

T.C
BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI

**ANKARA İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELERİN KRİZE HAZIRLIK
DÜZEYLERİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK YAPILAN BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MUHAMMED MUSTAFA ARİFLER

TEZ DANIŞMANI

PROF. DR. GÜRKAN HAŞİT

BİLECİK, 2024

10616213

T.C
BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI

**ANKARA İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELERİN KRİZE HAZIRLIK
DÜZEYLERİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK YAPILAN BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MUHAMMED MUSTAFA ARİFLER

TEZ DANIŞMANI

PROF. DR. GÜRKAN HAŞİT

BİLECİK, 2024

10616213

BEYAN

“Ankara İlinde Faaliyet Gösteren İşletmelerin Krize Hazırlık Düzeylerini Ölçmeye Yönelik Yapılan Bir Uygulama” adlı yüksek lisans tezinin hazırlık ve yazımı sırasında bilimsel araştırma ve etik kurallarına uyduğumu, başkalarının eserlerinden yararlandığım bölümlerde bilimsel kurallara uygun olarak atıfta bulunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, tezin herhangi bir kısmının Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını, aksinin tespit edileceği muhtemel durumlarda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Bu çalışmanın, Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP), TÜBİTAK veya benzeri kuruluşlarca desteklenmesi durumunda; projenin ve destekleyen kurumun adı proje numarası ile birlikte, ETİK KURUL onayı alınması durumunda ise ETİK KURUL tarih karar ve sayı bilgilerinin beyan edilmesi gerekmektedir.			
DESTEK ALINMIŞTIR		DESTEK ALINMAMIŞTIR	X
Destek alındı ise;			
Destekleyen Kurum;			
Desteğin Türü		Proje Numarası	
1- BAP (Bilimsel Araştırma Projesi)			
2- TÜBİTAK			
Diğer;.....			
ETİK KURUL onayı var ise;			
ETİK KURUL karar tarih/sayı:			

Muhammed Mustafa ARİFLER

Tarih

.....

İmza

.....

ÖN SÖZ

Bu tez çalışmasının yazılmasında, çalışmamı sahiplenerek takip eden danışmanım Sayın Prof. Dr. Gürkan HAŞİT'e değerli katkı ve emekleri için teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Savunma sınavı sunumu sırasında değerli jüri üyeleri Sayın Prof. Dr. B. Zafer ERDOĞAN ve Doç. Dr. Özüm EĞİLMEZ hocalarıma da çalışmanın son haline gelmesindeki değerli katkıları adına teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Muhammed Mustafa ARİFLER

2024

ÖZET

ANKARA İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELERİN KRİZE HAZIRLIK DÜZEYLERİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK YAPILAN BİR UYGULAMA

İşletmeleri amaçlarını gerçekleştirmekten alıkoyabilen krizler işletmelerin ve kurumların yanında bireyleri de doğrudan etkileyebilmektedir. Psikolojik, sosyolojik, ekonomik ve sağlık açısından olumlu olumsuz birçok alana tesir edebilmektedir. İşletmelerin yaşadığı veya yaşayacağı krizler zamanla bir kelebek etkisi yapabilmektedir. İşletmeden kaynaklı bir kriz işletmenin sonunu getirebileceği gibi ülke ekonomisini de etkilemektedir. Bu araştırma Ankara’da faaliyet gösteren işletmelerin krize bakış açısının belirlenmesi ve kriz yönetimi süreçlerini ne kadar özümstediklerinin belirlenmesi açısından önemlidir. Araştırma Ankara’da faaliyet gösteren küçük, orta ve büyük işletmeleri krizle karşı karşıya kaldıklarında veya krizden önce gösterdiği reaksiyonu tespit etmeyi amaçlamaktadır. Araştırma yöntemi literatür taraması ve elektronik ortamda oluşturulan anketin yüz yüze ve mail yoluyla gönderilmesini içermektedir. Bunun için araştırmanın ilk bölümünde literatür taraması sonucu elde edilen teorik bilgiler ikinci bölümde ise anket yoluyla elde edilen bulguların yorumlanması yer almaktadır. Anket verileriyle elde edilen ve örneklem ile sanayi odalarının verilerini dikkate aldığımızda işletmeler krizlere karşı ne kadar duyarlılık gösteriyorsa o derecede direnç kazanmaktadır. Duyarlılık seviyesi düşük işletmelerin krizlere karşı hassasiyeti daha yüksek olmaktadır. Araştırma verileri ve bulguları değerlendirilerek bir önerme oluşturulmuştur. İç ve dış pencere bakış açısı modellemesi işletmenin düşük maliyetle inovasyon faaliyetini gerçekleştirmesine ve yüksek maliyetli araştırma geliştirme harcamalarından kaçınmasını elverişli hale getirebilecektir. Beraberinde işletme yönetimlerinin maliyetli bulduğu kriz yönetimi sistemlerine, hesaplı bir alternatif özelliği taşımaktadır. Başlı başına yeniliğin kendisini içerisinde barındıran bakış açısı kriz yönetim sürecinin güncel bir eklentisi olabilmelidir. Sürekli yenilenen organizmalar gibi işletmelerde varlığını daimi kılacaklardır.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, Kriz, Kriz Yönetimi.

ABSTRACT

AN APPLICATION TO MEASURE THE CRISIS PREPAREDNESS LEVELS OF BUSINESSES OPERATING IN ANKARA

Crises that can prevent businesses from achieving their goals can directly affect individuals as well as businesses and institutions. It can affect many areas, both positive and negative, in terms of psychological, sociological, economic and health. Crises that businesses experience or will experience can have a butterfly effect over time. A crisis originating from a business may bring about the end of the business, but it also affects the country's economy. This research is important in terms of determining the crisis perspective of businesses operating in Ankara and determining how much they internalize crisis management processes. The research aims to determine the reactions of small, medium and large businesses operating in Ankara when they face a crisis or before the crisis. The research method includes literature review and sending the survey created in electronic environment face to face and via e-mail. For this purpose, the first part of the research includes the theoretical information obtained as a result of the literature review, and the second part includes the interpretation of the findings obtained through the survey. When we take into account the data obtained through survey data, the sample and the data of the chambers of industry, the more sensitive businesses are to crises, the more resilient they become. Businesses with low sensitivity levels are more susceptible to crises. A proposition was created by evaluating the research data and findings. Internal and external window perspective modeling will enable the business to carry out innovation activities at low cost and avoid costly research and development expenses. It is an affordable alternative to crisis management systems that business management finds costly. The perspective that includes innovation itself should be an up-to-date addition to the crisis management process. They will be able to maintain their existence in businesses like constantly renewing organisms.

Keywords: Management, Crisis, Crisis Management.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖN SÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KRİZLE İLGİLİ GENEL ÇERÇEVE

YÖNETİM VE KRİZ YÖNETİMİ

1. Yönetim.....	2
1.1. Yönetimin Fonksiyonları	2
1.1.1. Planlama	3
1.1.2. Örgütlenme	4
1.1.3. Yöneltilme.....	5
1.1.4. Denetim.....	6
1.1.5. Koordinasyon.....	6
2. Yönetim Biliminin Gelişim Evreleri	7
2.1. Rasyonel İnsan Dönemi	7
2.2. Sosyal İnsan Dönemi	8
2.3. Gerçekleşen İnsan Dönemi	8
2.4. Karmaşık İnsan Dönemi.....	9
3. Yönetimsel Kriz Nosyonuna Benzetilen Kavramlar	10
3.1. Kriz ve Çatışma.....	11
3.2. Kriz ve Felaket	11
3.3. Kriz ve Kargaşa.....	12
3.3.1. Hedeflerin Belirlenmesi.....	12
3.3.2. Sürekli Karşılıklı İletişim	13

3.3.3. Değerlendirme Süreci	13
4. Yönetim ve Kriz	14
5. Kriz.....	14
6. Krizin Tanımı, Etkileri ve Özellikleri	15
6.1. Krizin Tanımı	16
6.2. Krizin Etkileri.....	17
6.3. Krizin Özellikleri	18
7. Krizi Oluşturan Faktörler	19
7.1. Örgütsel Faktörler	19
7.1.1. İşletme Yönetiminden ve Yapısından Kaynaklı Faktörler	19
7.1.2. Finansal Yapıdan Kaynaklı Faktörler	20
7.1.3. İşletmenin Yaşam Eğrisinden Kaynaklı Faktörler.....	20
7.1.4. Üretim Sisteminden, Personelden ve Müşteriden Kaynaklı Faktörler	20
7.2. Dış Çevre Faktörleri.....	21
7.2.1. Ekonomik Faktörler	21
7.2.2. Politik ve Yasal Faktörler	21
7.2.3. Doğal Felaketlerden Kaynaklı Faktörler	22
7.2.4. Teknolojik Gelişimlerden Kaynaklı Faktörler.....	22
7.2.5. Kültürel Faktörler	22
7.2.6. Uluslararası İlişkilerden Kaynaklı Faktörler	23
7.2.7. Rekabet Ortamından Kaynaklı Faktörler.....	23
7.2.8. Biyolojik ve Çevreden Kaynaklı Faktörler.....	24
7.3. İç ve Dış Faktörlerin Etkileşimi	24
7.4. Krizin Olumlu ve Olumsuz Sonuçları.....	25
7.4.1. Krizin İşletmeler Üzerindeki Olumlu Sonuçları.....	25
7.4.2. Krizin İşletmeler Üzerindeki Olumsuz Sonuçları.....	26
7.5. Kriz Türleri.....	27
7.6. Kriz Süreci	28
7.6.1. Kriz Gelişim Süreci	28
7.6.1.1. Körelme.....	28
7.6.1.2. Harekete Geçmeme	29
7.6.1.3. Hatalı Kararlar	29
7.6.2. Kriz Durumu	30

7.6.3. Krizin Sona Ermesi.....	31
8. Kriz Yönetiminin Kavramsal Boyutu	31
8.1. Kriz Yönetiminin Özellikleri	32
8.2. Kriz Yönetiminin Amacı.....	33
8.3. Kriz Yönetiminin Araçları	34
8.3.1. Personel Yönetimi	35
8.3.2. Müşteri Yönetimi.....	35
8.3.3. Finansal Analiz	36
9. Kriz Yönetimi Yaklaşımları	37
9.1. Krizden Kaçma Kaçınma Yaklaşımı.....	37
9.2. Krizi Çözme Yaklaşımı.....	37
9.3. Proaktif (Etkici) Yaklaşım	38
9.4. Reaktif (Tepkici) Yaklaşım.....	38
9.5. İnteraktif Yaklaşım.....	39
9.6. Kriz Yönetiminin Analizi.....	40
10. Kriz Yönetimi Teorileri.....	40
10.1. Fink'in Kapsamlı Kontrol Teorisi	40
10.2. Littejohn'un Altı Adım Teorisi.....	41
10.3. Mitroff'un Portföy Planlama Teorisi	41
10.4. Burnet'in Kriz Sınıflandırma Teorisi.....	42
10.5. Kriz ve Stratejik Yönetim Teorisi.....	42
10.6. Augustine Kriz Yönetim Teorisi	42
10.7. Coombs'un Üç Aşamalı Teorisi Teorisi	43
10.8. Teorilerin Analizi.....	43
11. Kriz Yönetim Süreci.....	44
11.1. Krizden Önce İşletme Yönetimi	44
11.1.1. Kriz Durumlarına Karşı Planlamanın Önemi	45
11.1.2. Kriz Öncesi Örgütsel Değişim.....	45
11.1.2.1. Değişimin Yönetimi.....	46
11.1.2.2. Farklı Örgütsel Modellere Geçiş.....	46
11.1.3. Kriz Yönetim Ekibinin Oluşturulması.....	47
11.1.3.1. Ekip Lideri	47
11.1.3.2. Yasal Danışman	48

11.1.3.3.	Halkla İlişkiler Uzmanı.....	48
11.1.3.4.	Finans Uzmanı	48
11.1.3.5.	İnsan Kaynakları Uzmanı	48
11.1.3.6.	Ekip Sözcüsü.....	49
11.1.4.	Kriz Öncesi Dönemde Alınan Önlemler.....	49
11.1.5.	Süreklilik Arz Eden İç ve Dış Çevre Analizi.....	50
11.2.	Kriz Durumunda İşletme Yönetimi	50
11.2.1.	Krizin Sınırlılıklarını Belirlemek.....	51
11.2.1.1.	Krizin Etkisini ve Alanını Belirlemek	51
11.2.1.2.	Kriz Ölçeklendirmesini Planlamak	51
11.2.2.	Kriz Yönetim Planı Hazırlamak	51
11.2.3.	Kriz Kurulu ve Sorumlulukları	52
11.2.4.	Kriz Döneminde Personel Politikası.....	53
11.2.5.	Kriz Döneminde İletişim Politikası	53
11.2.6.	Kriz Yönetim Stratejisinin Belirlenmesi	53
11.3.	Kriz Sonrası Dönem İşletme Yönetimi.....	53
11.3.1.	Kriz Sonrası Dönem Analizi.....	54
11.3.2.	Kriz Sonrası Dönem Öğrenme ve Değerlendirme.....	54
11.3.3.	Kriz Öncesi Otoritenin Sağlanması	55
12.	İşletmelerin Krize Hazırlık Düzeyleri	55
12.1.	Birinci Düzey Krize Yakalanmaya Meyilli İşletmeler	56
12.2.	İkinci Düzey Krize Yatkın İşletmeler	56
12.3.	Üçüncü Düzey Krize Kısmen Hazırlıklı İşletmeler.....	57
12.4.	Dördüncü Düzey Krize Dayanıkl İşletmeler	57
12.5.	Beşinci Düzey Krize Hazırlıklı İşletmeler.....	58

İKİNCİ BÖLÜM

ANKARA İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMLERİN KRİZE HAZIRLIK DÜZEYLERİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK YAPILAN BİR UYGULAMA

13.	Kriz Hazırlık Düzeyi Analizi.....	59
13.1.	Araştırmanın Önemi	59
13.2.	Araştırmanın Amacı.....	59
13.3.	Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	60
13.4.	Araştırmanın Yöntemi	63

13.5. Araştırmanın Bulguları ve Yorumlar.....	64
14. Bu Konuyla İlgili Daha Önce Yapılan Çalışmalar	101
SONUÇ VE ÖNERİLER	103
KAYNAKÇA	107
EKLER.....	119



TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1. 1. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları.....	65
Tablo 1. 2. Katılımcıların Yaş Dağılımlarına Yönelik Vermiş Olduğu Cevapların Dağılımları.....	65
Tablo 1. 3. Katılımcıların Eğitim Durumuna Yönelik Vermiş Olduğu Cevapların Dağılımları	66
Tablo1. 4. Katılımcıların Hizmet Yılına Yönelik Vermiş Olduğu Cevapların Dağılımları	67
Tablo 1. 5. Katılımcıların İşletme Faaliyet Yılı Dağılımları	67
Tablo 1. 6. Katılımcıların İşletme Çalışan Sayısına Yönelik Vermiş Olduğu Cevapların Dağılımları	68
Tablo1. 7. Katılımcıların İşletmelerdeki Görev Dağılımları	68
Tablo1. 8. İşletmelerin Faaliyet Alanı Dağılımları.....	69
Tablo1. 9. İşletmelerin Yaşamış Olduğu Krize İlişkin Dağılımları.....	70
Tablo1. 10. İşletmelerin Yaşamış Olduğu Krizde Etkili Olan Faktörlere İlişkin Dağılımları.....	71
Tablo 1. 11. İşletmelerin Yaşamış Olduğu Krize İlişkin İzlenen Politikaların Dağılımları	72
Tablo1. 12. İşletmelerin Yaşamış Olduğu Krize İlişkin İzlenen Politikaların Dağılımları	73
Tablo 1. 13. İşletmelerin Yaşamış Olduğu Krize İlişkin İzlenen Politikaların Dağılımları	74
Tablo 1. 14. İşletmelerin Yaşamış Olduğu Krize İlişkin İzlenen Politikaların Dağılımları	74
Tablo 1. 15. İşletmelerin Yaşamış Olduğu Krize İlişkin İzlenen Politikaların Dağılımları	75
Tablo 1. 16. İşletmelerin Yaşamış Olduğu Krize İlişkin İzlenen Politikaların Dağılımları	76
Tablo 1.17. İşletmelerin Kriz Döneminde Karşılaştıkları Soruna İlişkin Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	77
Tablo 1. 18. İşletmelerin Kriz Döneminde Karşılaştıkları Soruna İlişkin Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	78
Tablo 1. 19. İşletmelerin Kriz Döneminde Karşılaştıkları Soruna İlişkin Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	79
Tablo 1. 20. İşletmelerin Kriz Döneminde Karşılaştıkları Soruna İlişkin Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	80
Tablo1. 21. İşletmelerin Kriz Döneminde Karşılaştıkları Soruna İlişkin Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	81

Tablo 1. 22. İşletmelerin Kriz Döneminde Karşılaştıkları Soruna İlişkin Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	81
Tablo 1. 23. İşletmelerin Kriz Döneminde Karşılaştıkları Soruna İlişkin Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	82
Tablo 1. 24. İşletmelerin Kriz Yönetimi Hakkındaki Düşüncesine İlişkin Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	83
Tablo 1. 25. İşletmelerin Kriz Yönetimi Hakkındaki Düşüncesine İlişkin Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	84
Tablo 1. 26. İşletmelerin Kriz Yönetimi Hakkındaki Düşüncesine İlişkin Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	85
Tablo 1. 27. İşletmelerin Kriz Yönetimi Hakkındaki Düşüncesine İlişkin Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	86
Tablo 1. 28. İşletmelerin Kriz Yönetimi Hakkındaki Düşüncesine İlişkin Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	87
Tablo 1. 29. İşletmelerin Kriz Yönetimine İlişkin Verilen Eğitimlerin Dağılımları	88
Tablo 1. 30. İşletmelerin Krizi Önlemeye Yönelik Yaptıkları Çalışmaların Dağılımları.....	89
Tablo 1. 31. Katılımcıların “İşletmenizde Muhtemel Kriz İhtimallerine Yönelik Hazırlanmış Bir Kriz Yönetim Planı Var Mıdır?” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımları	90
Tablo 1. 32. İşletmelerin Kriz Yönetim Planı Hazırlayan Kuruluş Dağılımları	90
Tablo 1. 33. İşletmelerin Kriz Yönetim Planı Hazırlama Yılı Kuruluş Dağılımları.....	91
Tablo 1. 34. İşletmelerin Kriz Yönetim Planı Hazırlamaya Sebep Olan Nedenlerin Dağılımları.....	92
Tablo 1. 35. İşletmelerin Hazırlanan Kriz Yönetim Planında Uygulanan Aşamaların Dağılımları	93
Tablo1. 36. İşletmelerin Hazırlanan Kriz Yönetim Planını Uygulama Dağılımları	93
Tablo 1. 37. İşletmelerin Hazırlanan Kriz Yönetim Planını Ne Tür Krizlerde Uygulandığı Dağılımları	94
Tablo 1. 38. İşletmelerin Hazırlanan Kriz Yönetim Planının Esnekliğinin Kaybedilmemesi İçin Yaptıklarının Dağılımları	95
Tablo 1. 39. İşletmelerin Kriz Yönetim Ekibinin Belirlenmesinin Dağılımları	96
Tablo 1. 40. İşletmelerin Kriz Yönetim Ekibi Sayısının Dağılımları	96
Tablo 1. 41. İşletmelerin Kriz Yönetim Ekibinin Uzmanlık Alanı Dağılımları	97

Tablo 1. 42. Kriz Dönemi İşletme Politikaları Önergeleri Dağılımları	98
Tablo 1. 43. Krizin Olumlu ve Olumsuz Sonuçlarıyla İlgili Önergeleri Dağılımları	99
Tablo 1. 44. Kriz Yönetimi Hakkında Genel Düşünceyle İlgili Önergeleri Dağılımları.....	100



ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1.1. Yönetimin İşlevleri	3
Şekil 2.1. Argyris ve Schön (1978) Örgütsel Öğrenmenin Sınıflandırılması.....	9
Şekil 3.1. Gelişim Odaklı Performans Yönetimi.....	11
Şekil 4.1. Krizin Aşamaları.....	16
Şekil 5.1. Ankara İli Ölçeğe Göre İşletme Sayıları ve İstihdam	61
Şekil 6.1. Ankara İlindeki Sanayi İşletmelerinin Sektör Dağılımı.....	61
Şekil 7.1. Ankara İlindeki 2021,2022 ve 2023 Yıllarında Kurulan ve Kapanan İşletme, Firma Bilgileri	63

GİRİŞ

Dünya tarihi geçmiş yaşam döngüleri içerisinde birçok kriz çeşitliliği farklı varyasyonlar ile gerçekleşmiştir. Kriz kelimesinin kökenlerine farklı uygarlık ve topluluklarda bakmak istediğimizde Roma dönemi Yunan topluluklarında karar ve ayrılmak, Fransız toplumunda birden bire gerçekleşen fizyolojik değişiklik, Çin uygarlığında tehlike ve fırsat kelimelerinin birleşiminden oluştuğunu görmekteyiz. Türk toplumunda ise buhran, bunalım gibi eş anlamlı kelimeler ile bağdaşıklık kazanmaktadır. Kriz kavramının içinde bulunduğumuz döneme en yakın şekilde yorumlayan veya anlamlandıran Çin toplumu sadece meydana gelen olumsuzlukları değerlendirmek yerine oluşabilecek fırsatları da gözden kaçırmamıştır. Günümüz dünyasında açık bir şekilde anlaşılmaktadır ki yaşanan kriz dönemi sonrası iyi yönetilen her süreç işletmeleri, kurumları daha iyi noktalara taşımaktadır. Kriz denilince akla ilk gelen ekonomi olsa da insan ilişkileri ve doğal dünya düzeni temelinde çok farklı boyutlarda ve alanlarda krizler yaşanabilmektedir. Faaliyet gösteren her işletme için kriz durumlarında iki seçenekle karşılaşmaktadır. Birincisi yıkım ikincisi Zümrüdü Anka mottosuyla yeniden doğuştur. Yönetilmesi gereken kriz durumunda öncüllerden bir tanesi de etkin ve verimli kriz yönetimidir. Süreç iyi yürütülemezse kaçınılmaz son yıkım ile işletme karşı karşıya gelmektedir. Ancak geçmiş hatalarını belirleyip, ders çıkaran ve gerekli fizibilite çalışmaları sonucu tedbirler alan işletmeler daha akılcı ve gerçekçi bir yönetimle çağının gerekliliklerini yerine getirebilmenin yanında sürekli gelişimi elde edebilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KRİZLE İLGİLİ GENEL ÇERÇEVE

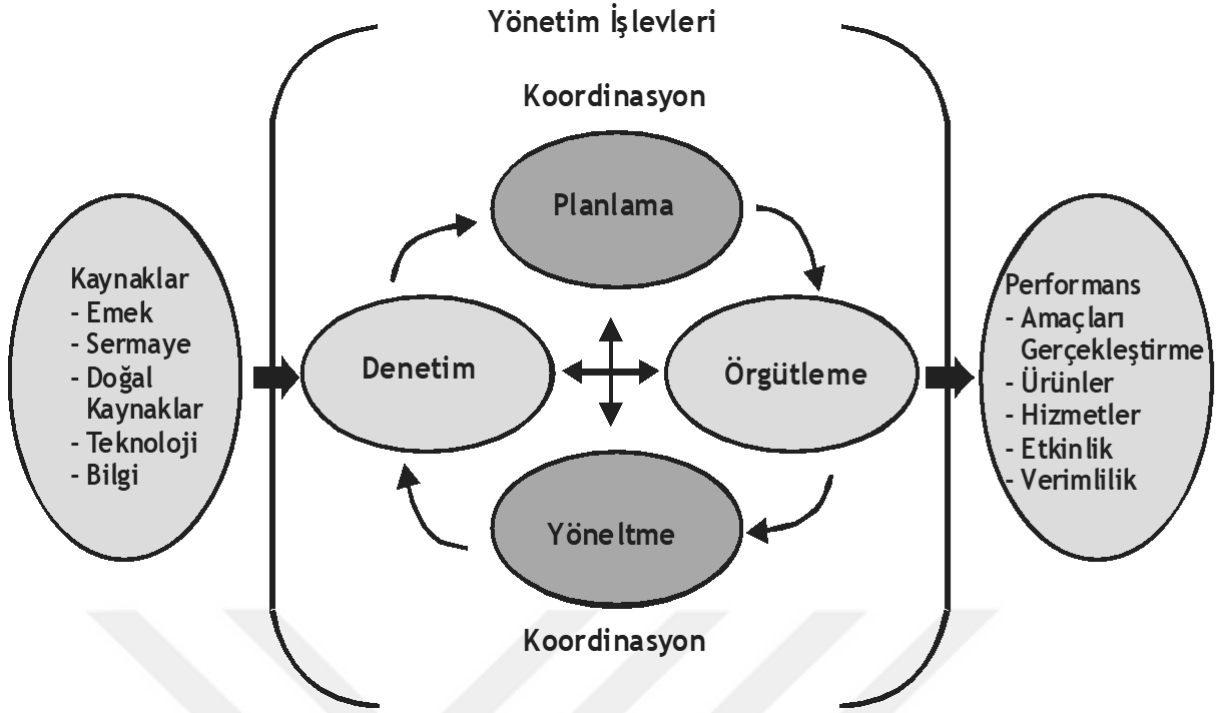
YÖNETİM VE KRİZ YÖNETİMİ

1. Yönetim

Belirli bir amaç, hedef ve çaba doğrultusunda beşeri gücün yönlendirilerek yapılacak işe ilişkin planlamayla koordinasyonun sağlanması yönetim olarak tanımlanabilmektedir. Belirlenen stratejik hedeflere ulaşabilmek için diğer bireylerin aracılığıyla iş yapmak, tek başına yapılamayacak bir işin toplu bir şekilde yapılması, belirli bir grup insanın hem zihinsel hem beden güçlerini belirli kurallar çerçevesinde birleştirerek etkin ve verimli kullanması yönetim olarak adlandırılabilir. Günden güne değişim gösteren gelişmeler ışığında tanımlamalar da değişebilmektedirler. Bu bağlamda yönetim sadece insan unsurunun değil finansın, kurumun, yardımcı araç gerecin, zamanın ve mekanın etkili ve verimli kullanılması, stratejik planlamalarla esnekliğinin korunarak, karar verme süreçlerinde lider veya yöneticilerin tüm aşamaları örgüt içerisinde birleştirerek hayata geçirmesi gereken bir kavram olmaktadır. Kurum içerisinde bir hiyerarşinin oluşması yönetim tarafından bir zorunluluk oluşturmaktadır. Amaca ulaşabilmek adına bireylerin uyum içerisinde hareket edebilmeleri gerekmektedir. Yönetimin etkin bir şekilde yerine getirilebilmesi zamanın verimli, imkanların ekonomik kullanılmasından geçmektedir (Şahin, 2010: 11).

1.1. Yönetimin Fonksiyonları

Yönetim hedeflerine ulaşabilmek adına mevcut imkanlarını en iyi şekilde bir araya getirerek etkin ve verimli bir organize süreç sonucunda ulaşmaktadır. Bu süreç içerisinde yönetimin fonksiyonları devreye girmektedir. İç içe geçmiş bu fonksiyonların verimliliği işletme içi ve işletme dışı faaliyetleri başarıya taşımaktadır. Geneli itibariyle 5 ana başlık halinde incelenmektedir. Şekil 1.1’de Yönetimin işlevleri yer almaktadır.



Şekil 1.1. Yönetimin İşlevleri

Kaynak: (Bolat, 2023: 23)

1.1.1. Planlama

Planlama, işletmelerin geçmiş yaşam döngülerini değerlendirerek bugününe ve geleceğine ilişkin elde etmek istediği değerlerin belirlendiği bir aşamadır. Yapılması kararlaştırılan işlerin bir arada organize edilerek kısa ve uzun vadeli amaçlar doğrultusunda bir yol haritasının belirlenerek sonuca ulaşılması planın gerçekleşmesi anlamı taşımaktadır. Yönetim fonksiyonlarından planlama fonksiyonu hızla değişiklik gösteren çevre koşullarına kurumun adapte olabilmesine olanak sağlamaktadır. Planlamanın sağladığı avantajlardan bir tanesi de işletme çalışanlarının iş yapım süreçlerine yön vermesidir (Karasoy, 1997: 57).

Yöneten ve yönetilenlerin belirlenen yön çerçevesinde her birey kurum amaçlarına giden yolda üzerine düşen görevi benimsemektedir. Personel kendi görev alanını ve sorumluluklarını planlama dâhilinde özümseyemediğinde örgüt içi karışıklıklar ve verimsiz çalışma ortamları kaçınılmaz bir hale dönüşmektedir. Bu bağlamda değişen çevre koşullarının olumsuz etkileri en alt seviyelere kadar gerileyebilmektedir. Bir başka faydası ise kurum içi tüm kaynakların verimli kullanılmasına imkân tanıyarak kaynak israfının önüne geçilmektedir. Kullanılan zamanın, personelin ve fiziki diğer kaynakların boşa gitmesine engel olmaktadır.

İşletmeye fayda sağlamayan faaliyetlerin belirlenerek işlevsiz hale getirilmesi veya düzeltilmesi verimliliği artırmaktadır. Planlama, gerçekleşen ve gerçekleşmesi muhtemel idari faaliyetlere kontrol olanağı da tanımaktadır (Korkmaz, 2020: 7).

1.1.2. Örgütlenme

Planlama evresi organize edilmeyince eksik kalmaktadır. Gerçekleşmesi için oluşturulan planların başarıya ulaşabilmesine ve işletme yapısını korumaya olanak sağlayan organize etme amaçlara uygun olarak iş paylaşımlarının yapılmasına, çeşitli bölümlerinin oluşmasına, sorumlulukların belirlenmesine ve emir komuta zincirinin kurulmasına eşlik etmektedir. Kurum amaçlarına uygun yapılandırmaları seçilen bir planla stratejilerini hayata geçirmek ve yapılması gerekeni ne zaman gerçekleştireceğini belirlemektedir. Örgütlenme süreci kendi içerisinde çeşitli aşamaları barındırmaktadır. Belirlenen amaçlar yapılması gereken işler çerçevesinde gruplandırılmaktadır. İş araç ve gereçlerinin hiyerarşik yapıya uygun saptanmasıyla yetkili personelin sorumlulukları bildirilmektedir. Yöntemin belirlenmesiyle kurum içi örgütlenme işlemi tamamlanmış olmaktadır. İşletmenin amaçlarına ulaşabilmek adına öngörülen faaliyetlerin minimum zaman, emek ve araç ve gereç ile gerçekleştirilmesi, düzenlenmesi, işlerin kimler tarafından yapılacağı, personelin niteliklerinin göz önünde tutularak uygunlunun sorgulanması, objektif iş yapım süreçlerini gerçekleştirmesi gerekmektedir (Demirel, 2019: 20).

