal ve hizmetler ortaya çıkarmışsa, işletme için kriz kaçınılmazdır.³⁵

Krizlerin ortaya çıkmasında, işletmelerin faaliyette bulundukları alanlarda yapılan araştırma-geliştirme çalışmalarının yoğunluğu, ülke içinde ve dışındaki teknolojilerinin genel yapısı, teknolojik değişikliklerin hızı, değişikliklere uyum süreci önemli bir rol oynamaktadır.³⁶

Boyutu ne olursa olsun faaliyet alanını ilgilendiren teknolojik her gelişme, işletmeye kendilerini zorla kabul ettiren; ettiremezlerse de kriz yaratan bir baskı unsurudur.

1.3.1.6. Uluslararası Çevre Koşullarında Meydana Gelen Değişiklikler

Özellikle çokuluslu işletmeler açısından önemli olan uluslararası çevre koşulları günümüz ekonomik sisteminde küçük işletmeler üzerinde de önemli etki yaratabilecek etkenlere dönüşmüştür. Ulusal ve küçük bir işletmede kültür, dil, politik sistem, pazar düzeni, finansal ortam ve hukuki sistem gibi etkenlerin olması, çokuluslu

³⁵ Can, a.g.e., s.313.

³⁶ Haşit, 2000, a.g.e., s.22-27.

bir şirkete avantaj oluşturmaktadır. Çokuluslu bir şirket faaliyette bulunan ülkeden kaynaklanan ekonomik ve politik risklerin yanında diğer ülkedekileri de taşımaktadır.³⁷

1.3.1.7. Kaynak Sağlamada Karşılaşılan Güçlükler

İşletmelerin hammadde, işgücü ve finansman kaynaklarının temininde karşılaşılabilecekleri güçlüklerde işletmelerde krize neden olabilmektedir. İşletmenin üretimde kullandığı hammaddeleri bulamaması, hammadde maliyetlerinde önemli artışlar yaşanması ya da ithal edilen hammaddelerin tedarikinde sıkıntıya düşülmesi, kullanılan enerji kaynağında darboğazın yaşanması gibi sorunlar işletmeyi güç durumda bırakarak krize neden olabilmektedir.³⁸

Yukarıda saydığımız dış çevre etkenlerinin yanında diğer bazı dış çevre etkenleri de işletmelerin krizle karşılaşmalarında etkili olabilmektedir. Bunlar; örgüt dışından gelebilecek kötü niyetli iftiralar, ürün taklitçilikleri, büyük çaplı endüstriyel kazalar (Örneğin: Çernobil, Japonya'daki deprem sonrası oluşan tsunami, Körfez krizinde etrafa yayılan petrol ve beraberinde meydana gelen yangınlar dünyanın oldukça büyük bir bölümünü etkilemiştir) ve özellikle tüketici boykotları ve işletmelerin yöneticilerinin yeni tedbirler alması konusunda önemli etkiler yarattığı düşünülmektedir.

1.3.2. İşletme İçi Etkenler

İşletmelerin krizle karşılaşmalarında kuşkusuz dış çevrede meydana gelen değişikliklerin büyük rolü vardır. İşletme dışı çevre etkenleri çoğunlukla kontrol edilemez değişkenler olmakla birlikte, özenli bir çevre analizi ile büyük ölçüde tahmin edilebilirler. İşletmelerin kriz ortamında bulunmalarının ağırlıklı nedeninin mikro, yani işletme içi etkenlerden kaynaklandığı ileri sürülmektedir. Buna göre, işletme içi etkenlerde sorun yaşamayan işletmeler, dış çevre ile uyumlu bir hareket sergileyerek

³⁷ Haşit, 2000, a.g.e., s.28-32.

³⁸ Haşit, 2000, a.g.e., s.22-27.

kriz ortamından kurtulabilirler.³⁹ İşletmelerde krize neden olabilecek işletme içi etkenleri şu şekilde sıralamak mümkündür:⁴⁰

1.3.2.1. İşletmenin Yaşam Safhası

Bir işletmenin bu safhası doğuş, gelişme, olgunlaşma, gerileme ve çöküş olmak üzere beş aşamadan oluşur. İşletmelerin büyüme dönemlerinde önlem alınmadan belli bir sınırın aşılması, yetki, sorumluluk, karar verme ve denetim alanı konularında çatışmalar yaratarak örgüt dengesini bozucu özellik gösterir. Öte yandan işletmenin pazar talebinden daha hızlı bir büyüme hızı göstermesi de krize neden oluşturmaktadır. İşletmenin satışların ve karlarının azalma gösterdiği gerileme dönemleri de krize uygun zemin hazırlar.⁴¹

İşletmenin hayat safhasını bir canlının yaşaması ile özdeşleştirmek mümkündür. Çünkü her işletme; organik yaşam çevrimine göre büyür, gelişir ve bazen de ölür. İşletme kurucularının vizyonu ile yaşama merhaba der, çocukluk dönemi yaşar, gençlik ve büyüme dönemlerinde bazı sıkıntılar yaşar ve sonra yetişkin olur ve ardından yaşlılık dönemi gelir. Bir işletmenin stratejik hedefi, yetişkin dönemine ulaşmak ve orada kalabilmektir.⁴²

Bu dönemde önemli olan esnekliktir. Esneklik kadar önemli diğer konu da kontrolün dengede olduğu durumu koruyabilmektir. Böylece değişimle karşılaşıldığında; şirketin krize düşmeden değişimi gerçekleştirmesi mümkün olacaktır.

1.3.2.2. Üst Düzey Yöneticilerinin Hataları

Üst düzey yöneticilerin yetersizliği ve kişiliklerinden kaynaklanan sorunlar kapsamında bilgi toplama ve değerlemede yetersizlik konusu alt başlık içerisinde, büyük ve gereksiz risklere girilmesi ise alınan yanlış kararlar çerçevesinde incelenmektedir.

³⁹ Dinçer, 1998, a.g.e., s.317.

⁴⁰ Tüz, a.g.e., s.7-8.

⁴¹ Tüz, a.g.e., s.7-8.

⁴² Davut Doğan, *İzlenimler/Genç Bir İşadammın Yaşamından Kesitler*, Sarnıç Yayınları, İstanbul, 2003, s.81.

Üst düzey yöneticilerin yetersizliği ve kişiliklerinden kaynaklanan sorunların ilki, birçok işletmenin ve yöneticilerinin kriz durumunda ortaya çıkabilecek sorunlar konusunda yeterince bilinçli olmamalarıdır. Vurdumduymazlık ya da aşırı güven yüzünden “nasıl olsa bize bir şey olmaz, her soruna karşı bir çözüm yolumuz mevcuttur” düşüncesi yaygın bir şekilde benimsenmekte ve birçok “kriz-sinyali” gözardı edilmektedir.⁴³

Ayrıca üst yönetim, kriz hakkında “pazardaki olumlu ünümüz bizi koruyacaktır”, “belirli krizler sadece başka işletmelerde meydana gelir”, “çoğu kriz kötü bir personelin hatasıdır; o yüzden yönetim ve örgüt yapımızı inceleyip değerlendirmemize gerek yoktur” gibi yanlış inançlara da sahip olabilmektedir.⁴⁴

İşletmede yaşanan bir krizi, bir birime ya da bireye bağlamak, bütün suçu bir tek kişide aramak krize neden olan etkenin, sistem bütünlüğü içerisinde değerlendirilmesine mani olur. Ayrıca krizin varlığının ciddiye alınması için krizin gerçekleşme ihtimalinin ve olası sonuçlarının tam olarak belirlenmesi gerektiğini düşünmek doğru olmaz.⁴⁵ Bu düşünce tarzı, acil tepki verilmesi gerçeğini göz ardı etmek demektir. Bu başlık altındaki diğer unsurlar ise şöyledir:⁴⁶

- Çalışanlarına kriz konusunda gerekli motivasyonu sağlamayarak, işletmedeki tüm çalışanların krize hazırlıksız yakalanmalarına sebep olmaları,
- Sahip oldukları kişiliklerin gelişmelere açık olmayıp değişime direnç göstermeleri; kendilerini sadece stratejist olarak görme eğilimleri,⁴⁷
- Kısa vadeli amaçları belirlemede ve risk almada başarılı olan yöneticilerin, uzun vadeli planlamada başarısız olabilmeleri,⁴⁸
- Aşırı iyimser bir tutum izleyerek rakiplerinin gücünü önemsememeleri ya da gereğinden daha az değerlendirmeleri,

⁴³ Süleyman Türkel, “Olağanüstü Durumlarda İşletmelerde Yönetim Sorunları”, [http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=310&id=18], (03.09.2009).

⁴⁴ Haşit, 2000, a.g.e., s.86.

⁴⁵ Ferudun Sezgin, “Kriz Yönetimi”, **Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 8, 2003.

⁴⁶ Mahmut Tekin ve Muammer Zerenler, **Krizi Yönetebilmenin Sırları**, Çizgi Kitabevi, Konya, 2005, s.61.

⁴⁷ Tutar, a.g.e., s.37.

⁴⁸ Haşit, 2000, a.g.e., s.32.

- İşletmenin yapısına uygun ve geleceğe dönük bir örgüt kültürü oluşturmamaları,⁴⁹
- İşletme yöneticilerinin faaliyet gösterdikleri pazarlarda başarılı olabilmek için uyguladıkları taktik ve yöntemlerin işletmelerinin yapısına uygun olmaması.

1.3.2.3. Örgütsel Yapı

Örgütsel yapı, çevresel değişmelere uyum gösterebilecek derecede esnek değil ise, sorunlara en yakın kişi ve grupların üst yönetime hızla erişmesine olanak tanımayan bir iletişim sistemi ve hiyerarşik yapı oluşturulmuşsa işletmenin krizle karşılaşma olasılığı artar; buna karşılık krizin üstesinden gelme olanağı azalır.⁵⁰ Kriz durumunda işletmenin örgüt yapısında şu sorunlar görülebilir.⁵¹

- Karar verme ve uygulamada yavaşlık,
- Sık sık yapılan önemli hatalar,
- İşveren-işgören iletişim kopukluğu,
- Aşırı merkezci yönetim politikası,
- Yenilik ve yaratıcılık yönünden yetersizlik,
- Çatışmalar,
- Koordinasyon sorunları,
- Denetim alanının aşırı geniş ya da dar olması,
- Amaçların belirgin olmaması,
- İşgören devir hızının ve devamsızlıkların yüksek olması,
- Aşırı iş yükü,
- Sinirsel gerilim,
- İş ortamında hoşnutsuzluk.

İşletme içinde krize neden olan etkenler ve bu etkenlere ilişkin örnekler Tablo 1’de görüldüğü gibidir.

⁴⁹ Muammer Zerenler, “Kriz Dönemlerinde İşletmelerin Üretim Süreci Esnekliğinin Şirketlerin Performans ve Yaşam Sürelerine Etkileri Üzerine Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2003, s.28.

⁵⁰ Tuncer Asunakutlu ve diğerleri, “Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 1, 2003, s.144.

⁵¹ Öncül, Filizöz ve Tağraf, a.g.e., s.29.

Tablo 1.1. Krize Neden Olan Etkenler ve Örnekleri

Krize Neden Olan Etkenler	Örnekler
Ağır hastalık ve/veya yaralanmalar	- Hayati tehlike taşıyan hastalıklar - Araba, tren, deniz kazaları - Vücutta biçim bozulması/parçalanma - Saldırı - İntihar girişimi - Yangın/kundaklama - Patlama
Şiddet içeren ve/veya beklenmedik ölümler	- Hastalık - Kaza - Cinayet - İntihar
Tehdit sonucu yaralanma ve/veya ölümler	- Şiddet (soygun, kapkaç, tecavüz gibi) - Aile içi şiddet (çocuğa ya da eşe karşı dayak/istismar) - Adam kaçırma
Savaş halleri	- Terörist saldırı - Rehin alma - Savaş tutsağı - İşkence - Uçak kaçırma
Doğal afetler	- Fırtına - Sel - Yangın - Deprem - Hortum - Çığ/toprak kayması - Volkanik patlama - Şimşek çarpması - Tsunami
İnsana kaynaklı felaketler	- Nükleer kaza - Uçak/tren/araba kazası - Zararlı maddelere/zehirli atıklara maruz kalınması - İnşaat/atölye kazası - Yangın/kundaklama - Patlama

Kaynak: S.E. Brock, J. Sandoval J.ve L. Sharon, *Preparing for Crises in the Schools: A Manual For Building School Crisis Response Teams*, 2th Eediton, J. Wiley, New York, 2001, s.13.

Tablo 1.1.'de görüldüğü üzere, krize neden olan etkenleri genel olarak ağır hastalık ve yaralanmalar, şiddet içeren ve/veya beklenmedik ölümler, tehdit sonucu yaralanma ve/veya ölümler, savaş halleri, doğal afetler ve insane kaynaklı faaliyetler başlıkları altında toplamak mümkündür.

1.4. Krizin Özellikleri

Günümüzde toplumsal yaşam ve ekonomik anlayışlar büyük ölçüde değişime uğramaktadır. Bu değişim çerçevesinde işletmeler de yönetim yapılarını; sürekli iyileştirme, kalite ve müşteri memnuniyeti anlayışlarına uygun olarak düzenlenmekte ve farklı açılardan geliştirilmektedir. Değişime uyum sağlayabilen işletmeler ekonomik olarak varlıklarını sürdürürken, bunu başaramayanlar ise ciddi krizlerle karşılaşabilmektedirler.

Bir işletmede çalışanlar arasında anlaşmazlıkların artması, işletme faaliyetlerinin etkisinin azalması, işletme imajının zedelenmesi ve işletmenin amaçlarına ulaşmasının giderek olanaksız hale gelmesi durumunda, işletmede kriz sürecinin başladığı söylenebilir.⁵²

Krizler, örgütlerin önceki değerlerini, belirlenmiş temel amaçlarını ve iş görme usullerini tehdit eder ve yeni duruma göre, örgütün tüm yapı ve süreçlerinde yeniden yapılanma faaliyetlerini gerekli kılar.⁵³ Kriz durumu, örgütü temellerinden sarsarak amaçlarından saptırır ve parçalara ayırır. Kriz sonrası örgütte sıkıntılı bir toparlanma süreci yaşanmasına neden olur.

Krizin ve kriz dönemlerinin en belirgin ve gerilim yaratıcı özelliği, belirsizliktir.⁵⁴ Krizlerin bir diğer ortak özelliği olarak, belirli sektörlerde veya ülke boyutunda geniş kitleleri olumsuz yönde etkilemeleri ve etkilerin uzun bir dönem devam ettiğini söylemek yerinde olacaktır. Böylece kriz dönemlerinde, krizin etkilerinin ortadan kaldırılması için normal dönemde uygulanan yöntem ve politikaların sonuç vermesi beklenmemelidir.⁵⁵ Alanyazınında rastlanan kriz tanımlarından hareketle krizlerin ortak özelliklerini şu şekilde özetlememiz mümkündür:⁵⁶

⁵² Abdullah Bozgeyik, **Krizleri Fırsata Dönüştürmek**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2004, s.40.

⁵³ Tutar, a.g.e., s.19.

⁵⁴ Zuhâl Baltâş, **Krizde Fırsatları Görmek: Yöneticiler İçin Krizde Yönetim El Kitabı**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2002, s.6.

⁵⁵ Bozgeyik, a.g.e., s.41.

⁵⁶ Haşit, 2000, a.g.e., s.10.

Krizi diğer durumlardan ayırt eden en önemli özellik, aniden ortaya çıkan hassas ve kritik bir durum olmasıdır. Yanlış uygulamalar işletmeyi yok olma tehlikesiyle karşı karşıya bırakabilmektedir. Kriz durumlarında problemi teşhis etme ve uygulama zamanı kısıtlıdır. Bu nedenle krize verilen cevap etkili, ölçülü, aynı zamanda güçlü ve hızlı olmalıdır.

Krizin ikinci önemli özelliği, örgütün genel amaçlarını ve uzun dönemde gerçekleştirmeyi düşündüğü stratejik amaçlarını tehdit etmesidir. Kriz dönemlerinde krizin çözülerek, örgütün devamlılığının sağlanması öncelikli bir amaç olarak ortaya çıkmaktadır.

Krizin üçüncü özelliği, acil çözüm mecburiyetidir. Hem çözüm bulmak, hem de çabuk hareket etmek zorunludur. Bu açıdan kriz durumu, “çabuk ve acele çözüm bulmayı gerektiren değişiklikler” olarak tanımlanabilir. Kriz durumunda en çok boşluk yaratan, hatta örgüt yönetimini gerilim içine iten husus, olan veya olması muhtemel olayların belirsizliği ve bu belirsizliğin “çok geç kalmadan” bir şeyler yapma ihtiyacını doğurmasıdır. Kriz, belirsizlikle doğru orantılı olarak şiddetlenir, buna karşılık yönetim, az zaman ve sınırlı girdilerle hızlı gelişmeleri takip etmede yetersizleşir. Dolayısıyla meydana gelen değişme ve gelişmelere uyum sağlamak, örgüt için daha acil hale gelir ve hayati bir önem kazanır.

Krizin dördüncü özelliği, sınırlı kaynaklarla öncelikle ulaşılması gereken amaçları ve yapılacak faaliyetleri belirlemede örgütü yetersiz kılmasıdır. Değişen durum, önceden tahmin edilemediği ve çabuk hareket etmek gerektiği için amaçlar çeşitlenir. Önceden başarıya götüren veya başarısızlık getiren faaliyetlerin, yeni durumda değişmesi söz konusudur. Genellikle takip edilecek, genel kabul görmüş bir tek faaliyet yoktur. Hem ekonomik, hem de stratejik olarak bilgi yetersizliğinin neden olduğu problemlerle dolu geniş bir alan içinde karar almak gerekmektedir.

Bu durum krizin beşinci özelliğini, diğer bir deyişle, örgüt personeli üzerinde yarattığı buhranı, baskı ve stresi doğurur. Ancak örgüt üzerinde baskı yaratan her duruma kriz demek yanlış olacaktır. Çünkü kriz durumu, örgütün krizi tespit etmede,

önlemede veya değişikliklere uygun cevap vermede yetersiz kalması halinde ortaya çıkmaktadır.

Tablo 1.2a. Kriz Döneminin Özellikleri

YETKİNİN MERKEZİLEŞMESİ	KORKU VE PANİK	KARAR SÜRECİNİN BOZULMASI
– Denetim önemli ölçüde merkezileşir. – Standardizasyon, denetimin kuvvetlendirilmesi veya yetkinin merkezleştirilmesi yoluyla faaliyetler daha fazla denetlenir. – Çevrenin yarattığı örgüt içi sınırlılıkları, önder, yapı ve denetim derecesini artırarak gidermeye çalışır. – Merkezi karar alma birimi, birbirine kenetlenmiş, homojen bireylerden oluşur ve güçlü bir önder tarafından yönlendirilir.	– Kriz döneminde yönetici personel devri artar. – Stres nedeniyle, güvenlik, saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları tahmin edilemez duruma gelir. – İstenmeyen örgütsel iklim yaratılır. – Kriz döneminde örgüt üyeleri geri çekilme davranışı gösterirler, üretim miktarı azalır, devamsızlık ve işgören devri artar, tatminsizlikler çoğalır. – Kriz, kriz öncesi çatışmaları artırır.	– Bilişsel süreçlerin sınırlandırılması, anlam bozulması, grup patolojileri, programlamada katılık ve karar için yeterli bilginin hazır bulunmaması krizin temel patolojileridir. – Yaratıcı politika çok önemlidir ancak oluşturulması pek olası değildir. – Paranoid tepkiler kriz davranışlarının karakteristiğidir. – Stres altında bireyin, koşulun tüm yönlerini ayrıntılı biçimde görebilme perspektifi daralır.

Tablo 1.2b. Kriz Döneminin Özellikleri (Devamı)

YETKİNİN MERKEZİLEŞMESİ	KORKU VE PANİK	KARAR SÜRECİNİN BOZULMASI
– Karar alma grubu, kriz sırasında küçülür. – Tehdit karşısında önder ya tüm gücü elinde toplar ya da gücünden feragatte bulunur. – Yetki merkezleşir. – Krizde, örgütsel çözülme sürecinde otokratik davranışlar artar, karar alma grubu küçülür. – Kriz, etkinin de merkezleşmesine yol açar. – Kriz uzadıkça ve şiddetlendikçe, hiyerarşinin üst düzeyinde bulunanlar daha fazla karar alma sorumluluğu üstlenirler.	– Yöneticiler, kayıplarla ilgilenirler, çıkmazdan kurtulma yollarını ararlar, zorunlu olarak kısa vadeli çözümleri kararlaştırırlar, basit mantıkla hareket ederler, panik duyarlar. – Kriz, bireysel amaçları tehdit eder; verimsizlik, hüsrana, gerilim ve iç korku yaratır. – Krizle ilgilenen üyelerde bedensel ve zihinsel yorgunluk görülür.	– Yüksek stres altında hata oranı artar. Sorun çözme süreci katılaşır, belirsizlik hoşgörüsü azalır, karmaşık sorunların üstesinden gelme becerisi azalır. – Kararın kalitesi düşer. – Krizin şiddeti ve süresi arttıkça bilişsel performans düşer. – Kriz döneminde örgüt çözülür, kendini yönetemez duruma gelir. – Kriz yönelimi, yönetsel karar alma sürecini zorlaştırır

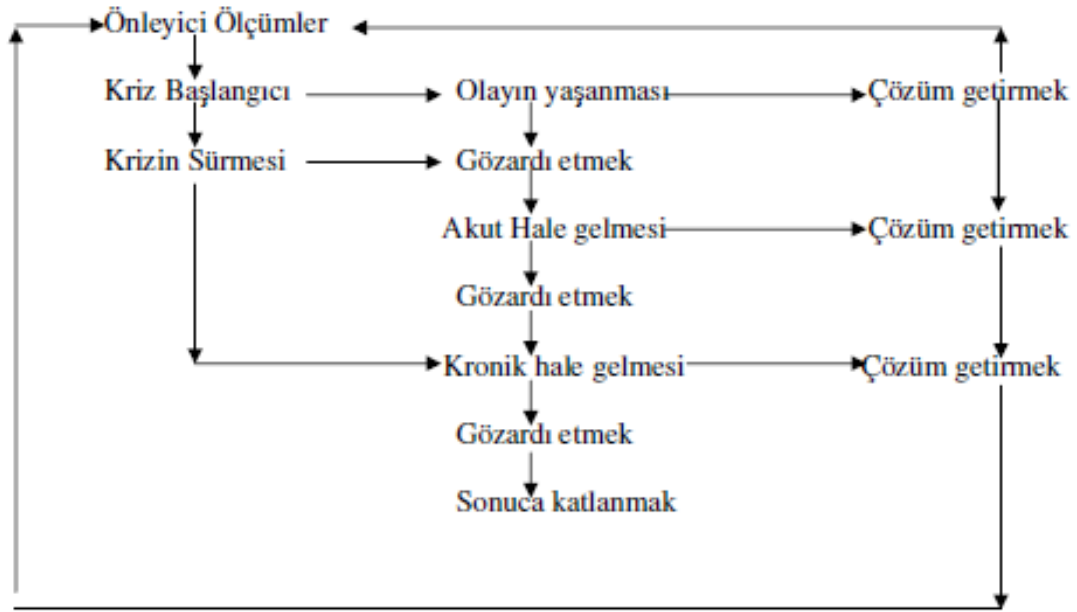
Kaynak: Halil Can, Organizasyon ve Yönetim, Üçüncü Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1994, s.304.

1.5. Krizin Aşamaları

Örgütler, teknik, sosyal ve ekonomik sistemlerdir. Çevreleriyle sürekli etkileşim halindedirler. Örgütlerin çevreleriyle uyum içinde olamamaları ve değişimi yönetememeleri durumunda, stratejik açıklık ortaya çıkmaktadır. Örgütlerde “değişim krizlerine” yol açan “stratejik açıklık”, dış çevrenin sürekli olarak değişmesi ile birlikte, yönetimin değişimi yönetimde başarısız olmasından kaynaklanmaktadır. Örgütlerde stratejik açıklık; eksik veya yanlış çevre analizi, örgüt yapısının esnek olmaması, yetersiz çevre desteği, kaynakların yeterli ve uygun olmaması, açık sistemi ve çevre etkisini basite alma, yetersiz uygulama ve yöntem yanlışlıkları, değişikliklerle ilgili sinyalleri önemsememe gibi etkenlerden kaynaklanmaktadır.⁵⁷

⁵⁷ Genç, a.g.e., s.339.

Son olarak kriz sürecinin denge durumu aşamasında ise stratejik açıklık safhası başgöstermektedir. İşletmelerin krizle karşılaşması hızlı bir değişim sürecinin sonucudur. Kriz süreci, yakın zaman dilimleriyle birbirini takip eden, bazen de aynı zamanda oluşan, aşamalardan geçerek işletmeyi etkilemektedir. Tüm toplumsal ve kurumsal olayların izlediği seyrinde olduğu gibi kriz süreci de üç aşamada gerçekleşmektedir (Şekil 1.3.).



Şekil 1.3. Kriz Süreçlerinin İşleyişi

Kaynak: Tüz, 2004, s.15.

Şekil 1.3’de görüldüğü üzere kriz süreci; krizin başlangıç noktası olan kriz öncesi dönem, krizin kurtarılma safhası olan kriz dönemi ve krizin yeninden yapılanma safhası olan kriz sonrası dönem olmak üzere üç aşamada gerçekleşmektedir. Bu aşamalar aşağıda ayrıntılarıyla açıklanmıştır.

1.5.1. Kriz Öncesi Dönem

Kriz durumuna gelmeden önce belirtilerinin aşama aşama giderek ağırlaştığı dönemdir. Krizin ortaya çıkacağına ilişkin ipuçları bu dönemde gelişmektedir. Bu ipuçlarını hissedebilmek; örgütün krize karşı koymasını ya da krizin şiddetinin

azalmasını sağlayabilmektedir. Kriz öncesi dönem örgütün dış çevreyle, müşterilerle ve ilgili diğer kişilerle olan gelişmelere karşı duyarlı olması gereken bir aşamadır.⁵⁹

Bu aşamada örgütün amaç ve varlığını tehdit eden durumlar ile ilgili sinyaller ortaya çıkmış, örgütte ve çevreyle ilişkilerinde sorunlar baş göstermeye başlamıştır. Örgütün bilgi alma sistemleri kriz sinyallerini yeterince alamamakta ve yönetime iletememektedir. Bu nedenle bilgi akışının olmamasından dolayı üst yönetim yaklaşan kriz için gerekli önlemleri alamamaktadır. Örgütün çevresine ilişkin algıları kapalı olduğu için bu dönemde kriz durumunun gönderdiği erken uyarı sinyalleri alınamamakta, bu sinyaller ışığında örgüt harekete geçememektedir.⁶⁰

Kriz öncesi dönem kendi içinde üçe ayrılmaktadır. Bunlar; örgütsel körelme ve gizli kriz aşaması, harekete geçememe ve krizi yalanlama aşaması ve hatalı karar ve çözüm bulamama aşamasıdır.

1.5.1.1. Örgütsel Körelme ve Gizli Kriz

Kriz öncesi dönemde ilk aşama, örgütün dış çevrede meydana gelen değişme ve gelişmelerden haberdar olmaması ya da bu değişme ve gelişmeleri tanımada yetersiz kalmasıyla başlar. Bu nedenle, krize neden olabilecek etkenleri önceden sezmek ve tahmin etmek zorlaşır. Aslında örgüt içinde ya da çevrede krizin geliyor olduğuna işaret eden bir takım problemler belirtmeye başlamıştır.⁶¹ Bu problemler, örgüt yönetimi tarafından kriz belirtileri olarak algılamadığı için değişim ihtiyacı da hissedilmez.⁶²

Bu aşamada, yeteneksiz personel sayısı artar, stres ortaya çıkar, etkili iletişimde zayıflıklar kendini gösterir, eskimiş yönetim süreçleri veya örgüt yapısının geçerliliğini kaybetmesi gibi krize yönelik bir takım problemler ortaya çıkmaya başlar.⁶³

⁵⁹ Tüz, a.g.e., s.18.

⁶⁰ Can, a.g.e., s.314-317.

⁶¹ Hitay Baran, "İşletmelerde Kriz Yönetimi", [http://www.izto.org.tr/NR/rdonlyres/7475BDA1-95B7-4855-B351-ADCE4362AFE/4491/hitaykriz1.pdf], (03.09.2009).

⁶² Can, a.g.e., s.314-317.

⁶³ Öncül, Filizöz ve Tağraf, a.g.e., s.29.

⁶⁴ Dinçer, 1998, a.g.e., s.250.

Bu aşamada, örgütün bilgi toplama ve analiz etme yöntemlerinin gözden geçirilmesi, yapının esnek hâle getirilmesi, amaç belirleme ve karar alma süreçlerinin güçlendirilmesi gerekmektedir.⁶⁴

1.5.1.2. Eyleme Geçememe ve Krizi Yalanlama

Kriz öncesinde yaşanan bir diğer dönem “eyleme geçememe” dönemidir. İşletme içindeki performans düşüklüğü devam ettiği halde yönetim olağan faaliyetlerine devam etmektedir. Değişim yönünde herhangi bir eylem bulunmamaktadır. Kriz belirtilerinin giderek ağırlaştığı, verimlilik ve kalitenin düştüğü bu dönemde; giderler, şikayetler ve iş kazaları artmaktadır.⁶⁵

Harekete geçmeme aşamasında işletme yöneticilerinin harekete geçmemelerinin nedenleri şunlar olabilir:⁶⁶

- Krizle ilgili belirtilerin geçici olduğunu düşünüp tipik “bekle-gör” politikasının izlenmesi,
- Kriz belirtilerinin önlenmesi için yapılabilecek değişikliklerin maliyetinin yüksek ve sonuçlarının da yıkıcı olma ihtimalinden kaçınılması.

İşletmede krizin etkileri artıp belirgin bir hal almaya başladıkça işletme üst yönetimi tarafından krizin yalanlanmasına başlanmaktadır. İşletme yöneticileri bu aşamada iki konu üzerinde durmaktadır. Bunlardan birincisi, kriz belirtilerinin işletmenin değişme çabalarından (yeni ürünler, yeni sermaye yatırımları, v.b.) kaynaklandığı, örgütsel performansın belirli bir zaman sonra yeniden eski durumuna döneceği düşüncesidir. Yöneticilere göre bu durumda sorunun çözülmesi için belirli bir zamanın geçmesi gerekmektedir. İkinci görüşe göre işletmedeki kötü performansı, işletmenin kontrolü dışındaki (kur dalgalanmaları, ekonomik durgunluk v.b.) kısa vadeli çevresel baskılar başlatmaktadır. Bu baskılar ortadan kalktığında işletme eski gücüne kavuşabilecektir.⁶⁷

⁶⁵ Tüz, a.g.e., s.18.

⁶⁶ Tekin ve Zerenler, a.g.e., s.77-78.

⁶⁷ Haşit, 2000, a.g.e., s.52.

1.5.1.3. Yanlış Eylem ve Çözüm Bulamama

Son olarak “yanlış eylem” dönemi ile kriz öncesi dönem, yerini krize bırakmaktadır. Sorunlar fark edilmeye başlanınca, bilinen çözümler uygulanır. Değişime uygun eylemlere geçilemeyen bu dönemde performans değişikliği devam ettikçe huzursuzluklar ve gerilimler de beraberinde gelir. Panik başlar ve krizin eşiğine gelinir.

Bu aşamanın özelliği, krize neden olabilecek sorunların fark edilmeye başlanmasına rağmen, yeni sorunlara bilinen çözümler ile yaklaşılarak, değişime uygun eylemlere geçilmemesidir.⁶⁸

Karar verme durumunda olanları ikna etmek ve gerginliği azaltmak için herkesin iyi bildiği veya uygun gördüğü eylemlere yönelme görülür. Bu yaklaşım ise işletme için değişikliğe uygun cevabın verilme olasılığını azaltır. İşletme içinde belirsizliği ortadan kaldırmak için ortak bir strateji geliştirilemez. Yöneticiler günü kurtarmaya yönelir, amaçlar ve planlar göz ardı edilir.⁶⁹ İşletme yönetimi artan baskı altında olduğundan davranışı değişmekte ve aldığı kararların niteliğinde önemli bozulmalara rastlanmaktadır. İşletme içi karar grupları, merkezileşmenin artmasından ve gizliliğe ihtiyaç görülmesi nedeniyle küçülme eğilimi göstermektedir. Sıkı bütçe uygulamaları gündeme gelmektedir.⁷⁰

1.5.2. Kriz Dönemi

Kriz öncesi dönemde yaklaşmakta olan krizin sinyalleri alınıp, yorumlanıp, değerlendirilmemiş ve uygun tepkiler verilmemişse, örgütün kriz dönemine girme olasılığı yükselmektedir.

Kriz dönemdeki safhalarda hiçbir şey alışlagelmiş yöntem ve uygulamalara bağlı olarak yapılmamakta ve kriz döneminin kendine özgü birtakım özellikleri ve dinamikleri bulunmaktadır.⁷¹

⁶⁸ Tüz, a.g.e., s.18.

⁶⁹ Öncül, Filizöz ve Tağraf, a.g.e., s.29.

⁷⁰ İnan Özalp, **İşletme Yönetimi**, Birlik Ofset, Eskişehir, 2001, s.544.

⁷¹ Baltaş, a.g.e., s.14.

Kriz döneminin başlıca üç evresinden söz edilebilir. Genellikle krizin sıcak evresi diyebileceğimiz ilk günler krizin şok dönemidir. Örgütün ve çevresinin hissedeceği sorunlar şiddetli bir biçimde kendisini hissettirir. Belirsizlik egemendir. İnsanlar çoğunlukla ne yapacaklarına karar veremez durumdadırlar. Karmaşa ve gerilim artar. Kriz denilince anlaşılan, söz konusu bu sıcak evredir.

Şok evresinin ardından kriz giderek soğumaya başlar ve krizi aşmak için önlemler üzerinde durulmaya başlanır. Uyum süreci olarak adlandırılan bu evrenin sıcak dönemden sonra başlangıç zamanı örgütün yapısına ve hazırlık aşamalarına göre değişkenlik gösterir.

Kriz döneminin son evresi ise sükunet dönemidir. Bu dönem, tüm birey ve kurumlarda esnekli talep eden bir yaratıcılık gerektirmektedir. Örgütler ve insanlar, değişime uyum sağlayabildikleri oranda istikrar kazanırlar. Krize uyum süreci, hazırlık yapma fırsatı verdiği ve belirsizliklerle dolu olduğu için, kurumları ve bireyleri zorlar. Ancak insan bedeni ve zihni, krizin üçüncü evresinin bir felaket mi yoksa yeni bir fırsat mı olacağını belirler.⁷²

Kriz dönemleri örgütsel belirsizliğin en üst noktaya çıktığı dönemlerdir. Böylesi ortamlarda çalışanlar da kendi yönlerini çizememe, gelecekleri ile ilgili bireysel amaçlarını yerine getirememe ve örgütte sahip oldukları mevcut pozisyonu kaybetme ihtimalleri çerçevesinde bireysel belirsizlikler yaşarlar. Belirsizlik arttıkça kriz şiddetlenmekte ve çalışanlar üzerinde daha büyük bir baskı unsuru oluşturmaktadır. Kriz süreci yönetimi, farklı yönetim yaklaşımlarını gerektirir. Kriz öncesi ve sonrası yönetim yaklaşımı ve anlayışı ile yapılması gereken eylemler birbirlerinden çok farklıdır. Kriz öncesi eylemler çeşitli kriz tiplerinden oluşan kuruma has bir kriz portföyünün tasarlanması, bu olası krizlere ait erken uyarı sinyallerinin toplanması ve hazırlık yaparak kriz önleyici veya hasar azaltıcı ve kurumsal sürekliliği sağlayıcı önlemlerin alınması gerekir. Kriz sonrası eylemler ise, krizin ve hasarın çabuk yayılmasını önleme, onarma, toparlanma ve öğrenmeden oluşur. Erken uyarı sistemleri ve diğer kriz önleme mekanizmaları harekete geçtiği takdirde kriz, kontrol edilebilir kriz

⁷² Tutar, a.g.e., s.50-51.

olarak kalır. Bu eylemlere geçmekten mahrum olan örgütler ise krizi kontrol edilemeyen boyutlarıyla yaşarlar.

1.5.3. Kriz Sonrası Dönem

Krizin son aşamasıdır. İşletmenin krize uygun çözümlerle sorunlara cevap verebilmesi için son şansıdır. Bu son safhada gerekli cevaplar verilemezse örgütün içine düştüğü durumdan kurtulma ihtimali kalmaz ve örgüt zaman içerisinde yok olma tehlikesiyle yüz yüze kalır.⁷³

Yaşanan kriz durumu, örgütün iç ve dış çevresinde meydana gelen değişiklikler, örgüt yöneticisinin sıra dışı kararlar almasına neden olur. Ancak, örgütün her zaman bu beklenmedik krize karşı gerekli önlemleri alacak zamanı olmayabilir. Bu gibi durumlarda örgüt yöneticisi hızlı hareket etmek ve doğru kararlar vermek zorundadır.

Örgüt, bu dönemde değişime uygun çözümlerle krizi sonlandırarak, çalışmalarına yeni bir yön kazandırabilir. Bu aşamada, örgütün içine düştüğü krizi çözmek amacıyla, iç ve dış kaynaklardan yararlanılmalıdır. Bir değişim plânı hazırlanarak, kriz ortamına uygun stratejiler belirlenmeli, yeni amaçlar oluşturulmalı ve değişim başlatılmalıdır.

Krizin; organizasyonların örgütsel ve yönetsel yapılarında ortaya çıkardığı problemler şu şekilde ifade edilebilir:⁷⁴

- Örgüt çalışanlarında gerilimin artması,
- Kararların niteliğinin bozulması ve kontrolün merkezileşmesi,
- Örgütsel çatışmanın artması,
- Çevresel değişimlere uyum yeteneğinin zayıflaması,
- Çabuk karar alma zorunluluğunun getirdiği otoriter eğilimler,
- Zamanın daralması ve stress.

⁷³ Tutar, a.g.e., s.55-65.

⁷⁴ Tutar, a.g.e., s.55-65.

Yukarıda belirtilen bu problemler incelendiğinde krizin çalışanlar üzerindeki etkisi arttıkça örgüt içi stres ve çatışmanın arttığı, bunun da örgütte işleyişi sekteye uğrattığı görülmektedir. Çünkü kendi gelecekleri konusunda endişe duymaya başlayan işgörenler verimli çalışamayacak, krizin atlatılması için yapılması gerekenler tam anlamıyla yerine getirilemeyebilecektir. Böyle bir durumda örgütün işleyişini sağlayan işgörenlerin, enerjilerini örgütteki problemi çözmek yerine yaşamakta oldukları stresle başa çıkmaya harcamaları da olasıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ VE KAPSAMI

Çalışmanın bu bölümünde özellikle kriz yönetimi kavramı, üst düzey yöneticilerin kriz yönetimindeki rolü incelenecektir. Kriz yönetimi kavramı, farklı sektörlerde değişiklikler gösterebilmektedir. Aynı zamanda krizin yapısına göre de krizi yönetme şekilleri farklılaşabilmektedir.

2.1. Kriz Yönetiminin Tanımı ve Önemi

Kriz dönemlerinde krize karşı etkin önlemler almak, mevcut tehlike ve tehditlerden en az zararla çıkmak ve kriz ortamındaki gelişmeleri fırsata çevirmek ancak etkin bir “kriz yönetimi” ile olur.⁷⁵ Kriz yönetimi, adından da anlaşıldığı üzere krizle karşılaşan organizasyonlar (devlet ve aynı zamanda firmalar) tarafından alınması gereken önlemleri ifade eder.

İşletmelerin bütün kriz türleri için hazırlıklı olmaları mümkün değildir. Bu sebeple kavramsal açıdan “kriz yönetimi” ifadesi genel bir anlamdan çok, yönetilebilir kriz türleri ile sınırlı bir anlam ifade eder.⁷⁶

Kriz yönetimi, özel sektörden kamu sektörüne birçok alanda uygulama olanağı bulsa da daha çok, uluslararası ilişkiler, işletme, siyaset bilimi ve yönetim bilimleri alanında kullanılır. Türk Dil Kurumu Türkçe sözlüğüne göre kriz yönetimi; “işletmelerde hatalı üretim, ham madde, kalite düşüklüğü, pazarlama vb. sebeplerle ortaya çıkan sorunlu dönemde, işbaşına getirilen yöneticilerin davranışını ifade eder.”⁷⁷

⁷⁵ Tutar, a.g.e., s.49.

⁷⁶ Dinçer, 1998, a.g.e., s.400.

⁷⁷ Türk Dil Kurumu, **Güncel Türkçe Sözlük**, <http://www.tdk.gov.tr>, (12 Eylül 2009).

Kriz yönetimi, karşılaşılabilecek bir kriz durumunda, kriz sinyallerinin yakalanarak değerlendirilmesi ve işletmenin kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması faaliyetlerinden oluşan bir süreçtir.⁷⁸

Kriz yönetimi, bir bireyin ya da organizasyon liderinin, yaşanacak muhtemel sorunlara karşı öngörülü olabilme ve eğer bu imkan ortadan kalkmış ise bu sorunlara karşı etkin çözümler üretme metodudur.⁷⁹

Kriz yönetimi, kriz durumlarına düzenli ve sistematik bir yanıt verme süreci olarak da ifade edilebilir. Böylelikle bir yandan, ortaya çıkan kriz yönetilirken, diğer yandan da örgüt, günlük faaliyetlerine devam edebilmektedir.⁸⁰

Kriz yönetimi, beklenmedik bir felaket durumunda yardım faaliyetlerini etkili bir biçimde sürdürebilmek için ilgili uzman ve yöneticilerden oluşan bir grup, ekip olarak tanımlanabilir.⁸¹

Kriz yönetimi, risk ve belirsizliği bertaraf etmek suretiyle kendi istediğimiz şekilde kontrol altına almaktır.⁸²

Kriz yönetimi, olası kriz durumlarına karşı kriz belirtilerini algılama konusunda gerekli duyarlılıkları göstererek, örgütün krize düşmesini engelleme veya aniden ortaya çıkan kriz durumlarında örgütü en az maliyet ve kayıpla, kriz durumundan kurtarma sürecidir.⁸³

Kriz yönetimi, krizi ve nedenlerini saptamayı, onları analiz etmeyi, gerekli önlemleri uygulamaya koymayı, bunlara dayanarak gelecekteki krizleri öngörmeyi,

⁷⁸ Gürkan Haşit, “İşletmelerde Kriz Yönetimi Kavramı ve Endüstri İşletmelerinin Kriz Yönetimi Konusunda Yaptıkları Çalışmalarının 1998 ve 2003 Yılları Karşılaştırması”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, Uyum Ajans, Ankara, 2003, s.352.

⁷⁹ Abdül Vardar, **Yeniden Yapılanma Stratejileri**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2001, s.172.

⁸⁰ Semra Güney Arıkan, “Kriz Yönetiminde Halkla İlişkilerin Başarı Şartları”, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.20, Sayı.1, Haziran 2001, s.66.

⁸¹ Halil Seyidoğlu, **Ekonomi ve İşletmecilik Terimleri Sözlüğü**, Güzem Can Yayınları, İstanbul, 1999, s.77.

⁸² Steven Fink, **Crisis Management**, American Management Association, New York, 1986, s.15.

⁸³ Tutar, a.g.e., s.83.

krizler ortaya çıktığında daha önce hazırlanan planları uygulamayı içeren bir kavramdır.⁸⁴

Kriz yönetimi, kriz olarak nitelenen durumu ortadan kaldırmak için planlı, sistematik ve rasyonel bir şekilde uygulanan faaliyetler topluluğudur. Sistematik olarak adım adım verilecek kararları, bu kararları uygulayacak ekibi oluşturmayı, uygulama sonuçlarını hızla alarak, yeni kararlar vermeyi kapsar.⁸⁵

Tüm bu tanımlar ışığında kısaca kriz yönetimi, işletmeyi krize düşürecek tehlikelerin önceden tespit edilmesi ve olası bir krizde işletmenin en az zararla ayrılması için yapılan çalışmalar olarak tanımlanabilir.

2.2. Kriz Yönetiminin Özellikleri

Kriz yönetimi her şeyden önce değişimi gerekli kılar. Örgütün, krizin yarattığı bu yeni duruma uyum sağlaması için yapısını ve işleyişini değiştirmesi gerekir. Bununla birlikte kriz yönetiminin bazı özellikleri vardır. Bu özellikler şöyle sıralanabilir:⁸⁶

- Kriz yönetimi, birden çok safhadan meydana gelen bir süreçtir.
- Kriz yönetiminin temel amacı; örgütü kriz durumuna karşı hazırlamaktır.
- Kriz yönetimi, mevcut bir kriz durumunun en az zararla atlatılmasını sağlar.
- Kriz yönetiminin ilkeleri, stratejik yönetimin ilkeleriyle benzerlik gösterir.
- Kriz yönetimi, örgüte ek bir maliyet yükler.
- Kriz yönetimi, örgütün varlığını tehdit ederek sonuçta ortadan kalkmasına neden olabilen durumlarla ilgilidir.

Yukarı belirtilen bu özellikler kriz durumunu bir süreç olarak değerlendirmekte, öncesinde ve sonrasında alınması gereken önlemleri kapsamaktadır.

⁸⁴ Fevzi Okumuş, “İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Krizlerin İşletmeler Üzerine Olası Etkileri”, **Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt: 17, Sayı: 1-2, 2003, s.203-212.

⁸⁵ Tamer Koçel, “İşletmelerde Kriz Durumlarında Yönetim Uygulamaları”, **Zaman Yönetimi ve Kriz Yönetimi Semineri**, TÜSSİDE, 26-28 Mayıs 1993

⁸⁶ T. Özdemir, “İlköğretim Okullarında Görevli Yöneticilerin Kriz Yönetimi Konusundaki Koordinasyon Yeterliklerinin Değerlendirilmesi”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu, 2002, s.25-27.

Kriz yönetimini safhalara ayırmasının nedeni her safhada farklı davranış modelleri sergilenmesi gerekliliğidir. Krize hazırlık safhası alınacak önlemleri kapsarken, kriz süreci yönetimi örgütü en az hasarla krizden kurtarma çabalarının bir ürünüdür.

Kriz yönetimi, muhtemel kriz durumuna karşılık, kriz sinyallerinin alınıp değerlendirilmesi ve örgütün kriz durumunu en az kayıpla atlatılabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması sürecidir.⁸⁷ Kriz yönetiminin asıl amacı, krize uğrayan bir işletmeyi krizden kurtarmak değil, işletmeyi bir krize maruz kalmadan krize hazırlıklı tutmaktır. Bununla birlikte, bir kriz meydana geldiğinde, yapılan planlar sayesinde, uğranılacak zararlar minimize edilebilir.⁸⁸ Tanımı ve kapsamı göz önüne alındığında kriz yönetiminin temel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:⁸⁹

- Kriz yönetimi, stratejik yönetimin bir koludur. Stratejik yönetim, üst yönetimin ilgilendiği bir yönetim alanıdır. Bu yönetim dalı dış çevrenin incelenmesi ve analiz edilmesiyle uzun vadeli düşünerek faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, uygulanması, koordine edilmesi ve kontrol edilmesi süreci olarak değerlendirilebilmektedir.
- Kriz yönetimi karar verme işlemidir. Karar verme, yönetimde en önemli fonksiyonlardan biridir. Yöneticiler, faaliyetlerin her aşamasında, başarı durumunu etkileyebilecek kararlar almaktadırlar.
- Yöneticinin kararları, isabetli ve uygulanabilir olmalıdır. Krizde muhtemel tehditler ve fırsatlar alınacak kararların önemini daha da artırmaktadır. Belirsizlik ortamında alınacak kararlar ülke turizmini belki çok büyük krizlere, belki de çok büyük imkanlara sürükleyebilecektir.
- Kriz yönetimi birkaç safhadan oluşan bir süreçtir. Kriz yönetiminin temel amacı, muhtemel krizlere karşı hazırlanmaktır. Bunu sağlamak için geliştirilen planlarda muhtemel krizlerde yapılması gereken işlemler ortaya konmaktadır. Buna göre kriz yönetimi, kriz sinyalinin alınması, hazırlık, korunma, denetim

⁸⁷ Akat, (ve Diğerleri), a.g.e., s.411.

⁸⁸ Michael Regester, **Crisis Management**, Hutchinson Business, 1989, s.147.

⁸⁹ R. Pars Şahbaz ve Muharrem Tuna, **Krizlerin Türk Turizmine Etkileri ve Makro Ölçekte Kriz Yönetim Stratejileri**, 21.Yüzyılın Eşiğinde Türkiye Turizmi Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Başkent Üniversitesi Yayınları, Ankara, 1998, s.156.

altına alma, normal duruma geçiş, öğrenme ve değerlendirmeden oluşan bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır.

- Kriz yönetimi organizasyonlara ek maliyetler yüklemektedir. lke turizm örgütleri, kriz durumlarına karşı önlem almak ve krizden en az zararla kurtulmak için planlar hazırlamak zorundadır. Bu faaliyetler, işletmenin rutin faaliyetlerinin dışında olup, ekstra harcamalar gerektirmektedir. Maliyetlerinin yüksekliği nedeniyle, söz konusu faaliyetlere önem vermeyen örgütler, krize hazırlıksız yakalanacak, sonuç hüsran olacaktır.
- Kriz yönetimi örgüt içi çatışmaları önlemektedir. Ülkelerin krizlerle karşılaştığı dönemlerde, sektörde yer alan işletmelerin birbirleriyle aralarında oluşabilecek problemlerin zm kriz yönetiminin temel amaçlarından biridir.
- Kriz yönetimi bir hazırlık faaliyetidir. Kriz yönetimi, krizin kontrol edilebilir etkenlerden kaynaklanması durumunda krizin önlenmesi, dış çevreden kaynaklanması durumunda ise, gerekli tedbirlerin alınması faaliyetlerini içermektedir.

2.3. Krizi Yönetme Yaklaşımları

Krizle karşılaşan bir işletme, bu zor durumdan kurtulmak için bazı kriz yönetim yaklaşımları geliştirmelidir. Bunları şu başlıklar altında toplayabiliriz:⁹⁰

- Bir krizle karşılaşıldığında, mümkün olan en kötü senaryo hazırlanmalı ve uygulanmalıdır. Eğer krizin büyüklüğü düşünüldüğünden az olursa, aşırı endişeden ve eleştiriden kurtulunmuş olur. Hatta yapılan uygulamalardan dolayı övgü ve sempati kazanabilir. Bunun tersi olarak, beklentiler olumsuz yönde gelişirse, yönetim yeteneksiz, duyarsız ve akılsız olmakla eleştirilir.
- Kargaşa sona erdiği zaman, işletme tecrübelerinden faydalananak aynı endüstrideki diğer işletmelere neler öğretebileceğini planlamalıdır. İşletme girişimciliğini kullanarak, gelişme fırsatı yakalayabilir. nc bir işletme, doğru davranışı uygulayarak, girişimciliği sayesinde rekabette ne geçebilir.
- En kötü senaryolar düşünülerek bir kriz yönetimi planlanmalıdır. İşletmeler, uzun yıllar uygulanan dikkatli politikalar ve iletişim programları, büyük

⁹⁰ Regester, a.g.e., s.15-37.

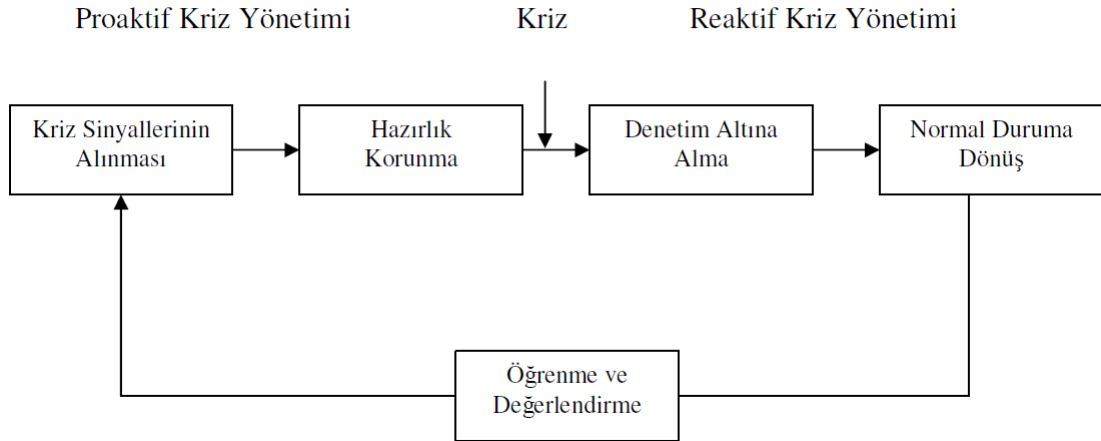
yatırımlarla bir itibar kazanırlar. Kötü bir yönetimin sonucunda ya da bir başarısızlık sonucu ortaya çıkan bir kriz sırasında ya da krizden sonra yapılamayan etkin bir iletişim işletmenin itibarını birkaç gün hatta birkaç saat içinde kaybetmesine yol açar.

- Olan bitenler konusunda insanların endişeleri giderilmelidir. İşletmeler bir problemle karşılaştığı zaman, genellikle işletmenin bir grup insandan oluştuğunu unutmaktadır. Durum hakkında çalışanların duygularını, fikirlerini açıklayabilecekleri bir ortam yaratılmalı ve problemin çözümünü kolaylaştırmak için nelerin yapılabileceği belirlenmelidir.
- Özellikle krizde, işletmenin elinde en önemli silahlardan biri olabilecek medya, en etkin şekilde kullanılmaya çalışılmalıdır.
- Krizin hemen başlangıcında derhal bir “savaş odası” ya da “acil kontrol merkezi” kurulmalı ve kriz yönetimi konusunda eğitilmiş, belirli görevleri olan üst düzey yöneticiler bulundurulmalıdır. Krizde işletmenin normal faaliyetleri devam etmek zorundadır. Bu yüzden “savaş odası” kurularak, günlük faaliyetlerin sorunsuz biçimde sürdürülmesi sağlanır. Diğer taraftan hastalık ve izin dolayısıyla olabilecek eksiklikler ile krizin uzun sürmesi ihtimaline karşı nöbet değişikliği gözönüne alınmalı ve yedek personel her zaman hazır bulundurulmalıdır.
- Krizde artan telefon görüşmelerini karşılayabilmek ve iletişimi sağlayabilmek için yeni telefon hatları kurulmalıdır. Yeni telefon numaralarının medya yolu ile halka ulaşması sağlanmalıdır. Telefonlara cevap verecek personel, eğitime tabi tutulmalıdır.
- Gerek işletme içinden ve gerekse işletme dışından gelen eleştiriler, dertler ve sorunlar dinlenmelidir. Eleştiriler genellikle olumsuz ve bencilce olmasına rağmen, her görüşün doğruluk payı vardır. Bu yüzden işletme içerisinde iletişim arttırılmalıdır. Potansiyel eleştirmenler tanınmalı ve onlarla ilişki kurulmaya çalışılmalıdır.
- Problemin çözümünü sağlamak için muhalifler yönetimin tarafına çekilmeye çalışılmalıdır. Özellikle uzayan krizlerde, eleştiri yapanların yardımıyla krizin çözümü kolaylaşacaktır. Daha sonraki aşamada eleştiri yapanlarla ilişkiler gelişecek ve yönetimin daha uyumlu olması sağlanacaktır.

- Kriz hakkındaki konuşmalarda, mülakatlarda, toplantılarda argo sözcüklerin kullanımından kaçınılmalı, konuya önem verildiği ve krizin doğru bir şekilde çözülmeye çalışıldığını ifade eden uygun bir dil kullanılmalıdır.
- Krizden kurtulmak için ihtimal dahilindeki planları geliştirmek için işletme dışındaki uzmanların tavsiyeleri dinlenilmelidir.
- Krizi atlatmak için yapılacak planlardan bir tanesi de; işletme içinden bir grup profesyonel kişi, kriz yönetimi konusunda iyi bir eğitimden geçirilmelidir.

2.4. Kriz Yönetim Süreci

Kriz yönetimi, birçok safhadan oluşan bir süreçtir. Genel anlamda, kriz yönetim süreci beş safhaya ayrılarak incelenebilmektedir. Kriz yönetim süreci, şekil 2.1.'de daha açık bir şekilde görülmektedir.



Şekil 2.1. Kriz Yönetim Süreci

Kaynak: I. Ian Mitroff ve M. Cheistine Pearson, *Crisis Management: A Diagnostic Guide for Improving Your Organizations's Crisis-Preparedness*, Jossey, Bass Publishers, San Francisco, 1993, s.21.

Kriz yönetimi süreci içinde ele alınan ilk iki safha, olası bir krizin öngörülerek hazırlık ve koruma faaliyetlerine yöneliktir. Bir başka ifadeyle, kriz yönetimi sürecinin ilk iki safhası, kriz yönetimi sürecinin, kriz öncesi faaliyetlerini içermektedir. Krizin kontrol altına alınması, kayıp ve zararların sınırlandırılması safhası olan üçüncü safhada; kriz yönetiminin, krizdeki faaliyetleri önem kazanmaktadır. Üçüncü safhada olası bir krizle değil var olan bir krizle başa çıkılmaya çalışılmaktadır. Kriz yönetiminin

son iki safhasında ise krizin olumsuz sonuçlarının ortadan kaldırılmasına çalışılmakta ve kriz süreci gözden geçirilerek geleceğe yönelik dersler çıkarılmaktadır.

Krize yakalanmamak örgütler açısından önemlidir; ancak yakalandıktan sonra kaçış mümkün değildir. Bu nedenle krizin yönetilmesi ve en az zararla atlatılması için gerekli enstrümanlar devreye sokulmalıdır. Bunun için krize hazırlıklı olunması ve krizde nasıl davranılması gerektiği bilinmelidir. Durumun tekrarlanmaması için önlemler alınmalı ve erken uyarı sistemleri geliştirilmelidir.⁹¹

2.4.1. Krizle İlgili Belirtilerin Saptanması

Krizin gelişim süreci, hastalıkların gelişim sürecine benzetilmektedir. Nasıl ki bir hastalık had safhaya gelmeden önce çeşitli belirtiler gösteriyorsa, kriz de tüm şiddeti ile ortaya çıkmadan önce çeşitli belirtiler vermektedir. Hastalığa ilişkin belirtilerin zamanında fark edilerek erken teşhisin gerçekleştirilmesi, tedaviyi ne kadar kolaylaştırmaktaysa, krizin gönderdiği erken uyarı sinyallerinin belirlenmesi de, krizin ortaya çıkışının engellenmesini o oranda kolaylaştırmaktadır. Erken uyarı belirtilerinin yöneticiler tarafından gerektiği gibi algılanamaması krizin ortaya çıkmasını kaçınılmazlaştırmaktadır.⁹²

Kriz belirtilerinin alınmasında erken uyarı sisteminden gelen uyarılara gerekli duyarlılığın gösterilmesi gerekmektedir.

Örgütlerin erken uyarı sistemleri aracılığıyla yakaladıkları verileri kullanarak, krize karşı hazırlık ve önlemler alabilmesine yardımcı olacak mekanizmaları kurmaları gerekmektedir. Bu mekanizmalar, erken uyarı sisteminden gelen bilgileri işleyerek olası bir krizle ilgili alınacak önlemler konusunda yöneticileri bilgilendirecektir. Krize hazırlık ve korunma mekanizmalarının sağlıklı biçimde işlemesi için, erken uyarı

⁹¹ Tutar, a.g.e., s.97.

⁹² Ataman, a.g.e., s.256.

belirtilerinin etkili biçimde izlenmesi gerekmektedir.⁹³Krize işaret eden tehlike belirtileri arasında şunlar sayılabilmektedir:⁹⁴

- Durağan ya da azalan kazançlar,
- Sermayenin arttırılmaması, getirişinin beklenenden az olması,
- Kar paylarında ve iş bölümünde dengesizlikler,
- Paranın kötü yönetimi,
- Yanlış yatırım politikaları,
- Düzenleme yapılmasına ihtiyaç duyulan çok fazla konu olması,
- Yaratıcılıktan uzak bir yönetim anlayışı,
- Ortaklar ve mali çevre ile düzenli ve sağlıklı bir iletişim kurulamaması, iletişim ihmali,
- Hissedarların ani satışa geçmeleri,
- Artan vergiler ve korumacı yasal düzenlemeler,
- Rakip firmaların şirkete karşı ortak pazarlama stratejileri geliştirmeleri, pazarlama sinerjisi,
- Başka bir firmanın açıkça rakip olduğunu ilan etmesi,
- Özellikle yönetim kademesinde kilit bir kişinin rakip firmaya transferi veya istifa etmesi,
- Rakip firmanın üretim kapasitesini arttırması.

Yönetim krizin belirtilerini önceden tahmin edebildiği ölçüde başarılı olacaktır. Bu nedenle işletme, kriz belirtileri ortaya çıkmaya başladığından itibaren, günümüz koşullarında belki de her an, krizi önleyici veya etkilerini azaltıcı sistemler faaliyetler bütünü olan kriz yönetimini uygulamalıdır.⁹⁵

⁹³ Tutar, a.g.e., s.90-91.

⁹⁴ Y. Ece Çöklü, “İşletme Yöneticiliğinde Halkla İlişkiler Mucizesi: Kriz Yönetimi Anlayışı ve Uygulanışı”, **Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, Erciyes Üniversitesi Yayınları, Nevşehir, 2000, s.268.

⁹⁵ Adülvahap Baydaş, İsmail Bekan ve Adnan Özyılmaz, **Kriz ve Kriz Yönetimi, Çağdaş Yönetim Yaklaşımları – İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2004, s.240.

2.4.2. Krize Hazırlık ve Önleme

Bu aşama, krizin ortaya çıkaracağı zararı önleme amacıyla, organizasyonun birimlerini, departmanlarını ve çevresini bozulmanın ortaya çıkaracağı zararın etkilerinden korumaya dönük faaliyetleri içerir.

Örgüt yöneticisi krizden etkilenmemek ya da kaçınmak mümkün değilse krizi en az zararla atlatabilmek için gerekli tedbirleri almak zorundadır. Başarılı bir kriz yönetimi süreci için yöneticinin örgütünü çok iyi tanıması, zayıf ve güçlü yönlerini iyi bilmesi ve buna uygun bir hareket planı geliştirmesi gerekmektedir. Yöneticinin nitelikleri bu aşamada büyük önem taşımaktadır.

Krize hazırlıklı olmanın en etkin yolu, dış çevreyi sürekli analiz etmek ve örgütün değişen çevresel şartlara uyumunun devam ettirilmesinin sağlanmasıdır. Krize karşı hazırlıkta yürütülecek diğer bir adım da, kriz merkezleri kurmak, ihtiyat planları ve bütçeleri oluşturmak, gerektiğinde uygulamaya konacak yedek düzenlemeler oluşturmaktır. Kriz senaryoları oluşturarak, krize karşı erken uyarı sistemlerinin fonksiyonelliğini test etmek, krize karşı önceden hazırlıklı olmanın yollarından biridir. Ayrıca kriz senaryolarıyla, kriz önleme ve kriz yönetme mekanizmaları üzerinde değerlendirmeler yapılarak, varsa eksiklikler ve aksaklıklar giderilmeye çalışılır.⁹⁶

Krize hazırlık ve krizden korunmak için yerine getirilmesi gereken faaliyetler konusunda şöyle bir sıralama yapmak mümkündür:⁹⁷

- Kriz yönetimine karşı olumlu tutum geliştirmek,
- Faaliyetlerde sorumluluğun başarılmaması yoluyla güven oluşturmak,
- Örgütün krize düşmesini önlemek amacıyla politikalar geliştirmek, yazılı planlar yapmak,
- Kriz kontrol ve risk denetimi takımları kurmak,
- Olası kriz durumundan etkilenecek olanları belirlemek,

⁹⁶ Tutar, a.g.e., s.97.

⁹⁷ Tutar, a.g.e., s.92-93.

- Organizasyonun adına gelecek zararı minimize etmek maksadıyla etkili işleşim kanalları oluşturmak,
- Tüm bu faaliyetleri tekrar tekrar test etmek.

Yapılacak tüm bu faaliyetler krizde duruma etkili bir şekilde müdahale etmeyi sağlayacak, krizin denetim altına alınmasında yardımcı olacaktır.