İhtiyaç duyulan fiziksel çıktıların başarısı personelin niteliklerine uygun görev ve sorumluluk verilmesinden geçmektedir. Kuruluşun amaçları etrafında birleşen her bölüm organize edilmiş olarak denetlemelere tabi tutulmalıdır. Hiyerarşik sistem içerisinde her birey tek üste karşı sorumlu olmalı ve sıralı amirlerinden almış olduğu emirleri karıştırmamalıdır. En az kaynak kullanımıyla gerçekleştirilmesi gereken faaliyetler, amaçları yerine getirebilmelidir. Görev paylaşımı yapılırken uzmanlaşmanın esas alınarak dar kapsamlı iş paylaşımıyla görevde uzmanlaşmanın önü açılmalıdır. Personelin görev tanımı açık bir şekilde ifade edilerek karışıklıklar engellenmelidir. Birbiriyle ilintili görevlerin sıraya konularak belirli basamaklar halinde gerçekleştirilmelidir. Görev tanımı yapılan personelin gerektiğinde iş yapım süreçlerine ilişkin karar alabilme yetkisinin olması, sosyal çevrede gerçekleşen değişikliklere uyum sağlayabilmesi, uzman personelin yetişmesine olanak sağlayan sistemlerin oluşturulması, uzman personelin görüşlerinin dikkate alınması kurumun işlerliğini artırmaktadır (Tosunoğlu, 2010: 8).

1.1.3. Yönelme

Yönelme, personele verilen görevin etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilebilmesine imkân tanımaktadır. Burada gerçekleşmesi istenen, planlaması yapılan faaliyetlerin işletmeye en üst düzeyde fayda sağlayacak şekilde hayat bulmasıdır. Yönelmenin etkinliği emir verme tarzından geçmektedir. Yönetici personelinin içinde bulunduğu sosyal ve kültürel çevresinin farkında olmalıdır. Kendisini yetiştirebilmiş yönetici bu aşamada önem arz etmektedir. Mevcut insan kaynağı doğru şekilde yöneltilmez ise kurum içi verimlilik kaybedilmiş olur. İyi bir yönelmenin taşıması gereken özellikleri bulunmaktadır. Öncelikle verilen emir yerine getirilebilir ve mantıklı olmalıdır. Kurum içi düzenin doğası gereği üst kademe, alt kademe çalışanlardan belirlenen işlerin gerçekleşmesini talep etmektedirler. Bu istekler personelin yeteneklerini, kapasitesini ve uzmanlığını aşmamalıdır. Beraberinde personelin elindeki imkânlar göz ardı edilmemeli ve kurumun mevcut iş yapım kapasitesi bilinmelidir. Verilen emir doğrultusunda doğru niteliklere sahip personel ile işe uygun araç ve gereç seçilmelidir. Ast personelin yerine getiremeyeceği bir emrin uygulanmasını isteyen üst amir yapılacak olan işe dair bilgisinin yetersiz olduğunu ortaya koyabilmektedir. Aynı zamanda yerine getirilemeyen her emir yöneticinin otoritesini zayıflatmaktadır. Yöneltilmek istenilen personele verilen emir açık ve anlaşılır olmalıdır (Temirak, 2019: 23).

Personelin kararsızlığa düşmemesi emrin netliğiyle ilintilidir. Yönetici için anlaşılır olan bir emir o alanda uzmanlığı ya da yeterli niteliğe sahip olmayan personel için karmaşık olabilmektedir. Bireye öncelikle amaç belirtilmeli ve tüm detaylar aktarılmalıdır. Etkinliği artırılması planlanan bir yönelme sistemi için takım çalışması içerisinde yer alan her personelin aynı yetkinliğe sahip olmasına özen gösterilmelidir. Grup içerisinde sadece birkaç kişinin gerekli niteliklere sahip olması her zaman başarıyı getirmeyebilir aksine başarısızlıkları da tetikleyebilmektedir. Yöneten, çalışan bireyleri iyi tanımalı her birinin fiziksel ve zihinsel kapasitesinin farkında olmalıdır. Her yönetici kendi birimi içerisinde yer alan astlarını kontrol edilebilir seviyede tutmalıdır. Belirli yetkinliğe ve niteliklere sahip olmayan, işletme için işlevsiz bir hale gelen personelin ya geliştirilmesine olanak sağlanmalıdır ya da sistem içerisinde daha pasif görevlerde değerlendirilerek gelişim gösteren personele kötü örnek olmaları engellenmelidir. Disiplin ve saygıyı özümseyen her yönetici kişiliğiyle bir örnek teşkil etmektedir. İş yapım süreçlerinde prensipli, çalışkan, adaletli ve bireye saygı duyan yönetici, çalışanlarına olumlu bir örnek teşkil edebilmektedir.

Üst ve ast birbiri ile sürekli bilgi alışverişinde bulunmalı ve gerekli raporlamalarla denetim sürecini etkin kılmalıdır. Etkin bir yönetim anlayışı için ayrıntılar içerisinde kaybolmayan yönetici, sınırlı kaynaklarını daha verimli kullanabilmektedir (Güven, 2002: 12).

1.1.4. Denetim

İşletmeler amaçlarına ulaşabilmek adına yönetim fonksiyonlarını etkin bir şekilde kullanmaktadırlar. İş yapım süreçlerinin son aşaması kontrol evresidir. Bu aşamada kurum; kimin neyi, ne zaman, nasıl yapacağını, hangi araç ve gereçleri kullanacağını planlamış ve yapılan işin sonucunun sorgulanmasına geçmiştir. Denetimin zorunlu olarak yapılması gerekmektedir. Planlama ile hedefler belirlenmiş, örgütlemeye görev ve sorumluluklar paylaştırılmış, yöneltmeyle nitelikli personel görevine paylaştırılmış, denetimle ise başarılması istenilen amaçların ne kadarının gerçekleştiği belirlenmektedir. Temel amaç kurumun hedeflerinin gerçekleşmesidir. Denetimin gerçekleşebilmesi için mevcut durumda bir başarının ya da başarısızlığın bulunması gerekmektedir. Elde edilen veriler ışığında düzeltici tedbirlerin alınmasına ihtiyaç duyulabilmektedir. Kontrol planlara dayalı bir şekilde tarafsız, kapsayıcı ve amaca uygun olmalıdır. Esnek denetim yöntemleri hataları ve hataların oluşma nedenlerini belirlemektedir (Güleçoğlu, 2018: 21).

Standartlar belirlenerek gerçekleşen durumların tespiti yapılmalıdır. Kontrol süreci kendi içerisinde farklı türleri barındırmaktadır. İleriye dönük denetim, gerçekleşmeyen ya da gerçekleşmesi planlanan faaliyetlerin kontrolü ile hataları minimum seviyeye indirmeyi amaçlamaktadır. Eşzamanlı kontrol ile birbiri ile ilintili faaliyetlerin her basamağında gerçekleşen denetimle eş düzeyli çözümler elde edilmeye çalışılır. Geriye dönük denetimle ise gerçekleşmiş olan faaliyetlerin başarı düzeyleri belirlenerek hataların tespit edilmesi ve daha yüksek bir başarı oranının nasıl elde edilebileceğine dair denetimin gerçekleşmesidir. Etkin bir denetim süreci kurumun amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırmalıdır. Denetim, ihtiyaçlara yönelik ve esnek olmalıdır. Yönetim fonksiyonlarının tamamı eş zamanlı kullanılmalı, sık sık kontrol edilmeli ve esnek olmalıdır (Karasoy, 1997: 13).

1.1.5. Koordinasyon

Örgütte uyum ve işbirliğini oluşturmak eşgüdüm, diğer adıyla koordinasyon olarak tanımlanabilmektedir. Koordinasyon firmanın belirli bir düzen içerisinde süreklilik arz eden amaçları doğrultusunda tüm paydaşların işbirliği ve uyumla hareket etmesi anlamı taşımaktadır.

İşletmelerin zamanla gelişim göstererek büyümesi yönetsel problemleri ortaya çıkarmaktadır. Birimler arası yaşanan kopukluklar krizlere neden olabilmektedir. Birimler arası düzensizliklerin kontrolü etkin ve hızlı bir çözüme ihtiyaç duymaktadır. Koordinasyon oluşan bilgi ve iletişim kopukluklarını minimum seviyeye indirgeyebilmektedir (Şahin, 2005: 31).

2. Yönetim Biliminin Gelişim Evreleri

Kölelik anlayışının önemini kaybetmesi ve sanayi devriminin gerçekleşmesi son dünyanın çeşitli yerlerinde oluşan ihtiyaçlara üretimle cevap verilebilmesi bir uzmanlık gereksinimi oluşturmaktadır. Emek gücünün yönlendirilmesi ve yönetilebilmesi süreçleri yönetim biliminin gelişimine katkı sağlamaktadır. Dönemsel olarak ilkel, klasik, çağdaş ve modern yönetim dönemleri ana başlıkları oluşturabilmektedir. İlkel dönemin özelliklerini incelediğimizde tarih öncesi toplulukların problemlerini doğal liderlerin çözüme kavuşturduğu, deneyim ve sezgilerle sonuca ulaşıldığını görülmektedir. Klasik yönetim dönemi ise sanayi devriminin en büyük ürünü fabrikaların yaygınlaşması ile bağdaşıklık göstermektedir. Çağdaş yönetim dönemine bakıldığında fabrika sistemlerinden daha fazla önem kazanan insan faktörü karşımıza çıkmaktadır. Bu dönemde daha soyut kavramların (sosyolojik ve psikolojik) yönetim bilimini etkisi altına aldığı ve kendi içerisinde yönetim bilgi sistemleri gibi alt başlıkların olduğu görülmektedir. Modern yönetim döneminde stratejik yönetim kavramlarının olduğu verimlilik, etkililik ve uyarılma yeteneklerinin önem kazandığı anlaşılmaktadır. Gelişim ile paralel ilerleyen yönetim küresel boyutta teknoloji ve iş yaşamı ile sürekli bir etkileşim halindedir. Beraberinde insan davranışları çerçevesinde temel varsayımlar kategorize edildiğinde dört ana başlıkta incelenebilmektedir. Rasyonel, sosyal, kendini gerçekleştiren ve karmaşık insan dönemi şeklinde sıralanabilmektedir. Her dönem kendi içerisinde farklı bir insan modelini işlemektedir. Gelişim ve değişim gösteren yönetim bünyesine eklediği yaklaşımlarla yeniliklere ve ihtiyaçlara cevap verebilen etkin ve sistematik bir yapıya dönüşmektedir (Anakoç, 1999: 3).

2.1. Rasyonel İnsan Dönemi

Klasik yönetim anlayışının temelinde rasyonel insan yer almaktadır. İnsan endüstrinin bir parçası olarak değerlendirilmektedir. İnsan davranışları incelenerek bir varsayım oluşturulmaktadır. Mandeville; insan doğal yapısı gereği zevk alacağı işleri yaparken başkaları üzerinde oluşabilecek etkilerini düşünmemektedir. Beraberinde bireyin bir başkasının faydasına olacak bir eylemi gerçekleştirmeyeceğini savunmaktadır. Bu eksiklik ise hukuken ve siyaseten insanlara kabul ettirilmektedir.

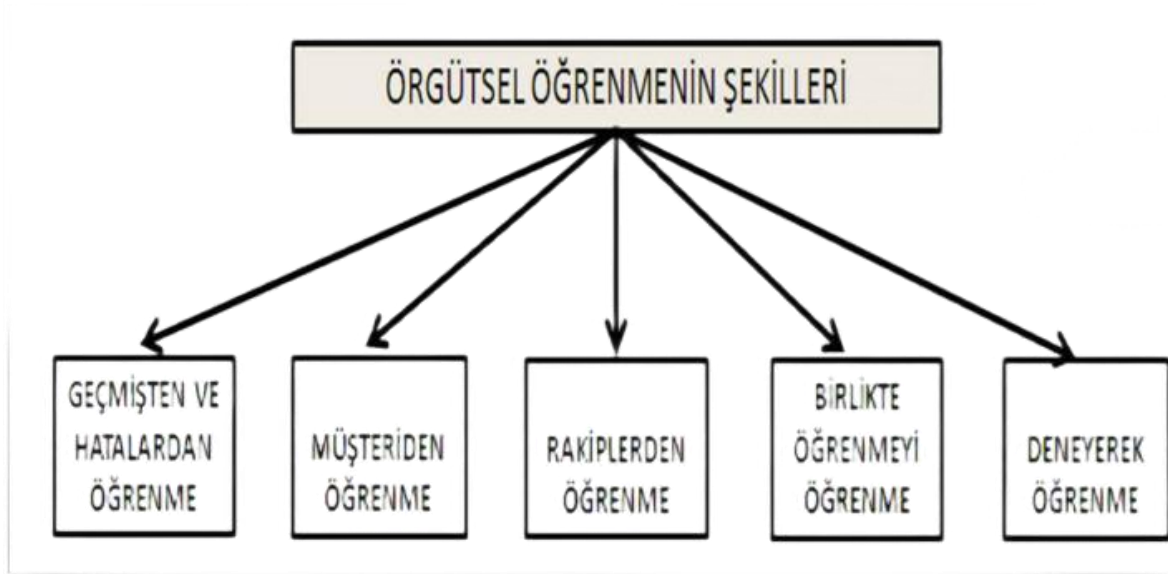
Buna karşın Adam Smith ise insanları harekete geçiren temel dürtünün diğer insanların o kişiye bakış açısında gizli olduğunu ifade etmektedir. Klasik yönetimde genel olarak birey bencil ve akılcı olarak nitelendirilmiştir (Cevizli, 2021: 12).

2.2. Sosyal İnsan Dönemi

Klasik yönetim anlayışının ana odak noktasının gelişerek ekonomik faktörlerden ve akılcılıktan farklı olarak sosyal insan döneminde insan duyguları ön plana çıkmaktadır. Bu dönemde bireyin topluluk içerisindeki davranışları incelenerek bireyin davranışlarına yön vermek istenmektedir. Araştırmalar sonucunda işletmelerin sosyal bir sistem olduğu ve bu sistemin en önemli unsurlarından bir tanesinin insan olduğu kabul edilmektedir. Rasyonel insan döneminde pasif olarak geri planda bırakılan bireyin sosyal dönemde aktif bir üretim faktörü olarak değerlendirilmektedir. Bu dönem bireylerin birbirinden farklı olduğunu, bir bütün olarak değerlendirilmesi gerektiğini, insan davranışlarının bir sebebinin olduğunu ve sosyal ihtiyaçların üretim faktörlerinde önemli bir yerinin olduğunu ele almaktadır (Asunakutlu, 2001: 3).