2.4.3. Krizin Yarattığı Zararların Sınırlandırılması

İşletmenin erken uyarı sistemleri aracılığıyla yakaladığı kriz sinyalleri, krizi nleme ve hazırlık mekanizmalarını harekete geçirmektir. Ancak, bazı durumlarda erken uyarı, nleme ve hazırlık mekanizmaları etkili bir şekilde çalışsa da kriz durumlarından kurtulmak mümkün olmayabilir. Zararın sınırlandırılmasındaki amaç, krizin etkilerinin daha büyük boyutlara ulaşmasını önlemektir.⁹⁸

2.4.4. Kriz Sonrası İyileşme

Kriz oluştuktan sonra bu ortamdan çıkıp da, işleyen mekanizma bozulduğunda, durumun en kısa zamanda eski verimli hale getirilmesi öncelik verilen bir yaklaşım olmalıdır.⁹⁹ Kriz, işletme üzerinde birçok olumsuz sonuçlar yarattığı için bu olumsuzlukların tamamen ortadan kaldırılması ve örgütün tekrar denge durumuna dönmesi uzun bir zaman alabilir. Krizin ortadan kaldırılmasından sonra karşılaşılan; - örgüt yeleri arasındaki psikolojik ve fizyolojik çöküntü, - zsavunmanın artması, - karşılıklı güvenin sarsılması vb. gibi olumsuz sonuçların giderilmesi, kriz yönetiminin bu sürecindeki çabalarını oluşturur.¹⁰⁰

İyileşme aşamasında yapılması gereken, işlerin normale dönebilmesi için gerekli kaynakların, işlemlerin ve personelin önceden belirlenen hedefler ve olanlar doğrultusunda yönlendirilmesini sağlamaktır. Bu aşamanın birinci amacı krizin

⁹⁸ Haşit, 2000, a.g.e., s.70.

⁹⁹ Philip B. Tack, **Kriz Zamanı Yönetimi**, ev: Yakut Güneri, İlgı Yayıncılık, İstanbul, 1994, s.25.

¹⁰⁰ Ataman, a.g.e., s.257.

çözümlemesi, sonraki amacı ise; krizden mümkün olan faydanın sağlanması olmaktadır.¹⁰¹

Meydana gelen kriz, denetim altına alındıktan sonra, sektör üzerindeki olumsuz etkileri giderilmelidir. Bu olumsuz etkilerin giderilmesi ve sektörün yeniden yapılandırılarak değişen çevre koşullarına uydurulması zorunludur.¹⁰²

Krizin sektör üzerindeki olumsuz etkilerinin giderilmesinde yöneticiye büyük görevler düşmektedir. Örgüt çalışanlarının tekrar rahat ve huzurlu bir çalışma ortamına kavuşturulması atılması gereken ilk adımdır. Çalışma ortamında kendilerini rahat hissetmeyen işgörenler yapmaları gereken işe konsantre olamazlar, bu da kriz sonrası toparlanma sürecini sekteye uğratar.

Atılması gereken ikinci adım, kriz sonrası örgütün amaç ve hedeflerinin yeniden belirlenmesi ve bu hedefler doğrultusunda örgüt yapısının yeniden oluşturulmasıdır. Örgütte aksayan yönlerin tespiti yapılmalı, bunların örgütün amaçlarıyla olan ilişkisi yeniden belirlenmelidir.

Son olarak örgüt işgörenlerinin kriz süresince yaptıkları çalışmalar değerlendirilip gerekli görülen çalışanlar ödüllendirilmelidir. Böyle bir yaklaşım işgörene değerli olduğu duygusunu hissettirecek ve örgütle arasındaki fiziksel ve duygusal bağ güçlenecektir, ait olma duygusu pekişecektir. Bu yaklaşım çalışanların motive olması açısından büyük önem taşımaktadır.

Kriz sonrası iyileştirme, örgütün tüm yapı ve süreç ve işleyişlerinde krizin etkisine göre bir yeniden yapılanma ve yenide örgütlenme kapsamında yapılacak faaliyetler kümesini içerir.¹⁰³ Kriz döneminde örgüt içi bağlar zayıflamış ve örgütsel iklim bozulmuştur. Bozulan bu düzenin yeniden yapılandırılarak değişen çevre koşullarına uyum gösterir hale getirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle örgütte yeniden

¹⁰¹ Dilek Uzun, “Otel İşletmelerinin Krize Hazırlıklı Olma Durumlarının Değerlendirilmesi, Beş Yıldızlı Otelde Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001, s.58.

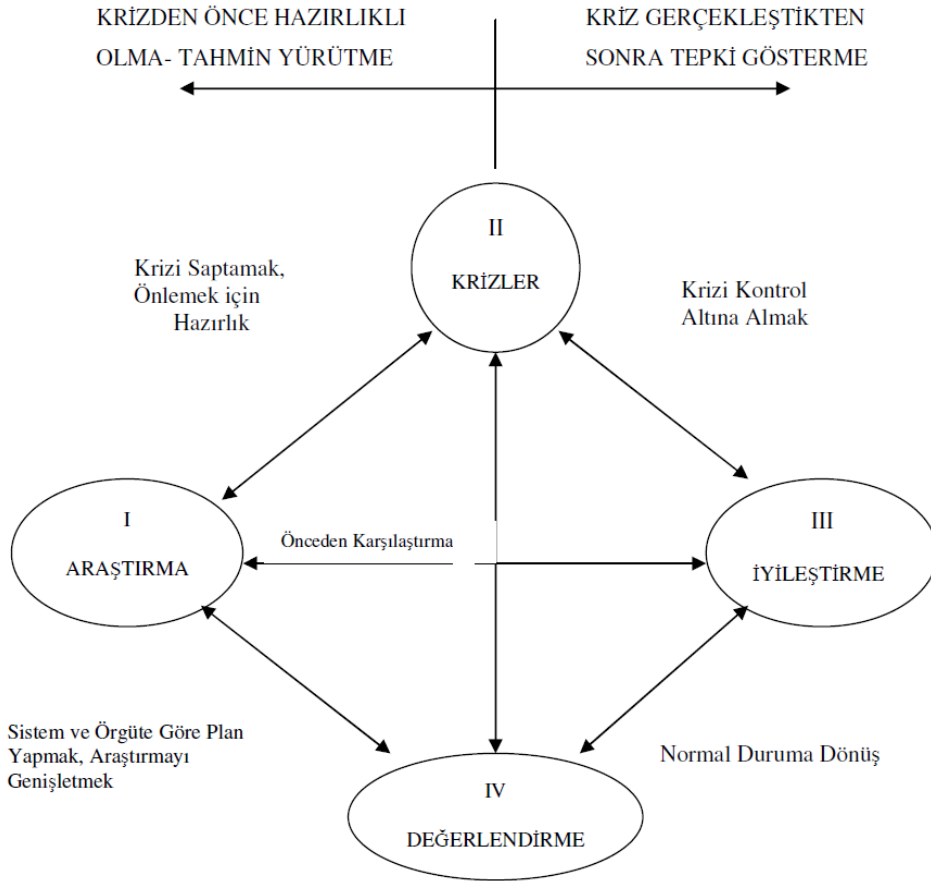
¹⁰² Şahbaz ve Tuna, a.g.e., s.159.

¹⁰³ Tutar, a.g.e., s.99.

bir yapılanma söz konusudur. Bu yeniden yapılanma süreci içerisinde iyileştirme, örgütün kriz sonrası tekrar istikrarlı duruma getirilmesi anlamına gelmektedir.

2.4.5. Kriz Sonrası Öğrenme ve Değerlendirme

Kriz yönetim sürecinin son aşaması, öğrenme ve değerlendirmedir. Bu aşamanın amacı, kriz dönemlerinde alınan karar ve önlemlerin değerlendirilerek ileride karşılaşılabilecek krizlerle daha iyi mücadele etmeyi sağlamaktır. Bu aşamada yapılan çalışmalar “hatasız öğrenme” olarak adlandırılmaktadır.



Şekil 2.2. Kriz Yönetim Modeli

Kaynak: Haşit, 2000, s.72.

Şekil 2.2.’de kriz yönetimi modelinin işleyişi görülmektedir. Henüz bir krizle karşılaşmamış örgütlerin bile, bu şablon üzerine geliştirilmiş bir kriz yönetim planı

oluşturmaları, olası kriz durumlarına karşı hazırlıklı olmaları adına faydalı görölmektedir. şekil 2.2.'de verilen aşamalara ilişkin şu yorumlar yapılabilir.¹⁰⁴

- Modelde ilk aşama araştırma ile başlamakta, daha sonraki aşamalar saat yönünde ilerlemektedir. Araştırma yazılı daire, işletmenin erken uyarı sistemlerini temsil etmektedir.
- Modeldeki ikinci aşama aniden ortaya çıkabilecek krizlere karşı yapılması gereken hazırlık çalışmalarını belirtmektedir.
- Üçüncü aşama, iyileşme ile ilgili etkinlikleri yönlendirebilecek yapı ve sistemlerin oluşturulmasıyla ilgilidir. Bu aşamada krizin etrafına sıkı bir ađ örölerek krizin örgüt içine veya dışına yayılması önlenmeye çalışılmaktadır.
- Dördüncü aşamada örgüt krizlerden neler öğrendiğini ve gelecekte bu bilgileri nasıl kullanabileceğini, krizde kullandığı kriz yönetim stratejilerinin etkinliğini, başka hangi alanlarda daha iyi bir kriz yönetim stratejisine ihtiyaç duyulabileceğini değerlendirecektir.
- Modelin işleyişi işletmelerin kriz yönetimine gösterdikleri hassasiyete göre değişebilmektedir. Kriz yönetimine yüksek hassasiyet gösteren örgütler, modelin sol tarafında yer alarak krizle ilgili araştırma ve hazırlık etkinliklerini krizden çok once başlatmaktadırlar. Kriz yönetimine düşük hassasiyet gösteren örgütler, modelin sağ tarafında yer alarak krizle ilgili çalışmaları kriz gerçekteştikten sonra başlatmaktadırlar.

¹⁰⁴ Haşit, 2000, a.g.e., s.71-72.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİM VE YÖNETİCİ

3.1. Yönetim Kavramı ve Kapsamı

Bu bölümde işletme yönetimi ve yönetici ile ilgili genel kavramlar mukayeseli olarak ele alınmıştır. Sırasıyla bu kavramların tanımı, tarihçesi, işlevi, özellikleri ve türleri konularına yer verilmiştir.

3.1.1. Yönetimin Tanımı ve Önemi

İnsanlık tarihinin başlangıcından beri insanlar kendi amaçlarını gerçekleştirmek için diğer insanların yardımına ihtiyaç duymuşlardır. Amacına ulaşmak için işbirliği yapan insan, üyesi bulunduğu grubun ortak ve düzenli bir çalışma sonucunda ortaya koyduğu güç birliğinin ürünlerini alınca, düşündüklerini yapabilmek, dağınık ve değişik olanakları birleştirmek, bir uyum içinde ortak amaca varabilmek için bir koordinasyonun gerekli olduğuna inanmıştır. Böylece gerçekleştirilen güç birliği ile paralel olarak saptanan amaçlara yönelik çabaların sonuç alınmaya kadar düzenlemesi, kontrol edilmesi ve desteklenmesi gereği yönetim kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur.¹⁰⁵

Yönetimin başlangıcını binlerce yıl öncesine kadar götürmek mümkündür. Ancak antik çağlardaki ve geçmişteki yönetim ve örgüt yapıları günümüzdeki yönetim yaklaşım ve uygulamalarından farklıdır. Organizasyonlar insanlık tarihi kadar eski olmalarına rağmen 20. Yüzyıl öncesine kadar bu organizasyonların faal olarak nasıl ayakta durdurulması konusuyla ilgili sistemli bir düşünce, yaklaşım yoktu. İnsanlar organizasyonlarla para kazanmak veya politik güç elde etmek amaçlı ilgileniyorlardı, kimse onları yönetmekle ilgilenmiyorlardı.¹⁰⁶ Toplumlar genişledikçe, organizasyonlar büyüdükçe ve organizasyon yapıları karmaşıklaştıkça yönetim yeni bir süreç içine

¹⁰⁵ İtler Akat, **İşletme Yönetimi**, Üçel Yayıncılık, İzmir, 1984, s.8.

¹⁰⁶ M. H. Mescon, M. Albert ve F. Khedouri, **Management Third Edition**, Harper & Row Publishers, New York, 1988, s.40.

girmiş ve yönetimle ilgili daha ciddi, profesyonelce ve kapsamlı yaklaşımlar sergilenmeye başlanılmıştır.¹⁰⁷

Yönetimin ayrı bir bilim dalı olarak incelenmesi son yüzyılın bir ürünüdür. Ure ve Babbage'nin 1830'larda yazdıkları yönetim alanının başlangıcı olarak kabul edilebilir. Bu yıllarda ve 9. yüzyılın geri kalan bölümünde bölük pörçük katkılara rastlanmakla birlikte sistemi gelişmenin başlangıcını bu yüzyılın sonlarına ve 20. yüzyılın başlarına, klasik okul diye adlandırılan çalışmalara dayandırılmaktadır.¹⁰⁸ Yönetim bilimleri, insanlığın yüzyıllar süren çabasıyla ürettiği ve geçerliğini yitirmeyen yönetsel bilgilerin sistemleştirilmesiyle oluşmaktadır.

Bireylerin, organizasyonların, işletmelerin ve uygarlıkların başarısı için temel işlev yönetimidir. Yönetim konusunda birçok tanımlar yapılmıştır. Fakat kavramlar açısından yönetim bilimciler tarafından henüz tam bir fikir birliği oluşmamıştır. Bu yüzden değişik bilim dallarında çalışan yazarlar, aynı kelimelerle farklı anlamlar kastetmektedirler. Bu konu ile ilgilenenler, kendi ihtiyaç ve amaçlarına göre tanımlar ileri sürmektedirler.

İktisatçılara göre yönetim, tabiat, işgücü ve sermaye gibi üretim etkenlerinden biridir. Burada üretimde bulunmak hayatın devamı açısından gereklidir. Dolayısıyla yönetim, işletmenin prodüktivitesini ve rantabilitesini yükselttiği ölçüde başarılı sayılmaktadır. Yönetim bilimiyle uğraşanlar yönetimin bir otorite sistemi olduğunu ifade ederler. Buna göre örgüt, yöneten ve yönetilen diye iki gruptan oluşur. Bu iki grup arasındaki ilişki otorite ilişkisidir. Sosyologlara göre yönetim, bir sınıf ve saygınlık sistemi olarak nitelendirilmektedir. Bu, yöneten sınıfa girebilmek için bilinen ve eğitim sonucu sağlanan başarı, yaşadığımız çağda temel olmaktadır. Diğer bilim dalları (psikoloji, sosyal-psikoloji, hukuk gibi) yönetimi, ilgi alanlarının amacına uygun olarak tanımlamaktadır (Efil, 1998: 1). İşletmecilere göre ise yönetim önceden belirlenen veya sonradan gözden geçirilen amaçlara ulaşmak için, planlama, organize etme, kadrolama,

¹⁰⁷ W. R. Plunket ve R.F. Attner, **İntroduction To Management**, 4. Edition. PWS-Kent Publishing Company, America, 1992, s.21.

¹⁰⁸ Can, a.g.e., s.31.

yöneltme ve denetlemeye ilişkin teori, model, yaklaşım ve ilkelerin maharetle uygulamaya götürülme sürecidir.¹⁰⁹

Yönetim; yön - etmek sözcüğünden türetilmiş olup idare sözcüğü ile eş anlamlıdır.¹¹⁰ İdare kelimesi, bir şeyin kendi eksenini etrafında dönmesi ve dolaşması anlamına gelen Arapça “devr” kökünden gelmez ve çevirme, döndürme, yürütme, becerme anlamlarında kullanılmaktadır.¹¹¹

Yönetim; değişen çevrede sınırlı olan kaynakları kullanarak, organizasyon amaçlarına etkili ulaşmak için başkaları ile işbirliği yapmaktır. Yönetim kavramı ile ilgili olarak; bir grup faaliyeti olması, beşeri olması, işbirliği, işbölümü ve uzmanlaşmayı gerektirmesi, evrensel ve hiyerarşik özelliğe sahip olmasından söz edilebilir.¹¹²

Yönetim; örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için başlıca planlama, örgütleme, yöneltme ve denetim süreçleri yoluyla tüm kaynakların eşgüdümlemesidir.¹¹³ Yönetim; belirli bir takım amaçlara ulaşmak için, başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır.¹¹⁴ Yönetim; ortak amaçları gerçekleştirmek için işbirliği eden kişi kümelerinin eylemleridir.

Yönetim; başkaları aracılığıyla iş görmek, başkalarına iş yaptırmak, başarmak ve amaca ulaşmaktır.¹¹⁵ Diğer bir deyişle yönetim; insanların işbirliğini sağlama ve onları bu amaca doğru yürütme iş ve çabaları toplamıdır.¹¹⁶

¹⁰⁹ Gültekin Rodoplu ve Ali Akdemir, **İşletme Bilimine Giriş**, Isparta, 1998, s.127.

¹¹⁰ Namık Günel, “2000’li Yılların Eşiğinde Yönetimsel Denetim Sistemine Eleştirel Bir Bakış”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı: 409, Aralık 1995, s.18.

¹¹¹ Erol Alpar, “Yönetim Hukukunun Genel İlkeleri”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı: 384, 1999, s.101.

¹¹² Alparslan Şahin Görmüş, “İşletmelerde Kalite ve Verimliliğin Sağlanmasında Çalışanların Yönetime Katılmasının Yönetim Teorileri ve Fonksiyonları Açısından Önemi”, **Ekonomik ve Teknik Dergi: Standard**, Yıl: 40, Sayı: 474, 2001, s.85.

¹¹³ Turgay Ergun ve Aykut Polatoğlu, **Kamu Yönetimine Giriş**, Sevinç Matbaası, Ankara, 1984, s.4.

¹¹⁴ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınları, No: 401, İstanbul, 1993, s.3.

¹¹⁵ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Örgütsel Davranış**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1996, s.11.

¹¹⁶ Kemal Tosun, **İşletme Yönetimi: Genel Esaslar**, Altıncı Baskı, Savaş Yayınları, Ankara, 1992, s.161.

Türk Hukuk Lugatı'nda yönetim, bir anlamıyla; devletin ve devlete bağlı kamu tüzel kişilerinin devlet düzeni çevresi içinde, yasama ve yargısal nitelikte olmamak üzere, yaptıkları çalışmalardır. Diğer anlamıyla; hükümetin emir ve denetimi altında kamu hizmetlerini gören örgüttür.¹¹⁷

Yönetime daha geniş bir açıdan bakabilmemiz için Carlisle'in yönetim tanımını da sunmamız yerinde olacaktır. Buna göre yönetim; örgüt amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi maksadıyla planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin, kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin, sistematik ve bilinçli bir biçimde, maharetle uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümüdür. Tanımdaki "planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol" cümlesi, yönetimin bir süreç; "sistematik ve bilinçli bir biçimde, maharetle uygulanması" ifadesi, yönetimin bir sanat, "kavram, ilke, teori, model ve teknikler" kısmı da, yönetimin bir bilim dalı olduğunu belirtmektedir.¹¹⁸

Görülüyor ki, yönetimi her tanımlamaya çalışan, belirli bir açıdan yönetim olayına bakmış ve ona göre tanımlamıştır. Yönetim denildiğinde bazen bir süreç anlaşılmakta, bazen bu sürecin unsurları olan organlar -kişi veya grup- anlaşılmakta, bazen de yönetim belirli bir bilgi topluluğu olarak ele alınarak, bunun yöneticilerin karar verme ve önderlik gibi faaliyetlerinde nasıl kullanılabileceği üzerinde durulmaktadır. Bütün bu çeşitliliğe karşın, yönetimin üzerinde az çok görüş birliğine varılan tanım, "yönetim, başkaları vasıtasıyla iş görmektir" şeklindeki tanımlama olmuştur.¹¹⁹

Yapılan değişik tanımlardan da anlaşılabileceği gibi yönetim faaliyetinden bahsedebilmek için birden çok insanın bulunması, belirlenmiş bir amaç etrafında işbirliğinin olması ve söz konusu çabalar da bir örgüt çatısı altında yürütülmelidir.

Sonuç olarak, bugün çağımızda yönetime büyük önem verildiği görülmektedir. Bütün devletler, yönetimin verimliliği üzerinde durmakta ve çareler bulmaya çalışılmaktadırlar. Yönelim ile ilgili olarak gerek ulusul gerekse uluslar arası örgütler

¹¹⁷ Günel, a.g.m., s.18.

¹¹⁸ Atilla Baransel, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No: 257, Cilt: 1, İstanbul, 1993, s.25.

¹¹⁹ Ömer Peker, **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**, TODAİE Yayınları, Ankara, 1995, s.32.

kurulmaktadır. Artık bugün çok sayıda yapılmış ve halen yapılmakla olan denemeler göstermektedir ki, iyi bir yönetim bir kuruluşun, bir kurumun, bir topluluğun ve hatta bir devletin başarıya ulaşmasında en önemli unsurdur.¹²⁰

3.1.2. Yönetimin İşlev ve Özellikleri

Yönetim, yönetimin kaynaklarını bir amaç doğrultusunda, sistemli olarak birleştiren bir işlevdir. Yönetimin işlevlerinin neler olduğu konusunda yönetim bilimciler ve uzmanlar arasında bir birlik yoktur. İçinde bulundukları koşullar, yönetime bakış açıları, etkilendikleri yönetim düşünceleri vb. nedenlerle yönetimin süreçlerini ve/veya işlevlerini farklı biçimlerde ve farklı gruplarda değerlendirmişlerdir. Örneğin, klâsik yönetim bilimcilerden olan ve “modern yönetim teorisinin babası” olarak nitelendirilen Henry Fayol, yönetsel işlevleri Planlama, Örgütlenme, İdare, Koordinasyon ve Kontrol olmak üzere beş grupta toplamaktadır.¹²¹ Bunun yanında klâsik (geleneksel) yönetim kuramcılarında olan Gulick ve Urwich ise yönetimin işlevlerini, Planlama, Örgütlenme, İşgören/Personel Yönetimi, Yöneltilme, Eşgüdümleme/Koordinasyon, İletişim ve Raporlandırma ve Bütçeleme olmak üzere yedi grupta toplanmıştır.¹²²

Bu yaklaşımlara ve çeşitlenmelere rağmen Fayol’un gruplandığı yönetsel işlevler, genelde günümüz yönetim uzmanlarınca dikkate alınarak bu çerçevede gruplandırma yapılmıştır. Örgütlerin içinde yer alan faaliyetleri yönetsel ve yönetsel olmayan faaliyetler olmak üzere iki kısım da incelemek mümkündür. Yönetsel faaliyetler özellikle yöneticiler tarafından yerine getirilen ve örgütlerin yaşama ve gelişmeleri için yakından ilgili olan faaliyetlerdir. Bu faaliyetler Henry Fayol’dan bu yana bütün yönetim ve organizasyon konusunda gerçekleştirilen çalışmalarda planlama, örgütlenme, eşgüdümleme, yönlendirme ve denetim olarak 5 temel işleme ayrılarak incelenmiştir. Bu faaliyetler aynı zamanda yönetimin bir organı olarak yöneticilerin fonksiyonlarını, yönetim sürecinin de safhalarını oluşturmaktadır.¹²³

¹²⁰ Nuri Tortop, **Kamu Kuruluşlarında Halkla İlişkiler**, TODAİE Yayınları, Ankara, 1975, s.121.

¹²¹ Harold Koontz, Cyril O'Donnell and Heinz Weihrich, **Management**, McGraw Hill Book Company, Singapore, 1986, s.117.

¹²² Akat, Budak ve Budak, a.g.e., s.117.

¹²³ Ömer Dinçer ve Yahya Fidan, **İşletme Yönetimine Giriş**, 3. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1996, s.21.

Bir süreç olarak yönetimin başlıca özelliklerini şöyle sıralayabiliriz:¹²⁴

- **İnsancıl Özelliği:** Yönetim, öncelikle insanlarla ilgilidir. Yönetim sürecinin hem nedeni, hem de amacı insan olmakla birlikte yöneten ve yönetilen de insandır.
- **Grup Niteliği:** Yönetimde, kişiden ziyade gruba ihtiyaç vardır. Bir tek kişinin bulunması durumunda yönetimden söz edilemez.
- **Amaç Özelliği:** Her iş veya çalışmanın yapılmasının bir amacı olduğundan, amaçsız bir yönetimden de söz edilemez. Belirli bir amaca hizmet edecek bir grup insanın bir araya gelmesi, yönetimin başta gelen özelliğidir.
- **Haberleşmeye Dayanma Özelliği:** Yönetim sürecinde belirli bir amaca hizmet için bir araya gelen insanların kurdukları birlik içerisinde düzenin işleyişini sürekli kılmak için aralarında haberleşme kanalı kurmaları gerekmektedir. Haberleşmenin bilgi vermek ve istemek olmak üzere iki temel fonksiyonu vardır. Bilgi vermek, yönetim faaliyetine katılanların yapılacak işler hakkında gerekli bilgilere sahip olmasını sağlama; istemek ise, bu kişilerde belli bir amaç için işbirliği yapma inancının uyandırılmasını gerektirir. İyi bir haberleşme sisteminin bulunmadığı yönetimde istenen sonuçların sağlanması oldukça zorlaşır.
- **İşbirliği Özelliği:** Yönetimde, bir grup insanın belirli bir amaç için işbirliği yapması gerekir. Aksi halde, yönetim bir sonuç vermez. Yönetimin gücünü ve etkinliğini işbirliği belirler.
- **Demokratik Niteliği:** Yönetimde, insanın saygın bir konumdadır. Yönetiminde demokratik davranışlara verilen önemi, bu süreçte insana verilen değeri gösterir. Demokratik davranıştan uzaklaşıp, zor yoluna gidildikçe, yönetimin insancıl olmaktan uzaklaşır. Yönetimi bu yola saptırmamak için demokratik tutuma uyulmalı, bunun dışına çıkılmamalıdır.
- **Basamaksal Özelliği:** Yönetimde belli bir amaca ulaşmak için bir araya gelen ve işbirliği yapan insanların, bir yönetim düzenine girmeleri, içlerinden bir kısmının yönetici, bir kısmının yönetilen olduğu iki temel basamağı yaratmaları zorunludur. Yönetim düzeninde, yönetici ve yönetilen basamakları açık seçik

¹²⁴ İlhan Cemalcılar ve diğerleri, **İşletmecilik Bilgisi**, Anadolu Üniversitesi İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayını, No: 3, Eskişehir, 1989, s.43.

ortaya konamazsa, söz konusu düzenin etkili bir işleyişe kavuşturulması güçleşir.¹²⁵

- **İşbölümü ve Uzmanlaşma Niteliği:** İşbölümü, evrendeki tüm insanların farklı olmasına ve işlerin insanlar arasında bölünmesiyle oluşan uzmanlaşmanın, işleri daha verimli ve etkin kılmasına dayanır. Yönetimde işbirliğini gerekli kılan durumların başında, her işi herkesin yapmaması, belli bir düzenleştirmeye amaca doğru uyumlu, ortaklaşa bir çaba göstermeleri gereğidir. Böylece yönetim süreci dağınıklıktan uzak, kararlı bir gelişme gösterebilir.
- **Yaratıcı Süreç Olma Özelliği:** Amaçlar doğrultusunda neler yapılabileceğini düşünmek, bunları yargılamak, alternatifler arasında kıyaslamalar yapmak, yönetimin özellikle planlama ve karar alma faaliyetlerinde gerekli temel etmenlerdir. Yönetimde amaçların belirlenmesi, bu amaçlara ulaşma yollarının saptanıp, gerekli düzenin kurulması, yönetime katılan insanların düşünme yeteneklerini kullanıp, yaratıcı bir çaba göstermelerine bağlıdır. Aksi halde, bir yönetim düzeni kurulamaz.
- **Sanat Olma Özelliği:** İşletmelerin büyüyüp gelişmesiyle başlı başına bir bilim dalı haline gelen yönetimin bilim olma özelliği yanı sıra sanat yönü de vardır. Teoride her ne kadar yönetim biliminin birtakım kuralları, ilkeleri ve temel noktaları incelenip, bu konuda hızlı bir gelişme içinde bulunuluyorsa da, uygulamada bunlardan yararlanmak ve karşı karşıya kalınan sorunlarda söz konusu teknikler yardımıyla yerinde çözümler ulaşmak ve yine yöneticilerin yeteneklerine bağlı kalmaktadır. Bu da yönetimin sanat yönünü oluşturmaktadır.
- **İki Yönlü Süreç Olma Niteliği:** Yönetim süreci, karar ve uygulama olmak üzere çift yönlüdür. Yönetime katılan birey önce ne yapacağını düşünür, bunu yargılar, konu hakkında karar verir ve sonra bu kararını uygular. Yönetimde kararın alınması yeterli olmayıp söz konusu kararı uygulamaya koymak gereklidir. Aksi halde yönetim bütünlüğü sağlanmamış demektir.
- **Evrensel Özelliği:** Yönetimin evrensel özelliği, yatay ve dikey olmak üzere iki boyutta görülür. Yatay boyutta yönetim, başta aile olmak üzere, yeryüzünün resmi (formal) olan veya olmayan bütün örgütlerinde yaygındır. Söz konusu örgütlerde her kişi, ya yöneten yada yönetilen durumunda bulunur. Dikey

¹²⁵ Cemalcılar ve diğerleri, a.g.e., s.96-98.

boyutta ise yönetim, bir işletme veya kurumun bütün basamaklarında, genel müdürden ustabaşına kadar, tüm bölüm ve düzeylerde yürütülen bir fonksiyon olarak göze çarpar. Buda onun dikey yaygınlığını gösterir.¹²⁶

- **Bireyci Özelliği:** Yönetimde genellikle bölümler tek kişinin gözetimi altındadır. Yönetimin özünde yer alan düzenleştirmenin başarılı olmasında kişiye ihtiyaç duyulması bunun temel nedenlerinden birisi iken yönetimin zorunlu kıldığı önderlik görevi de en iyi biçimde yine tek kişi tarafından başatılır. Tüm bunlar, yönetime bireyci bir özellik sağlar.
- **Ussallığın Temel Olma Özelliği:** Yönetim sürecinde kısıtlı olan zamanda mümkün olan en çok şeyi en az giderle ve çabayla başarmak ve büyük sonuçlara ulaşmak ussallığın başta gelen ilkesidir. Yönetimin başarı ölçülerini, etkinlik ve verimlilik olarak ikiye ayrılabiliriz. Etkinlik, yönetimde ulaşılacak istenen amacı başarma oranını belirleyen bir kavramken; verimlilik, öncelikle yönetim faaliyetinden sonuç alma, saptanan amaca ulaşma anlamına gelir. Fakat bazen hiç hesapta yokken amaca ulaşılsa bile bu amaca ulaşmak için gösterilen çabaların maliyeti, elde edilen sonucun çok üstünde kalır. Dolayısıyla, yönetim süreci böyle bir durumda yararlı olmaktan çok zararlı sonuçlar doğurur. Bu olumsuzluğun ortaya çıkmasını önlemek için yönetimde, amacın en kısa yoldan gerçekleştirilmesi ve bu amacın mümkün olabilecek en az maliyetle istenen sonuçlara ulaşılmasını öngören ussallık ilkesine uyulması zorunluluğu vardır.

3.1.3. Yönetimin Türleri

Yönetimi, onu gerçekleştiren ya da ona işlerlik kazandıran gruplar açısından değerlendirirsek, türlerini şu şekilde sıralayabiliriz:

3.1.3.1. İşe Ağırlık Veren Otoriter Yönetim

Bu yönetim biçiminde, yöneticinin tüm ilgisi verimlilik ve üretim üzerinde yoğunlaşmıştır. İnsana, üretime yaptığı katkı ve gösterdiği verimlilik kadar değer verilir. Amaç, işgörenin azami ölçüde üretimde bulunmasını sağlamaktır. Eğer insan kendi başına bırakılırsa tembelliğe ve gevşekliğe kayacaktır. O halde insanı bu olumsuz dav-

¹²⁶ Cemalcılar ve diğerleri, a.g.e., s.96-98.

ranışından kurtarmanın yolu sert ve otoriteye dayalı bir yönetim biçimi olacaktır. Bu tür yönetimde otorite ve katı tutum, insancıl duyguların çok üzerindedir.¹²⁷

3.1.3.2. İnsan Unsuruna Ağırlık Veren Yönetim

Bu yönetim biçimi otoriter yönetimin tam zıt kutbunu teşkil eder. Bu yönetimde insan unsuru esastır, önemli olan kişiler arası ilişkiler ve bu ilişkilerin olumlu ve yapıcı yönde geliştirilmesidir.¹²⁸

3.1.3.3. Siyasal Yönetim

Temel karar organlarının, önemli yönetim kademelerinin belirli siyasal eğilim ve ilişkilere sahip kişilere teslim edilmesiyle oluşan yönetimdir. Bu tür yönetimde yeteneği olan yani yetişmiş elemanlar sırf siyasi tercihlerinden dolayı yönetim kademelerinde ilerleyememekte ve kariyer yapamamaktadırlar.¹²⁹

3.1.3.4. Bırakınız Yapsınlar Görüşlü Yumuşak Yönetim

Bu tür yönetimde, ne örgütün iş, üretim ve hizmet alanlarında izlediği hedeflere ne de örgüt içi insancıl ilişkilerin iyileştirilmesine önem verilmektedir. Örgüt içinde çalışan personele ne iş yapacağı söylendikten sonra, işçinin peşi bırakılmakta ve onun çalışmasına müdahale edilmemekte, işçi normalin altında da çalışsa işte alıkonulmasında hiçbir sakınca görülmemektedir.¹³⁰

3.1.3.5. Profesyonel Yönetim

Profesyonel yönetim, yönetim işinin rastgele kişiler tarafından değil, bu işi meslek edinmek üzere eğitim gören ve kendini bu alanda yetiştirip geliştiren kişiler tarafından yerine getirilmesidir. Bu tür yönetimde, temel karar organlarının ve bütün hiyerarşik kademelerin belirli bir aileye ya da belirli siyasi tercihleri olanlara göre

¹²⁷ Cemil Cem, “Yönetim Biçimleri”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 1, Mart 1971, s.93.

¹²⁸ Cem, a.g.m., s.94.

¹²⁹ Şerif Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, Konya, 1995, s.10.

¹³⁰ Cem, a.g.m., s.95.

belirlenmediği, uzmanlık bilgisi ve yetenek temeline göre seçilen bireyler tarafından doldurulduğu yönetimdir.¹³¹

3.1.3.6. Orta Yol Politikası Güden Yönetim

Bu tür yönetimde, otoriter yönetimde olduğu gibi katı şekilde üretimi kontrol olmadığı gibi, insancıl yönetimdeki gibi de tamamen insani ilişkilerin ön planda tutulması da yoktur. Bu yönetimde amaç, işçinin yeterli oranda üretimde bulunmalarını sağlayacak kadar baskı uygulamak ama bu arada işçinin moralini bozacak bütün faaliyetlerden kaçınmaktır. Önemli olan üretim ve insan etkenlerinin birbirleri üzerinde hakim olmalarını önlemektir. Günümüzde çeşitli örgütlerde orta yolcu tutum uygulanmaktadır.¹³²

3.1.3.7. Demokratik ve Katılmalı Yönetim

Demokratik yönetim, yönetimde şeffaflığın ve politikadaki yozlaşmanın önlenmesinin tek çaresidir diyebiliriz. Bu tür yönetimde, üretim araçlarının mülkiyeti, temel karar alma organlarının ve belli başlı hiyerarşik kademelerin önemli bir kısmı, belli bir aileye mensup üyelerin elinde bulunmaktadır. Sermaye birikiminin az, yetişmiş elemanın kıt olduğu toplumlarda, bu tür yönetim başarılı olabilir. Fakat uzun vadede gelişmenin önünde duran bir engel haline gelir.¹³³

3.2. Yönetici Kavramı ve Kapsamı

3.2.1. Yönetici Tanımı ve Önemi

“Yönetici” kelimesinin “yönetim” kelimesi gibi çok açık bir tanımının yapılması zordur. Yönetim biliminde yönetici kavramı; literatürde yabancı dilden de geçmiş ve taşıyan bir çok kelimeye aynı anlam yüklenerek kullanılmaktadır. Bu anlamda günlük yaşamımızda; idareci, müdür, başkan, koç, direktör, amir, şef, antrönör, komutan, koordinatör, ceo ve önder(lider) kelimeleri yönetici kavramı olarak ifade edilmektedir.

¹³¹ Şimşek, a.g.e., s.10.

¹³² Cem, a.g.m., s.94-95.

¹³³ Şimşek, a.g.e., s.9-10.

Yönetimle ilgili faaliyetleri tek olarak ya da grup halinde gören bireyler yönetim organlarını oluştururlar ki, bu organlarda “yönetici” denilmektedir. Yöneticinin, bir gelir sağlama amacıyla sürekli olarak yapılması halinde yönetim mesleği oluşur ki, buna da “yöneticilik” denilmektedir.¹³⁴

Yönetici, bir zaman dilimi içinde ve değişen çevre koşulları altında belirli amaçları gerçekleştirmek üzere maddi ve insani üretim etkenlerini uyumlu bir şekilde bir araya getiren ve çalıştıran kişidir.¹³⁵

Yönetici, ermine verilmiş bir grup insanı, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için ahenk ve işbirliği içinde çalıştıran kimsedir. Diğer bir deyimle, başkaları vasıtasıyla iş gören ve başarıya ulaşan kimsedir. Ancak bu kavramlar uygulamada gördüğümüz yönetici tipini açıklamada eksik ve yetersiz kalmaktadır. Çünkü yönetici, beşeri kaynaklar kadar maddi kaynaklar ve zamanı da üretim etkeni olarak kullanmak ve insane emeği ile uyumlaştırmak zorunda olan kişidir.¹³⁶

Bir yöneticinin görevi insanları değiştirmek değildir. Görevi, daha çok, kişilerde bulunan gücün sağlıklı olmanın ve hırsın ortaya çıkarılmasını sağlamak, bütün başarı kapasitesini ikiye üçe katlamaya çalışmaktır. İyi bir yöneticinin özellikleri planlama, akılcı kararlar verme ve iletişim becerilerini içerir. Ama bunlardan daha önemlisi, etkili bir yönetim insanlara karşı nasıl bir tutum alındığına, yani kendine ve başkalarına saygı duymaya bağlıdır. Yöneticinin işyerinde sergilediği tutum ve değerler, orada çalışan insanların verimini etkilemektedir. Kendine ve diğer insanların değerine inanması, herkesin kendini yenilikçi hissettiği ve sürecin bir parçası gibi gördüğü olumlu ve verimli bir ortam oluşturur.¹³⁷

Tüm bu tanımlardan yola çıkarak yöneticiyi genel bir ifadeyle şöyle tanımlayabiliriz: Emrine verilmiş olan maddi ve beşeri üretim etkenlerini, belirlenmiş

¹³⁴ Tosun, a.g.e., s.161.

¹³⁵ İrfan Erdoğan, **Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.33.

¹³⁶ Eren, a.g.e., s.6.

¹³⁷ Mustafa Gümüş, **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**, İkinci Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, 1999, s.371.

amaçları gerçekleştirmek için, çevredeki gelişmeleri dikkate alarak yönlendiren ve sorumlusu olduğu organizasyon hakkında kararlar verip uygulayabilen kimsedir.

3.2.2. Yöneticinin Görevleri

Yöneticinin değişik şekillerdeki tanımları yapılırken aslında yöneticinin görevlerini de genel hatlarıyla belirlemiş olduk. Her şeyden önce yönetici, organizasyonun hedeflerini belirler. Bu hedeflere ulaşmak için elindeki kaynaklara (finansal güç, hammadde, malzeme, demirbaş, zaman ve en önemlisi insan kaynağı) ve kısıtlayıcı etkenlere (rakipler, maliyet, yasalar, organizasyonun yaşadığı toplum kültürü vs.) uygun yöntemler geliştirmek ve organizasyonu oluşturmak yöneticinin başlıca görevleri arasındadır. Organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesi ve devamlılığını sağlayabilmesi için, hızlı bir gelişme içerisinde olan hayatın tüm gereklerini her an yeniden planlamak, tasarlamak, kararlar almak ve uygulatmak yöneticilerin uygulaması gereken görevlerdendir. Yönetici, organizasyonun yaşayabilmesi için en önemli etken olan insan kaynakları konusuna da gereken önemi verip tüm çalışanların yetişmesini sağlamalıdır.

Yöneticiler yalnız bu günün gereksinimlerini değil; geleceğin belirsizlikleri içinde, kendilerine gerçek, akılcı, bilimsel bir yol çizerek, modeller geliştirerek arzulanan hedeflere ulaşmaya çalışacaklardır. En basit ve genel bir ifadeyle yöneticinin görevi; planlama, karar verme ve verilen kararları belirlenen esaslar doğrultusunda uygulamaktır.

3.2.3. Yöneticinin Özellikleri

Yöneticiler işletmelerde üstlendiği görev ve sorumlulukları gereği önemli şahıs durumundadırlar. Sorumlu oldukları alanlarda üzerlerine düşen görevleri etkin bir şekilde yerine getirebilmeleri için yöneticilerin bir takım özelliklere sahip olması gerekmektedir.

3.2.3.1. Entellektüel Özellikler

Yöneticilerin entellektüel bazda sahip olması gereken özellikler, onların konumları gereği okuyan, düşünen, yorumlayan, analiz eden, fikir yürüten, karar veren, plan yapan ve uygulatan kişi olması beraberinde getirilecek özelliklerdir. Bu özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir:¹³⁸

- **Genel Kültür:** Bir yöneticinin sadece uzman olduğu alanda sorumlu bulunduğu fonksiyonda değil, işletmenin hemen hemen tüm fonksiyonları hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir. Bu, yöneticinin bütün içerisinde kendi yerini görmesi, diğer fonksiyonlarla olan iletişimi ve etkileşimini yorumlayıp hareket planı çizebilmesi için gereklidir.
- **Mantıklılık:** Kişi ve durumları bir mantık süzgecinden geçirerek doğru yer ve zamanda, doğru adımlar atabilmesi için gerekli olan bir özelliktir.
- **Analiz Ruhü:** Bir olayın nedenlerini analitik olarak incelemek, sahip olduğu bilgi verileri analiz ederek doğru yerde kullanabilmek için sahip olması gerekli özelliktir.
- **Sentez Ruhü:** Bir olayın değişkenlerini bir çözüm ve plan için bir araya getirip yorumlayabilme özelliğidir.
- **Sezgi Gücü:** Ortaya çıkabilecek olanak, fırsat veya tehlikeleri önceden tahmin ederek bu doğrultuda hareket edebilme özelliğidir.
- **Hayal Gücü:** Meydana gelebilecek yada gelmesi düşünülen olayların olası gelişmelerini zihninde canlandırabilme özelliğidir.
- **Muhakeme Gücü:** İyiyi kötüden, doğruyu yanlıştan, haklıyı haksızdan ayırt edebilme özelliğidir.
- **Yoğunlaşabilme Yeteneği:** Düşüncelerini karşılaştığı konu ve sorunlara yoğunlaştırabilme yeteneğidir.
- **İfade Gücü:** Düşüncelerini açık ve anlaşılır bir şekilde ifade edebilme yeteneğidir.

¹³⁸ Eren, a.g.e., s.8-9.

3.2.3.2. Karakterlere İlişkin Özellikler

Bir yöneticinin başarılı olabilmesi, etrafındaki kişilerin ona duyduğu güven, inanç, saygı ve bağlılıkla direkt olarak ilgilidir. Davranışlarında tutarlı, çevreye olumlu sinyaller veren bir yöneticinin sahip olması gereken bazı karakter özellikleri bulunmaktadır.

Bir yönetici mantığı ve duyguları arasında bir denge kurabilmeli, olaylara bu dengeli tutumu ile yaklaşabilmelidir. Süreç içerisinde değişen koşullara, ortamlara ve farklı kişiliklere sahip insanlara uyum gösterebilmeli, yabancılik çekmemelidir. Görev ve sorumluluklarını yerine getirirken dikkatli olmalı, ihtiyatlı davranmalı ve aşırı riske girmeyi göze alabilmelidir. İyi bir yöneticinin dinamik olması, önemli durum, kişi ve olayları akılda tutmayı sağlayan hafıza gücüne sahip olması gerekmektedir. Görevini yerine getirirken azim ve sebatkarlık göstermeli, tehlike ve zorluklar karşısında vazgeçmeden mücadeleyi sürdürebilmelidir.

Diğer taraftan başarılı olmak düzenli olmayı gerektirmektedir. Bu nedenle bir yönetici her şeyi yerli yerinde bulundurmak, arşiv ve dosyalama sisteme ile çalışmayı sağlayan düzenli olma özelliğine sahip olmalıdır. Yönetici yöntemli olmalı, bir işi yaparken ve yaptırırken yararlılığı kanıtlanmış yol ve yöntemlerden yararlanmalı, işleri önem ve aciliyet sırasına göre yürütebilmelidir. Yapılması gereken işleri geciktirmeden, olması gereken nitelikte ve zamanda yapabilmek için gerektiğinde hızlı davranabilmelidir. Son olarak ise iyi bir yöneticinin her işe gereken önemi vererek tehlike ve sorunları küçümsememe ciddiyetine sahip olması gerekmektedir.¹³⁹

3.2.3.3. Sosyal Özellikler

Yöneticinin bir insan ve bir yönetici olarak kendisini firma içinde ve dışında tüm çevreye kabul ettirebilmesi, olaylarla iyi bir iletişim kurabilmesi için belli özelliklere sahip olması gerekmektedir.

¹³⁹ Eren, a.g.e., s.8-9.

Dış görünümü, giyim kuşamı ve temizliği ile bir yöneticinin çevresindekilere örnek olması gerekmektedir. Her durum ve koşulda dengeli ve ölçülü hareket etmeyi bilmeli, ne zaman, nerede ve nasıl davranacağını iyi ayarlayabilmelidir. Karşısına çıktığı bir gruba hitap edebilmeli ve kendini dinlettirebilmelidir. Birlikte çalıştığı grup yapılarını, ortak inanç, değer ve yargıları anlayabilmelidir. İyi bir yönetici çalışma sistemi içerisinde bir işin etkin olarak yapılabilmesi için gerekli yöntem ve kuralları yerleştirebilmeli, olumsuz alışkanlıklarla mücadele edebilecek bir iş disiplini oluşturabilmelidir. Bunu yaparken kendisi ile beraber çalışan kişilerin bilgi ve deneyimlerinden yararlanmayı bilmeli ve onlarla işbirliği içerisinde çalışmalıdır. Bunlara ek olarak yönetici, bilgisi, deneyimi, adalet anlayışı, güvenilirliği, iş ve özel yaşamındaki dikkat ve özeni ile çevresinde etkili, otorite sahibi ve ikna gücü yüksek bir kişi olarak tanınmalıdır.¹⁴⁰

Bütün bu özelliklerin dışında yöneticiler hümanist, objektif, zeki, açık, olgun, sistemli, hoşgörülü, bilgili, kültürlü, deneyimli, dürüst, dinamik ve adil kişiler oldukları takdirde (bir yönetici için tüm bu ve yukarıdaki özellikleri tümüyle taşıması olanaklı görünmemektedir) başarılı sayılmaları büyük olasılıktır.

Profesyonel yöneticiler, yönetim işini kendilerine meslek edinerek işletmenin sahibi haline gelmeden girişimcinin yaptığı her işi yapan ve bu hizmetleri karşılığında ücret alan kimsedir. Bu kişiler kar ve riski başkalarının olmak üzere, mal veya hizmet ortaya koymak için üretim etkenlerini araştırıp bulmakta ve bunları belli bir gereksinimi karşılama amacına yönlendirmektedir.¹⁴¹

3.2.4. Yöneticilerin Beceri ve Yeterlilikleri

Yöneticiler yüklenmiş oldukları görevler, taşıdıkları yetki ve sorumluluklar bakımından çok önemli fonksiyonlara sahip kişilerdir. Yöneticilerin bu fonksiyonlarını etkin ve verimli bir şekilde icra edebilmeleri için bazı vasıflara sahip olmaları gerekir. Yöneticide bulunması gereken özellikler zamana ve kültürlere göre değişiklik

¹⁴⁰ Eren, a.g.e., s.8-9.

¹⁴¹ Tosun, a.g.e., s.408.

göstermekle birlikte, iyi bir yöneticide bulunması gerekli temel özellikleri şu şekilde sayabiliriz:¹⁴²

- İçinde bulunduğu toplumun genel yapısı (ekonomik, sosyal, kültürel, siyasal ve bürokratik yapı özellikleri) hakkında bilgi sahibi olmalıdır.
- Yöneticisi olduğu kuruluşu her yönü ile tanıyabilme ve temsil edebilme yeteneğine sahip almalı.
- Beşeri ilişkiler konusunda yetişmiş olmalı.
- Yönetim teknikleri hakkında bilgi sahibi olmalı.
- Yöneticisi olduğu kuruluşun tüm kaynaklarını en uyumlu bir şekilde kullanıp verimli sonuçlara ulaşabilmek için zamanında gerekli tedbirleri alma yeteneğine sahip olmalı.
- Kendisini ve astlarını devamlı yetiştirme istek ve anlayışını benimsemiş olmalıdır.¹⁴³

Yönetici yeterlilikleri değişik bakımdan sınıflamalara tabi tutulmuştur. Bunlardan birisi “Üç Özellik Yaklaşımı”dır (yöneticinin entelektüel özellikleri, yöneticinin karaktere ilişkin özellikleri, yöneticinin sosyal özellikleri). Diğer bir sınıflama ise “Yönetim Basamakları Yaklaşımı”dır.

3.2.4.1. Teknik Beceri

Yönetimin teknik boyutunu ifade etmektedir. Bir görevin başarılması için gerekli uzmanlık bilgisi, ustalık, analiz yeteneği, analiz araç ve tekniklerin tümü teknik beceriler kapsamına girmektedir. Bu tür beceriler daha çok organizasyonun alt kademelerinde bulunan yöneticiler için önem arz etmektedir (Alt kademe yöneticileri, fiilen işleri yapan işçilerin ve büro personelinin birinci derecedeki gözetimcisi, amiri durumunda olan yöneticilerdir). Teknik beceriler, süreçler ve maddesel varlıklarla ilgilidir.

¹⁴² Adem Uğur, **Yönetim ve İşletmecilik Bilgileri**, Sakarya Üniversitesi Yayınları, No: 8, Sakarya, 1994, s.49

¹⁴³ Nazmi Çengelci, “Kamu Yönetiminde Eğitim ve Mülki İdare amirlerinin Eğitim Sorunu”, **Türkiye İdare Dergisi**, Sayı: 343, Cilt: 44, Haziran-Temmuz 1973, s.5-6.

3.2.4.2. Beşeri İlişkiler Becerisi

İnsanlarla çalışabilme, uzlaşabilme yeteneğini ifade etmektedir. Yöneticinin kademesi yükseldikçe, teknik bilgi ve beceri yerini, başkalarının faaliyetlerini planlama, yöneltme ve koordine etme becerilerine bırakır. Böylece insan ilişkileri önem kazanır. Bu beceri, yönetimin tüm kademelerinde önemlidir. Fakat alt ve orta kademelerde (personeli iyi bir şekilde yönlendirme, motive etme, etkili iletişim şeklinde) daha çok önem kazanmaktadır.

3.2.4.3. Kavramsal Beceri

İşletmeyi açık sistem olarak görebilmeyi ifade eder. Organizasyonun fonksiyonları arasındaki etkileşimi görebilme, işletmenin birimleriyle endüstri kolu arasındaki bağı kavrayabilme ve toplumsal, siyasal, sosyal ve ekonomik çevre arasındaki bilgi alışverişini hissedip stratejik düşünmeyi ve kararlar almayı kapsar. Kavramsal beceri misyon belirleme, vizyon belirleme gibi organizasyonun sınırları dışına taşan bir üst kademe yönetici becerisidir. Organizasyonun geleceği, yöneticilerin kavramsal yetenekleri ile yakından ilgilidir.

3.2.5. Yönetim Kademeleri ve Yöneticiler

Yönetim amaçların gerçekleştirilmesi maksadıyla, bir insan grubunda işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyet olduğuna göre, en küçük bir işletmede bile birden fazla yöneticiye ihtiyaç duyulmaktadır. Yönetimsel faaliyetler tek bir yönetim kademesi veya düzeyinde değil, çeşitli düzeylerde görülmektedir. Böylece yönetim kademeleri ve bu kademelerde yer alan yöneticiler söz konusu olmuştur.

Yönetim kademelerini üç şekilde incelemek mümkündür:¹⁴⁴

- Üst kademe yöneticileri
- Orta kademe yöneticileri
- Alt kademe yöneticileri

¹⁴⁴ İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, Onüçüncü Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001, s.141.

3.2.5.1. Üst Kademe Yöneticileri

Üst kademe yönetimini temsil eden yöneticilerin sayısı az olmakla birlikte, en fazla yetki ve gücün bulunduğu kademedir. Bu kademeye genellikle “tepe yönetimi” ve bu kademede yer alan yöneticilere de “tepe yöneticileri” denir. Buradaki yöneticiler tüm işletmenin sorumluluğunu taşırlar, işletmenin amaçlarını uzun dönemli olan politika ve stratejilerini belirlerler ve işletmeyi dışarıda temsil ederler. Yönetim kurulu başkanı ve üyeleri, genel müdür ve yardımcıları, genel koordinatörler, rektörler örnek olarak verilebilir.

Üst kademe yöneticileri, uzun dönemli geleceği düşünürler ve genel çevre eğilimlerine ve organizasyonun bir uçtan bir uca başarısına müdahale ederler. Bu yöneticiler aynı zamanda şirket kültürünü de etkilemektedirler.¹⁴⁵

3.2.5.2. Orta Kademe Yöneticileri

Tepe yönetiminin ve yöneticilerinin belirlediği amaçlara yönelik uygulama planları geliştiren, alt kademe yöneticilerinin çalışmalarını koordine eden grup ise “orta kademe yöneticileri”dir. Bunlar, bölüm müdürleri, fabrika müdürleri, daire başkanları, şube yöneticileri, idare amiri gibi isimlerde anılırlar.

Orta kademe yöneticileri, yakın gelecek ile ilgilenirler ve orta kademe yöneticileri ile iyi ilişkiler geliştirirler. Bunlar takım oluşturulmasını teşvik ederler ve anlaşmazlıkların çözülmesinde yararlı olurlar.¹⁴⁶

3.2.5.3. Alt Kademe Yöneticileri

Günlük faaliyetleri gerçekleştiren, işçiler, teknik yada ticari personel veya büro personelinin gözetiminden sorumlu ilk düzey yöneticiler “alt kademe yöneticileri” diye anılar. Bunlar şef, amir, ustabaşı, baş kalfa gibi isimlerle anılmaktadırlar.

¹⁴⁵ İnan Özalp, **Yönetim ve Organizasyon**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 951, Ders Kitapları Yayın No: 15, Eskişehir, 1999, s.9

¹⁴⁶ Mucuk, a.g.e., s.142.

Alt kademe yöneticilerinin temel işleri, yeterli üretimi gerçekleştirmek için kuralları ve yöntemleri uygulamak, teknik yardım sağlamak ve astları güdülemektir.¹⁴⁷

3.3. Yöneticilerin Kriz Yönetimine Çözüm Yaklaşımları

Sorunsuz bir ortamda, birçok kural ve yönetmeliği, ortalama zekaya ve yeteneğe sahip bir kişi başarıyla uygulayabilir. Aslında birçok yönetim metodu, mantık kullanma veya birkaç ana kurama bağlı kalmanın dışında fazla bir beceri gerektirmez. Yöneticilik becerisine en çok kriz anlarında ihtiyaç duyulur. Böyle anlarda, bazı klasik yöneticilik kuralları ve kuramları işlevini yitirir veya bir süre için bir kenara bırakılmaları ya da değiştirilmeleri gerekir.¹⁴⁸

Kriz zamanları, yöneticilerin en çok arandığı zamanlardır. Yöneticilerin bu zamanlarda sergileyecekleri yönetsel beceriler, örgütü dağılmaktan kurtarır ve krizin yarattığı paniği gidererek kriz durumunun bir an önce atlatılmasını sağlar. Örgütsel etkililik açısından, yöneticilerin kriz yönetim becerilerine sahip olmaları önemlidir. Özellikle, kriz anlarında yöneticiler, gerekli kriz yönetim becerilerini sergileyerek, örgütün varlığını devam ettirmesini sağlayabilirler.

Kriz yönetiminde örgüt yöneticilerinde liderlik nitelikleri aranmalıdır. Bu liderlik niteliklerinin boyutlarından biri, ekibin bir bütün olarak ele alınmasını, diğeri de kişiler arasında çıkan sürtüşmeleri çözmeyi içerir. Bu da göstermektedir ki, yöneticinin yönetsel becerilerinin yanı sıra insan ilişkilerinde de başarılı olması gerekmektedir.¹⁴⁹

Geleneksel olarak tanımlanan liderlik anlayışı; belirli bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilmek ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme yönünde gerekli nitelik, yetenek ve tecrübeye sahip olmakla ilgili özelliklerin bütünü olarak tanımlanmaktadır. Ancak günümüzde liderlik, insanları etkileme ve yapıyı harekete geçirme süreçleri ile sınırlı değildir. İnsanlığın günümüzde bilgi, beceri, yetenek düzeyleri, yönetimi anlama ve algılama tarzı, başarıyı bir gereksinim olarak

¹⁴⁷ Mucuk, a.g.e., s.142.

¹⁴⁸ Tack, a.g.e., s.9-10.

¹⁴⁹ Hasan Demirtaş, “Kriz Yönetimi”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Yıl: 6, Sayı: 23, Yaz 2000, s.359.

görme eğilimi, lideri artık “düşünce oluşturan kişi”, izleyeni de “iş yapan kişi” olmaktan çıkarmıştır.

Lider, yönetsel ve örgütsel anlamda herhangi bir problemi ve krizi çözmeden önce, örgütün bütün unsurlarını kapsayan etkin bir örgüt içi analiz yapmalıdır. Bu sayede, lider problemin veya krizin kaynağının sistem mi, yoksa çalışanlar mı olduğunu anlayacaktır.¹⁵⁰ İç analiz tamamlandıktan sonra sıra krizin boyutlarının belirlenmesine gelir. Zamanında ve yerinde sorular sormak çoğunlukla sorunun çözümünde kilit rol oynar.¹⁵¹ Krizin boyutları belirlendikten sonra, son olarak yapılması gereken örgüt işleyişinin en kısa zamanda eski verimli haline getirilmesidir.

İşletme yöneticileri, kriz önleme planını uygulama sırasında personele nasıl liderlik edeceği konusunda kriz danışmanlığı becerisine sahip olmalıdır. Kriz dönemlerinde, lidere gereksinim vardır. Gerçek lider de kendisini kriz dönemlerinde ortaya koyar.¹⁵²

Bilgi toplumunda karşılaşılan risklere yönelik kullanılacak etkin liderlik yaklaşımlarından ikisi tepkici liderlik yaklaşımı ile dönüşümcü ya da transformasyonel liderlik yaklaşımlarıdır. Risk toplumunda görev alacak liderlerin gerek örgüt içinde gerek örgüt dışında ortaya çıkan ani değişikliklere daha tepkici yaklaşımları, böylece ortaya çıkan ani değişim konusunda daha duyarlı hale gelmeleri gerekmektedir.¹⁵³

Kriz durumunda liderler, örgütsel amaçlara ulaşabilme yolunda; öğretici, kolaylaştırıcı, yol gösterici ve ekibini motive edici davranışlar içine girmelidirler.¹⁵⁴

Dönüşümsel liderler, risk alırlar.¹⁵⁵ İş görenlere daha yüksek idealler göstererek onları güdülerler. Dönüşümsel liderler, örgütün amaçlarını takip ettikleri kadar, iş

¹⁵⁰ Tutar, a.g.e., s.98.

¹⁵¹ Tack, a.g.e., s.16.

¹⁵² Hüseyin Özgen, “Yöneticiliğin Günümüzdeki Anlamı, Nitelikleri ve Karşılaştığı Başlıca Organizasyon Sorunları”, **Yönetici Geliştirme Konferansları**, Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Üniversite Sanayi İşbirliği Yayınları No: 2, 1989, s.30.

¹⁵³ Rıfat Iraz, “Bir Risk Toplumu Olarak Bilgi Toplumunda Liderlik”, **1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, İzmit, 2004, s.947.

¹⁵⁴ John Naisbitt, **Megatrends 2000: Büyük Yönelimler**, Form Yayıncılık, İkinci Baskı, İstanbul, 1991, s.206-207.

görenlerin gelişimi üzerinde de dururlar. Kriz anlarında ortaya çıkarlar, paniklemezler ve insanlara moral aşırlar. Vizyon sahibidirler. Bu vizyon, gelecekte ve elde edilmesi çok kolay olmayan, ancak imkânsız da olmayan bir hedeftir.

İşletme yöneticileri, hareket adamı olmalıdır. Harekete geçmenin her zaman riskleri vardır, ancak krizin boyutları büyük çapta önlemler alınmasını gerektirdiğinde, bunları uygulayabilecek olan tek kişi yine yöneticidir.¹⁵⁶ Kriz anlarında grup içerisinde çıkan çatışmaları ve sürtüşmeleri etkili şekilde yönetmek için yöneticilerin şu hususları göz önünde bulundurmaları gerekir:¹⁵⁷

- İstemeksizin davranmak yerine, her olay kendi koşulları içinde ele alınmalıdır.
- Gruptakilere ilgi gösterilmeli ve ekibin beraber çalışabileceği varsayılmalıdır.
- Kriz anlarında, sözcüklerin hareketlerden daha çarpıcı olabileceği hatırlanmalıdır.
- Sorun teşhis edildikten sonra, zamanla çözümlenip çözümlenemeyeceği düşünülmelidir.
- İşgörenlere kendi sorunlarını çözmeleri için gerekli teşvik ve fırsat tanınmalıdır.
- Ekibin tutumu değiştirilecekse, tehdide değil, olumlu desteğe başvurulmalıdır.
- Duygulara hakim olunmalıdır.
- Ekipteki herkesin olay karşısında yönetici ile aynı tepkiyi göstermesi beklenmemelidir.
- Yönetici, ekibin amiri olduğunu asla unutmamalıdır.

Kriz sonrası, işgörenlerde; korku, bitkinlik, güvensizlik, aşırı tepki ve öz savunma gibi davranışlar görülebilir. Krizin yarattığı olumsuz etkilerin giderilmesi ve örgütün tekrar harekete geçirilmesi için verimli çalışmayı engelleyen etkenlerin ortadan kaldırılması, örgütün hedeflerinin yeniden ve eskisinden daha yüksek olarak belirlenmesi ve kriz sürecinde kişisel çabaları değerlendirmek için yapıcı eleştiri yönteminin kullanılması gerekir. Kriz sonrasında, yenilenen bir örgütü yalnızca ortak değerler bir arada tutabilir. Kriz sona erdiğinde, tekrar ortak hedeflere bağlanması,

¹⁵⁵ Cevat Celep, **Dönüşümsel Liderlik**, Anı Yayıncılık, Ankara, 2004, s.24.

¹⁵⁶ Demirtaş, a.g.m., s.365.

¹⁵⁷ Tack, a.g.e., s.35-29.

örgütün değer ve normlarının yeniden ele alınması ve ortak değerlerin vurgulanması gerekir.¹⁵⁸

İşletme yöneticilerinin yönetim süreçlerindeki başarısı krizin, en az zararla baş edilebilmesinde önemli etkiye sahiptir. Planlama, iletişim, koordinasyon, emir verme, örgütlenme gibi yönetim süreçleri, işletme yöneticilerinin günlük işlerinde, sürekli yaptıkları eylemler arasındadır. Ancak bu süreçlerin proaktif eylemler olarak krizin önlenmesinde önemi büyüktür.

Kriz durumları aslında her yönetici için kendi deneyim ve becerilerini sınamaları açısından birer fırsattır. Yaşanan krizi tüm yönleriyle ele almak ve örgütün bu kriz durumunu zarar görmeden atlatmasını sağlamak her yöneticinin görevidir. Yaşanan krizi örgüt için bir fırsata dönüştürmek de ancak etkili kararlar verebilen, hızlı düşünebilen ve yaratıcı yöneticilerin işidir.