2.3. Gerçekleşen İnsan Dönemi

Üretimi anlamlandırmakta, işletme içerisindeki toplumsal ilişkileri desteklemenin yeterli olmadığı ve çalışanların işletmeye yabancılaşmasının önüne geçilebilmesi için bireyin kendi öz yeteneklerinin değerlendirilmeye alınması gerektiği anlayışını yansıtmaktadır. Çeşitli prim, ödül, ceza sistemleri, çalışanları amaçlara yöneltme, örgütsel sorunların çözümünde en alt seviyeden en üst seviyeye eşgüdüm içerisinde çözümlenebilmesi bireyin kendi yeteneklerini gerçekleştirmesinin yanında öğrenen örgüt modellemesinin gelişimine ışık tutmaktadır. Örgüt içerisinde bireyin çözüm üretme kapasitesinin sınırlı kalması istikrarsızlığa ya da elde edilmesi muhtemel olan kazanımlara engel olabilmektedir. Kuruluş kendi bölümlendirmeleri içerisinde karşılaşmış olduğu sorunları pratik çözümler üreterek bir üst hiyerarşik sistemin imkânlarına ya da onayına ihtiyaç duymadan daha az zaman ve enerji harcayarak halledebilmelidir. Örgüt içerisinde hayati değişikliğe sebep olacağı düşünülen kararlar ise işbirliği ile yönetim unsurları dikkate alınarak çözüme kavuşturulmalıdır. Kısaca; öğrenen örgüt, bilgiyi kendi bünyesinde üretilip aktarabilen, örgütsel yapısını yenilenmiş, bilgiye adapte olabilen ve uygulama noktasında başarıyı yakalayabilen şekilde tanımlanabilmektedir. Öğrenmeye öncelik veren dinamik yapıya her organizasyon, bilgi ve performansı bir arada kullanabilen, kurum ve çalışanlar arasında sürekli yenilenen bağlılıkları ile yeniden yeniyi üretmeye motive edilmiş olabilmektedir (Tokcan, 2015: 78). Şekil 2.1’de Argyris ve Schön (1978) Örgütsel öğrenmenin sınıflandırılması yer almaktadır.



Şekil 2.1. Argyris ve Schön (1978) Örgütsel Öğrenmenin Sınıflandırılması

Kaynak: (Mert, 2018: 35)

2.4. Karmaşık İnsan Dönemi

Bu dönemin odak noktası iş yapım süreçleri ile bireylerin ilişkilerinin tek düzeylikten uzak iç içe geçmiş karmaşık yapısıdır. Bireylerin çevresini ve işletmenin çevresinin de değerlendirilerek farklılıklar saptanmaya çalışılmıştır. İşletmeler açık sistemler olarak nitelendirilerek bütünlüklü yapısı birbirine bağımlı alt sistemler olarak modellenmektedir. Model için uygun görülen yönetim şekli ise koşullara göre yönetim anlayışıdır. Yöneticilerden beklenen iç ve dış değişkenleri işletme iç dinamikleriyle bütünlüklü olarak kullanarak değer ve bilgi üretimine uygunun sağlanmasına olanak tanımaktır (Kırçıl, 1995: 13).

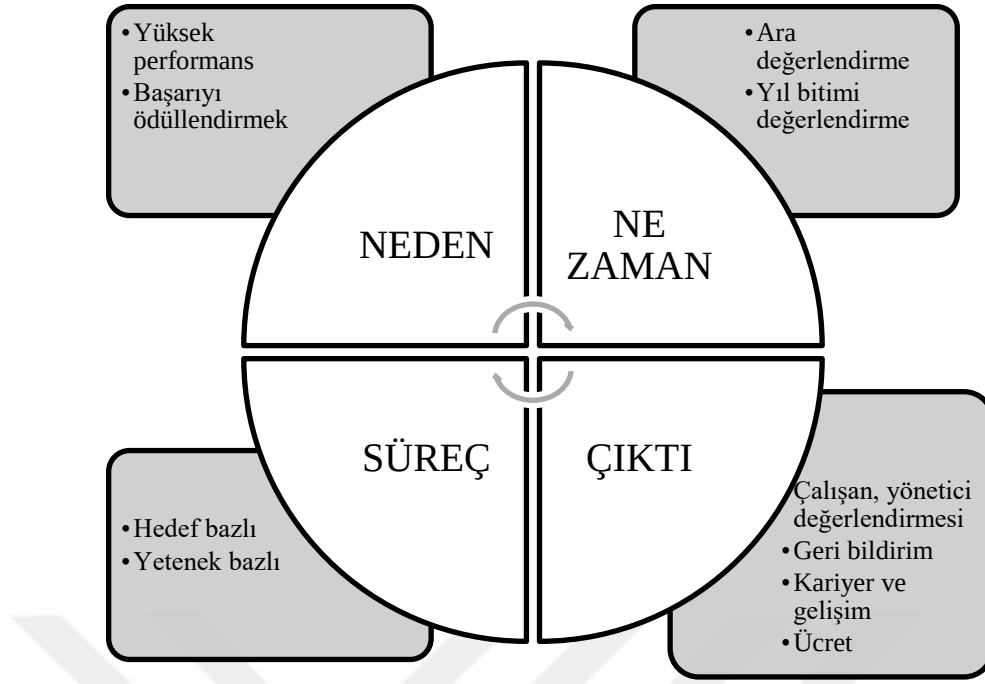
Bilgi kırıntıları şeklinde başlayan zihinsel süreç firmanın ihtiyacından fazlasını elde etmesine ve gelecekte oluşması muhtemel sorunlara bugünden çözüm geliştirerek her zaman bir adım önde olmasını sağlayabilmektedir. Değer üretim aşaması tamamlandıktan sonra işletme üretilen bilgiye uyum sağlayabilmesi ve paylaşarak etkinliğini artırması gerekmektedir. Geliştirilmiş olan bilgiler organizasyonun başarılı imajına katkı sunmaktadır. Bir kültür olarak firma içerisinde bilginin yerleşebilmesi tüm kademelerde stratejik öneminin benimsenerek uygulanabilmesi, birikiminin sağlanması ve geliştirilerek korunması gerekmektedir.

Personelin kendi düşüncelerini paylaşabiliyor olması ve düşünsel aktarımların destekleneceği çeşitli bilgi alışverişine imkân sağlayan altyapıların oluşturulması gerekmektedir. Personelin yeni bilgiyi özümsemesi, bilgi paylaşımı sırasında bir yaptırımla karşılaşmayacağını bilmesi işletme içerisinde yerleşik bir kültürün oluşmasına olanak sağlamaktadır. Sürecin kendi içerisinde yetersiz kaldığı düşünülüyorsa en alt personelden başlanılarak gözlem yoluyla bilgiler elde edinilmeli, deneme ve karşılaştırmalar yapılarak gerekli görülen grupların birlikte çalışarak özümsemesi sağlanmalıdır (Yıldız, 2009: 27).

3. Yönetimsel Kriz Nosyonuna Benzetilen Kavramlar

Yönetimsel açıdan oluşabilecek birçok olumsuz durumun fiziksel, ekonomik, politik veya sosyal düzensizliğe neden olduğu düşünülmektedir. Bu düzensizlik krizle birlikte çatışma, kargaşa, felaket, acil durum gibi kavramların bir arada değerlendirilmesine olanak tanımaktadır. Olumsuz durumların veya problemlerin önlenmesi için öncelikle sorunun anlamlandırılması gerekmektedir. Beraberinde anlamlandırılan sorunların işletme üzerindeki etkilerinin azaltılabilmesi içinde etkin stratejik çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Duruma göre geliştirilebilen motivasyon, uygulanabilir stratejilerden bir tanesi olduğu varsayılmaktadır (Guliyev, 2020: 4).

Herhangi bir durumu başarma isteğinin ortaya koyulması performans kelimesine karşılık gelmektedir. Bu çabaların devamlılığı bir süreç yönetimini gerekli kılmaktadır. Adil yönetim anlayışı sağlanabilirse bireylerin performansı, yönetilen ve yönetici iletişimi olumlu yönde artış göstermektedir. Birbirine bağlı birden fazla hedefin objektif olarak ölçümlenebilmesi kısa, orta ve uzun vadeli stratejilerin belirlenebilmesine, bireysel performansların verimi ekip çalışmalarının başarı oranını belirlemektedir. Performans yönetimi işletmenin amaçlarını saptayarak, gerçekleştirilmesi için çalışanları bir plan çerçevesinde eşit hak dağıtımını sağlayarak kişisel gelişimi desteklemekte ve bir grup çıktısı olarak işletmeye fayda sağlamaktadır (Anık, 2018: 5). Şekil 3.1’de Gelişim odaklı performans yönetimi yer almaktadır.



Şekil 3.1. Gelişim Odaklı Performans Yönetimi

3.1. Kriz ve Çatışma

Birden fazla karşıtlık durumunun farklılık oluşturması karşımıza çatışma durumu olarak çıkabilmektedir. Kişilerin, grupların, örgütlerin, işletmelerin süreklilik içeren zıtlaşma durumları firmaların rekabet koşullarını güdülemektedir. Amaçları doğrultusunda gelişim ve büyümeyi hedefleyen örgütsel yapılar çıkarları doğrultusunda tüm paydaşların sürdürülebilir olmasını istemektedir. Ancak rasyonaliteler bu durumun her zaman mümkün olmadığını göstermektedir. Günümüzün açık ve daha esnek işletmelerini göz önüne aldığımızda çatışma hemen her firmada yaşanabilmektedir. Çatışmanın süreklilik arz etmesi tehlike oluşturan krizlere neden olabilmektedir. Karşılıklı yönetim anlayışı ve içinde bulunduğu durumu anlamlandıramayan işletmelerin varlıkları tehlike altına girebilmektedir (Koçel, 2005: 755).

3.2. Kriz ve Felaket

Felaketin kelime anlamı tehlikeli bir durumun oluşması ve tedbir sistemlerin yetersiz kalması sonucu oluşan maddi manevi zararlar bütünü olarak ifade edilebilmektedir. Felaketler yaygın olarak küresel boyutlara ulaşabilen salgın hastalıklar, doğal afetler başlıca örnekleri arasında yer almaktadır. İşletmenin karşılaşılabileceği felaket türüne göre etki biçimi ve seviyesi değişkenlik göstermektedir. Firmaların üst yönetimi felaketler karşısında stratejik planlama seviyesinde önlemler alabilmelidir.

Üst yönetimimin amaçlarına ulaşabilmek için bir araç olarak kullandığı stratejik planlama işletmenin bireysel ve örgütsel hedeflerini istikrarlı şekilde bütünleştirerek işletme kültürünün korunmasına olanak sağlayarak çalışanlar arası uyumu sağlamaktadır. İşletmenler uzun dönemde gerçekleştirmek istedikleri hedeflerini gerçekleştirebilmek, işletmenin varlığını ve rekabet üstünlüğünü sağlamak için üretim kaynaklarını stratejik planlama ile verimli bir şekilde kullanmaktadır. Planlamanın etkinliğinin ortaya koyulabilmesi için işletme çevresinin gerek iç ve dış çevresinin araştırılarak raporlanmalı, birden fazla durum için strateji geliştirilmeli, elde edilen bilgiler değerlendirilerek bulgular sonucunda ortaya çıkan gelişim planı gerekli kontrol sistemine tabi tutulduktan sonra hayata geçirilmelidir (Uygun, 2018: 5).

3.3. Kriz ve Kargaşa

Öngörülemez, düzensizlik içeren ve değişim gerekliliği oluşturan durumlar kargaşa olarak nitelendirilebilmektedir. Kargaşa durumlarında telafisi mümkün olmayan aksamalar gerçekleşmekte ve işletmeler fayda veya zarar görmektedir. İşletme kargaşanın yönetimini sağlıklı bir şekilde yürütebilmelidir. Kaosun çözümü ise firmanın öz değerlerinden bir tanesi olan çalışanları olabilmektedir. İşletme çalışanlarının belirli zaman aralığında gerçekleştirdiği üretimlerin, başarıların ve karakter analizlerinin değerlendirilerek personelin yetkinlik seviyesinin ölçümleyen bu süreç birkaç aşamadan oluşmaktadır. Kaosu yöneten kısmın geri dönüşlerle ve süreç sonunda elde ettiği veriler ışığında oluşturulan sistemsel bir araçtır (İtaır, 2021: 16).

3.3.1. Hedeflerin Belirlenmesi

İşletmenin temel hedefleri doğrultusunda bireylerin toplam fayda için bir amaç etrafında toplanarak uyum içinde değer ürettiği aşamadır. Ulaşılacak noktaya her personelin katkısı değerlendirilerek belirli görev ve sorumluluklar yüklenilmektedir. Başarı yüzdesinin yüksek olabilmesi ulaşılacak istenen hedefin yeteri kadar anlaşılıp-anlaşılmamasına, personelin ne yapması gerektiğinin farkında olup-olmadığına, bireylerin yapacakları işin toplama fayda düzeyini bilip-bilmemelerine bağlıdır. Sürecin yakından takip edilerek zaman çizgisi rapor haline getirilerek başarıların ölçülebilir olması, önceliklerin belirlenmesi, çalışanlara amaçlar için hatırlatıcı bilgi notlarının aktarılması, genel performansın objektif bir şekilde anlamlandırılmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda işletme hedeflerle tutarlı, açık ve anlaşılır, teşvik edici olmalıdır. İş yapım süreçleri nicel olarak değerlendirilebilmeli ve ulaşılabilir nitelik taşınmalıdır. Takım çalışması zaman sınırlamasıyla optimize edilerek kabul edilebilir düzeyde üretimi öngörmelidir (Beyoğlu, 2016: 47).

3.3.2. Sürekli Karşılıklı İletişim

Yoğun bir şekilde gerçekleşen bilgi akış süreci personelin performansını değerlendirerek işin doğru yapılıp yapılmadığı gözlemlenmektedir. Herhangi bir eksikliğin fark edilmesi durumunda personel işin olağan akışına teşvik edilerek yönlendirilmektedir. Bu sayede çalışanın zayıf yönleri dikkate alınarak gelişim gösterebileceği şekilde desteklenmekte ve belirsizlikler ortadan kaldırılarak hedef noktasına ulaşması sağlanmaktadır. İşletme içi etkili bir iletişim ağının kurulabilmesi için şeffaflık, geri bildirimlerin süreklilik arz etmesi önem kazanmaktadır. Geri bildirimler yöneticilere zamanında müdahale şansı tanımakta personele ise olumlu yönde davranış değişikliği kazandırmaktadır. Bilginin dolaşımı çalışanları daha iyi tanımaya olanak sağlamaktadır. İletişimin sağlıklı olması iletişimin ileten ve iletilen arasında kesinlikle gerçekleşmesine bağlıdır (Ağbulut, 2019: 27).

3.3.3. Değerlendirme Süreci

İşletmenin stratejik hedeflerine ulaşmak için başarısını değerlendirerek çalışanlarının katkısının ölçüldüğü aşamadır. Personelin işe alımıyla başlayan süreç işletme içerisinde çalıştığı süre boyunca belirli zaman aralıklarında süreklilik arz eden değerlendirmeler çalışanın konumuna, sağladığı fayda düzeyine ve niteliğine göre elde edeceği terfileri, ödülleri, pozisyonlarını belirlemektedir. Önemli olan ölçümlemeye fayda sağlayacak stratejik hedefler ile uyum ve koordinasyonun sağlanabilmesidir. Elde edilen bilgi ve bulguların güvenilir olması, kriterlerin doğru tanımlanması gerekmektedir. Aksi halde ulaşılmak istenilen noktaya işletme ulaşamayacak ve devamlılığını sağlamakta sorunlar yaşamaya başlayacaktır. Değerlendirme sürecinde önem kazanan; çalışanın yapacağı işi hakkında edindiği bilgi düzeyi, verimliliği, kötü performansına çözüm geliştirme kapasitesi, ücretlendirme mekanizması, eğitim ihtiyacı ve karşılıklı iletişim hususlarına dikkat edilmelidir. Sıkça görülen değerlendirme hataları ise çalışanın olumsuz yönlerinin görmezden gelinmesi, genel çalışma değil son gün performansının değerlendirilmesi, personelin durumunun netlik kazanmaması, hataların görmezden gelinerek hoşgörü gösterilmesi ve önyargılı düşünce yapısı değerlendirme sürecini hataya sürükleyen başlıca hususları içinde barındırmaktadır (Çetin, 2006: 26).