Kriz uzmanları, yönetimlerin krizlere yönelik yaklaşımlarını reaktif ve proaktif yaklaşımlar olmak üzere iki kategoride ele almakta ve krizlerin yönetilmesini değişik aşamalar üzerinde incelemektedirler.

3.3.1. Reaktif Yaklaşım

Yöneticilerin krizlere yönelik yaklaşımlarından birisi olan reaktif yaklaşım, mevcut koşulları kabullenerek bu koşullara uymayı tercih eden, bunları değiştirmek için herhangi bir çabada bulunmayan ve kontrol işlevini dikkate almayan bir yaklaşım biçimi olarak tanımlanmaktadır.¹⁵⁹ Reaktif yaklaşım sergileyen bir yönetici, yalnızca olumsuzluk meydana geldiğinde düzeltmeler yapmakta, kalıcı önlemleri ise daha sonraya bırakarak bu tür çabaları sürekli ertelemektedir. Bu yaklaşımdaki yönetici, işletmesi için insane gücü ve diğer maaliyetlerde tasarruf yaptığını da düşünmektedir.

¹⁵⁸ Sezgin, a.g.m., s.193-195.

¹⁵⁹ M. J. H. Oomens ve V. D. F. A. Bosch, "Strategic Issue Management in Major European-Based Companies", **Long Range Planning**, No.32(1), s.54.

Oysa, herhangi bir kriz döneminde ortaya çıkan maliyet, tasarruf edildiği düşünülen maliyetten daha da yüksek olabilmektedir.¹⁶⁰

Reaktif yaklaşım kriz yönetimi açısından ele alındığında, bu yaklaşım; krizler ortaya çıktıktan sonra krizin etkisini azaltmaya yöneltilen çabaları yansıtmaktadır. Bu çabalar çoğunlukla kısa vadeli, durumu düzeltici ve bir plan dahilinde gerçekleştirilmemektedir. Reaktif yaklaşım sergileyen yöneticiler, kriz dönemlerinde herhangi bir plana dayanmaksızın küçülme, departman azaltma, krizden zarar gören ürünleri piyasadan çekme gibi kısa vadeli çözüm arayışlarına yönelmektedir. Bu arayışlar maaş kesintisi, ücretsiz izin verme, reklam bütçesini azaltma, çalışanların sosyal olanaklarını kısıtlama ya da işten çıkarma gibi davranışları ortaya çıkarmaktadır. Kriz anlarında genellikle bu tarzdaki yöneticiler, krizlerin neden olduğu etkileri azaltmaya çalışmaktadır. Ancak kısa vadeli çözümler, yöneticiler tarafından daha doğru kabul edilse de, asıl doğru olan, işletmelerin uzun vadede hayatta kalmalarını sağlayabilmektir.¹⁶¹

3.3.2. Proaktif Yaklaşım

Uzmanlarca kabul gören bir diğer yaklaşım olan proaktif yaklaşım ise mevcut koşulları geliştirmeye öncülük eden ve sürekli olarak yeni gelişimler yaratan bir yaklaşım biçimi olarak tanımlanmaktadır. Konunun uzmanlarından Oomens - Bosch¹⁶² ve Swanson¹⁶³; bu yaklaşımı, kaynakları keşfetme ve yeni alanlar yaratmayı amaçlayan bir rehber olarak açıklamaktadır. Bu yüzden proaktif yaklaşım, mevcut koşullara pasif bir biçimde uyma yerine, krize karşı düzenli ve kesintisiz bir şekilde çaba göstermek gerektiğini savunmaktadır. Yine bu üç yazarın ortak görüşü, proaktif yapıdaki yöneticilerin, olumsuzluktan azaltmak ve gelişmek adına, bir yandan veriler toplayarak, diğer yandan da çevrelerindeki fırsatları değerlendirdikleri görüşü üzerinde birleşmektedir. Diğer bir deyişle bu yaklaşıma sahip yöneticiler, fırsatların kendilerine

¹⁶⁰ L. Swanson, "Linking Maintenance Strategies to Performance", **International Journal of Production Economics**, No.70, 2001, s.238.

¹⁶¹ Abdullah Tanrısevdi, "Krizlerin Seyahat Acentaları Üzerindeki Etkileri ve Bu Etkilerin Çözümüne Yönelik Stratejiler", **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın, 2002, s.43-44.

¹⁶² Oomens ve Bosch, a.g.m., s.55.

¹⁶³ Swanson, a.g.m., s.238.

gelmesini beklememekte ve bir lider olarak hareket ederek, krizin olumlu sonuçlarından faydalanmaktadır.

Proaktif yaklaşım, ürün ile ilgili tüketici istek ve gereksinimlerine ilişkin düzenleme ve değişiklikleri, ürün geliştirme sürecinin en başında yapmakta ve sürekli ileriye doğru giden bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir. Bu yaklaşım ayrıca, olgunluk ya da düşüş aşamasındaki ürün / hizmetleri eleyerek, yeni ürün / hizmetlerle yola çıkan, çevrenin şekillenmesine ve değişimine öncülük eden ve rekabet koşullarında liderliği kendi bünyesinde toplayan bir yapı özelliği de taşımaktadır. Ayrıca bu yaklaşımın, dinamik çevre koşulları içerisinde bulunan ve genellikle büyüme aşamasındaki işletmeler için daha uygun olduğu da kimi yazarlarca belirtilmektedir.¹⁶⁴

Proaktif yaklaşım kriz yönetimi açısından ele alındığında, temelde, kriz yönetiminin üzerinde durduğu yaklaşımın proaktif bir yaklaşım olduğu anlaşılmaktadır. Proaktif yaklaşım reaktif yaklaşımın aksine, kriz ortaya çıkmadan önce, kriz neden olan olası her riski sürekli bir biçimde göz önünde bulundurmakta, alternatif çözüm yollarını belirlemekte ve bu çabaların tümünü kriz öncesinde gerçekleştirmektedir. Bu yaklaşımı sürdüren bir yönetim, güvenli ve bilinçli bir şekilde ve bir plan dahilinde hedeflerine yoğunlaşmakta, hedeflerini iletişim yoluyla işletmedeki her kademeye aktarmakta ve böylece çalışanların işletmeye olan güvenlerinin artmasına ve takım ruhu ile ortak hedeflere kitlenmelerine zemin hazırlamaktadır.¹⁶⁵

¹⁶⁴ G. T. Lumpkin ve G. G. Dess, "Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle", **Journal of Business Venturing**, No.16, 2001, s.437-438.

¹⁶⁵ Tanrısevdi, a.g.t., s.45.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde; tezin teorik kısmına dayanılarak yapılan alan araştırmasına yönelik araştırmanın metodolojisi, evren ve örneklem, araştırmanın varsayımları, veri toplama araçları ve verilerin çözümlenmesine yer verilmiştir.

4.1. Araştırmanın Metodolojisi

Bu çalışmada, ankete katılanların özelliklerinde değişiklik yapılmaksızın veri toplanarak, üst düzey yöneticilerin kriz hakkında görüşleri alınmaya çalışılmıştır. Dolayısıyla, çalışmada betimleme yönteminin kullanılması tercih edilmiştir. Böyle bir çalışmada, konu kendi şartları içinde ve var olduğu gibi tanımlamaya çalışılmıştır. Aşağıda araştırmanın metodolojisini içeren kısımlar verilmiştir.

4.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, son yıllarda dünyada ve ülkemizde belirli aralıklarla yaşanan krizlerden dolayı, işletme yönetimi alanında sıkça söz edilen kriz ve kriz yönetimi konularında temel kavram ve yaklaşımlar üzerinde durmak, bu dönemlerde işletmelerin uyguladıkları kriz yönetim yaklaşımlarını incelemek ve üst düzey yöneticilerin ekonomik krize etkilerini tespit etmektir. Araştırmanın amacına uygun olarak, krizde üst düzey yöneticilerin yöneticilik tutumları ve davranışlarının nasıl oluştuğu, araştırmanın problemi olarak kabul edilmiştir.

4.1.2. Araştırmanın Önemi

Globalleşme, teknoloji ve bilginin gelişimi ve değişimiyle oluşan acımasız rekabet karşısında; işletme yönetimi ve yöneticinin, kriz riskini analiz ederek istenilen biçimde krizi gerektiğinde önceden kontrol etme ve bu durumda örgütün en az mali kayıpla ve bundan kurtarma süreç ve süresinin kısalması açısından bu araştırma önem arz etmektedir.

4.1.3. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın çalışma evrenini, Ankara’da faaliyet gösteren özel bankaların üst düzey yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise tesadüfi yöntemle seçilen; Finansbank’tan 70, Anadolubank’tan 15, Akbank’tan 70, Yapı Kredi Bankası’ndan 15, Garanti Bankası’ndan 30 adet olmak üzere toplam 200 üst düzey yönetici oluşturmaktadır. Bu amaçla toplam 200 adet anket, seçilen bu bankaların üst düzey yöneticiye gönderilmiş ve bunların 157 adedi geri dönüş yapmıştır. Geri dönüş yapan 7 anket uygun bulunmayarak değerlendirmeye alınmamış ve toplam 150 anket üzerinden işlem yapılmıştır. Araştırmanın anketlerinin yapılmasında; özellikle üst düzey yöneticilerin meşguliyeti, zaman darlığı, anket doldurmaya olan ilgisizlik gibi genel sıkıntılar yaşanmıştır.

4.1.4. Araştırmanın Hipotezi

Bu amaçla araştırmada, temel problemin test edilmesine yönelik oluşturulan hipotezler aşağıda verilmiştir. Araştırmanın hipotezleri;

H₁: Kriz öncesi dönemde, özel sektörde faaliyet gösteren bankaların üst düzey yöneticilerinin yöneticilik tutumları demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

H_{1-a}: Kriz öncesi dönemde, özel sektörde faaliyet gösteren bankaların üst düzey yöneticilerinin yöneticilik tutumları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H_{1-b}: Kriz öncesi dönemde, özel sektörde faaliyet gösteren bankaların üst düzey yöneticilerinin yöneticilik tutumları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{1-c}: Kriz öncesi dönemde, özel sektörde faaliyet gösteren bankaların üst düzey yöneticilerinin yöneticilik tutumları eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

H_{1-d}: Kriz öncesi dönemde, özel sektörde faaliyet gösteren bankaların üst düzey yöneticilerinin yöneticilik tutumları mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.

H₂: Kriz döneminde, özel sektörde faaliyet gösteren bankaların üst düzey yöneticilerinin yöneticilik tutumları demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

H_{2-a}: Kriz döneminde, özel sektörde faaliyet gösteren bankaların üst düzey yöneticilerinin yöneticilik tutumları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H_{2-b}: Kriz döneminde, özel sektörde faaliyet gösteren bankaların üst düzey yöneticilerinin yöneticilik tutumları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{2-c}: Kriz döneminde, özel sektörde faaliyet gösteren bankaların üst düzey yöneticilerinin yöneticilik tutumları eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

H_{2-d}: Kriz döneminde, özel sektörde faaliyet gösteren bankaların üst düzey yöneticilerinin yöneticilik tutumları mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.

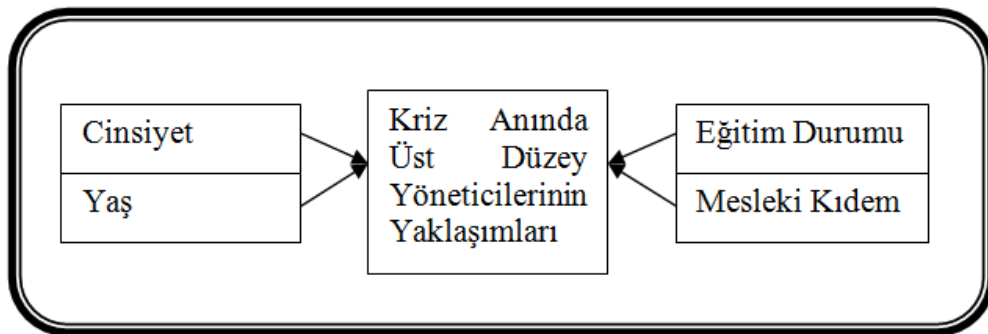
H₃: Kriz sonrası dönemde, özel sektörde faaliyet gösteren bankaların üst düzey yöneticilerinin yöneticilik tutumları demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

H_{3-a}: Kriz sonrası dönemde, özel sektörde faaliyet gösteren bankaların üst düzey yöneticilerinin yöneticilik tutumları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H_{3-b}: Kriz sonrası dönemde, özel sektörde faaliyet gösteren bankaların üst düzey yöneticilerinin yöneticilik tutumları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{3-c}: Kriz sonrası dönemde, özel sektörde faaliyet gösteren bankaların üst düzey yöneticilerinin yöneticilik tutumları eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

H_{3-d}: Kriz sonrası dönemde, özel sektörde faaliyet gösteren bankaların üst düzey yöneticilerinin yöneticilik tutumları mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.



Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli

4.1.5. Araştırmanın Varsayımları

Bu araştırmada;

- Araştırmada kullanılacak anketin katılımcılar tarafından samimiyetle doldurulduğu varsayılmıştır.
- Anket, örneklemde belirtilen özel bankaların yönetmen ve şube müdürleri/yöneticilerine uygulanmış ve bu yöneticiler st düzey yönetici olarak varsayılmıştır.
- Yöneticilerin bir krizle karşılaşma durumunda olduğu varsayılmıştır.

4.1.6. Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı olarak çalışmada anket formu kullanılmıştır. Anket formu iki aşamadan oluşmakta olup, ilk aşamada yöneticilerin kişisel bilgilerini belirlemek için Kişisel Bilgi Formu kullanılmış, ikinci aşamada ise yöneticilerin kriz yönetim becerilerini belirlemek adına bir ölçek kullanılmıştır.

4.2. Verilerin zmlenmesi

Anket yolu ile katılımcılara ulaştırılan veriler toplandıktan sonra bilgisayar ortamına aktarılmış ve SPSS 16.0 programı yardımı ile analiz edilmiştir.

Katılımcıların kişisel özelliklerini belirlemek için Frekans Dağılımlarından faydalanılmış ve grafiksel gösterimler Excel programı ile 3 boyutlu olarak çizdirilmiştir.

İstatistiksel hesaplamalarda ilk önce ölçeğin ve alt boyutlarının gvenilirliğı Cronbach Alpha tekniğı ile belirlenmiş, ölçekten ve alt boyutlarından elde edilen toplam puanların normallik sınaması Kolmogorov-Smirnov Z ile test edilmiştir. Kriz dönemi boyutunda yer alan her bir maddenin bazı kişisel özelliklere göre karşılaştırılması Ki-Kare bağımsızlık testi ile incelenmiştir.

Katılımcıların cinsiyetlerine göre kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem boyutundan aldıkları ortalama puanların karşılaştırılması Bağımsız rneklem T Testi ile yaşlarına, eğitim düzeylerine ve mesleki kıdemlerine göre karşılaştırmalar Tek Yönlü Varyans Analizi ile test edilmiştir.

Araştırma boyunca, hipotezler 0.01 ve 0.05 önem düzeyleri dikkate alınarak gerçekleştirilmiştir.

4.3. Kişisel Bilgi Formu

Üst düzey yöneticilerin cinsiyetleri, yaşları, eğitim düzeyleri, mesleki kıdemlerini, vb. belirlemeye yönelik soruların yer aldığı bölümdür. Bu bölümde ayrıca mevcut kriz yönetim sistemini belirlemeye yönelik üç soru yer almaktadır.

4.4. Kriz Yönetim Becerileri

Üst düzey yöneticilerin kriz öncesinde, kriz anında ve kriz sonrasındaki yönetim becerilerini belirlemek için, Saniye Ulutaş (2010) tarafından hazırlanan “Kriz Yönetimi ve Dönüştürücü Liderlik” adlı yüksek lisans tez çalışmasında kullanılan “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetim Becerileri Anketi” bu çalışma için uyarlanmıştır.¹⁶⁶

Toplamda 31 maddesi bulunan ölçek 5’li likert ölçeğine göre ‘Hiçbir Zaman, Nadiren, Bazen, Çoğunlukla ve Her Zaman’ puan aralığı belirlenmiştir.¹⁶⁷ Ölçeğin boyutlarını belirlemek için yapılan Faktör Analizi sonucunda, anketin alt boyutlarının isimleri, gerekli incelemeler yapıldıktan sonra bileşen matrisinin döndürülmesi sonucunda araştırmacılar tarafından konulmuştur. Anketin birinci alt boyutu “Kriz Öncesi Dönem” 1., 2., 3., 4., 5., 6. ve 7. maddelerden, ikinci alt boyutu “Kriz Dönemi” 8., 9., 10., 11., 12., 13., 14. ve 15. maddelerden, üçüncü alt boyutu “Kriz Sonrası Dönem” 16., 17., 18., 19., 20., 21., 22., 23., 24., 25., 26., 27., 28., 29., 30. ve 31. maddelerden oluşmaktadır. Çalışmanın faktör analizine uygunluğunu belirleyebilmek için yapılan KMO ve Barlett Küresellik testi sonuçlarında KMO değeri 0.97 olduğundan değişkenlerin faktör analizlerine uygunluğu mükemmel seviyede bulunmuştur. Anketin güvenilirlik hesaplamalarında Cronbach Alpha tekniği

¹⁶⁶ Saniye Ulutaş, 2010, Kriz Yönetimi ve Dönüştürücü Liderlik, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri ABD., Eğitim Yönetimi ve Denetçiliği programı, yüksek lisans tezi, İzmir

¹⁶⁷ Aksu, A. ve Deveci, S. (2009). İlköğretim Okulu Müdürlerinin kriz Yönetim Becerisi, e-Journal of New World Sciences Academy Education Sciences. Mart.

kullanılmış ve Kriz Öncesi boyutunda 0.95, Kriz Dönem boyutunda 0.95, Kriz Sonrası boyutunda 0.98, anket genelinde 0.98 güvenirlik katsayıları bulunmuştur.

Bu çalışma için ise güvenirlik katsayıları, Kriz Öncesi boyutunda 0.797, Kriz Dönem boyutunda 0.802, Kriz Sonrası boyutunda 0.821, anket genelinde 0.904 olarak bulunmuştur.

Kriz Yönetimi Becerileri Anket EK: 1' de verilmiştir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde katılımcılara uygulanan anket yoluyla elde edilen verilerin bulgularına yer verilmiştir. Araştırma problemlerine cevap bulabilmek için bu bölüm üç aşamada incelenmiştir. İlk aşamada, araştırma kapsamına giren katılımcıların demografik özelliklerinin frekans dağılımları incelenmiş ve çalıştıkları kurumda kriz yönetimine ilişkin eğitim çalışmasının yapıp yapılmadığı, muhtemel kriz ihtimallerine yönelik hazırlanmış bir kriz yönetim planı olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. İkinci aşamada, Kriz Yönetimi Becerileri ölçeğinin ve alt boyutlarının güvenilirliği ve ölçekten elde edilen toplam puanların normal dağılıma uygunluk gösterip göstermediği incelenmiştir. Üçüncü aşamada ise araştırma problemine ilişkin hipotezler test edilmiştir.

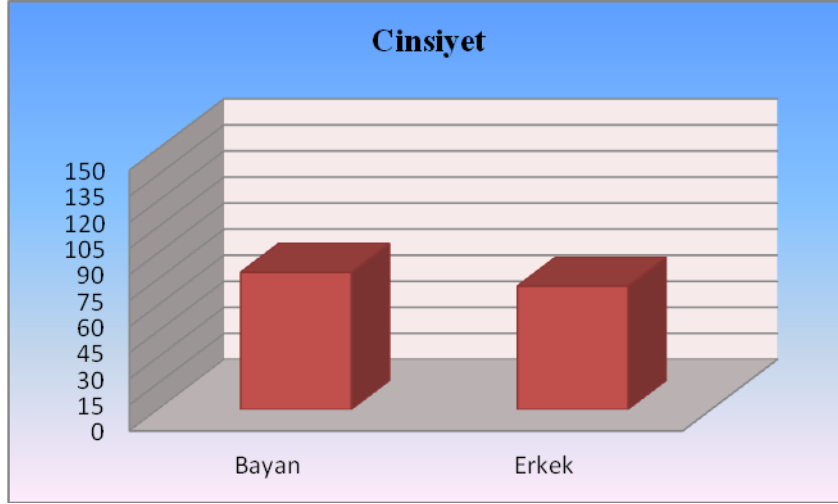
5.1. Demografik Özelliklerin ve Mevcut Kriz Yönetim Çalışmalarına İlişkin Bilgilerin Dağılımları

Araştırmanın bu bölümde, katılımcıların demografik özelliklerine, çalıştıkları kurumda kriz yönetimine ilişkin eğitim çalışmasının yapıp yapılmadığına ve muhtemel kriz ihtimallerine yönelik hazırlanmış bir kriz yönetim planının olup olmadığına ilişkin frekans dağılımları incelenmiştir.

Tablo 5.1. Cinsiyete İlişkin Frekans Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Bayan	79	52,7
Erkek	71	47,3
Toplam	150	100,0

Tablo 5.1'den, araştırmaya dâhil olan üst düzey yöneticilerin %52,7'sinin bayan ve %47,3'ünün erkek olduğu gözlenmiştir. Örneklemen cinsiyet açısından yaklaşık olarak eşit dağıldığı dikkat çekmiştir. İlgili grafik Şekil 5.1'de verilmiştir.

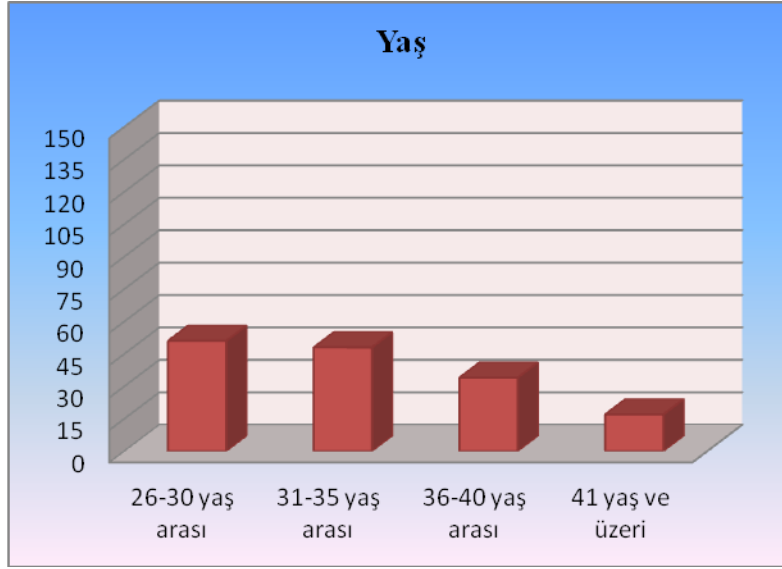


Şekil 5.1. Cinsiyete İlişkin Sütun Grafiği

Tablo 5.2. Yaşa İlişkin Frekans Dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde
26-30 yaş arası	51	34,0
31-35 yaş arası	48	32,0
36-40 yaş arası	34	22,7
41 yaş ve üzeri	17	11,3
Toplam	150	100,0

Tablo 5.2’den, yöneticilerin %34,0’ının 26–30 yaş grubundan, %32,0’ının 31-35 yaş grubundan, %22,7’sinin 36-40 yaş grubundan ve %11,3’ünün 41 yaşında veya daha büyük olduğu gözlenmiştir. Örneklemin dağılımı yaş açısından incelendiğinde 26-30 ve 31-35 yaş grubundan daha fazla katılım olduğu dikkat çekmiştir. İlgili grafik Şekil 5.2’de verilmiştir.

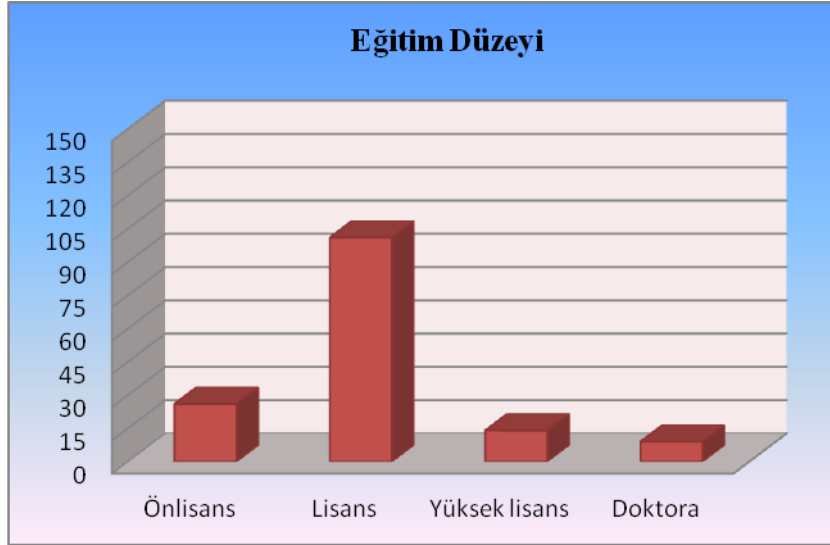


Şekil 5.2. Yaşa İlişkin Sütun Grafiği

Tablo 5.3. Eğitim Düzeyine İlişkin Frekans Dağılımı

Eğitim	Frekans	Yüzde
Ön lisans	26	17,3
Lisans	101	67,3
Yüksek lisans	14	9,3
Doktora	9	6,0
Toplam	150	100,0

Tablo 5.3'den, yöneticilerin %17,3'ünün ön lisans, %67,3'ünün lisans, %9,3'ünün yüksek lisans ve %6,0'ının doktora mezunu olduğu gözlenmiştir. Örneklemin dağılımı yöneticilerin eğitimi açısından incelendiğinde lisans düzeyinde yığılma olduğu dikkat çekmiştir. İlgili grafik Şekil 5.3'de verilmiştir.

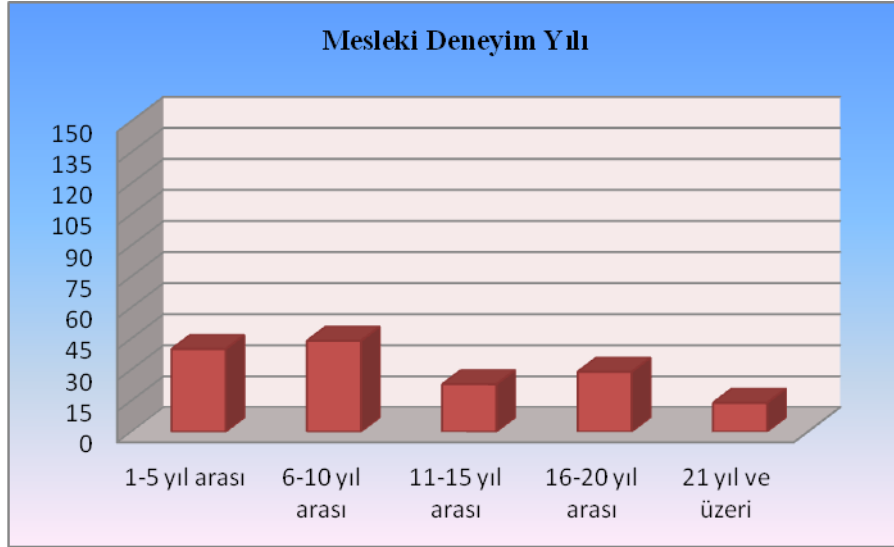


Şekil 5.3. Eğitim Düzeyine İlişkin Sütun Grafiği

Tablo 5.4. Mesleki Deneyim Yılına İlişkin Frekans Dağılımı

Mesleki Deneyim Yılı	Frekans	Yüzde
1-5 yıl arası	40	26,7
6-10 yıl arası	44	29,3
11-15 yıl arası	23	15,3
16-20 yıl arası	29	19,3
21 yıl ve üzeri	14	9,3
Toplam	150	100,0

Tablo 5.4'den, yöneticilerin %26,7'sinin 1-5 yıl arası mesleki deneyime sahip olduğu, %29,3'ünün 6-10 yıl arası mesleki deneyime sahip olduğu, %15,3'ünün 11-15 yıl arası mesleki deneyime sahip olduğu, %19,3'ünün 16-20 yıl arası mesleki deneyime sahip olduğu ve %9,3'ünün 21 yıl veya daha fazla deneyime sahip olduğu gözlenmiştir. Örneklemenin dağılımı yöneticilerin mesleki deneyim yılları açısından incelendiğinde, 1-5 yıl ve 6-10 yıl arasında yığılma olduğu dikkat çekmiştir. İlgili grafik Şekil 5.4'de verilmiştir.



Şekil 5.4. Mesleki Deneyim Yılına İlişkin Sütun Grafiği

Tablo 5.5. Çalışana Yönelik Kriz Yönetimi İle İlgili Eğitim Çalışması Yapılma Durumuna İlişkin Frekans Dağılımı

Krize yönelik eğitim çalışması yapılıyor mu?	Frekans	Yüzde
Evet, yapılıyor	51	34,0
Hayır, yapılmıyor	99	66,0
Toplam	150	100,0

Tablo 5.5’den, araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerinin %34,0’ının işletmesinde çalışanlara yönelik kriz yönetimi ile ilgili eğitim çalışması yapılırken, %66,0’ında yapılmadığı gözlenmiştir. İşletmelerde çoğunlukla çalışanlara yönelik kriz yönetimi ile ilgili eğitim çalışması yapılmadığı dikkat çekmiştir.

Tablo 5.6. Muhtemel Kriz İhtimallerine Yönelik Hazırlanmış Kriz Yönetim Planı Olup Olmadığına İlişkin Frekans Dağılımı

Mesleki Deneyim Yılı	Frekans	Yüzde
Evet, var	8	5,3
Hayır, yok	142	94,7
Toplam	150	100,0

Tablo 5.6’den, araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerinin %5,3’ünün işletmesinde muhtemel kriz ihtimallerine yönelik hazırlanmış bir kriz yönetim planı varken, %94,7’sinin işletmesinde olmadığı gözlenmiştir. İşletmelerde muhtemel kriz

ihtimallerine yönelik hazırlanmış bir kriz yönetim planının olmadığı dikkat çekmiştir. Ayrıca kriz yönetim planı olan işletmelerde, bu planın işletme üst yönetimi tarafından hazırlandığı gözlenmiştir.

5.2. Kriz Yönetimi Becerileri Ölçeğine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde Kriz Yönetimi Becerileri ölçeğine ve boyutlarına ilişkin güvenilirlik analizleri yapılmış. Ayrıca ölçekten ve alt boyutlarından elde edilen toplam puanların normal dağılıp dağılmadığı test edilmiştir. Güvenilirlik analizi Cronbach's Alpha katsayısı ile belirlenmiştir. Bu katsayı, birime ait toplam skorun ölçekteki her bir soruya ait puanların toplanması ile elde edilen ölçeklerde, soruların benzerliğini yada yakınlığını ortaya koyan bir katsayıdır. Bu katsayı 0 ile 1 arasında değerler alır.¹⁶⁸ Normallik sınaması için literatürde sıklıkla kullanılan Kolmogorov-Smirnov Z testi ölçeklerden elde edilen toplam puanlar üzerinden uygulanmıştır.

Tablo 5.7. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	N	Cronbach's Alfa Değeri
Kriz Yönetimi Becerileri (Genel)	31	0,904
Kriz Öncesi Dönem	7	0,797
Kriz Dönemi	8	0,802
Kriz Sonrası Dönem	16	0,821

Tablo 5.7'den, kriz öncesi dönem boyutunun oldukça güvenilir, ölçeğin geneli, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem boyutlarının ise yüksek derecede güvenilir olduğu gözlenmiştir.

Tablo 5.8. Normallik Sınaması Sonuçları

	Kolmogorov-Smirnov Z	p
Kriz Yönetimi Becerileri(Genel)	1,073	0,200
Kriz Öncesi Dönem	0,805	0,536
Kriz Dönemi	1,117	0,165
Kriz Sonrası Dönem	1,020	0,249

¹⁶⁸ Kalaycı, Ş., 2008, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Ankara

Tablo 5.8’den, ölçekten ve boyutlarından elde edilen toplam puanların normal dağılıma uygunluk gösterdiği gözlenmiştir (p>0,05).

5.3. Araştırma Varsayımlarının Test Edilmesi

Araştırmanın bu bölümünde araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin demografik özelliklerine göre kriz dönemindeki yönetim becerilerine yönelik değerlendirmeler yapılmıştır.

5.3.1. Cinsiyete Göre Yöneticilerin Kriz Dönemi Becerilerine İlişkin

Bulgular

Bu bölümde, yöneticilerin kriz dönemi boyutunda yer alan her bir maddeye verdikleri yanıtlar cinsiyetleri baz alınarak incelenmiştir.

Tablo 5.9. Cinsiyet ile “Krizden korunmak amacıyla yazılı kriz yönetim planı hazırlamaktadır.” Tutumu İlişkisi

			Cinsiyet		Toplam
			Bayan	Erkek	
Krizden korunmak amacıyla yazılı kriz yönetim planı hazırlamaktadır.	Hiçbir zaman	F	2	2	4
		%	1,3	1,3	2,7
	Nadiren	F	8	14	22
		%	5,3	9,3	14,7
	Bazen	F	25	31	56
		%	16,7	20,7	37,3
	Çoğunlukla	F	35	14	49
		%	23,3	9,3	32,7
	Her zaman	F	9	10	19
		%	6,0	6,7	12,7
Toplam		F	79	71	150
		%	52,7	47,3	100,0
$\chi^2=10,936$			sd=4		p=0,027

Tablo 5.9’den görüldüğü üzere, “Krizden korunmak amacıyla yazılı kriz yönetim planı hazırlamaktadır.” ifadesine 150 yöneticinin %32,7’si çoğunlukla yanıtını verirken, %12,7’si her zaman yanıtını vermiştir. Elde edilen 10,936 ki-kare değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş olup, cinsiyet ile

“Krizden korunmak amacıyla yazılı kriz yönetim planı hazırlamaktadır.” tutumları arasında anlamlı bir ilişki gözlenmiştir. Buna göre, bayan yöneticilerin “Krizden korunmak amacıyla yazılı kriz yönetim planı hazırlamaktadır.” ifadesine erkeklerden daha fazla olumlu tutum gösterdikleri gözlenmiştir.

Tablo 5.10. Cinsiyet ile “Kriz yönetim planı çerçevesinde kriz iletişim planı hazırlamaktadır.” Tutumu İlişkisi

			Cinsiyet		Toplam
			Bayan	Erkek	
Kriz yönetim planı çerçevesinde kriz iletişim planı hazırlamaktadır.	Hiç bir zaman	F %	1 0,7	6 4,0	7 4,7
	Nadiren	F %	14 9,3	16 10,7	30 20,0
	Bazen	F %	29 19,3	25 16,7	54 36,0
	Çoğunlukla	F %	25 16,7	18 12,0	43 28,7
	Her zaman	F %	10 6,7	6 4,0	16 10,7
Toplam			F 79 52,7	71 47,3	150 100,0
$\chi^2=5,730$			sd=4		p=0,220

Tablo 5.10’den görüldüğü üzere, “Kriz yönetim planı çerçevesinde kriz iletişim planı hazırlamaktadır.” ifadesine 150 yöneticinin %28,7’si çoğunlukla yanıtını verirken, %10,7’si her zaman yanıtını vermiştir. Elde edilen 5,730 ki-kare değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuş olup, cinsiyet ile “Kriz yönetim planı çerçevesinde kriz iletişim planı hazırlamaktadır.” tutumları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı gözlenmiştir. Yani cinsiyete göre “Kriz yönetim planı çerçevesinde kriz iletişim planı hazırlamaktadır.” ifadesine verilen yanıtlar arasında anlamlı bir dağılıma rastlanmamıştır.

Tablo 5.11. Cinsiyet ile “Kriz döneminde uygulanacak acil eylem planı hazırlamaktadır.” Tutumu İlişkisi

			Cinsiyet		Toplam
			Bayan	Erkek	
Kriz döneminde uygulanacak acil eylem planı hazırlamaktadır.	Hiç bir zaman	F %	2 1,3	3 2,0	5 3,3
	Nadiren	F %	15 10,0	11 7,3	26 17,3
	Bazen	F %	28 18,7	27 18,0	55 36,7
	Çoğunlukla	F %	24 16,0	23 15,3	47 31,3
	Her zaman	F %	10 6,7	7 4,7	17 11,3
Toplam			F 79 52,7	71 47,3	150 100,0
$\chi^2=0,960$			sd=4	p=0,916	

Tablo 5.11’den görüldüğü üzere, “Kriz döneminde uygulanacak acil eylem planı hazırlamaktadır.” ifadesine 150 yöneticinin %31,3’ü çoğunlukla yanıtını verirken, %11,3’ü her zaman yanıtını vermiştir. Elde edilen 0,960 ki-kare değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuş olup, cinsiyet ile “Kriz döneminde uygulanacak acil eylem planı hazırlamaktadır.” tutumları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı gözlenmiştir. Yani cinsiyete göre “Kriz döneminde uygulanacak acil eylem planı hazırlamaktadır.” ifadesine verilen yanıtlar arasında anlamlı bir dağılıma rastlanmamıştır.

Tablo 5.12. Cinsiyet ile “Kriz yönetim ekibinin gerekli eğitimi almasına öncülük edilmektedir.” Tutumu İlişkisi

			Cinsiyet		Toplam
			Bayan	Erkek	
Kriz yönetim ekibinin gerekli eğitimi almasına öncülük edilmektedir.	Hiç bir zaman	F %	3 2,0	2 1,3	5 3,3
	Nadiren	F %	8 5,3	13 8,7	21 14,0
	Bazen	F %	35 23,3	27 18,0	62 41,3
	Çoğunlukla	F %	23 15,3	22 14,7	45 30,0
	Her zaman	F %	10 6,7	7 4,7	17 11,3
Toplam			F 79	71	150
			% 52,7	47,3	100,0
$\chi^2=2,555$			sd=4		p=0,635

Tablo 5.12’den görüldüğü üzere, “Kriz yönetim ekibinin gerekli eğitimi almasına öncülük edilmektedir.” ifadesine 150 yöneticinin %30,0’ı çoğunlukla yanıtını verirken, %11,3’ü her zaman yanıtını vermiştir. Elde edilen 2,555 ki-kare değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuş olup, cinsiyet ile “Kriz yönetim ekibinin gerekli eğitimi almasına öncülük edilmektedir.” tutumları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı gözlenmiştir. Yani cinsiyete göre “Kriz yönetim ekibinin gerekli eğitimi almasına öncülük edilmektedir.” ifadesine verilen yanıtlar arasında anlamlı bir dağılıma rastlanmamıştır.

Tablo 5.13. Cinsiyet ile “Kriz kontrol ve risk denetim takımları kurulmaktadır.” Tutumu İlişkisi

			Cinsiyet		Toplam
			Bayan	Erkek	
Kriz kontrol ve risk denetim takımları kurulmaktadır.	Hiç bir zaman	F %	2 1,3	3 2,0	5 3,3
	Nadiren	F %	14 9,3	14 9,3	28 18,7
	Bazen	F %	26 17,3	25 16,7	51 34,0
	Çoğunlukla	F %	24 16,0	23 15,3	47 31,3
	Her zaman	F %	13 8,7	6 4,0	19 12,7
	Toplam	F %	79 52,7	71 47,3	150 100,0
$\chi^2=2,400$			sd=4	p=0,663	

Tablo 5.13’den görüldüğü üzere, “Kriz kontrol ve risk denetim takımları kurulmaktadır.” ifadesine 150 yöneticinin %31,3’ü çoğunlukla yanıtını verirken, %12,7’si her zaman yanıtını vermiştir. Elde edilen 2,400 ki-kare değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuş olup, cinsiyet ile “Kriz kontrol ve risk denetim takımları kurulmaktadır.” tutumları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı gözlenmiştir. Yani cinsiyete göre “Kriz kontrol ve risk denetim takımları kurulmaktadır.” ifadesine verilen yanıtlar arasında anlamlı bir dağılıma rastlanmamıştır.

Tablo 5.14. Cinsiyet ile “Tüm çalışanlar kriz yönetim planından haberdar edilmektedir.” Tutumu İlişkisi

			Cinsiyet		Toplam
			Bayan	Erkek	
Tüm çalışanlar kriz yönetim planından haberdar edilmektedir.	Hiç bir zaman	F %	2 1,3	2 1,3	4 2,7
	Nadiren	F %	15 10,1	17 11,4	32 21,5
	Bazen	F %	17 11,4	19 12,8	36 24,2
	Çoğunlukla	F %	37 24,8	19 12,8	56 37,6
	Her zaman	F %	8 5,4	13 8,7	21 14,1
Toplam			79 52,7	71 47,3	150 100,0
$\chi^2=6,693$			sd=4	p=0,153	

Tablo 5.14’den görüldüğü üzere, “Tüm çalışanları kriz yönetim planından haberdar edilmektedir.” ifadesine 150 yöneticinin %37,6’sı çoğunlukla yanıtını verirken, %14,1’i her zaman yanıtını vermiştir. Elde edilen 6,693 ki-kare değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuş olup, cinsiyet ile “Tüm çalışanlar kriz yönetim planından haberdar edilmektedir.” tutumları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı gözlenmiştir. Yani cinsiyete göre “Tüm çalışanlar kriz yönetim planından haberdar edilmektedir.” ifadesine verilen yanıtlar arasında anlamlı bir dağılıma rastlanmamıştır.

Tablo 5.15. Cinsiyet ile “Yaşanılan kriz hakkında kesinleşmiş bilgiler verilmektedir.” Tutumu İlişkisi

			Cinsiyet		Toplam
			Bayan	Erkek	
Yaşanılan kriz hakkında kesinleşmiş bilgiler verilmektedir.	Hiç bir zaman	F %	2 1,3	1 ,7	3 2,0
	Nadiren	F %	10 6,7	12 8,0	22 14,7
	Bazen	F %	32 21,3	29 19,3	61 40,7
	Çoğunlukla	F %	19 12,7	17 11,3	36 24,0
	Her zaman	F %	16 10,7	12 8,0	28 18,7
Toplam			F %	79 52,7	150 100,0
$\chi^2=0,921$			sd=4	p=0,922	

Tablo 5.15’den görüldüğü üzere, “Yaşanılan kriz hakkında kesinleşmiş bilgiler verilmektedir.” ifadesine 150 yöneticinin %24,0’ı çoğunlukla yanıtını verirken, %18,7’si her zaman yanıtını vermiştir. Elde edilen 0,921 ki-kare değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuş olup, cinsiyet ile “Yaşanılan kriz hakkında kesinleşmiş bilgiler verilmektedir.” tutumları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı gözlenmiştir. Yani cinsiyete göre “Yaşanılan kriz hakkında kesinleşmiş bilgiler verilmektedir.” ifadesine verilen yanıtlar arasında anlamlı bir dağılıma rastlanmamıştır.

Tablo 5.16. Cinsiyet ile “Tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlenmektedir.” Tutumu İlişkisi

			Cinsiyet		Toplam
			Bayan	Erkek	
Tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlenmektedir.	Hiç bir zaman	F %	2 1,3	4 2,7	6 4,0
	Nadiren	F %	10 6,7	11 7,3	21 14,0
	Bazen	F %	29 19,3	27 18,0	56 37,3
	Çoğunlukla	F %	28 18,7	25 16,7	53 35,3
	Her zaman	F %	10 6,7	4 2,7	14 9,3
Toplam			79 52,7	71 47,3	150 100,0
$\chi^2=3,109$			sd=4	p=0,540	

Tablo 5.16’den görüldüğü üzere, “Tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlenmektedir.” ifadesine 150 yöneticinin %35,3’ü çoğunlukla yanıtını verirken, %9,3’ü her zaman yanıtını vermiştir. Elde edilen 0,3,109 ki-kare değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuş olup, cinsiyet ile “Tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlenmektedir.” tutumları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı gözlenmiştir. Yani cinsiyete göre “Tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlenmektedir.” ifadesine verilen yanıtlar arasında anlamlı bir dağılıma rastlanmamıştır.

5.3.2. Yaşa Göre Yöneticilerin Kriz Dönemi Becerilerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde, yöneticilerin kriz dönemi boyutunda yer alan her bir maddeye verdikleri yanıtlar yaşları baz alınarak incelenmiştir.

Tablo 5.17. Yaş ile “Krizden korunmak amacıyla yazılı kriz yönetim planı hazırlamaktadır.” Tutumu İlişkisi

			Yaş				Toplam
			26-30	31-35	36-40	41+	
Krizden korunmak amacıyla yazılı kriz yönetim planı hazırlamaktadır	Hiç bir zaman	F	2	0	2	0	4
		%	1,3	0,0	1,3	0,0	2,7
	Nadiren	F	5	10	5	2	22
		%	3,3	6,7	3,3	1,3	14,7
	Bazen	F	20	20	12	4	56
		%	13,3	13,3	8,0	2,7	37,3
	Çoğunlukla	F	16	12	14	7	49
		%	10,7	8,0	9,3	4,7	32,7
	Her zaman	F	8	6	1	4	19
		%	5,3	4,0	0,7	2,7	12,7
Toplam		F	51	48	34	17	150
		%	34,0	32,0	22,7	11,3	100,0
$\chi^2=13,224$			sd=12		p=0,353		

Tablo 5.17’den görüldüğü üzere, “Krizden korunmak amacıyla yazılı kriz yönetim planı hazırlamaktadır.” ifadesine 150 yöneticinin %32,7’si çoğunlukla yanıtını verirken, %12,7’si her zaman yanıtını vermiştir. Elde edilen 13,224 ki-kare değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuş olup, yaş ile “Krizden korunmak amacıyla yazılı kriz yönetim planı hazırlamaktadır.” tutumları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı gözlenmiştir. Yani yöneticilerin yaşlarına göre “Krizden korunmak amacıyla yazılı kriz yönetim planı hazırlamaktadır.” ifadesine verilen yanıtlar arasında anlamlı bir dağılıma rastlanmamıştır.

Tablo 5.18. Yaş ile “Kriz yönetim planı çerçevesinde kriz iletişim planı hazırlamaktadır.” Tutumu İlişkisi

			Yaş				Toplam
			26-30	31-35	36-40	41+	
Kriz yönetim planı çerçevesinde kriz iletişim planı hazırlamaktadır.	Hiç bir zaman	F %	2 1,3	4 2,7	1 ,7	0 ,0	7 4,7
	Nadiren	F %	10 6,7	8 5,3	9 6,0	3 2,0	30 20,0
	Bazen	F %	14 9,3	18 12,0	14 9,3	8 5,3	54 36,0
	Çoğunlukla	F %	18 12,0	13 8,7	7 4,7	5 3,3	43 28,7
	Her zaman	F %	7 4,7	5 3,3	3 2,0	1 ,7	16 10,7
Toplam		F %	51 34,0	48 32,0	34 22,7	17 11,3	150 100,0
$\chi^2=7,903$			sd=12		p=0,793		

Tablo 5.18’den görüldüğü üzere, “Kriz yönetim planı çerçevesinde kriz iletişim planı hazırlamaktadır.” ifadesine 150 yöneticinin %28,7’si çoğunlukla yanıtını verirken, %10,7’si her zaman yanıtını vermiştir. Elde edilen 7,903 ki-kare değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuş olup, yaş ile “Kriz yönetim planı çerçevesinde kriz iletişim planı hazırlamaktadır.” tutumları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı gözlenmiştir. Yani yöneticilerin yaşlarına göre “Kriz yönetim planı çerçevesinde kriz iletişim planı hazırlamaktadır.” ifadesine verilen yanıtlar arasında anlamlı bir dağılıma rastlanmamıştır.

Tablo 5.19. Yaş ile “Kriz döneminde uygulanacak acil eylem planı hazırlamaktadır.” Tutumu İlişkisi

			Yaş				Toplam
			26-30	31-35	36-40	41+	
Kriz döneminde uygulanacak acil eylem planı hazırlamaktadır.	Hiç bir zaman	F %	3 2,0	1 ,7	0 ,0	1 ,7	5 3,3%
	Nadiren	F %	6 4,0	11 7,3	7 4,7	2 1,3	26 17,3%
	Bazen	F %	19 12,7	17 11,3	15 10,0	4 2,7	55 36,7%
	Çoğunlukla	F %	17 11,3	11 7,3	11 7,3	8 5,3	47 31,3%
	Her zaman	F %	6 4,0	8 5,3	1 ,7	2 1,3	17 11,3%
Toplam		F %	51 34,0	48 32,0	34 22,7	17 11,3	150 100,0
$\chi^2=12,144$			sd=12		p=0,434		

Tablo 5.19’den görüldüğü üzere, “Kriz döneminde uygulanacak acil eylem planı hazırlamaktadır.” ifadesine 150 yöneticinin %31,3’ü çoğunlukla yanıtını verirken, %11,3’ü her zaman yanıtını vermiştir. Elde edilen 12,144 ki-kare değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuş olup, yaş ile “Kriz döneminde uygulanacak acil eylem planı hazırlamaktadır.” tutumları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı gözlenmiştir. Yani yöneticilerin yaşlarına göre “Kriz döneminde uygulanacak acil eylem planı hazırlamaktadır.” ifadesine verilen yanıtlar arasında anlamlı bir dağılıma rastlanmamıştır.

Tablo 5.20. Yaş ile “Kriz yönetim ekibinin gerekli eğitimi almasına öncülük edilmektedir.” Tutumu İlişkisi

			Yaş				Toplam
			26-30	31-35	36-40	41+	
Kriz yönetim ekibinin gerekli eğitimi almasına öncülük edilmektedir.	Hiç bir zaman	F %	0 ,0	2 1,3	2 1,3	1 ,7	5 3,3
	Nadiren	F %	7 4,7	6 4,0	6 4,0	2 1,3	21 14,0
	Bazen	F %	23 15,3	20 13,3	12 8,0	7 4,7	62 41,3
	Çoğunlukla	F %	17 11,3	16 10,7	7 4,7	5 3,3	45 30,0
	Her zaman	F %	4 2,7	4 2,7	7 4,7	2 1,3	17 11,3
	Toplam	F %	51 34,0	48 32,0	34 22,7	17 11,3	150 100,0
$\chi^2=8,608$			sd=12		p=0,736		

Tablo 5.20’den görüldüğü üzere, “Kriz yönetim ekibinin gerekli eğitimi almasına öncülük edilmektedir.” ifadesine 150 yöneticinin %30,0’ı çoğunlukla yanıtını verirken, %11,3’ü her zaman yanıtını vermiştir. Elde edilen 8,608 ki-kare değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuş olup, yaş ile “Kriz yönetim ekibinin gerekli eğitimi almasına öncülük edilmektedir.” tutumları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı gözlenmiştir. Yani yöneticilerin yaşlarına göre “Kriz yönetim ekibinin gerekli eğitimi almasına öncülük edilmektedir.” ifadesine verilen yanıtlar arasında anlamlı bir dağılıma rastlanmamıştır.

Tablo 5.21. Yaş ile “Kriz kontrol ve risk denetim takımları kurulmaktadır.” Tutumu İlişkisi

			Yaş				Toplam
			26-30	31-35	36-40	41+	
Kriz kontrol ve risk denetim takımları kurulmaktadır.	Hiç bir zaman	F %	0 ,0	0 ,0	3 2,0	2 1,3	5 3,3%
	Nadiren	F %	7 4,7	11 7,3	7 4,7	3 2,0	28 18,7%
	Bazen	F %	19 12,7	20 13,3	7 4,7	5 3,3	51 34,0%
	Çoğunlukla	F %	16 10,7	14 9,3	13 8,7	4 2,7	47 31,3%
	Her zaman	F %	9 6,0	3 2,0	4 2,7	3 2,0	19 12,7%
	Toplam	F %	51 34,0	48 32,0	34 22,7	17 11,3	150 100,0
$\chi^2=17,934$			sd=12		p=0,118		

Tablo 5.21’den görüldüğü üzere, “Kriz kontrol ve risk denetim takımları kurulmaktadır.” ifadesine 150 yöneticinin %31,3’ü çoğunlukla yanıtını verirken, %12,7’si her zaman yanıtını vermiştir. Elde edilen 17,934 ki-kare değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuş olup, yaş ile “Kriz kontrol ve risk denetim takımları kurulmaktadır.” tutumları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı gözlenmiştir. Yani yöneticilerin yaşlarına göre “Kriz kontrol ve risk denetim takımları kurulmaktadır.” ifadesine verilen yanıtlar arasında anlamlı bir dağılıma rastlanmamıştır.

Tablo 5.22. Yaş ile “Tüm çalışanlar kriz yönetim planından haberdar edilmektedir.” Tutumu İlişkisi

			Yaş				Toplam
			26-30	31-35	36-40	41+	
Tüm çalışanlar kriz yönetim planından haberdar edilmektedir.	Hiç bir zaman	F %	1 ,7	1 ,7	1 ,7	1 ,7	4 2,7%
	Nadiren	F %	11 7,4	11 7,4	5 3,4	5 3,4	32 21,5%
	Bazen	F %	14 9,4	14 9,4	6 4,0	2 1,3	36 24,2%
	Çoğunlukla	F %	19 12,8	17 11,4	15 10,1	5 3,4	56 37,6%
	Her zaman	F %	5 3,4	5 3,4	7 4,7	4 2,7	21 14,1%
Toplam		F	51	48	34	17	150
		%	34,0	32,0	22,7	11,3	100,0
$\chi^2=8,463$			sd=12		p=0,748		

Tablo 5.22’den görüldüğü üzere, “Tüm çalışanlar kriz yönetim planından haberdar edilmektedir.” ifadesine 150 yöneticinin %37,6’sı çoğunlukla yanıtını verirken, %14,1’i her zaman yanıtını vermiştir. Elde edilen 8,463 ki-kare değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuş olup, yaş ile “Tüm çalışanlar kriz yönetim planından haberdar edilmektedir.” tutumları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı gözlenmiştir. Yani yöneticilerin yaşlarına göre “Tüm çalışanlar kriz yönetim planından haberdar edilmektedir.” ifadesine verilen yanıtlar arasında anlamlı bir dağılıma rastlanmamıştır.

Tablo 5.23. Yaş ile “Yaşanılan kriz hakkında kesinleşmiş bilgiler verilmektedir.” Tutumu İlişkisi

			Yaş				Toplam
			26-30	31-35	36-40	41+	
Yaşanılan kriz hakkında kesinleşmiş bilgiler verilmektedir.	Hiç bir zaman	F %	1 ,7	2 1,3	0 ,0	0 ,0	3 2,0
	Nadiren	F %	5 3,3	9 6,0	5 3,3	3 2,0	22 14,7
	Bazen	F %	22 14,7	22 14,7	9 6,0	8 5,3	61 40,7
	Çoğunlukla	F %	14 9,3	7 4,7	14 9,3	1 ,7	36 24,0
	Her zaman	F %	9 6,0	8 5,3	6 4,0	5 3,3	28 18,7
	Toplam	F %	51 34,0	48 32,0	34 22,7	17 11,3	150 100,0
$\chi^2=15,598$			sd=12		p=0,210		

Tablo 5.23’den görüldüğü üzere, “Yaşanılan kriz hakkında kesinleşmiş bilgiler verilmektedir.” ifadesine 150 yöneticinin %24,0’ı çoğunlukla yanıtını verirken, %18,7’si her zaman yanıtını vermiştir. Elde edilen 15,598 ki-kare değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuş olup, yaş ile “Yaşanılan kriz hakkında kesinleşmiş bilgiler verilmektedir.” tutumları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı gözlenmiştir. Yani yöneticilerin yaşlarına göre “Yaşanılan kriz hakkında kesinleşmiş bilgiler verilmektedir.” ifadesine verilen yanıtlar arasında anlamlı bir dağılıma rastlanmamıştır.

Tablo 5.24. Yaş ile “Tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlenmektedir.” Tutumu İlişkisi

			Yaş				Toplam
			26-30	31-35	36-40	41+	
Tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlenmektedir	Hiç bir zaman	F %	1 ,7	3 2,0	1 ,7	1 ,7	6 4,0
	Nadiren	F %	5 3,3	10 6,7	4 2,7	2 1,3	21 14,0
	Bazen	F %	18 12,0	17 11,3	16 10,7	5 3,3	56 37,3
	Çoğunlukla	F %	19 12,7	15 10,0	10 6,7	9 6,0	53 35,3
	Her zaman	F %	8 5,3	3 2,0	3 2,0	0 ,0	14 9,3
Toplam		F %	51 34,0	48 32,0	34 22,7	17 11,3	150 100,0
$\chi^2=11,458$			sd=12		p=0,490		

Tablo 5.24’den görüldüğü üzere, “Tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlenmektedir.” ifadesine 150 yöneticinin %35,3’ü çoğunlukla yanıtını verirken, %9,3’ü her zaman yanıtını vermiştir. Elde edilen 11,458 ki-kare değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuş olup, yaş ile “Tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlenmektedir.” tutumları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı gözlenmiştir. Yani yöneticilerin yaşlarına göre “Tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlenmektedir.” ifadesine verilen yanıtlar arasında anlamlı bir dağılıma rastlanmamıştır.

5.3.3. Eğitim Düzeyine Göre Yöneticilerin Kriz Dönemi Becerilerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde, yöneticilerin kriz dönemi boyutunda yer alan her bir maddeye verdikleri yanıtlar eğitim düzeyleri baz alınarak incelenmiştir.

Tablo 5.25. Eğitim Düzeyi ile “Krizden korunmak amacıyla yazılı kriz yönetim planı hazırlamaktadır.” Tutumu İlişkisi

			Eğitim Düzeyi				Toplam
			Ön lisans	Lisans	Y. Lisans	Doktora	
Krizden korunmak amacıyla yazılı kriz yönetim planı hazırlamaktadır.	Hiç bir zaman	F %	0 ,0	4 2,7	0 ,0	0 ,0	4 2,7
	Nadiren	F %	4 2,7	16 10,7	0 ,0	2 1,3	22 14,7
	Bazen	F %	8 5,3	40 26,7	6 4,0	2 1,3	56 37,3
	Çoğunlukla	F %	10 6,7	32 21,3	4 2,7	3 2,0	49 32,7
		Her zaman	F %	4 2,7	9 6,0	4 2,7	2 1,3
	Toplam	F %	26 17,3	101 67,3	14 9,3	9 6,0	150 100,0
$\chi^2 = 10,644$			sd=12		p=0,560		

Tablo 5.25’den görüldüğü üzere, “Krizden korunmak amacıyla yazılı kriz yönetim planı hazırlamaktadır.” ifadesine 150 yöneticinin %32,7’si çoğunlukla yanıtını verirken, %12,7’si her zaman yanıtını vermiştir. Elde edilen 10,644 ki-kare değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuş olup, eğitim düzeyi ile “Krizden korunmak amacıyla yazılı kriz yönetim planı hazırlamaktadır.” tutumları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı gözlenmiştir. Yani yöneticilerin eğitim düzeylerine göre “Krizden korunmak amacıyla yazılı kriz yönetim planı hazırlamaktadır.” ifadesine verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir dağılıma rastlanmamıştır.

Tablo 5.26. Eğitim Düzeyi ile “Kriz yönetim planı çerçevesinde kriz iletişim planı hazırlamaktadır.” Tutumu İlişkisi

			Eğitim Düzeyi				Toplam
			Ön lisans	Lisans	Y. Lisans	Doktora	
Kriz yönetim planı çerçevesinde kriz iletişim planı hazırlamaktadır.	Hiç bir zaman	F %	1,7	5,3	1,7	0,0	7,7
	Nadiren	F %	4,7	24,0	1,7	1,7	30,0
	Bazen	F %	14,3	30,0	6,0	4,7	54,0
	Çoğunlukla	F %	6,0	30,0	5,3	2,0	43,3
	Her zaman	F %	1,7	12,0	1,7	2,0	16,0
			,7	8,0	,7	1,3	10,7
Toplam		F %	26,7	101,3	14,3	9,0	150,0
			17,3	67,3	9,3	6,0	100,0
$\chi^2 = 10,195$			sd=12		p=0,599		

Tablo 5.26’den görüldüğü üzere, “Kriz yönetim planı çerçevesinde kriz iletişim planı hazırlamaktadır.” ifadesine 150 yöneticinin %28,7’si çoğunlukla yanıtını verirken, %10,7’si her zaman yanıtını vermiştir. Elde edilen 10,195 ki-kare değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuş olup, eğitim düzeyi ile “Kriz yönetim planı çerçevesinde kriz iletişim planı hazırlamaktadır.” tutumları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı gözlenmiştir. Yani yöneticilerin eğitim düzeylerine göre “Kriz yönetim planı çerçevesinde kriz iletişim planı hazırlamaktadır.” ifadesine verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir dağılıma rastlanmamıştır.

Tablo 5.27. Eğitim Düzeyi ile “Kriz döneminde uygulanacak acil eylem planı hazırlamaktadır.” Tutumu İlişkisi

			Eğitim Düzeyi				Toplam
			Ön lisans	Lisans	Y. Lisans	Doktora	
Kriz döneminde uygulanacak acil eylem planı hazırlamaktadır.	Hiç bir zaman	F %	0 ,0	5 3,3	0 ,0	0 ,0	5 3,3
	Nadiren	F %	6 4,0	14 9,3	4 2,7	2 1,3	26 17,3
	Bazen	F %	10 6,7	38 25,3	4 2,7	3 2,0	55 36,7
	Çoğunlukla	F %	9 6,0	33 22,0	2 1,3	3 2,0	47 31,3
	Her zaman	F %	1 ,7	11 7,3	4 2,7	1 ,7	17 11,3
Toplam		F %	26 17,3	101 67,3	14 9,3	9 6,0	150 100,0
$\chi^2 = 11,525$			sd=12		p=0,485		

Tablo 5.27’den görüldüğü üzere, “Kriz döneminde uygulanacak acil eylem planı hazırlamaktadır.” ifadesine 150 yöneticinin %31,3’ü çoğunlukla yanıtını verirken, %11,3’ü her zaman yanıtını vermiştir. Elde edilen 11,525 ki-kare değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuş olup, eğitim düzeyi ile “Kriz döneminde uygulanacak acil eylem planı hazırlamaktadır.” tutumları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı gözlenmiştir. Yani yöneticilerin eğitim düzeylerine göre “Kriz döneminde uygulanacak acil eylem planı hazırlamaktadır.” ifadesine verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir dağılıma rastlanmamıştır.

Tablo 5.28. Eğitim Düzeyi ile “Kriz yönetim ekibinin gerekli eğitimi almasına öncülük edilmektedir.” Tutumu İlişkisi

			Eğitim Düzeyi				Toplam
			Ön lisans	Lisans	Y. Lisans	Doktora	
Kriz yönetim ekibinin gerekli eğitimi almasına öncülük edilmektedir.	Hiç bir zaman	F %	1 ,7	4 2,7	0 ,0	0 ,0	5 3,3
	Nadiren	F %	3 2,0	14 9,3	2 1,3	2 1,3	21 14,0
	Bazen	F %	14 9,3	35 23,3	9 6,0	4 2,7	62 41,3
	Çoğunlukla	F %	8 5,3	32 21,3	3 2,0	2 1,3	45 30,0
	Her zaman	F %	0 ,0	16 10,7	0 ,0	1 ,7	17 11,3
	Toplam	F %	26 17,3	101 67,3	14 9,3	9 6,0	150 100,0
$\chi^2 = 12,306$			sd=12		p=0,421		

Tablo 5.28’den görüldüğü üzere, “Kriz yönetim ekibinin gerekli eğitimi almasına öncülük edilmektedir.” ifadesine 150 yöneticinin %30,0’ı çoğunlukla yanıtı verirken, %11,3’ü her zaman yanıtı vermiştir. Elde edilen 12,306 ki-kare değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuş olup, eğitim düzeyi ile “Kriz yönetim ekibinin gerekli eğitimi almasına öncülük edilmektedir.” tutumları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı gözlenmiştir. Yani yöneticilerin eğitim düzeylerine göre “Kriz yönetim ekibinin gerekli eğitimi almasına öncülük edilmektedir.” ifadesine verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir dağılıma rastlanmamıştır.