4. Yönetim ve Kriz

Belirlenen stratejik hedeflere ulaşabilmek için diğer bireylerin aracılığıyla iş yapmak, tek başına yapılamayacak bir işin toplu bir şekilde yapılması, belirli bir grup insanın hem zihinsel hem beden güçlerini belirli kurallar çerçevesinde birleştirerek etkin ve verimli

kullanması yönetim olarak adlandırılabilir. Kurum içerisinde bir hiyerarşinin oluşması yönetim tarafından bir zorunluluk oluşturmaktadır. Amaca ulaşabilmek adına bireylerin uyum içerisinde hareket edebilmeleri gerekmektedir. Yönetimin etkin bir şekilde yerine getirilebilmesi zamanın verimli, imkanların ekonomik kullanılmasından geçmektedir. İşletme yönetimi açısından krizin anlamı ise olağan üretim akışını bozan problemlere karşı erken uyarı sistemi ile hızlı çözümler üretilmesi gereken durumlar bütünü olarak tanımlanabilmektedir (Alptekin, 2002: 45).

5. Kriz

Kriz kavramı her kelimedede olduğu gibi birden çok tanımlamaya veya ifade ediş şekline sahiptir. İçinden çıkılması zor durumlarda yaşanan olayın karışık aşamalarının beklenmedik zamanlarda ortaya çıkması ve olumsuzluğu işaret etmesi şeklinde yorumlanabilmektedir. Her hangi bir teşkili veya teşkilatı ulaşmak istediği uzun vadeli hedeflerinden alıkoyan, tehlikeye sürükleyen, acil karar verilmesi gereken gerilim durumu kriz olarak nitelendirilebilmektedir. Tanımlamaların farklılık göstermesinin sebebi farklı disiplinler içerisinde yaşanmasından ve bakış açılarından kaynaklanmaktadır. Krizi çeşitli bilim alanları açısından değerlendirdiğimizde; Sağlık bilimi bir hastalık, kötüye gidiş, ruhsal dengesizlik, Davranış bilimi mevcut durumda yeterliliğini sağlamakta güçlük çeken ekonomiler, Siyaset bilimi karar verme süreçlerini zaman ve tedirginlik açısından tehlikeye sürükleyerek temel hedeflerin belirsizleşmesi sebep olarak tanımlanmaktadır. Bu durum işletmeler açısından ise rutin işleyişin dışında, beklenmedik bir anda ortaya çıkan ivedilik ve tehlikeyi içerisinde barındıran tablo olarak tanımlanmaktadır (Öztürk, 2010: 1).

Kriz işletme içinde veya dışında gerçekleşen sorunun hızlı bir şekilde büyüyerek etki alanını artırmasıdır. Dikkate alınması gereken bir sorun olarak ortaya çıkan kriz, tüm yönetim kademesini alarm durumuna geçirmektedir. Önceden öngörülemeyen, işletmenin hayati varlığını tehdit eden, çözümü ertelenemeyen, işletmenin almış olduğu tedbirlerin bertaraf olmasına sebep ve işletme personeli üzerinde tahakküm oluşturan bir durumdur (Yirmibeş, 2010: 60).

Hayatın her alanında oluşma potansiyelini bünyesinde barındıran kriz kavramı belirli veya belirsiz şartlar ile beklentinin dışında gerçekleşen olağandışı durumların yansımalarıdır. Sıra dışı bunalımlar istenilen noktaya ulaşılmanın önünde bir sütte oluşturmakta ve menfaatlara zarar verebilmektedir. Mevcut halin durdurulması ya da tamamen ortadan kaldırılabilmesi için işletmeler tüm yönetim kademelerinde radikal kararlar alabilmektedir.

İşletmelerin çalışmalarının sektöre uğraması, ani müdahaleye ihtiyaç duyulması, korku ve psikolojik baskıya sebep olması, daha önce geliştirilen çözüm mekanizmasını devre dışı bırakması, çoğunlukla öngörülememesi ve karar verme düzeneklerini kısıtlı zaman içerisinde hareket etmeye zorlaması krizin en belirgin nitelikleridir (Yıldırım, 2021: 87).

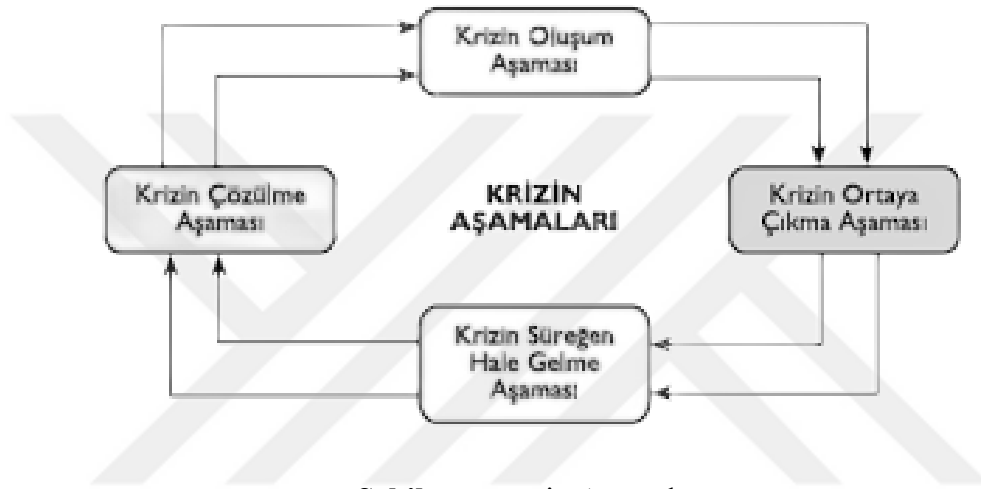
Ekonomik arenada makro veya mikro düzeyden başlayarak tüm sistem içerisinde ki dengenin sarsılmasına, yıkılmasına, çökmesine sebebiyet verebilen kriz, oluşturduğu sürdürülemez sistemlerin ortadan kalkmasına neden olabilmektedir. Ekonomik gelişim düzeyini minimize ederek toplumların yaşam standardını düşürmektedir. Sonuç olarak krizin mevcut olduğu ekonomik düzen içinde yer alan insanlar için bir kaos ortamı oluşmaktadır. Beraberinde getirdiği işsizlik, toplumsal huzursuzluk, iç kargaşa bir çöküşe sebebiyet verebilmektedir. Kabul edilebilir dalgalanmaların dışında hareket eden kriz pozisyonları kökten değişimlere zorlamaktadır. Kısa veya uzun krizlerin negatif çıktılarının yanında daha büyük bir başka tehlikesi ise tekrar tekrar yaşanabilme ihtimalidir (Telli, 2013: 3).

6. Krizin Tanımı, Etkileri ve Özellikleri

Krizler beşeri faaliyetlerin tamamında karşımıza çıkabilmektedir. Doğal afetler, ekonomik dalgalanmalar, politik kırılmalar, toplumsal çöküşler, kitlesel savaşlar gibi birçok alanda insan yaşamını tehlikeye sürükleyebilmektedir. Krizler aynı süreç içerisinde işletmelerin varlığını ve itibarını tehlikeye atabilmektedir. Bu sebeple krizler etkin bir analiz sürecinden geçirilerek sınırlılıkları belirlenmeli ve oluşturabileceği sorunların sonuçları tanımlanmalıdır. Krizlerin etki seviyeleri işletmelerin kriz öncesi dönemde almış olduğu önlemlere ve uygulama biçimlerine bağlıdır. İşletme iç ve dış çevresinde gerçekleşen ani değişimler başlangıçta faaliyetleri daha sonra teşkilin kendisini olumsuz durumlarla karşı karşıya bırakmaktadır. Bir şok dalgasının oluşmasına ve gelecek konusunda endişelerin artmasına neden olmaktadır. Önemli oranda örgütü değişime zorlayan, geliştirilen çözümlerin yetersiz kalmasına neden olan ve işletmenin varlığını kökten sarsan kriz rutin sorunlar ile karıştırılmamalıdır (Balaban, 2018: 6).

Demografik araştırmalar sonucunda kriz durumlarından yaşlıların, kadınların ve çocukların etkilendiği ortaya çıkarılmıştır. Krizin gerçekleştiği ulusal düzeyde oluşan temsil yetisi belirtilen savunmasız gruplar için geri dönülemez çöküşlere sebebiyet vermemesi adına etkin iletişim kanallarının oluşturulması gerekmektedir. Sosyal dengenin bozulması, yoksulluğun artması, güven ortamının kaybolması ve ekonomik dengesizlik ortamında yeniden istikrarın sağlanabilmesi üretken yaptırımlardan geçmektedir.

Ulusal ve uluslararası ticaret sistemlerinin engellerinin azalması, gelişen teknolojinin ticareti kolaylaştırması yerel düzeyde gerçekleşen rekabetin uluslararası bir boyut kazanmasına neden olmuştur. Bu sebeple dünyanın her hangi bir noktasında oluşan kriz durumu kelebek etkisiyle yerel bir kasabada faaliyet gösteren işletmeyi olumsuz etkileyebilmektedir. Para sistemlerinin işlerliğinin zayıflaması durumlarında ticari ve mali düzenin arasındaki tutarsızlığı artırmaktadır. İşletmeler krizin yaşandığı ekonomik havzanın içerisinde olmasa da ekonomik gelişim düzeylerine göre etkisi altında kalabilmektedirler (Aydın, 2010: 39). Şekil 4.1’de Krizin aşamaları yer almaktadır.



Şekil 4.1. Krizin Aşamaları

Kaynak: (Haşit, 2013: 7)

6.1. Krizin Tanımı

Kriz birçok alanda kendine ifade şekil bulabilen bir kavram olarak; sosyal bilimler açısından buhran ve bunalım, ekonomi bilimleri açısından mali sistemlerin yapı taşları kabul edilen mal, hizmet, üretim gibi alanlarda belirlenen sınırların ötesinde kontrolsüz ve şiddetli salınımlar şeklinde tanımlamalar yapılabilmektedir (Okumuş, 2018: 42).

Siyaset bilimine göre aniden ortaya çıkan ve mevcut otoriteyi, kurumları olumsuz bir durumla karşı karşıya bırakan, işletmeler açısından ise iç ve dış ortam koşullarında oluşabilecek beklenmedik değişimlerin kurumun varlığını tehlike atması şeklinde yorumlanmaktadır. Çalışmamız açısından krizin tanımını yorumlamak istediğimizde öngörülemeyen en geniş alandan dar alana, uluslararası boyuttan yerel boyuta işletmeleri derinlemesine etkileyen rutin ve çözülebilir sorunların dışında kalan, beklenmedik anda ortaya çıkan bir sorun yumağıdır (Polat, 2016: 2).

6.2. Krizin Etkileri

Toplumların kendilerine özgü işleyişi içerisinde oluşan kümülatif bilgi düzeyi normal seviyelerde oluşan sorunlara çözüm üretebilmektedir. Ancak durum her zaman normal seyrinde hareket etmemektedir. İçerisinde yer aldığımız çağın hemen hemen her toplumunda heterojen bir yapı söz konusudur. Bu çok türülük veya çok kültürlülük olumlu gelişimlerin yanında olumsuz sonuçları da tetikleyebilmektedir. Aşılması güç bir problemle karşılaşıldığında yöneticilerin, uzmanların veya toplumun çözüm üretme kapasitesi sıfıra yakın bir hal alabilmektedir. Beraberinde toplum krizi destekleyip köklü değişimler talep edebilmektedir. Karşımıza kolektif bir bilince sahip paradoksal kriz çıkmaktadır. Olağanüstü karmaşıklığın vermiş olduğu sebebiyetler gıda, konut, temel yaşam ürünlerini de içerisine alan enflasyonları ortaya çıkarmaktadır. Küresel piyasalarda oluşan dalgalanmalar yerel düzeyde baskıları artırmaktadır. Hem iç hem dış piyasada faaliyet gösteren işletmeler finansal, ham madde, nitelikli iş gücü ve talep açısından krizlerle karşı karşıya kalmaktadır. Beraberinde genel piyasaların haricinde işletme yerel krizlerle de karşı karşıya kalabilmektedir. Doğal afetler, işletme çevresinde gerçekleşen olumsuz gelişmeler veya yönetimde yaşanan problemler bunlardan birkaçıdır (Balalı, 2009: 95).

Gerçekleşen kriz ortamında dikkat çekilmesi gereken bir başka durum ise krize neden olmayan ekonomilerde yer alan işletmelerin ne düzeyde etkileneceğidir. Global düzeyde gerçekleşen krizin yerel düzeyde işletmeler açısından olumlu sonuçlar doğurabilmektedir. Burada Çin kökenli kriz kelimesinde yer alan fırsatlar aklımıza gelmektedir. Yaşanan kitlesel sağlık krizi Covid-19 salgınında sağlık sektörü ve gıda sektörü üzerine üretim gerçekleştiren işletmeler daralan ekonomik göstergelerin aksine büyüme göstermiştir. Anlaşıldığı üzere kriz dönemlerinin olumlu veya olumsuz etkileri görülebilmektedir. İşletmelerin 20. Yüzyıl bakış açılarını değiştirerek artık her kriz döneminden bir ders çıkararak kurumsal hafıza oluşturmaları kriz öncesi dönemde yapmış olduğu hazırlıklar firmanın krizin etkilerinden korunmasına yardımcı olacaktır (Balalı, 2009: 107).

6.3. Krizin Özellikleri

Kriz dönemlerinde artış gösteren belirsizlik durumları, oluşan risklerin beraberinde getirdiği düzensizlik, üretim süreçlerini sekteye uğratmaktadır. Hızlı ve etkin bir çözümün geliştirilmesi ihtiyacın ötesinde bir zorunluluktur. İşletmelerin krizi tahmin edememesi, tahmin ve tedbir sistemlerinin zayıf kalması, bütünlüğünün ve hedeflerinin riske girmesi, alınması gereken önlemler için yeterli kaynağın ya da zamanın olmaması, yönetimi baskı ve stres altında karara zorlaması krizin temel özellikleridir (Ulutaş, 2010: 10).