Tablo 5.29. Eğitim Düzeyi ile “Kriz kontrol ve risk denetim takımları kurulmaktadır.” Tutumu İlişkisi

			Eğitim Düzeyi				Toplam
			Ön lisans	Lisans	Y. Lisans	Doktora	
Kriz kontrol ve risk denetim takımları kurulmaktadır	Hiç bir zaman	F %	1 ,7	4 2,7	0 ,0	0 ,0	5 3,3%
	Nadiren	F %	7 4,7	16 10,7	3 2,0	2 1,3	28 18,7%
	Bazen	F %	11 7,3	30 20,0	7 4,7	3 2,0	51 34,0%
	Çoğunlukla	F %	6 4,0	35 23,3	2 1,3	4 2,7	47 31,3%
	Her zaman	F %	1 ,7	16 10,7	2 1,3	0 ,0	19 12,7
	Toplam	F %	26 17,3	101 67,3	14 9,3	9 6,0	150 100,0
$\chi^2 = 10,820$			sd=12		p=0,544		

Tablo 5.29’den görüldüğü üzere, “Kriz kontrol ve risk denetim takımları kurulmaktadır.” ifadesine 150 yöneticinin %31,3’ü çoğunlukla yanıtını verirken, %12,7’si her zaman yanıtını vermiştir. Elde edilen 10,820 ki-kare değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuş olup, eğitim düzeyi ile “Kriz kontrol ve risk denetim takımları kurulmaktadır.” tutumları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı gözlenmiştir. Yani yöneticilerin eğitim düzeylerine göre “Kriz kontrol ve risk denetim takımları kurulmaktadır.” ifadesine verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir dağılıma rastlanmamıştır.

Tablo 5.30. Eğitim Düzeyi ile “Tüm çalışanlar kriz yönetim planından haberdar edilmektedir.” Tutumu İlişkisi

			Eğitim Düzeyi				Toplam
			Ön lisans	Lisans	Y. Lisans	Doktora	
Tüm çalışanlar kriz yönetim planından haberdar edilmektedir.	Hiç bir zaman	F %	0 ,0	4 2,7	0 ,0	0 ,0	4 2,7
	Nadiren	F %	7 4,7	19 12,8	4 2,7	2 1,3	32 21,5
	Bazen	F %	10 6,7	19 12,8	5 3,4	2 1,3	36 24,2
	Çoğunlukla	F %	6 4,0	44 29,5	4 2,7	2 1,3	56 37,6
	Her zaman	F %	3 2,0	14 9,4	1 ,7	3 2,0	21 14,1
	Toplam	F %	26 17,3	101 67,3	14 9,3	9 6,0	150 100,0
$\chi^2 = 13,409$			sd=12		p=0,340		

Tablo 5.30’den görüldüğü üzere, “Tüm çalışanlar kriz yönetim planından haberdar edilmektedir.” ifadesine 150 yöneticinin %37,6’sı çoğunlukla yanıtını verirken, %14,1’i her zaman yanıtını vermiştir. Elde edilen 13,409 ki-kare değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuş olup, eğitim düzeyi ile “Tüm çalışanlar kriz yönetim planından haberdar edilmektedir.” tutumları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı gözlenmiştir. Yani yöneticilerin eğitim düzeylerine göre “Tüm çalışanlar kriz yönetim planından haberdar edilmektedir.” ifadesine verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir dağılıma rastlanmamıştır.

Tablo 5.31. Eğitim Düzeyi ile “Yaşanılan kriz hakkında kesinleşmiş bilgiler verilmektedir.” Tutumu İlişkisi

			Eğitim Düzeyi				Toplam
			Ön lisans	Lisans	Y. Lisans	Doktora	
Yaşanılan kriz hakkında kesinleşmiş bilgiler verilmektedir.	Hiç bir zaman	F %	0 ,0	1 ,7	1 ,7	1 ,7	3 2,0
	Nadiren	F %	3 2,0	17 11,3	2 1,3	0 ,0	22 14,7
	Bazen	F %	11 7,3	39 26,0	6 4,0	5 3,3	61 40,7
	Çoğunlukla	F %	10 6,7	23 15,3	2 1,3	1 ,7	36 24,0
	Her zaman	F %	2 1,3	21 14,0	3 2,0	2 1,3	28 18,7
	Toplam	F %	26 17,3	101 67,3	14 9,3	9 6,0	150 100,0
$\chi^2 = 14,611$			sd=12		p=0,263		

Tablo 5.31’den görüldüğü üzere, “Yaşanılan kriz hakkında kesinleşmiş bilgiler verilmektedir.” ifadesine 150 yöneticinin %24,0’ı çoğunlukla yanıtını verirken, %18,7’si her zaman yanıtını vermiştir. Elde edilen 14,611 ki-kare değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuş olup, eğitim düzeyi ile “Yaşanılan kriz hakkında kesinleşmiş bilgiler verilmektedir.” tutumları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı gözlenmiştir. Yani yöneticilerin eğitim düzeylerine göre “Yaşanılan kriz hakkında kesinleşmiş bilgiler verilmektedir.” ifadesine verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir dağılıma rastlanmamıştır.

Tablo 5.32. Eğitim Düzeyi ile “Tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlenmektedir.” Tutumu İlişkisi

		Eğitim Düzeyi				Toplam
		Ön lisans	Lisans	Y. Lisans	Doktora	
Tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlenmektedir	Hiçbir zaman	0 ,0	4 2,7	2 1,3	0 ,0	6 4,0
	Nadiren	6 4,0	9 6,0	3 2,0	3 2,0	21 14,0
	Bazen	7 4,7	42 28,0	4 2,7	3 2,0	56 37,3
	Çoğunlukla	10 6,7	39 26,0	3 2,0	1 ,7	53 35,3
	Her zaman	3 2,0	7 4,7	2 1,3	2 1,3	14 9,3
Toplam		26 17,3	101 67,3	14 9,3	9 6,0	150 100,0
		$\chi^2 = 18,397$ sd=12 p=0,104				

Tablo 5.32’den görüldüğü üzere, “Tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlenmektedir.” ifadesine 150 yöneticinin %35,3’ü çoğunlukla yanıtını verirken, %9,3’ü her zaman yanıtını vermiştir. Elde edilen 18,397 ki-kare değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuş olup, eğitim düzeyi ile “Tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlenmektedir.” tutumları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı gözlenmiştir. Yani yöneticilerin eğitim düzeylerine göre “Tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlenmektedir.” ifadesine verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir dağılıma rastlanmamıştır.

5.3.4. Mesleki Kıdeme Göre Yöneticilerin Kriz Dönemi Becerilerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde, yöneticilerin kriz dönemi boyutunda yer alan her bir maddeye verdikleri yanıtlar mesleki kıdemleri baz alınarak incelenmiştir.

Tablo 5.33. Mesleki Kıdem ile “Krizden korunmak amacıyla yazılı kriz yönetim planı hazırlamaktadır.” Tutumu İlişkisi

			Mesleki Kıdem					Toplam
			1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21 yıl ve üzeri	
Krizden korunmak amacıyla yazılı kriz yönetim planı hazırlamaktadır.	Hiç bir zaman	F	2	0	1	1	0	4
		%	1,3	,0	,7	,7	,0	2,7
	Nadiren	F	3	9	3	6	1	22
		%	2,0	6,0	2,0	4,0	,7	14,7
	Bazen	F	16	18	7	13	2	56
		%	10,7	12,0	4,7	8,7	1,3	37,3
	Çoğunlukla	F	13	12	8	9	7	49
		%	8,7	8,0	5,3	6,0	4,7	32,7
Her zaman	F	6	5	4	0	4	19	
	%	4,0	3,3	2,7	,0	2,7	12,7	
Toplam		F	40	44	23	29	14	150
		%	26,7	29,3	15,3	19,3	9,3	100,0
$\chi^2 = 18,167$ sd=16 p=0,314								

Tablo 5.33’den görüldüğü üzere, “Krizden korunmak amacıyla yazılı kriz yönetim planı hazırlamaktadır.” ifadesine 150 yöneticinin %32,7’si çoğunlukla yanıtını verirken, %12,7’si her zaman yanıtını vermiştir. Elde edilen 18,167 ki-kare değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuş olup, mesleki kıdem ile “Krizden korunmak amacıyla yazılı kriz yönetim planı hazırlamaktadır.” tutumları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı gözlenmiştir. Yani yöneticilerin mesleki kıdemlerine göre “Krizden korunmak amacıyla yazılı kriz yönetim planı hazırlamaktadır.” ifadesine verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir dağılıma rastlanmamıştır.

Tablo 5.34. Mesleki Kıdem ile “Kriz yönetim planı çerçevesinde kriz iletişim planı hazırlamaktadır.” Tutumu İlişkisi

			Mesleki Kıdem					Toplam
			1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21 yıl ve üzeri	
Kriz yönetim planı çerçevesinde kriz iletişim planı hazırlamaktadır.	Hiç bir zaman	F %	2 1,3	4 2,7	0 ,0	1 ,7	0 ,0	7 4,7
	Nadiren	F %	9 6,0	6 4,0	4 2,7	9 6,0	2 1,3	30 20,0
	Bazen	F %	11 7,3	15 10,0	9 6,0	13 8,7	6 4,0	54 36,0
	Çoğunlukla	F %	13 8,7	14 9,3	7 4,7	4 2,7	5 3,3	43 28,7
	Her zaman	F %	5 3,3	5 3,3	3 2,0	2 1,3	1 ,7	16 10,7
Toplam			F 40	44	23	29	14	150
			% 26,7	29,3	15,3	19,3	9,3	100,0
$\chi^2 = 12,163$ sd=16 p=0,733								

Tablo 5.34’den görüldüğü üzere, “Kriz yönetim planı çerçevesinde kriz iletişim planı hazırlamaktadır.” ifadesine 150 yöneticinin %28,7’si çoğunlukla yanıtını verirken, %10,7’si her zaman yanıtını vermiştir. Elde edilen 12,163 ki-kare değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuş olup, mesleki kıdem ile “Kriz yönetim planı çerçevesinde kriz iletişim planı hazırlamaktadır.” tutumları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı gözlenmiştir. Yani yöneticilerin mesleki kıdemlerine göre “Kriz yönetim planı çerçevesinde kriz iletişim planı hazırlamaktadır.” ifadesine verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir dağılıma rastlanmamıştır.

Tablo 5.35. Mesleki Kıdem ile “Kriz döneminde uygulanacak acil eylem planı hazırlamaktadır.” Tutumu İlişkisi

			Mesleki Kıdem					Toplam
			1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21 yıl ve üzeri	
Kriz döneminde uygulanacak acil eylem planı hazırlamaktadır.	Hiç bir zaman	F %	3 2,0	1 ,7	0 ,0	0 ,0	1 ,7	5 3,3
	Nadiren	F %	5 3,3	10 6,7	3 2,0	7 4,7	1 ,7	26 17,3
	Bazen	F %	14 9,3	17 11,3	8 5,3	13 8,7	3 2,0	55 36,7
	Çoğunlukla	F %	12 8,0	11 7,3	9 6,0	8 5,3	7 4,7	47 31,3
	Her zaman	F %	6 4,0	5 3,3	3 2,0	1 ,7	2 1,3	17 11,3
	Toplam	F %	40 26,7	44 29,3	23 15,3	29 19,3	14 9,3	150 100,0
$\chi^2 = 14,174$			sd=16		p=0,586			

Tablo 5.35’den görüldüğü üzere, “Kriz döneminde uygulanacak acil eylem planı hazırlamaktadır.” ifadesine 150 yöneticinin %31,3’ü çoğunlukla yanıtını verirken, %11,3’ü her zaman yanıtını vermiştir. Elde edilen 14,174 ki-kare değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuş olup, mesleki kıdem ile “Kriz döneminde uygulanacak acil eylem planı hazırlamaktadır.” tutumları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı gözlenmiştir. Yani yöneticilerin mesleki kıdemlerine göre “Kriz döneminde uygulanacak acil eylem planı hazırlamaktadır.” ifadesine verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir dağılıma rastlanmamıştır.

Tablo 5.36. Mesleki Kıdem ile “Kriz yönetim ekibinin gerekli eğitimi almasına öncülük edilmektedir.” Tutumu İlişkisi

			Mesleki Kıdem					Toplam
			1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21 yıl ve üzeri	
Kriz yönetim ekibinin gerekli eğitimi almasına öncülük edilmektedir.	Hiç bir zaman	F %	0 ,0	2 1,3	0 ,0	2 1,3	1 ,7	5 3,3
	Nadiren	F %	6 4,0	7 4,7	2 1,3	5 3,3	1 ,7	21 14,0
	Bazen	F %	16 10,7	22 14,7	8 5,3	10 6,7	6 4,0	62 41,3
	Çoğunlukla	F %	15 10,0	11 7,3	9 6,0	6 4,0	4 2,7	45 30,0
	Her zaman	F %	3 2,0	2 1,3	4 2,7	6 4,0	2 1,3	17 11,3
Toplam		F %	40 26,7	44 29,3	23 15,3	29 19,3	14 9,3	150 100,0
$\chi^2 = 14,697$ sd=16 p=0,547								

Tablo 5.36’den görüldüğü üzere, “Kriz yönetim ekibinin gerekli eğitimi almasına öncülük edilmektedir.” ifadesine 150 yöneticinin %30,0’ı çoğunlukla yanıtını verirken, %11,3’ü her zaman yanıtını vermiştir. Elde edilen 14,697 ki-kare değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuş olup, mesleki kıdem ile “Kriz yönetim ekibinin gerekli eğitimi almasına öncülük edilmektedir.” tutumları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı gözlenmiştir. Yani yöneticilerin mesleki kıdemlerine göre “Kriz yönetim ekibinin gerekli eğitimi almasına öncülük edilmektedir.” ifadesine verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir dağılıma rastlanmamıştır.

Tablo 5.37. Mesleki Kıdem ile “Kriz kontrol ve risk denetim takımları kurulmaktadır.” Tutumu İlişkisi

			Mesleki Kıdem					Toplam
			1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21 yıl ve üzeri	
Kriz kontrol ve risk denetim takımları kurulmaktadır.	Hiç bir zaman	F	0	0	0	4	1	5
		%	,0	,0	,0	2,7	,7	3,3
	Nadiren	F	5	10	4	6	3	28
		%	3,3	6,7	2,7	4,0	2,0	18,7
	Bazen	F	15	17	9	6	4	51
		%	10,0	11,3	6,0	4,0	2,7	34,0
	Çoğunlukla	F	15	12	8	8	4	47
		%	10,0	8,0	5,3	5,3	2,7	31,3
	Her zaman	F	5	5	2	5	2	19
		%	3,3	3,3	1,3	3,3	1,3	12,7
Toplam		F	40	44	23	29	14	150
		%	26,7	29,3	15,3	19,3	9,3	100,0
$\chi^2 = 19,094$			sd=16		p=0,264			

Tablo 5.37’den görüldüğü üzere, “Kriz kontrol ve risk denetim takımları kurulmaktadır.” ifadesine 150 yöneticinin %31,3’ü çoğunlukla yanıtını verirken, %12,7’si her zaman yanıtını vermiştir. Elde edilen 19,094 ki-kare değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuş olup, mesleki kıdem ile “Kriz kontrol ve risk denetim takımları kurulmaktadır.” tutumları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı gözlenmiştir. Yani yöneticilerin mesleki kıdemlerine göre “Kriz kontrol ve risk denetim takımları kurulmaktadır.” ifadesine verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir dağılıma rastlanmamıştır.

Tablo 5.38. Mesleki Kıdem ile “Tüm çalışanlar kriz yönetim planından haberdar edilmektedir.” Tutumu İlişkisi

			Mesleki Kıdem					Toplam
			1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21 yıl ve üzeri	
Tüm çalışanlar kriz yönetim planından haberdar edilmektedir.	Hiç bir zaman	F	1	1	0	1	1	4
		%	,7	,7	,0	,7	,7	2,7
	Nadiren	F	9	11	3	6	3	32
		%	6,0	7,4	2,0	4,0	2,0	21,5
	Bazen	F	10	10	9	5	2	36
		%	6,7	6,7	6,0	3,4	1,3	24,2
	Çoğunlukla	F	14	18	8	11	5	56
		%	9,4	12,1	5,4	7,4	3,4	37,6
	Her zaman	F	5	4	3	6	3	21
		%	3,4	2,7	2,0	4,0	2,0	14,1
Toplam		F	40	44	23	29	14	150
		%	26,7	29,3	15,3	19,3	9,3	100,0
$\chi^2 = 8,658$			sd=16		p=0,927			

Tablo 5.38’den görüldüğü üzere, “Tüm çalışanlar kriz yönetim planından haberdar edilmektedir.” ifadesine 150 yöneticinin %37,6’sı çoğunlukla yanıtını verirken, %14,1’i her zaman yanıtını vermiştir. Elde edilen 8,658 ki-kare değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuş olup, mesleki kıdem ile “Tüm çalışanlar kriz yönetim planından haberdar edilmektedir.” tutumları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı gözlenmiştir. Yani yöneticilerin mesleki kıdemlerine göre “Tüm çalışanlar kriz yönetim planından haberdar edilmektedir.” ifadesine verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir dağılıma rastlanmamıştır.

Tablo 5.39. Mesleki Kıdem ile “Yaşanılan kriz hakkında kesinleşmiş bilgiler verilmektedir.” Tutumu İlişkisi

			Mesleki Kıdem					Toplam
			1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21 yıl ve üzeri	
Yaşanılan kriz hakkında kesinleşmiş bilgiler verilmektedir.	Hiç bir zaman	F	1	2	0	0	0	3
		%	,7	1,3	,0	,0	,0	2,0
	Nadiren	F	5	6	4	5	2	22
		%	3,3	4,0	2,7	3,3	1,3	14,7
	Bazen	F	17	19	8	10	7	61
		%	11,3	12,7	5,3	6,7	4,7	40,7
	Çoğunlukla	F	9	10	8	8	1	36
		%	6,0	6,7	5,3	5,3	,7	24,0
	Her zaman	F	8	7	3	6	4	28
		%	5,3	4,7	2,0	4,0	2,7	18,7
Toplam		F	40	44	23	29	14	150
		%	26,7	29,3	15,3	19,3	9,3	100,0
$\chi^2 = 8,475$ sd=16 p=0,933								

Tablo 5.39’den görüldüğü üzere, “Yaşanılan kriz hakkında kesinleşmiş bilgiler verilmektedir.” ifadesine 150 yöneticinin %24,0’ı çoğunlukla yanıtını verirken, %18,7’si her zaman yanıtını vermiştir. Elde edilen 8,475 ki-kare değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuş olup, mesleki kıdem ile “Yaşanılan kriz hakkında kesinleşmiş bilgiler verilmektedir.” tutumları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı gözlenmiştir. Yani yöneticilerin mesleki kıdemlerine göre “Yaşanılan kriz hakkında kesinleşmiş bilgiler verilmektedir.” ifadesine verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir dağılıma rastlanmamıştır.

Tablo 5.40. Mesleki Kıdem ile “Tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlenmektedir.” Tutumu İlişkisi

			Mesleki Kıdem					Toplam
			1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21 yıl ve üzeri	
Tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlenmektedir	Hiç bir zaman	F %	1 ,7	2 1,3	1 ,7	2 1,3	0 ,0	6 4,0
	Nadiren	F %	5 3,3	7 4,7	5 3,3	3 2,0	1 ,7	21 14,0
	Bazen	F %	14 9,3	16 10,7	8 5,3	14 9,3	4 2,7	56 37,3
	Çoğunlukla	F %	13 8,7	16 10,7	7 4,7	8 5,3	9 6,0	53 35,3
	Her zaman	F %	7 4,7	3 2,0	2 1,3	2 1,3	0 ,0	14 9,3
Toplam		F %	40 26,7	44 29,3	23 15,3	29 19,3	14 9,3	150 100,0
$\chi^2 = 13,402$ sd=16 p=0,643								

Tablo 5.40’den görüldüğü üzere, “Tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlenmektedir.” ifadesine 150 yöneticinin %35,3’ü çoğunlukla yanıtını verirken, %9,3’ü her zaman yanıtını vermiştir. Elde edilen 13,402 ki-kare değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuş olup, mesleki kıdem ile “Tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlenmektedir.” tutumları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı gözlenmiştir. Yani yöneticilerin mesleki kıdemlerine göre “Tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlenmektedir.” ifadesine verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir dağılıma rastlanmamıştır.

5.3.5. Demografik Özelliklere Göre Kriz Öncesi Dönem Yönetim Becerilerinin Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Bu bölümde yöneticilerin kriz öncesi dönem boyutundaki maddelere verdikleri yanıtlar toplanarak toplam puanları elde edilmiş ve bu toplam puanların demografik özelliklere göre farklılaşmaları incelenmiştir. Bölüm 5.3.2’de verilen normallik sınaması sonucunda kriz öncesi dönem boyutu toplam puanlarının demografik özelliklere göre farklılaşmaları belirlemek parametrik testler kullanılmıştır. Buna bağlı

olarak cinsiyete göre farklılaşmalar bağımsız örneklem t testi, yaş, eğitim düzeyi ve mesleki kıdeme göre farklılaşmalar tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile test edilmiştir.

Tablo 5.41. Kriz Öncesi Dönem Yönetim Becerilerinin Cinsiyete Göre Farklılaşması

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Varyansların Eşitliği için Levene's Testi		T	p
				F	p		
Bayan	79	23,506	4,648	0,342	0,560	2,062	0,041*
Erkek	71	21,971	4,439				

T Testi

*p<0,05

Tablo 5.41'den, yöneticilerin kriz öncesi dönemdeki yönetim becerilerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile elde edilen 2,060 t istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bayan yöneticilerin kriz öncesi dönem boyutundan aldıkları toplam puan 23,506 iken erkek yöneticilerin toplam puanı 21,971 olarak gözlenmiş olup, ortalamalar arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. Bayan yöneticilerin kriz öncesi dönemdeki yönetim becerilerinin erkek yöneticilerden daha iyi olduğu dikkat çekmiştir. Bu durumda H_{1-a} alternatif hipotezi **kabul** edilmiştir.

Tablo 5.42. Kriz Öncesi Dönem Yönetim Becerilerinin Yaşa Göre Farklılaşması

Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	Varyansların Eşitliği için Levene's Testi		F	p
				F	p		
26-30 yaş	51	23,745	3,928	2,274	0,082	1,626	0,186
31-35 yaş	48	21,750	4,974				
36-40 yaş	34	22,970	5,271				
41 yaş ve üzer	17	22,411	3,536				

Anova

Tablo 5.42'den görüldüğü üzere, yöneticilerin kriz öncesi dönemdeki yönetim becerilerinin yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile elde

edilen 1,626 f istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Buna göre üst düzey yöneticilerin yaşlarının kriz öncesi dönemdeki yönetim becerilerinde farklılık oluşturmadığı dikkat çekmiştir. Bu durumda H_{1-b} alternatif hipotezi **red** edilmiştir.

Tablo 5.43. Kriz Öncesi Dönem Yönetim Becerilerinin Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşması

Eğitim Düzeyi	N	Ortalama	Standart Sapma	Varyansların Eşitliği için Levene's Testi		F	p
				F	p		
Ön lisans	26	21,307	4,361	0,195	0,900	1,938	0,126
Lisans	101	23,376	4,514				
Yüksek lisans	14	22,285	4,842				
Doktora	9	21,111	5,182				

Anova

Tablo 5.43'den görüldüğü üzere, yöneticilerin kriz öncesi dönemdeki yönetim becerilerinin eğitim düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile elde edilen 1,938 f istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Buna göre üst düzey yöneticilerin eğitim düzeylerinin kriz öncesi dönemdeki yönetim becerilerinde farklılık oluşturmadığı dikkat çekmiştir. Bu durumda H_{1-c} alternatif hipotezi **red** edilmiştir.

Tablo 5.44. Kriz Öncesi Dönem Yönetim Becerilerinin Mesleki Kıdeme Göre Farklılaşması

Mesleki Kıdem	N	Ortalama	Standart Sapma	Varyansların Eşitliği için Levene's Testi		F	p
				F	p		
1-5 Yıl	40	23,525	3,889	1,520	0,199	0,505	0,732
6-10 Yıl	44	22,090	4,748				
11-15 Yıl	23	22,826	5,297				
16-20 Yıl	29	22,724	5,502				
21 Yıl ve üzeri	14	22,857	2,567				

Anova

Tablo 5.44'den görüldüğü üzere, yöneticilerin kriz öncesi dönemdeki yönetim becerilerinin mesleki kıdemlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile elde edilen 0,505 f istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Buna göre üst düzey yöneticilerin mesleki kıdemlerinin kriz öncesi dönemdeki yönetim becerilerinde farklılık oluşturmadığı dikkat çekmiştir. Bu durumda H_{1-d} alternatif hipotezi **red** edilmiştir.

5.3.6. Demografik Özelliklere Göre Kriz Dönemi Yönetim Becerilerinin Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Bu bölümde yöneticilerin kriz dönemi boyutundaki maddelere verdikleri yanıtlar toplanarak toplam puanları elde edilmiş ve bu toplam puanların demografik özelliklere göre farklılaşmaları incelenmiştir. Bölüm 5.3.2'de verilen normallik sinaması sonucuna bağlı olarak kriz dönemi boyutu toplam puanlarının demografik özelliklere göre farklılaşmaları belirlemek için parametrik testler kullanılmıştır. Buna bağlı olarak cinsiyete göre farklılaşmalar bağımsız örneklem t testi, yaş, eğitim düzeyi ve mesleki kıdeme göre farklılaşmalar tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile test edilmiştir.

Tablo 5.45. Kriz Dönemi Yönetim Becerilerinin Cinsiyete Göre Farklılaşması

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Varyansların Eşitliği için Levene's Testi		T	p
				F	p		
Bayan	79	27,303	4,889	0,617	0,434	1,674	0,096
Erkek	71	25,887	5,476				

T Testi

Tablo 5.45'den, yöneticilerin kriz dönemindeki yönetim becerilerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile elde edilen 1,674 t istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Buna göre üst düzey yöneticilerin cinsiyetlerinin kriz dönemindeki yönetim becerilerinde farklılık oluşturmadığı dikkat çekmiştir. Bu durumda H_{2-a} alternatif hipotezi **red** edilmiştir.

Tablo 5.46. Kriz Dönemi Yönetim Becerilerinin Yaşa Göre Farklılaşması

Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	Varyansların Eşitliği için Levene's Testi		F	p
				F	p		
26-30 yaş	51	27,313	4,662	0,653	0,582	0,724	0,539
31-35 yaş	48	25,812	5,436				
36-40 yaş	34	26,558	5,598				
41 yaş ve üzeri	17	27,058	5,413				

Anova

Tablo 5.46'dan görüldüğü üzere, yöneticilerin kriz dönemindeki yönetim becerilerinin yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile elde edilen 1,0,724 f istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Buna göre üst düzey yöneticilerin yaşlarının kriz dönemindeki yönetim becerilerinde farklılık oluşturmadığı dikkat çekmiştir. Bu durumda H_{2-b} alternatif hipotezi **red** edilmiştir.

Tablo 5.47. Kriz Dönemi Yönetim Becerilerinin Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşması

Eğitim Düzeyi	N	Ortalama	Standart Sapma	Varyansların Eşitliği için Levene's Testi		F	p
				F	p		
Ön lisans	26	25,884	4,311	1,236	0,299	0,270	0,847
Lisans	101	26,831	5,349				
Yüksek lisans	14	26,285	5,312				
Doktora	9	27,111	6,353				

Anova

Tablo 5.47'den görüldüğü üzere, yöneticilerin kriz dönemindeki yönetim becerilerinin eğitim düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile elde edilen 0,270 f istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Buna göre üst düzey yöneticilerin eğitim düzeylerinin kriz dönemindeki yönetim becerilerinde farklılık oluşturmadığı dikkat çekmiştir. Bu durumda H_{2-c} alternatif hipotezi **red** edilmiştir.

Tablo 5.48. Kriz Dönemi Yönetim Becerilerinin Mesleki Kıdeme Göre Farklılaşması

Mesleki Kıdem	N	Ortalama	Standart Sapma	Varyansların Eşitliği için Levene's Testi		F	p
				F	p		
1-5 Yıl	40	27,100	4,882	0,513	0,726	0,896	0,468
6-10 Yıl	44	25,954	5,264				
11-15 Yıl	23	27,478	5,341				
16-20 Yıl	29	25,689	5,701				
21 Yıl ve üzeri	14	28,000	4,657				

Anova

Tablo 5.48'den görüldüğü üzere, yöneticilerin kriz dönemindeki yönetim becerilerinin mesleki kıdemlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile elde edilen 0,896 f istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Buna göre üst düzey yöneticilerin mesleki kıdemlerinin kriz dönemindeki yönetim becerilerinde farklılık oluşturmadığı dikkat çekmiştir. Bu durumda H_{2-d} alternatif hipotezi **red** edilmiştir.

5.3.7. Demografik Özelliklere Göre Kriz Sonrası Dönem Yönetim Becerilerinin Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Bu bölümde yöneticilerin kriz sonrası dönem boyutundaki maddelere verdikleri yanıtlar toplanarak toplam puanları elde edilmiş ve bu toplam puanların demografik özelliklere göre farklılaşmaları incelenmiştir. Bölüm 5.3.2'de verilen normallik sinaması sonucuna bağlı olarak kriz sonrası dönem boyutu toplam puanlarının demografik özelliklere göre farklılaşmaları belirlemek için parametrik testler kullanılmıştır. Buna bağlı olarak cinsiyete göre farklılaşmalar bağımsız örneklem t testi, yaş, eğitim düzeyi ve mesleki kıdeme göre farklılaşmalar tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile test edilmiştir.

Tablo 5.49. Kriz Sonrası Dönem Yönetim Becerilerinin Cinsiyete Göre Farklılaşması

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Varyansların Eşitliği için Levene's Testi		T	p
				F	p		
Bayan	79	55,822	7,702	0,216	0,643	2,482	0,014*
Erkek	71	52,591	8,236				

T Testi

*p<0,05

Tablo 5.49'dan, yöneticilerin kriz sonrası dönemdeki yönetim becerilerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile elde edilen 2,482 t istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bayan yöneticilerin kriz sonrası dönem boyutundan aldıkları toplam puan 55,822 iken erkek yöneticilerin toplam puanı 52,591 olarak gözlenmiş olup, ortalamalar arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. Bayan yöneticilerin kriz sonrası dönemdeki yönetim becerilerinin erkek yöneticilerden daha iyi olduğu dikkat çekmiştir. Bu durumda H_{3-a} alternatif hipotezi **kabul** edilmiştir.

Tablo 5.50. Kriz Sonrası Dönem Yönetim Becerilerinin Yaşa Göre Farklılaşması

Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	Varyansların Eşitliği için Levene's Testi		F	p
				F	p		
26-30 yaş	51	55,313	6,341	2,057	0,109	1,336	0,265
31-35 yaş	48	52,500	9,333				
36-40 yaş	34	54,411	7,851				
41 yaş ve üzer	17	56,058	9,243				

Anova

Tablo 5.50'den görüldüğü üzere, yöneticilerin kriz sonrası dönemdeki yönetim becerilerinin yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile elde edilen 1,336 f istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Buna göre üst düzey yöneticilerin yaşlarının kriz sonrası dönemdeki

yönetim becerilerinde farklılık oluşturmadığı dikkat çekmiştir. Bu durumda **H_{3-b}** alternatif hipotezi **red** edilmiştir.

Tablo 5.51. Kriz Sonrası Dönem Yönetim Becerilerinin Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşması

Eğitim Düzeyi	N	Ortalama	Standart Sapma	Varyansların Eşitliği için Levene's Testi		F	p
				F	p		
Önlisans	26	51,423	7,569	0,925	0,430	3,142	0,027*
Lisans	101	55,574	7,583				
Yüksek lisans	14	53,428	8,545				
Doktora	9	49,555	11,413				

Anova
*p<0,05

Tablo 5.51'den görüldüğü üzere, yöneticilerin kriz sonrası dönemdeki yönetim becerilerinin eğitim düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile elde edilen 3,142 f istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Ön lisans mezunu olan yöneticilerin kriz sonrası dönem boyutundan aldıkları toplam puan 51,423, lisans mezunlarının 55,574, yüksek lisans mezunlarının 53,428 ve doktora mezunlarının toplam puanları ise 49,555 olarak gözlenmiş olup, ortalamalar arası fark anlamlı bulunmuştur. Hangi eğitim düzeylerinin farklılığı oluşturduğunu belirlemek amacı ile Post-Hoc testlerinden LSD kullanılmış ve LSD sonuçlarına göre, Ön lisans ve doktora mezunu olan yöneticilerin kriz dönemi yönetim becerileri lisans mezunlarına göre daha düşük gözlenmiştir. Lisans mezunu olan yöneticilerin kriz sonrası dönemdeki yönetim becerilerinin daha iyi olduğu dikkat çekmiştir. Bu durumda **H_{3-c}** alternatif hipotezi **kabul** edilmiştir.

Tablo 5.52. Kriz Sonrası Dönem Yönetim Becerilerinin Mesleki Kıdeme Göre Farklılaşması

Mesleki Kıdem	N	Ortalama	Standart Sapma	Varyansların Eşitliği için Levene's Testi		F	p
				F	p		
1-5 Yıl	40	55,100	6,785	1,417	0,231	1,909	0,112
6-10 Yıl	44	52,772	8,226				
11-15 Yıl	23	55,304	9,062				
16-20 Yıl	29	52,620	9,194				
21 Yıl ve üzeri	14	58,571	5,543				

Anova

Tablo 5.52'den görüldüğü üzere, yöneticilerin kriz sonrası dönemdeki yönetim becerilerinin mesleki kıdemlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile elde edilen 1,909 f istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Buna göre üst düzey yöneticilerin mesleki kıdemlerinin kriz sonrası dönemdeki yönetim becerilerinde farklılık oluşturmadığı dikkat çekmiştir. Bu durumda H_{3-d} alternatif hipotezi **red** edilmiştir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

İşletme yöneticisi, içinde yaşadığı Dünya'nın hangi yönde değişmekte ve gelişmekte olduğunu bilirse, karar ve planları biçimlendirme olanağı elde eder. Bu değişme ve gelişme eğilimlerini ve bunların niteliklerini anlamak ve bunlara uyum sağlamak, yöneticinin ileriye görme, planlama ve karar verme yetenek ve olanaklarına katkıda bulunacağı için işletmenin başarısını artırır. Bu eğilimlere ayak uyduramayan işletmelerin, yaşama ve gelişme güçleri gittikçe zayıflar ve aniden kendilerini bir krizin içinde bulurlar.

Kriz, işletmelerin hayat safhalarının belirli dönemlerinde karşılaşılabileceği ve sonuçları itibariyle üzerlerinde olumlu veya olumsuz bir takım izler bırakabileceği bir olgudur. Kriz, işletmenin hayat safhasına, teknik, ekonomik ve sosyal etkilere bağlı olarak veya belirsizlik derecelerine göre bir sınıflandırmaya tabi tutulabilir. Hangi türden olursa olsun, işletmelerin krizle karşılaşmalarında iç ve dış birçok faktör rol oynar. İşletmenin kullandığı hammaddeler veya piyasaya sunduğu ürünler, sistem ve makinelerin çökmesi, imaj ve itibar zedelenmesi, kritik bilgi kaybı, tüketicilerin tercihlerinde meydana gelen ani değişiklikleri ülkede yaşanan ekonomik krizler, doğal afetler gibi birçok nedenden dolayı işletmeler hiç beklemedikleri bir anda krize sürüklenebilirler.

İşletme analiz edildiğinde dış çevreden kaynaklanıyor gibi görülen krizlerin çoğunun, aslında yöneticilerin yetersizliği, bilgi toplama eksikliği, işletmenin geçmişi, merkezileşme derecesi, işin özellikleri, yapı esnekliği ve karar verme gibi işletme içi faktörlerden kaynaklandığı görülür.

İşletmenin krizle karşılaşmalarında en temel sebeplerden biri, yönetimin yetersiz kalmasıdır. Bu yetersizliklerden bazıları; kararlarda öngörü niteliğinin zayıf olması, yeni problemlerin varlığını kavrayamama ve onlara eski çözümler uygulama, çevrenin dinamik yapısı karşısında pasif kalma, sistemi kusurlu bularak krizi inkar etme ve krizi algılamada etkili olan kişilik yapısının zayıflığıdır.

İşletmelerin krizle karşılaşması hızlı bir değişim sürecinin sonucudur. Kriz süreci, yakın zaman dilimleriyle birbirini takip eden, bazen de aynı zamanda oluşan, aşamalardan geçerek işletmeyi etkilemektedir. Tüm toplumsal ve kurumsal olayların izlediği seyirde olduğu gibi kriz süreci de üç aşamada gerçekleşmektedir. Bunlar; a) kriz öncesi dönem, b) kriz dönemi ve c) kriz sonrası dönemdir.

Kriz öncesi dönem; kriz durumuna gelmeden önce belirtilerinin aşama aşama giderek ağırlaştığı dönemdir. Kriz dönemi; krize yönelik sinyallerin doğru algılanamayıp halledilemediğinden, krizle karşı karşıya kalınan dönemdir. Kriz sonrası dönem ise; kriz sonrası dönem, işletme yönetimleri için bir yandan krizin olumsuz etkilerini ortadan kaldırmaya çalışılıp, kriz tekrarlamamasına yönelik yönetim yapısını hazırlamaya çalışırken diğer yandan da tekrar bir kriz durumu ile karşılaşmamak için gerekli çalışmaların yapıldığı, işletmenin eski imajının kazanılmasına ve kamuoyu önünde önceden sahip olunan konuma ulaşılmaya yönelik işletme içine ve dışına yönelik çalışmaların yapıldığı bir dönemdir.

Küreselleşmenin boyut ve kapsamının daha da genişlediği, sınırların kalktığı günümüzde, faaliyet gösterdiği alan ne olursa olsun işletmeler, hızlı ve sürekli değişen bir çevrede varlığını sürdürmekte ve bu kesintisiz değişim işletmelere aynı anda çeşitli tehlike ve fırsatları bir arada sunmaktadır. İşletmelerin karşılaşabilecekleri krizler, her zaman korku ve tehlike krizleri olmayabilir. Bazı durumlarda işletmeler fırsat krizleri ile de karşı karşıya kalabilir. İşletmelerin başarıları, büyük oranda bu tehlike ve fırsatlara karşı gösterebilecekleri duyarlılığa ve bu sürece ilişkin öngörü ve tedbirlere bağlıdır. İşletmelere düşen görev, korku ve tehlike krizlerinde muhtemel kayıpları asgariye indirmeye çalışmak, fırsat krizlerinde ise elde edilecek kazançları azamileştirmeye gayret etmektedir. Bu durumda “kriz yönetimini” veya daha iyimser bir yaklaşımla “krizsiz bir yönetimi” gerekli kılmaktadır.

Kriz dönemlerinde krize karşı etkin önlemler almak, mevcut tehlike ve tehditlerden en az zararla çıkmak ve kriz ortamındaki gelişmeleri fırsata çevirmek ancak etkin bir “kriz yönetimi” ile olur. Kriz yönetimi, adından da anlaşıldığı üzere krizle karşılaşan işletmeler tarafından alınması gereken önlemleri ifade eder. Kriz yönetiminin asıl amacı, krize uğrayan bir işletmeyi krizden kurtarmak değil, işletmeyi bir krize

maruz kalmadan krize hazırlıklı tutmaktır. Bununla birlikte, bir kriz meydana geldiğinde, yapılan planlar sayesinde, uğranılacak zararlar minimize edilebilir.

Kriz yönetimi, birçok safhadan oluşan bir süreçtir. Genel anlamda, kriz yönetim süreci beş safhaya ayrılarak incelenebilmektedir. Bunlar; a) kriz sinyallerinin alınması, b) hazırlık ve korunma, c) denetim altına alma, d) normal duruma dönüş ve e) öğrenme ve değerlendirmedir.

Kriz yönetimi süreci içinde ele alınan ilk iki safha, olası bir krizin öngörülerek hazırlık ve koruma faaliyetlerine yöneliktir. Bir başka ifadeyle, kriz yönetimi sürecinin ilk iki safhası, kriz yönetimi sürecinin, kriz öncesi faaliyetlerini içermektedir. Krizin kontrol altına alınması, kayıp ve zararların sınırlandırılması safhası olan üçüncü safhada; kriz yönetiminin, krizdeki faaliyetleri önem kazanmaktadır. Üçüncü safhada olası bir krizle değil var olan bir krizle başa çıkılmaya çalışılmaktadır. Kriz yönetiminin son iki safhasında ise krizin olumsuz sonuçlarının ortadan kaldırılmasına çalışılmakta ve kriz süreci gözden geçirilerek geleceğe yönelik dersler çıkarılmaktadır.

Krize yakalanmamak örgütler açısından önemlidir; ancak yakalandıktan sonra kaçış mümkün değildir. Bu nedenle krizin yönetilmesi ve en az zararla atlatılması için gerekli enstrümanlar devreye sokulmalıdır. Bunun için krize hazırlıklı olunması ve krizde nasıl davranılması gerektiği bilinmelidir. Durumun tekrarlanmaması için önlemler alınmalı ve erken uyarı sistemleri geliştirilmelidir.

Sorunsuz bir ortamda, birçok kural ve yönetmeliği, ortalama zekâyâ ve yeteneğe sahip bir kişi başarıyla uygulayabilir. Aslında birçok yönetim metodu, mantık kullanma veya birkaç ana kurama bağlı kalmanın dışında fazla bir beceri gerektirmez. Yöneticilik becerisine en çok kriz anlarında ihtiyaç duyulur. Böyle anlarda, bazı klasik yöneticilik kuralları ve kuramları işlevini yitirir veya bir süre için bir kenara bırakılmaları ya da değiştirilmeleri gerekir.

Kriz zamanları, yöneticilerin en çok arandığı zamanlardır. Yöneticilerin bu zamanlarda sergileyecekleri yönetsel beceriler, örgütü dağılmaktan kurtarır ve krizin yarattığı paniği gidererek kriz durumunun bir an önce atlatılmasını sağlar. Örgütsel

etkililik açısından, yöneticilerin kriz yönetim becerilerine sahip olmaları önemlidir. Özellikle, kriz anlarında yöneticiler, gerekli kriz yönetim becerilerini sergileyerek, örgütün varlığını devam ettirmesini sağlayabilirler.

İşletme yöneticilerinin yönetim süreçlerindeki başarısı; krizin, en az zararla baş edilebilmesinde önemli etkiye sahiptir. Planlama, iletişim, koordinasyon, emir verme, örgütlenme gibi yönetim süreçleri, işletme yöneticilerinin günlük işlerinde, sürekli yaptıkları eylemler arasındadır. Ancak bu süreçlerin proaktif eylemler olarak krizin önlenmesinde önemi büyüktür.

Bu çalışmanın araştırma kısmında; araştırmaya katılan 150 yöneticinin krizle karşılaşılması varsayılan durumlarda rollerinin (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve mesleki kıdem) açısından, nasıl bir değişim gösterdiği belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre;

- a) Kriz öncesi dönemde, özel sektörde faaliyet gösteren bankaların üst düzey yöneticilerinin yöneticilik tutumları cinsiyetlerine göre farklılık gösterirken, yaşa, eğitim düzeylerine ve mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermemektedir.
- b) Kriz döneminde, yöneticilerin cinsiyetleri, yaşları, eğitim düzeyleri ve mesleki kıdemlerine göre yöneticilik tutumları farklılık göstermemektedir.
- c) Kriz sonrası dönemde, özel sektörde faaliyet gösteren bankaların üst düzey yöneticilerinin yöneticilik tutumları cinsiyetlerine ve eğitim düzeylerine göre farklılık gösterirken, yaşa ve mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermemektedir.

Bu sonuçlara bakılarak, krizle karşılaşılması varsayılan durumlarda, çalışanlar arasındaki çatışmaları gidermek için yöneticilerin dikkate almaları gereken bazı hususlar aşağıda sunulmuştur; Yöneticilerin;

1. Kriz yönetimini bilimsel esaslara göre bilmeli ve uygulamaları gerekmektedir.
2. Kriz yönetiminin büyük işletmelerin yapacağı lüks ve maliyetli olduğu önyargısından kurtulmak gerekmektedir.

3. Kriz yönetimi konusunda deneyimli ve eğitilmiş olması gerekmektedir.
4. Krize karşı önceden tedbir almalı, kriz yönetim planları yapmalı ve kararlar hızlı ve net biçimde almalıdır.
5. Çevrede oluşan değişimler, yakından izlemeli ve değişik kriz türlerine ait sinyallere önceden ulaşmalıdır.
6. Kriz yönetimi için oluşturulan stratejiler ve planlar, gelişme ve öğrenme üzerinde yoğunlaşmalı ve öngörülere açık olmalıdır.
7. İşgörenlere kendi sorunlarını çözmeleri için gerekli teşvik ve fırsat tanmalıdır.
8. Duygulara hakim olmalı ve krizlere yapısal ve psikolojik olarak hazırlanmalıdır.

Sonuç olarak, kriz durumları aslında her yönetici için kendi deneyim ve becerilerini sınamaları açısından birer fırsattır. Yaşanan krizi tüm yönleriyle ele almak ve örgütün bu kriz durumunu zarar görmeden atlatmasını sağlamak her yöneticinin görevidir. Yaşanan krizi örgüt için bir fırsata dönüştürmek de ancak etkili kararlar verebilen, hızlı düşünebilen ve yaratıcı yöneticilerin işidir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Akat, İlter, Gönül Budak ve Gülay Budak. **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi, İzmir, 2002.
- Akat, İlter. **İşletme Yönetimi**, Üçel Yayıncılık, İzmir, 1984.
- Ataman, Göksel. **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001.
- Baltaş, Zuhâl. **Krizde Fırsatları Görmek: Yöneticiler İçin Krizde Yönetim El Kitabı**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2002.
- Baransel, Atilla. **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No: 257, Cilt: 1, İstanbul, 1993.
- Barutçugil, İsmet. **Bilgi Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İkinci Baskı, İstanbul, 2002.
- Baydaş, Adülvahap, İsmail Bekan ve Adnan Özyılmaz. **Kriz ve Kriz Yönetimi, Çağdaş Yönetim Yaklaşımları – İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar**, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2004.
- Bealy, Frank. **Blackwell Dictionary of Political Science**, Blackwell Publishes, UK, 2000.
- Blokck, F. **The Origins of International Economic Disorders**, University of California Press, Berkeley, 1979.
- Bozgeyik, Abdullah. **Krizleri Fırsata Dönüştürmek**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- Bozkurt, Ömer, Seriya Sezen ve Turgay Ergun. **Kamu Yönetimi Sözlüğü**, TODAİE Yayınları, Ankara, 1998.
- S.E. Brock, J. Sandoval J.ve L. Sharon, **Preparing for Crises in the Schools: A Manual For Building School Crisis Response Teams**, 2th Eediton, J. Wiley, New York, 2001.
- Can, Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Üçüncü Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1994, s.304.
- Celep, Cevat. **Dönüşümsel Liderlik**, Anı Yayıncılık, Ankara, 2004.
- Cemalcılar, İlhan ve diğerleri. **İşletmecilik Bilgisi**, Anadolu Üniversitesi İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayını, No: 3, Eskişehir, 1989.

- Demirtaş, Hasan. “Kriz Yönetimi”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Yıl: 6, Sayı: 23, Yaz 2000.
- Dinçer, Ömer ve Yahya Fidan. **İşletme Yönetimine Giriş**, 3. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1996.
- Dinçer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları**, Beşinci Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 1998.
- Doğan, Davut. **İzlenimler/Genç Bir İşadammının Yaşamından Kesitler**, Sarnıç Yayınları, İstanbul, 2003.
- Doğan, Mehmet. **Büyük Türkçe Sözlük**, Birlik Yayınları, Ankara, 1982.
- Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Örgütsel Davranış**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1996.
- Erdoğan, İrfan. **Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000,
- Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınları, No: 401, İstanbul, 1993.
- Ergun, Turgay ve Aykut Polatoğlu. **Kamu Yönetimine Giriş**, Sevinç Matbaası, Ankara, 1984.
- Fink, Steven. **Crisis Management**, American Management Association, New York, 1986.
- Genç, Nurullah. **Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005.
- Gigliotti, Richard ve Ronald Jason. **Emergency Planning for Maximum Protection**, USA, Butterworth - Heinemann, 1991.
- Gümüş, Mustafa. **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**, İkinci Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, 1999.
- Haşit, Gürkan. **İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye’nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2000.
- Kalaycı, Şerif. **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Asil Yayın Dağıtım 3.Basım, Ankara, 2008.
- Koontz, Harold, Cyril O’Donnell and Heinz Weihrich. **Management**, McGraw Hill Book Company, Singapore, 1986.
- Lagadec, Patrick. **Preventing Cahos in an Crisis**, McGraw-Hill, NewYork, 1993.

- Mescon, M. H., M. Albert ve F. Khedouri. **Management Third Edition**, Harper & Row Publishers, New York, 1988.
- Mitroff, I. Ian ve Pearson, M. Cheistine, **Crisis Management: A Diagnostic Guide for Improving Your Organizations's Crisis-Preparedness**, Jossey, Bass Publishers, San Francisco, 1993.
- Mucuk, İsmet. **Modern İşletmecilik**, Onüçüncü Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001.
- Naisbitt, John. **Megatrends 2000: Büyük Yönelimler**, Form Yayıncılık, İkinci Baskı, İstanbul, 1991.
- Okay, Ayla ve Aydemir Okay. **Halkla İlişkiler, Kavram, Strateji ve Uygulamaları**, Der Yayınları, İstanbul, 2002.
- Öğüt, Adem. **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Yayınları, İkinci Baskı, Ankara, 2003.
- Öncül, Mehmet Sadık, Berrin Filizöz ve Hasan Tağraf. **Sivas Ticaret İşletmeleri ve Kriz**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2000.
- Özalp, İnan. **İşletme Yönetimi**, Birlik Ofset, Eskişehir, 2001.
- Özalp, İnan. **Yönetim ve Organizasyon**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 951, Ders Kitapları Yayın No: 15, Eskişehir, 1999.
- Peker, Ömer. **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**, Türkiye Ortadoğu ve Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara, 1995.
- Plunket, W. R. ve R.F. Attner. **Introduction To Management**, 4. Edition. PWS-Kent Publishing Company, America, 1992.
- Regester, Michael. **Crisis Management**, Hutchinson Business, 1989.
- Reid, L. Janine. **Crisis Management-Planning and Media Relations for the Design and Construction Industry**, John Wiley & Sons, Inc., Canada, 2000.
- Rodoplu, Gültekin ve Ali Akdemir. **İşletme Bilimine Giriş**, Isparta, 1998.
- Sağlık Ansiklopedisi, Cilt: 3, Arkın Kitabevi, İstanbul.
- Seyidoğlu, Halil. **Ekonomi ve İşletmecilik Terimleri Sözlüğü**, Güzem Can Yayınları, İstanbul, 1999.
- Silver, A. David. **Taban Çöktüğü Zaman**, Çev: Naz Türer, Form Yayınları No.6, 1990.

- Şahbaz, R. Pars ve Muharrem Tuna. **Krizlerin Türk Turizmine Etkileri ve Makro Ölçekte Kriz Yönetim Stratejileri**, 21.Yüzyılın Eşiğinde Türkiye Turizmi Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Başkent Üniversitesi Yayınları, Ankara, 1998.
- Şimşek, Şerif. **Yönetim ve Organizasyon**, Konya, 1995.
- Tack, B. Philip. **Kriz Zamanı Yönetimi**, Çev: Yakut Güneri, İlgi Yayıncılık, İstanbul, 1994.
- Tekin, Mahmut ve Muammer Zerenler. **Krizi Yönetebilmenin Sırları**, Çizgi Kitabevi, Konya, 2005.
- Tortop, Nuri. **Kamu Kuruluşlarında Halkla İlişkiler**, Türkiye Ortadoğu ve Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara, 1975.
- Tosun, Kemal. **İşletme Yönetimi: Genel Esaslar**, Altıncı Baskı, Savaş Yayınları, Ankara, 1992.
- Tuğlacı, Pars. **İngilizce-Türkçe Tıp Sözlüğü**, ABC Kitabevi, İstanbul, 1997.
- Tutar, Hasan. **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2000.
- Tüz, Melek Vergiliel. **Kriz Yönetimi: İşletmelerde Uygulama İçin Temel Adımlar**, Alfa Basım Yayım, İstanbul, 2004.
- Uğur, Adem. **Yönetim ve İşletmecilik Bilgileri**, Sakarya Üniversitesi Rektörlük Yayınları, No: 8, Sakarya, 1994.
- Vardar, Abdül. **Yeniden Yapılanma Stratejileri**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2001.

Süreli Yayınlar

- Alpar, Erol. “Yönetim Hukukunun Genel İlkeleri”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı: 384, 1999.
- Arıkan, Semra Güney. “Kriz Yönetiminde Halkla İlişkilerin Başarı Şartları”, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.20, Sayı.1, Haziran 2001.
- Asuankutlu, Tuncer ve Barış Safran. “Stratejik Açıdan Kriz Kaynaklarına İlişkin Bir Değerlendirme”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi**. Cilt: 6, Sayı: 21. 2004.
- Asuankutlu, Tuncer ve diğerleri. “Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 1, 2003.
- Aykaç, Burhan. “Kamu Yönetiminde Kriz ve Kriz Yönetimi”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 2, Güz – 2001.

- Cem, Cemil. “Yönetim Biçimleri”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 1, Mart 1971.
- Çengelci, Nazmi. “Kamu Yönetiminde Eğitim ve Mülki İdare amirlerinin Eğitim Sorunu”, **Türkiye İdare Dergisi**, Sayı: 343, Cilt: 44, Temmuz Haziran 1973.
- Günel, Namık. “2000’li Yılların Eşiğinde Yönetimsel Denetim Sistemine Eleştirel Bir Bakış”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı: 409, Aralık 1995.
- Lumpkin, G. T. ve G. G. Dess. “Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle”, **Journal of Business Venturing**, No.16, 2001.
- Okumuş, Fevzi. “İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Krizlerin İşletmeler Üzerine Olası Etkileri”, **Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt: 17, Sayı: 1-2, 2003.
- Oomens, M. J. H. ve V. D. F. A. Bosch. “Strategic Issue Management in Major European-Based Companies”, **Long Range Planning**, No.32(1)
- Ritchie, W. Brent. “Chaos, Crises and Disasters: a Strategic Approach to Crisis Management in the Tourism Industry”, **Tourism Management**. Vol: 25, 2004.
- Seymen, Oya Aytemiz, Tamer Bolat ve Hüseyin Çeken. “Turizm İşletmelerinde Krizler, Etkileri ve Krizden Çıkış: Kriz Yönetimi”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı: 2, 2004.
- Sezgin, Ferudun. “Kriz Yönetimi”, **Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 8, 2003.
- Swanson, L. “Linking Maintenance Strategies to Performance”, **International Journal of Production Economics**, No.70, 2001.
- Şahin Görmüş, Alparslan. “İşletmelerde Kalite ve Verimliliğin Sağlanmasında Çalışanların Yönetime Katılmasının Yönetim Teorileri ve Fonksiyonları Açısından Önemi”, **Ekonomik ve Teknik Dergi: Standard**, Yıl: 40, Sayı: 474, 2001.

İnternet Kaynakları

- Aktan, Coşkun Can. “Kriz Yönetimi”,
[http://www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/toplam-kalite/aktan-kriz-yonetimi.pdf], (02.09.2009).
- Baran, Hitay. “İşletmelerde Kriz Yönetimi”,
[<http://www.izto.org.tr/NR/rdonlyres/7475BDA1-95B7-4855-B351-ADCE4362AFE/4491/hitaykriz1.pdf>], (03.09.2009).
- Türk Dil Kurumu, **Güncel Türkçe Sözlük**, <http://www.tdk.gov.tr>, (12 Eylül 2009).

Türkel, Süleyman. “Olağanüstü Durumlarda İşletmelerde Yönetim Sorunları”, [http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=310&id=18], (03.09.2009).

Diğer Yayınlar

Aksu, A. ve Deveci, S.” İlköğretim Okulu Müdürlerinin kriz Yönetim Becerisi”, e-Journal of New World Sciences Academy Education Sciences. Mart.2009

Çöklü, Y. Ece. “İşletme Yöneticiliğinde Halkla İlişkiler Mucizesi: Kriz Yönetimi Anlayışı ve Uygulanışı”, **Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, Erciyes Üniversitesi Yayınları, Nevşehir, 2000.

Haşit, Gürkan. “İşletmelerde Kriz Yönetimi Kavramı ve Endüstri İşletmelerinin Kriz Yönetimi Konusunda Yaptıkları Çalışmalarının 1998 ve 2003 Yılları Karşılaştırması”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, Uyum Ajans, Ankara, 2003.

Iraz, Rıfat. “Bir Risk Toplumu Olarak Bilgi Toplumunda Liderlik”, **1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, İzmit, 2004.

Kalaycı, Ş., “SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri”, Ankara. 2008

Koçel, Tamer. “İşletmelerde Kriz Durumlarında Yönetim Uygulamaları”, **Zaman Yönetimi ve Kriz Yönetimi Semineri**, TÜSSİDE, 26-28 Mayıs 1993.

Özdemir, T. “İlköğretim Okullarında Görevli Yöneticilerin Kriz Yönetimi Konusundaki Koordinasyon Yeterliklerinin Değerlendirilmesi”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu, 2002.

Özgen, Hüseyin. “Yöneticiliğin Günümüzdeki Anlamı, Nitelikleri ve Karşılaştığı Başlıca Organizasyon Sorunları”, **Yönetici Geliştirme Konferansları**, Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Üniversite Sanayi İşbirliği Yayınları No: 2, 1989.

Peten, Ömer. “İşletmelerde Kriz Yönetimi: Afyon İli Mermer İşletmelerinin 2001 Ekonomik Krizden Etkilenme Durumlarını Görüşmeye Yönelik Anket Çalışması”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.

Tanrısevdi, Abdullah. “Krizlerin Seyahat Acentaları Üzerindeki Etkileri ve Bu Etkilerin Çözümüne Yönelik Stratejiler”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın, 2002.

Tuna, Muharrem. “Otel İşletmelerinde Kriz Yönetimi ve Yöneticilerin Krizlere İlişkin Yaklaşımlarına Ait Bir Uygulama”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1997.

- Ulutaş, Saniye, “Kriz Yönetimi ve Dönüştürücü Liderlik”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri ABD., Eğitim Yönetimi ve Denetçiliği programı, **Yüksek Lisans Tezi**, İzmir, 2010
- Uzun, Dilek. “Otel İşletmelerinin Krize Hazırlıklı Olma Durumlarının Değerlendirilmesi, Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.
- Yakar, Güher. “Konaklama İşletmeleri Yönetiminde Krizin Etkileri”, **T.C. Turizm Bakanlığı II. Turizm Surası Bildirileri**, Cilt: 1, Ankara, 2002.
- Zerenler, Muammer. “Kriz Dönemlerinde İşletmelerin Üretim Süreci Esnekliğinin Şirketlerin Performans ve Yaşam Sürelerine Etkileri Üzerine Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2003.

EKLER

Ek-1: Anket Formu

Bu anket, “*Krizde Üst Düzey Yöneticilerin Rolü*” konulu yüksek lisans tezinin uygulaması için yapılmaktadır. Anket sorularını, kendi fikirlerinize uygun olarak doldurmanızdır. Anket ile ilgili açıklamalar, soruları cevaplamada sizlere yardımcı olacaktır. Ankette kimlik bilgileri kesinlikle istenilmemektedir. Ankete vereceğiniz cevaplar, sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Yoğun işleriniz arasında ayırdığınız zaman, ilgi ve katkıdan dolayı şimdiden teşekkür ederim. Saygılarımızla.

Yrd.Doç.Dr.Recep Yücel
Kırıkkale Üniversitesi
İ.İ.B.F
İşletme Bölümü
Tez Danışmanı

İlker KELEŞ
Kırıkkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi

1.Cinsiyetiniz

☐ Erkek

☐ Kadın

2.Yaşınız

☐ 20 ve altı

☐ 21–25

☐ 26–30

☐ 31–35

☐ 36–40

☐ 41 ve üzeri

3. Eğitim Durumunuz

☐ Ortaokul

☐ Lise ve Dengi Okul

☐ Yüksekokul

☐ Üniversite

☐ Yüksek Lisans

☐ Doktora

4.Mesleki kıdeminiz?

☐ 5 ve altı

☐ 6–10

☐ 11- 15

☐ 16–20

☐ 20 ve üzeri

5.Kurumunuzda krize karşı önceden tedbir sistemleri var mı?

☐ Evet

☐ Hayır

6.Kriz öncesinde kriz yönetim planı hazırladınız mı?

☐ Evet

☐ Hayır

7.Kriz olduğunda, hemen göreve başlayacak özel bir ekibiniz ya da danışmanınız var mı?

☐ Evet

☐ Hayır

8. Kurumunuzda krize hazırlık şeklinde özel eğitimleriniz var mı?

☐ Evet

☐ Hayır

9. Kurumunuzun örgüt yapısındaki sorunlar konusunda aşağıdaki görüşleri kişisel olarak değerlendiriniz.

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Karar verme ve uygulamada yavaşlık					
2. Sık sık yapılan önemli hatalar					
3. İşveren-işgören iletişim kopukluğu					
4. Aşırı merkezcil yönetim politikası					
5.Yenilik ve yaratıcılık yönünden yetersizlik					
6. Çatışmalar					
7. Koordinasyon sorunları					
8. Denetim alanının aşırı geniş ya da dar olması					
9. Amaçların belirgin olmaması					
10.İşgören devir hızının ve devamsızlıkların yüksek olması					
11.Aşırı iş yükü					
12.Sinirsel gerilim					
13.İş ortamında hoşnutsuzluk					

11.Krizin özellikleri konusunda aşağıdaki görüşleri kişisel olarak değerlendiriniz

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
14.İşletmelerin beklemediği ya da öngöremediği olağan dışı durumlardır.					
15.İşletmelerin yaşamını tehdit edebilecek ölçüde zarar verir.					
16.Fırsat yaratabilen olgu ve durumlardır.					
17.Tüm işletme paydaşları üzerine yoğun bir gerilim yaratır.					
18.İşletmelerin iç ve dış çevrelerinde belirsizlikler yaratır					
19.Mevcut belirsizlikleri daha da arttırır.					
20.En kısa sürede müdahale edilmesi gereken durumlardır.					
21.Bir alanda ortaya çıkan krizin başka bir alana sıçraması mümkündür.					
22.Örgütlerin önceki değerlerini, belirlenmiş temel amaçlarını ve iş görme usullerini tehdit eder.					
23.Yeni duruma göre, örgütün tüm yapı ve süreçlerinde yeniden yapılanma faaliyetlerini gerekli kılar.					
24.Örgütü temellerinden sarsarak amaçlarından saptırır ve parçalara ayırır.					
25.Kriz sonrası örgütte sıkıntılı bir					

toparlanma süreci yaşanmasına neden olur.					
---	--	--	--	--	--

12.Krizde üst düzey yöneticilerinin yaklaşımları konusunda aşağıdaki kişisel olarak görüşleri değerlendiriniz

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
26.Bir krizle karşılaşıldığında, mümkün olan en kötü senaryo hazırlanmalı ve uygulanmalıdır.					
27.Kargaşa sona erdiği zaman, işletme tecrübelerinden faydalananarak aynı endüstrideki diğer işletmelere neler öğretebileceğini planlamalıdır.					
28.En kötü senaryolar düşünülerek bir kriz yönetimi planlanmalıdır.					
29.Olan bitenler konusunda insanların endişeleri giderilmelidir.					
30.Özellikle krizde, işletmenin elinde en önemli silahlardan biri olabilecek medya, en etkin şekilde kullanılmaya çalışılmalıdır.					
31.Krizde artan telefon görüşmelerini karşılayabilmek ve iletişimi sağlayabilmek için yeni telefon hatları kurulmalıdır.					
32.Gerek işletme içinden ve gerekse işletme dışından gelen eleştiriler, dertler ve sorunlar dinlenmelidir.					
33.Problemin çözümünü sağlamak için					

muhalifler yönetimin tarafına çekilmeye çalışılmalıdır.					
34.Kriz hakkındaki konuşmalarda, mülakatlarda, toplantılarda argo sözcüklerin kullanımından kaçınılmalı, konuya önem verildiği ve krizin doğru bir şekilde çözülmeye çalışıldığını ifade eden uygun bir dil kullanılmalıdır.					
35.Krizden kurtulmak için ihtimal dahilindeki planları geliştirmek için işletme dışındaki uzmanların tavsiyeleri dinlenilmelidir.					

Anket bitmiştir. Tekrar teşekkür ederiz...