Krizin temel özellikleri aşamalar halinde aşağıda sıralanmaktadır;

❖ Krizin Başlangıç Noktası: Bu evre geçmişte etkisi kanıtlanmış, kabul görmüş değerleri ve kuralları içerisinde barındırmaktadır,

❖ Kuluçka Dönemi: Mevcut pazarda yaşanan ancak bağdaşıklık sağlamayan gelişmeler zamanla birikim sağlamaktadır. Yöneticiler sinyalleri doğru okuduğunda krizin yaklaşmakta olduğunu fark etmektedirler,

Lokal ve global düzeyde gelişmeler takip edilmeli ve önlemler dizisi oluşturulmalıdır. Erken dönemde alınan her önlem oluşabilecek risk durumlarının etkisini azaltmakta ve krizin yönetimini kolaylaştırmaktadır,

❖ Belirme Anı: Takibi yapılan sinyaller krizin fark edilmesine sebebiyet vermektedir. Fark edilen kriz durumu içim alınan önlemler harekete geçirilerek kriz durumundan kaçınılabilmektedir,

❖ Hücum Safhası: Kriz işletmenin tamamında etkisini göstermekte ve çalışanlar tarafından da hissedilmeye başlanmıştır. İşletmenin kendisini ve çevresini etkilediği, önlenemediği anlaşılmıştır,

❖ Kurtarma Safhası: Krize yönelik oluşturulan tedbirlerin krizin yapısına göre evrilerek mevcut durumdan kurtarılmaya çalışmaları başlatılmıştır,

❖ Yeniden Yapılanma Safhası: Krizin etkileri hafifletildikten sonra mevcut koşullar için oluşturulan kriz önleme sistemleri yeniden değerlendirmeye alınarak geliştirilmelidir. İşletme içerisinde olumlu bir ortam tesis edilerek, akılcı adımlarla gelişim hedeflenmelidir.

Krizin özelliklerini evreleriyle birlikte değerlendirmek işletmeyi rahatsız eden beklenmedik sürprizlerin zaman baskısı altında daha kolay fark edilmesine ve idare edilmesine olanak sağlamaktadır (Uğurlu, 2022: 19).

7. Krizi Oluşturan Faktörler

Birçok alanda oluşan veya oluşabilecek gelişmeler kriz durumlarını ortaya çıkarabilmektedir. Genelleme yaparak sınıflandırmak istediğimizde doğal afetlerin, yöneticilerin, işletme yönetiminin kararlarının payı küçümsenemeyecek boyuttadır. Genelleme ile işletme içerisinden ve dışından gerçekleşen etkenler göze çarpmaktadır (Sarı, 2010: 7).

7.1. Örgütsel Faktörler

İşletmenin yapısal durumu ve yönetim şekli krizlerin oluş biçimlerine örnek teşkil edebilmektedir. Sürekli değişimi öngören çevre koşullarına uyum sağlayamayan işletmeler iletişim problemleri yaşamaktadır.

Firmanın yöneticilerinin kriz deneyimi, bilgi düzeyi ve nitelikleri krizin nedenleri arasındadır. İşletmenin teknolojik açıdan yetersiz kalması, finansal açıdan doğru yatırımları yapmaması, işletme kültürünün oluşmaması, yeterli araştırma ve geliştirme yapılmadan uygulamaya konulan faaliyetler krizlere neden olmaktadır (Ağın, 2021: 2220).

7.1.1. İşletme Yönetiminden ve Yapısından Kaynaklı Faktörler

Firmaların krize yakalanmalarının temel nedenlerinden bir tanesi tepe nokta yöneticilerinin krizi fark edememeleri ve oluşan kriz durumunda başarı sağlayamamalarıdır. Yöneticinin öngörüsüz olması, sorunları belirleyememesi, geleneksel yöntemlere bağlı kalarak mevcut krize yeni çözüm önerileri geliştirmemesi krizin büyümesine neden olmaktadır. Krizin yaşanmasına rağmen görmezden gelinmesi, çevrede yaşanan gelişmelere kayıtsız kalınması, üst düzey yönetimin beklenmedik şekilde boş bırakılması potansiyel kriz kaynakları olmaktadır. İşletmenin karar verme mekanizmalarının doğru yöntemle zamanında tepki gösterememesi planlamanın yetersiz kalması kriz durumlarında firmaları yetersiz bırakmaktadır (Koroğlu, 2004: 24).

İşletme yapısından kaynaklanan faktörler ise çevresinde gerçekleşen değişimlere ayak uyduramayacak şekilde katı ve kapalı olması, teknolojik gelişmeler esnek bir bakış ile takip edilmemesi, kurumsal iletişimin eksikliği krizin sebepleri arasında yer almaktadır. İşletme içerisinde ağır bir bürokratik yapının varlığı sorunların alt sistemden üst sisteme aktarılması sırasında zamansal gecikmelere neden olmaktadır. Bu gibi durumlar işletmenin krizlerle karşı karşıya kalma durumunun sıkılaşmasına ve krize karşı başarısız olmasını sağlamaktadır (Akıncı, 2010: 60).

7.1.2. Finansal Yapıdan Kaynaklı Faktörler

İşletmelerin finansal yapılarının hedefleri, üretim ve iş gücü kapasitesi, müşteri potansiyelinin ekonomik gücüyle doğru orantıda olmaması krizin bir başka nedenidir. Ekonomik kapasitesini fazlasıyla aşan riskleri kolaylıkla göze alabilen işletmeler bir kriz durumu yaşayabilmektedir. Beraberinde firmanın yaşanan krizi atlatıp atlatamama durumu finansal yapısının dayanıklılığına bağlıdır. Sağlam bir finansal yapının yanında üretim, satış, satın alma, pazarlama ve insan kaynakları birimlerinin de birbiriyle etkili iletişim halinde uyumlu çalışması gerekmektedir. Oluşabilecek uyumsuzluklar işletmenin finansal krizler yaşamasının yolunu açabilmektedir (Doğan, 2010: 46).

7.1.3. İşletmenin Yaşam Eğrisinden Kaynaklı Faktörler

İşletmenin yaşam eğrisinde ki yeriyle bağdaşıklığı krizle karşı karşıya gelme durumunu belirlemektedir.

Doğal yaşam döngüsü; doğum, gelişme, olgunluk, gerileme ve çöküş evrelerinden oluşmaktadır. İşletme döngü içerisindeki dinamiklere göre şekillenmektedir. Yaşam eğrisi içerisinde firmanın en çok zorlandığı aşamalardan bir tanesi gelişme aşamasıdır. Oluşan fırsatları değerlendirmek isteyen her işletme tüm kaynaklarının yeterlilik düzeyiyle hareket etmelidir. Aksi durumda gerekli tedbirlerin alınmadığı gelişme safhası yönetim, karar verme ve kontrol sistemlerinde gerçekleşen yapısal kırılmalar neticesinde kriz yaşanabilmektedir. Beraberinde talepten fazla arz sunan işletmeler satışların azalması ve karlılık oranlarının düşmesiyle gerileme durumu yaşayabilmektedir. Finansal yapısı bu durumu kurtarmaya yeterli değilse, işletme çöküş evresi ile krizle karşılaşmaktadır (Şahin, 2005: 25).

7.1.4. Üretim Sisteminden, Personelden ve Müşteriden Kaynaklı Faktörler

Stratejik olarak bilinçli yapılan baskılar, gerekli güvenlik tedbirlerinin alınmaması, oluşabilecek tehlike durumlarının yanlış yorumlanması, kurum içi iletişimin zayıf olması üretim sisteminden kaynaklı faktörlerin başını çekmektedir. Acil durumlarda eyleme konulması gereken kriz planlarının olmayışı ya da yetersizliği, maliyet baskısı sonucu güvenli uygulamaların devreden çıkarılması ve kriz anında hızlı reaksiyon gösteremeyip katı işletme yapısıyla esnekliği yakalayamamak diğer nedenlerden birkaçıdır. Niteliği düşük, yapılması gereken iş için gerekli beceriye sahip olmayan personel krize sebebiyet verebilmektedir. Kurumsal personel müşteri ilişkisinin kurulamaması, müşteriler ile tartışmaların ve faaliyetlerin aksamasına neden olmaktadır. Müşterilerin oluşturduğu ya da işletmenin yapısından kaynaklı güvenlik sorunları da kriz dönemlerini tetikleyebilmektedir (Ağra, 2021: 7).

7.2. Dış Çevre Faktörleri

İşletme dışında gerçekleşen kontrol edilemeyen makro veya mikro boyutta ki gelişmeler karşısında uyum sağlama hızı krizin aşılmasında ana etken olmaktadır. Firmanın uyum sağlayamama durumunda ise kriz kaçınılmaz hale gelmektedir. Dış Çevre faktörleri; ekonomik, politik ve yasal, doğal felaketler, teknolojik gelişimler, kültürel, uluslararası ilişkilerden, rekabet ortamından, biyolojik ve çevreden kaynaklı faktörler şeklinde birçok alandan oluşmaktadır (Topaloğlu, 2019: 7).

7.2.1. Ekonomik Faktörler

İşletmelerin içerisinde yer aldıkları ekonomik sistemlerde oluşabilecek belirsizlikler ve kaotik durumların etkisinde kalabilmektedirler.

Ekonomik istikrarsızlıklar mevcut arz ve talep seviyesinde dalgalanmalara neden olmaktadır. Bu durum işletmenin ham madde, iş gücünün maddi karşılığını ve girdi çıktı karlılığını etkilemektedir. Üretimi gerçekleşen ürünü yapılan anlaşmalar mecburiyetiyle değişen ham madde fiyatlarının altında satışını yapabilmektedir. Doğrudan zararlarla karşılaşan firma kısa vadede üstesinden gelebilse de uzun vade de krizin etkilerini derinlemesine yaşamakta ve varlığı tehlikeye girmektedir. Ana faaliyetini gösterdiği ülke ekonomisinin dengesizliği de yerel ve ulusal pazardaki pazarlama gücünü zayıflatmaktadır. Enflasyon oranının yükselmesi talebi düşmesine, yatırım oranlarının azalmasına, elde edilen karlılık oranının azalmasına, kaynak yetersizliğine ve nitelikli iş gücü kaybına neden olmaktadır (Avgan, 2010: 17).

7.2.2. Politik ve Yasal Faktörler

Ülke yönetimlerinde gerçekleşen değişiklikler veya yönetimlerin düzenlemiş olduğu yasal zorunluluklar işletmeler açısından kriz durumu oluşturabilmektedir. Düzenlenen yeni yasal dayanak bütçe kesintisi, tasarruf tedbirleri, ek vergiler ya da işletmenin ana faaliyet alanında doğrudan etki edecek şekilde oluşabilmektedir. Mevcut durumda değişiklik olacağını sezinleyebilen firmalar bu doğrultuda yatırımlar ya da kararlar alarak krizin önüne geçebilmektedir. Ancak erken uyarı sistemleri etkili olmayan işletmeler belirsizlikler karşısında yeterli önlemleri alamamaktadır. Siyasi otoritenin zayıflaması durumu da istikrarsızlığa neden olarak güven ortamının sarsılmasına ve piyasada dalgalanmalara sebebiyet vermektedir. İçinden çıkılması imkansız hale gelen politik krizlerden bir tanesi de askeri müdahaleler ve savaş durumudur (Var, 2022: 27).

7.2.3. Doğal Felaketlerden Kaynaklı Faktörler

Doğal afetler öngörülme düzeyi düşük bir başka kriz türüdür. Yaşandığı bölgede tüm teşebbüsleri etkisi altına alan ve eşit düzeyde zarar verebilen yapıya sahiptir. Doğal afetler için öncelik belirlenip gerekli önlemlerin alınması her zaman hayata geçirilmemektedir. Yaşanmasına düşük ihtimalle bakıldığından birçok firma afetlere yönelik yatırımlardan kaçınmaktadır. Afet durumu işletmenin yer aldığı coğrafyada bulunmasa dahi ham madde tedariki veya dış pazar talebini dolaylı yoldan etkisi altına alabilmektedir. İşletmeler yaşanan krizi paydaşlarına doğru aktarabilmelidir. Bu paylaşım krizin etkilerini azaltabileceği gibi yatırımların veya öz kaynak ihtiyacının sağlanmasını kolaylaştırabilir. İşletme oluşan krizden elde ettiği bulgular ile bir önlem mekanizması kurarak fiziki ve coğrafi şartlara uyumlu tedbirler almalıdır. Tedbirler işletmenin kriz sonrası yaşanan durum açıklamalarına inandırıcılığı ve güveni artıracaktır (Taşkiran, 2021: 22).

7.2.4. Teknolojik Gelişimlerden Kaynaklı Faktörler

Teknolojik gelişmeler işletmelerin elde ettiği kazançlara çok boyutlu bir yapı kazandırmaktadır. Birden fazla alanda aynı anda gelir elde etmenin yanında firmalara pasif gelir kaynaklarının da kapısını aralamaktadır. Teknoloji verilen hizmetin, üretilen ürünün kalitesi artırarak doğru orantılı bir şekilde talep ve kar oranını yükseltmektedir. Başka bir değer kazanımı ise sosyal medya ortamlarında işletmenin faaliyetlerinin reklamı ücretsiz bir şekilde yapılabilir. Teknolojinin olumlu gelişmelerinin yanında bir de çöküşe neden olabilecek unsurları içerisinde barındırmaktadır. İşletmelerin teknolojik gelişmelerin gerisinde kalması gerekli araştırma geliştirme faaliyetlerini yürütmemesi, üretim süreçlerinin iyileştirilmesine yönelik yatırımda bulunmaması ya da teknolojik gelişmenin amacına uygun kullanılmaması firmayı kriz durumuna götürebilmektedir. Sağlam bir alt yapıya sahip olmayan işletmelerin varlıkları yok olma tehlikesi yaşayabilmektedir (Yılmaz, 2022: 26).

7.2.5. Kültürel Faktörler

Birçok disiplin ile iç içe geçmiş olan kültür kavramı çok boyutluluğu bünyesinde barındırmaktadır. Tarihsel birikimin bir ürünü olarak maddi ve manevi değerlerin sonraki kuşaklara aktarımını sağlamaktadır. Toplumsal çevresinin egemenlik sınırlarını, yaşayış biçimlerini ve sosyolojik düşünce ürünlerinin tamamı olarak tanımlanabilmektedir. Birbiriyle ilintili düşünsel yapının ürünü kültür karmaşıklığı da içerisinde barındırmaktadır. İşletme faaliyet gösterdiği toplumun kültürünü doğru yorumlayamazsa kültürel kriz durumuyla karşı karşıya kalabilmektedir (Cin, 2021: 17).

İşletmenin kriz durumlarından kaçınabilmesi ya da etkilerini minimize edebilmesi için faaliyet gösterdiği kültürel yapının zayıf ve güçlü yönlerini, risk oluşturabilecek kriz sinyallerini tespit etmesi gerekmektedir. Firmanın dikkat etmesi gereken bir başka hususta alınan tedbirlerin kültürel şok etkisiyle işlevsiz kalabileceğidir. Kültürün kendisi somut bir yapı olmadığından kültürler arası etkileşim veya içinde bulunduğu çağa uyum sağlama eğilimi sonucunda değişiklik gösterebilmektedir. Değişim karşısında direnç göstermeyi tercih eden işletmeler krizin etkilerini derinlemesine yaşamaktadırlar (Kayhan, 2021: 60).

7.2.6. Uluslararası İlişkilerden Kaynaklı Faktörler

Küreselleşmenin etkisiyle ticari açıdan sürekli birbiriyle etkileşim halinde olan ilişkiler yumağına dönüşmüştür. Uluslararası alanda ticaretini gerçekleştiren birçok firma anlık değişimlerin ve belirsizliklerin etkisi altında kalmaktadırlar. Her an güncel tutulması gereken ürün fiyatı ve dağıtım karlılık oranını etkilemektedir.

Faaliyet gösterilen ülkelerin yasal dayanakları ve olası değişiklikler iyi analiz edilmeli oluşabilecek siyasi otorite boşlukları için kriz planları hazırlanmalıdır. Yeterli çözümleme geliştirilmediği süreçte uyum problemleri yaşanmaktadır. İşletme faaliyetlerini pazarlama konusunda çok kültürlü yapıya sahip olmalı ve değer ürettiği her kültürün inanç sistemine ilişkin reklam çalışmaları yürütmelidir. Firmaların kriz durumunda etkinliğini koruyabilmesinin yolu gerekli değişimlerin zamanında tespit edilerek tedbirlerin alınmasından geçmektedir (Bitlis, 2021: 11).

7.2.7. Rekabet Ortamından Kaynaklı Faktörler

Rekabet ortamından kaynaklı faktörlerde iki ana unsurdan bahsedebiliriz. Bunlardan bir tanesi olası rakiplerin yaratacağı tehditler bir diğeri ise ikame ürünlerin oluşturacağı krizlerdir. İşletmenin faaliyet gösterdiği pazar alanına yeni rakipler eklenebilir. Pazar içerisinde aynı alanda faaliyet gösteren yeni bir işletme kurulabilir ya da mevcut bir rakip ile başka bir firma birleşerek yeni bir rakip haline dönüşebilir. Bu kriz durumuyla karşı karşıya kalmak istemeyen işletme faaliyet alanına giriş şartlarını zorlaştırıcı tedbirler alabilir. Lisanslama, patent alma, yüksek maliyetli ürün yapım faaliyetleri, ya da sertifikasyon işlemleri bunlara birkaç örnek olarak gösterilebilir. Firmanın ürünlerinden bir tanesinin başka işletmelerden temin edilebilmesi ikame ürün niteliği taşımaktadır. İkame ürün tehdidi karlılık oranını düşürebileceği gibi üretilen değerın tercih edilmemesine de neden olabilmektedir (Börü, 2021: 11).

7.2.8. Biyolojik ve Çevreden Kaynaklı Faktörler

Biyolojik çeşitlilik, biyolojik savaş, biyolojik terör, dünya çapında oluşan küresel ısınma, kuraklık, çarpık kent yapılaşmasının sorunları, genetiği değiştirilmiş gıda tohumları, gerekli önlemler alınmadan doğaya bırakılan zehirli atıklar, salgın hastalıklar, su kaynaklarının yetersizliği gibi insan faaliyeti sonucu ortaya çıkan çeşitli sorunlardan kaynaklı kriz durumları yaşanabilmektedir. Biyolojik krizler çoğunlukla tehdit sinyallerini bildirmektedir. Ancak bunun için gerekli önlemler alınmayarak yıkıcı etkileri ekolojik dengeyi tutarsız hale getirmektedir. Çeşitli iklim krizlerinin oluşması teknolojik gelişimlerin bilinçsiz tahribatını ortaya koymaktadır. Biyolojik çeşitliliğin korunabilmesi canlı hayatının ve insanların sağlıklı bir yaşam sürmesi açısından önem arz etmektedir. Bilim insanların araştırmaları sonucu genetik çeşitliliğin azalması veya mutasyona uğrayarak işlevsiz ya da zararlı hale geldiği tespit edilmiştir. Yüksek maliyeti sonucu gerekli önlemlerin yerine getirilmemesi küresel krizlere sebebiyet verebilmektedir (Gündüz, 2020: 13).

7.3. İç ve Dış Faktörlerin Etkileşimi

İşletmenin yaşam eğrisinin her aşamasında iç ve dış faktörlerin etkileri sistematik bir şekilde kesişmektedir. Bu iki öncül firmanın başarısında rol oynadığı gibi başarısızlık durumlarında da krizlerin kapısını açmaktadır. Etkileşim sonucu oluşabilecek krizlere işletmenin geliştireceği davranış biçimi önem arz etmektedir. Çevresine bağımlılık seviyesinin değişimlere karşı hassasiyetinin orantılı olması işletmenin çevresel etkileşiminin olumlu olduğunu bize göstermektedir. Orantının sağlanamadığı durumlarda ise işletmenin katı politikaları etkileşim seviyesini düşürerek krizlerin oluşmasına neden olabilmektedir. Firma mevcut kriz durumunu kullanarak yeni bir oluşum içerisine girebilmektedir. Yöneticilerin krizi sadece tehdit olarak algılaması mevcut sorunun derinleşmesine neden olabileceği gibi kriz içerisinde fırsat arayışına başlamaları avantajlı durumlar oluşturabilmektedir (Tursunov, 2020: 21).

7.4. Krizin Olumlu ve Olumsuz Sonuçları

Krizin olumlu sonuçları; işletmenin zayıf noktalarını tespit etmesine, yeni rekabet avantajlarını ve mali kazançlar elde etmesine, harcamaların kontrol altına alınmasına, yeniden örgütlenerek güçlenmesine, yaratıcılığın ve yeni liderlerin ortaya çıkması gibi pozitif kazanımlar sağlayabilmektedir. Bir başka ve en önemli kazanımlardan bir tanesi ise krizin işletmeler açısından daha önemli bir hale gelmesidir. Krizin olumsuz sonuçları ise; işletmenin hareket kabiliyetinin zayıflamasına, iletişimin kopmasına, bürokratik engellerin oluşmasına, merkeziyetçi yapının güçlenmesine, alınan kararların sorgulanamamasına, baskı ve iç çatışmaların oluşmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda yönetimde demokratik kararlardan uzaklaşma, işletme itibarının zayıflamasına, personellerin sağlık durumunu kötü yönde etkilemesine, finansal kayıpların oluşmasına ve firmanın üretim kapasitesinin düşmesine sebebiyet vermektedir. İşletmeler olumsuz durumların hepsiyle ya da birkaçıyla yüzleşebilmektedir. Finansal yapısının sağlamlığı ve etkin yönetim sistemleri mevcut değilse firma çöküş dönemini yaşayabilmektedir (Özhasar, 2019: 19).

7.4.1. Krizin İşletmeler Üzerindeki Olumlu Sonuçları

İşletmeler yaşadıkları krizlerin olumlu yönlerini belirleyerek, bu alanlardan fayda sağlayabilmelidir. Yönlendirilmesinde güçlük çekilen krizlerin oluşturduğu imkanlar değerlendirilerek tehditler işletmenin lehine çevrilebilmektedir. İşletmenin zayıf yönlerinin ortaya çıkması kriz zararlarının karşılığında ödenen bir bedeldir.

Kurumun olağan akışında belirlenemeyen yönetsel eksiklikler, iletişim kopuklukları, performans kaybı, niteliksiz iş gücü istihdamı, amaçlardan uzaklaşma, çalışanlar arası uyuşmazlıklar kriz dönemi sonrasında işletmenin zayıf yönlerini ortaya çıkarmaktadır. Elde edilen bulgular mevcut ve daha sonrasında oluşması muhtemel krizlerin çözümüne imkan tanımaktadır. Verimliliği ve etkinliği yüksek stratejilerin belirlenmesi iç ve dış çevrede oluşabilecek tehlikeleri ve fırsatları önleme olanağı tanımaktadır (Taşdelen, 2019: 21).

Erken uyarı sistemlerinin gelişmesi işletmenin etkinliğini artırmakta ve kurumsallığına katkı sağlamaktadır. Bir başka olumlu durum ise kriz döneminde insanların duygusal açıdan yakınlaşması sonucu takım ruhunun oluşmasıdır. Krizin başarıyla bertaraf edilmesi personelin motivasyon ve öz bilinç seviyesini artırmaktadır. Bilinen bir diğer katkı ise geleneksel yönetim stratejilerinin esnek ve değişken durumlara uyum sağlayabilecek stratejiler ile yer değiştirmesidir (Özarslan, 2019: 21).

Krizin işletmeler üzerindeki bazı olumlu sonuçları şunlardır;

- ❖ İşletme problemlerinin belirlenmesi ve çözüm yollarının geliştirilmesi,
- ❖ Yönetim fonksiyonlarının geleneksellikten uyumluluğa elverişli şekilde düzenlenmesi,
- ❖ Esnek bir yapıya bürünerek uyumluluğun yakalanması,
- ❖ İşletme iletişimi artırılarak takım ruhunun oluşması,
- ❖ Fark edilmeyen ya da yeni geliştirilen güçlü yönler,
- ❖ Yatırım yapılması gereken tedbirlerin önemi,
- ❖ Daha verimli ve etkin stratejilerin oluşturulması,
- ❖ Faaliyet gösterilen ürün veya hizmetlerden elde edilen getirinin yükselmesi (Topuz, 2009: 17).

7.4.2. Krizin İşletmeler Üzerindeki Olumsuz Sonuçları

Krizin oluşmasına sebep olduğu kaotik ortam başta işletme personeli olmak üzere müşterileri, öz kaynak sağlayıcılarını, kredi sicilini, ham madde tedarik sürecini, tüketicileri ve diğer paydaşları olumsuz etkilemektedir. Mevcut durumun içerisinde nasıl çıkılacağı bilinmemesi, geliştirilen çözüm önerilerinin kurum içi uyuşmazlığı artıracağı endişesi stres düzeyini artırmaktadır. Hızlı karar verilip ani reaksiyon gösterilmek istenirse de yöneticilerin mantıklı düşünüp yerinde karar verme olasılığı fazlasıyla düşüktür. Zaman baskısının oluşturduğu psikolojik şiddet gerçekçi kararlardan uzaklaşıp duygusal kararların alınmasına neden olmaktadır. Yöneticileri ve diğer personelleri etkisi altına alan duygusallık davranışsal farklılıklara ve o an ihtiyacı hissedilen bir yakınlığa dönüşmektedir.

Bu durum fark edilerek yönetim tarafından personel psikolojik olarak rahatlatılabilirse motivasyon düzeyi yükselerek işine daha etkin odaklanabilmektedir. Uygun bir şekilde yönetilemeyen süreç liderlik misyonunun eksikliğinden kaynaklanabilmektedir. Kriz dönemi için hazırlık yapılmamış ise kriz döneminde işletmenin verimliliği tahmin edilenden daha hızlı düşmektedir (Çiftçi, 2015: 7).

İşletme genelinde oluşan stres bozukluğu krizin gerektirdiği kararların alınmamasıyla hızlı bir şekilde yayılmaktadır. Gerilimin artmasına yanlış bilgilerin (dilden dile asılsız söylemler) ve mevcut sistemin esnek bir yapıya sahip olmaması katkı sağlamaktadır. Önleyici tedbirler kapsamında alınan kararlara olan güvensizlik personelin yönetime duyduğu saygıyı zayıflatmaktadır (Şahinli, 2018: 35).

Otoritesinin zayıfladığını düşünen yönetim daha güvenlik sorununa yol açabilecek daha agresif kararlar alabilmektedir. Bu durumu fark eden personellerin işletmeye karşı geliştirdikleri sadakat düzeyinin düşmesine, niteliği düşük iş yapım süreçlerine ve üretim şikayetlerinin artmasına neden olmaktadır. Karşılıklı oluşturulan çekişme ortamında yönetim krizin personelden kaynakladığını düşünmekte, personel ise yeterince bilgi akışı sağlanmayan krizin yönetimden kaynaklı olduğunu düşündürmektedir. Güvensizlik düzeyinin her iki taraf içinde yükselmesi krizin etkilerini artırmaktadır. Üstesinden gelinmesi için yönetimin aldığı kararların uygulanmasında etkin olup olmamasına bağlıdır (Özbakır, 1992: 34).

Krizin işletmeler üzerindeki bazı olumsuz sonuçları şunlardır;

- ❖ Firmanın itibarı zedelenmektedir,
- ❖ Çalışanların güven ve bağlılıkları zayıflamaktadır,
- ❖ İşletme performansı her anlamda düşmektedir,
- ❖ Karlılık seviyesi ve talep azalmaktadır,
- ❖ Başarısız olduğu düşünülen üst düzey yönetimi değişmektedir,
- ❖ Öz kaynağın çoğunluğu zararları karşılamak için kullanılabilir, kullanılabilmektedir,
- ❖ Uyum problemleri personel arasında çatışmalara neden olabilmektedir,
- ❖ Yönetimin otoritesi sarsılmaktadır,
- ❖ İşletmenin varlığının sonlanması düşüncesi personeli başka iş arayışlarına yöneltmektedir,
- ❖ Maliyetler artarken nitelikli personelin işten çıkması üretimi zayıflatmaktadır,
- ❖ İş gücü devri artmaktadır (Akıncı, 2010: 78).

7.5. Kriz Türleri

Beklenmedik zamanlarda ortaya çıkabilecek her kriz için önlemlerin alınması gerekmektedir. Krize hazırlık süreci detaylı bir şekilde yönetilmiş olsa da yoğunluğu yüksek kriz dönemlerini zararsız atlatmak mümkün görünmemektedir. Birden fazla katmana sahip olan krizin etkisini azaltmak ve kontrol altına alabilmek için oluşturulan planlar esnek olmalı ve örgüt içi iletişim düzeyi yüksek olmalıdır (Sarıaltun, 2019: 27).

Kavramsal açıdan krizleri sınıflandırmak tespit aşamasında yarar sağlamaktadır. Bilimsel açıdan krizler toplumsal etkileri üzerinden ayrıma tabi tutulmuştur. Doğal krizler; sel, salgın, kıtlık vb. Ekonomik krizler; makro ve mikro ölçekte dalgalanmalar, Toplumsal krizler; kültürel, sosyal ve psikolojik travmalar, Siyasal krizler; idari yöneticiler ve firma yönetimleri arasında gerçekleşen çatışmalar olarak değerlendirilmektedir (Dağar, 2019: 22).

7.6. Kriz Süreci

İşletme üst yönetimleri uzun dönem planlarını kısmi aralıklarla kontrolden süzgecinden geçirerek iç ve dış çevre faktörleriyle uyum seviyesini anlamlandırmaya çalışmaktadırlar. Uygulanması kararlaştırılan başarıyı ya da başarısızlığı belirleyen ana etkenlerden bir tanesi olmaktadır. Oluşturulan strateji hatalıysa kriz durumuna davetiye çıkarımı yapılabilmektedir. Birçok kriz durumu aniden ortaya çıkmış olsa da günümüz teknolojik gelişmeleri kriz durumları yaşanmadan önce çeşitli sinyalleri işletmelere aktarabilmektedir. Kriz süreci gelişim, kriz durumu ve krizin sona ermesi şeklinde üç temel başlık olarak incelenebilmektedir (Atabay, 2019: 13).

7.6.1. Kriz Gelişim Süreci

Gelişim dönemi kriz sinyallerinin farkına varılmaya başlanıldığı dönemdir. Krizle ilgili işaretler sebebi belirlenemeyen bir virüse benzetilmektedir. Bu ipuçlarının belirlenmesi işletmelerin krize karşı alması gereken tedbirleri sıralamasına ve krizin yıkıcı boyutlarının sınırlandırılmasına yardımcı olmaktadır. Bu sinyallerin algılanamadığı kriz durumları da yaşanmaktadır. İşletmeler gerekli ipuçları oluşmadığı için bir strateji geliştiremeyebilirler. Firma daha önceden kriz eylem planı oluşturup bir kriz yönetimi oluşturduysa gelişim sürecini durdurabilmektedir. Öncelikle gerçekleşen sorunlar tespit edilerek çözüme kavuşturulmalı ve tekrarlanmaması için strateji belirlenmelidir. Kriz öncesi dönem alınan tedbirler bütünü maliyetli gibi görünse de krizin kendisi kadar zarara uğratmadığı anlaşılmaktadır. Bu aşamada firma başarısız olursa gelişim sürecini tamamlayan kriz, maddi ve manevi zarara uğramaktadır.

Zarardan kaçınmak için kriz sinyalleri algılandığında bir strateji belirlenmeli, kriz yönetimine özel takımlar oluşturulup hazır hale getirilmeli ve muhtemel kriz durumlarında seri bir şekilde uygulamaya koyulmalıdır. Bu dönem kendi içerisinde körelme, harekete geçmeme ve hatalı kararlar olarak üç ana başlık altında yorumlanmaktadır (Özarslan, 2021: 20).

7.6.1.1. Körelme

Bu aşamada işletme içerisinde ve çevresinde gerçekleşen olaylar özümsememektedir. Yönetimsel eksiklikler algılanamamakta ve basit hatalar gözden kaçmaktadır. Firma görmezden gelinen bu hataların henüz bir kayba neden olmadığı için önemsememektedir. Kurum yapısının ve iş yapım süreçlerinin her bir detayı aynı titizlikle benimsenmelidir. İşletme iletişim kurma becerisini geliştirmek adına doğru bilgi almaçları için bir sistem geliştirmeli, esnek bir yapıyla değişimlere uyum sağlamalı ve almış olduğu kararların arkasında sağlam bir irade örneği sergilemelidir. Körelme aşamasının etkin bir şekilde yönetilebilmesi için sistem gereksinimi fonksiyonlar her zaman aktif tutulmalıdır. Kriz öncesi sinyallerini doğru bir şekilde yorumlayamamak ve değerlendirmekten kaçınmak işletmelerin kriz karşısında ki etkinliğini zayıflatmaktadır (Atılğan, 2018: 41).

7.6.1.2. Harekete Geçmeme

İşletme yönetimi bu safhada gerekli tepkileri vermekten kaçınmanın yanında eksikliklerini de fark edememektedir. Rutin çalışma şekline devam eden firmalar krizin daha da büyümesine etki alanının genişlemesine ve kontrol edilebilir seviyeyi geçmesine neden olmaktadır. Faaliyet gösterilen hizmet ya da ürün kalitesi düşerek performansı, elde edilen karlılık düzeyinin düşmesi ve yakınmaların fazlalaştığı bir ortam oluşmaktadır. İşletme yönetimi kriz durumuna ilişkin tedbirleri almamanın yanında bu aşamanın geçici olduğunu düşünerek kaotik ortamın zamanla düzeleceğine inanmaktadır. Ancak sınırlılığı belli olmayan kriz kontrol edilemez boyuta ulaştığında işletmenin varlığını sonlandırabilmektedir. Çıktı maliyetlerinin düzensizleşmesine ek olarak gelir durumu da dalgalanma yaşayabilmektedir. İşletme kriz dönemi öncesi gerekli önlem mekanizmalarını uygulamaya aldığı anda bu dönemde kaybedecekleriyle büyümeyi ve yatırımı seçebilmektedir (Çakmak, 2018: 27).

7.6.1.3. Hatalı Kararlar

Dikkate alınmayan ya da etkisinin düşük ve zamanla geçeceği düşünülen krizlerin daha da büyüerek işletme üzerinde ki stres ortamını artırmaktadır.

Baskının giderek şiddetlendiği bu ortamda kısıtlı zaman aralığında alınması gereken kararlar çoğunlukla işletmeyi hataya sürüklemektedir. Alınan kararların yanlış olduğu anlaşıldığında işletme için çok geç olabilmektedir. Çeşitli çözüm süreçlerinin başlaması firmanın gerilemesine devamında ise çöküşüne neden olabilmektedir (Haşit, 2000: 54).

İç çevre ve dış çevrede yaşanan belirsizliklerin doğru yorumlanmaması yöneticilerin fikir birliğine erişmelerine engel olmaktadır. Öngörüsüz kararlara gereksiz risklerde eklendiğinde nesnellikten uzak bir yönetim anlayışı ortaya çıkmaktadır. Kaotik ortamı sakinleştireceği düşünülen bir başka yaklaşım ise yönetimin uygulamayı düşündüğü her kararı sırasıyla denemektir. Uygulanan her karar işletmenin uyumsuzluk düzeyini artırmakta ve sorunun çözümü için ihtiyaç duyulan öz kaynakları tüketmektedir. Kaynak sıkıntısı yaşayan kurum giderleri kıstak, küçülmeye gitmek ve ödemelerini zamanında yerine getirmemek gibi eylemler içerisine girmektedir. İşletme iç çevresinde yaşadığı sorunları artık tüm paydaşlarına yansıtmakta ve itibarını zedelemektedir (Duran, 2017: 36).

7.6.2. Kriz Durumu

Zaman içerisinde gelişim gösteren kriz görmezden gelinmeyecek bir hale gelmektedir. İşletme tüm kaynaklarını kullanarak mevcut durumdan kurtulmak ister ancak denetim altına alınmayan kaos ortamının belirsizliği çözüm arayışlarını sonuçsuz bırakabilmektedir. Krizin kendisinin değil vermiş olduğu zararların kontrol altına alınabildiği bu evrede işletme içerisinde ki uyuşmazlıklar ve bürokratik denetimler merkeziyetçi bir anlayışla artış göstermektedir. Kriz anı kısa sürse bile yıkıcı etkilerinin izlerini silmek zaman ve maliyet açısından yıpratıcı bir süreç olacaktır (Yolcu, 2018: 5).

Yaşanan sorunun etkilerinin azaltılması için başlatılan çalışmalar öncelikle durumun analiz edilmesi ve çözümler üretilmesine yönelmektedir. İşletme hassas ve güçlü yönlerini belirleyerek bir stratejiyle krizi anlamlandırmaya çalışmaktadır. Kurumun varlığının devamlılığı için kısıtlı zamanda yapısal olarak düzenlenen kontrol mekanizmalarının çözüme katkı sağlayıp sağlamadığı belirlenmelidir. Sorunlar üst üste artış gösterebilmektedir. Nitelikli personellerin işten çıkması ya da yanlış kararlar sonucu çıkarılması, iş yapım süreçlerinin dengesizleşmesine neden olmaktadır. Uygulanan tedbirler arasında personelin durumunu iyileştirici önlemlerin bulunmaması işçilerin sadakat düzeyini doğrudan etkilemektedir. İç iletişim sorunlarının yol açtığı kargaşalar sonucunda söylentilerin artması değişime olan direnç seviyesini artırmaktadır. Kriz dönemlerinde üst yönetim kademesinin kararları daha çok sorgulanmaktadır. Oluşan sorumluluk yeni fikirlerin yeterliliklerini üzerinden yöneticileri hedef almaktadır.

Yöneticilerin almış olduğu kararların sonuçları, amaçları ve nasıl gerçekleşmesi gerektiği aşamaları üst yönetim yetersizliklerini belirleyebilmektedir. Uygun ve tatmin edici kararların alınmadığı düşünüldüğünde yönetim, işletmenin kontrolünü ve yetkisini kaybedebilmektedir (Kılıçdere, 2017: 21).

7.6.3. Krizin Sona Ermesi

Olgunlaşma evresinde gerekli tedbirlerin alınmaması kriziz etki alanının büyümesine ve işletmenin ekonomik ilişkilerinin olumsuz etkilemektedir. İşletmenin paydaşlarının şikayetlerinin artması, öz kaynakların ve kredi limitlerinin azalması, arzın kalitesizliği sonucu talebin azalması ve rekabet ortamının işletmenin zayıflığını kullanması krizin en belirgin etkileri olmaktadır. İçinde çıkılması hayli güç hale dönüşen bu dönemde yeni çözüm ve kaynakların aranması zorunluluğa dönüşmektedir. Krize yönelik geliştirilen çözüm önerilerinin çeşitli değişimleri getirmesi krizin olumlu yanlarından sayılabilmektedir. Krizin özelliklerinin tanımlanması ve buradan elde edilen tecrübeler işletmenin yeniden toparlanma evresine ve olası yeni kriz durumlarında izlemesi gereken yola katkı sağlamaktadır. Yeniden varoluş ya da yok oluşun yaşandığı bu evrede krize hazırlık düzeyi işletmeyi başarıya veya başarısızlığa götürmektedir (Yılmaz, 2004: 33). İşletmelerin kriz dönemi sonrası izleyeceği yol haritası geleceğini etkileyecektir. Bu açıdan işletme öncelikle yönetimi, bilgiyi, performansı, motivasyonu ve kriz yönetimini içselleştirmelidir.

8. Kriz Yönetiminin Kavramsal Boyutu

İşletmeler faaliyetleri dönemlerin içerisinde kriz durumlarıyla karşı karşıya gelmemeyi amaç edinmektedirler. Bu doğrultuda gerekli önlem mekanizmalarını ve erken uyarı sistemlerini işletme uygulamasına rağmen yine de krizle karşılaşıyorsa devreye kriz yönetimi girmektedir. Kriz yönetimi belirtiler ortaya çıkmaya başladığı an etkin ve planlı bir şekilde krizi kontrol altına alıp önlemeye çalışmaktadır (Gürsoy, 2013: 58).

Kavramsal açıdan birden fazla tanımının oluşması her disiplinin kendi alanına yönelik yorumlama gayretiyle alakalıdır. Hedeflenen noktalar oluşması muhtemel krizlerin önlenmesi, oluşan krizlerin sonlandırılması ve meydana gelen tahribatların etkisinin azaltılmasıdır. Toplumsal sistemlerin iç içe geçmiş karmaşık yapıları ekonomik, siyasal, teknolojik, sosyal vb. alanlarda farklı boyutları içeren çeşitli krizlerin oluşmasına neden olmaktadır. Toplum düzenlerini derinlemesine etkileme potansiyeline sahip krizler günden güne daha da önem kazanmaktadır.

Geniş çapta oluşan ve ilke geneline yayılan bir problem ya da doğal afetlerin mümkün olan en az zararla atlatılması için alınması gereken kararlar bütünü kriz yönetimini ifade etmektedir. Kriz yönetimi karar verme aşamalarındaki yönetsel süreç stratejik yönetim prensipleriyle bağdaşmaktadır (Haşit, 2013: 37).

İşletmeler için öncelikli olan kriz durumu yaşandığında krizin üstesinden gelmek ya da baskılanmaktan çok kriz oluşmadan önce fark edilmesi ve başarılı bir şekilde bertaraf edebilen bir yönetimdir. Kriz yönetimi sadece meydana gelen krizi ve etkilerini sonlandırmak, bertaraf etmek değil aynı zamanda önleme sistemleriyle erken sezinleyip krizi fırsata çevirmeye de olanak sağlamaktadır. Krize uygun bir stratejinin belirlenmesi ve öz kaynakların doğru kullanılması başarı için önem taşımaktadır (Yılmaz, 2017: 62).

8.1. Kriz Yönetiminin Özellikleri

Olağanüstü durumların yönetimi üzerine strateji belirleyen ve geliştiren kriz yönetimi; krizlerin önceden hissedilebilmesini, özelliklerinin ve sınırlılıklarının belirlenebilmesine yardımcı olmaktadır. Bu yönetim anlayışı işletmenin daha hızlı reaksiyon göstererek kontrol dışı dağılma sürecinin başlamamasına neden olmaktadır. İşletme kriz durumuna hazırlık evrelerinde daha kolay öğrenen ve daha esnek bir yapıya bürünmektedir. Elde edilen kazanımlar üst yönetimin bakış açısını da etkilemektedir. Algıların açılması krizin engellenmesi sürecinde başarı düzeyinin yüksek tutulabilmesi açısından önem kazanmaktadır. Karar vericilerin rutinin dışında yaşanan problemlerin kriz olduğunun farkına vardıklarında yönetim süreci daha etkin çalışmaktadır (Avcu, 2017: 37).

Krizlerin her zaman her yerde oluşma potansiyeli vardır. Oluşturulan kontrol ve önlem sistemleri denetimlere tabi tutulmalı ve provaları yapılmalıdır. Kriz türlerine yönelik ayrı ayrı strateji belirlenmelidir. Çünkü her krizin kendine has özellikleri ve çözüm yolları vardır. Daha önce denenmiş ve başarılı olmuş bir strateji oluşabilecek başka bir krizde başarılı olmayabilir. Krizin kontrol altına alınması ve etkilerinin yüzeysel seviyede tutulması hem işletmenin hem yönetimin itibarını ve otoritesini korumaktadır. Yöneticiler elde ettikleri başarı sayesinde terfi ya da ödül alabilmekte ve personelin işletmeye olan güveni artmaktadır (Çitekçi, 2016: 38).

Karmaşık bir süreç olarak krizlerin tanımlanması ve çözümlenebilmesi sanıldığından uzun sürebilmektedir. Daha önceki başlıklarda belirttiğimiz performans ve motivasyon yönetimini harmanlayarak etkin bir şekilde kullanabilen bir yönetici; yenilikçi bakış açısıyla esnek çözümler üretebilmektedir.

Takım ruhunu ve cesaretini ortaya çıkarabilen yönetici istenmeyen durumlara hazırlıklı bir şekilde karşılık verebilmektedir. Burada en etkin kullanılması gereken işlevlerden bir tanesi iletişimin kendisidir (Kızıltan, 2020: 13).

İşletmenin en küçük yapı biriminden genel merkeze kadar oluşturulan iletişim ağı objektif raporlamaların yönetim kapsamında gerçekleşmesine olanak sağlamaktadır. Kesintisiz iletişim hem en alt düzey çalışanın krizden haberdar olmasına hem de niteliği ölçüsünde çözüm üretebilmesine imkan tanımaktadır. Önleyici sistemler kontrol mekanizmaları gibi görünse de arkasında maliyet, strateji ve işletme kültürü yer almaktadır. Belirlenen stratejinin içerisinde kültürel değerlerin yer alması krizin çözümüne ilişkin motivasyona sadakati artırmaktadır. İşletme personelinden istenilen başarı, motivasyon yönetiminin etkin kullanılarak psikolojik ve fiziksel gelişim mekanizmalarının etkin bir şekilde kullanılmasından geçmektedir (Kayış, 2016: 20).

Kriz yönetiminin özellikleri maddeler halinde aşağıda sıralanmaktadır;

- ❖ Kriz yönetimi özel yapısıyla krizleri önceden fark edebilen ve gerekli önlemlerin alınmasını mümkün kılan bir yönetim türüdür,
- ❖ Krizlerin oluşmasını engellemekte yönetimin bakış açısı önemlidir. Problemin kriz olup olmadığına karar verilmesi birçok kazanıma ya da kayba neden olmaktadır,
- ❖ Kriz yönetimi süreklilik arz eden bir sistemdir. Çünkü her zaman her yerde oluşma potansiyeli vardır,
- ❖ Kriz yönetimi krizleri özelliklerine göre strateji belirleyerek çözümler üretmektedir,
- ❖ Etki alanlarını sınırlayarak oluşabilecek zararları minimize eder,
- ❖ İşletme yaşamının devamı için maliyetli olsa da tercihten öte gerekliliktir,
- ❖ Başarıyla yönetilen bir kriz yönetimi işletme performansını artırmakta ve motivasyonu yükseltmektedir,
- ❖ Krizin zararlarını kısıtlayarak değerlendirilebilen alanlardan maksimum fayda sağlamayı amaçlamaktadır,
- ❖ İşletme içi iletişim ve kontrol mekanizmalarını etkin tutmaktadır,
- ❖ Krizlerin heterojen yapısına anlam kazandırarak çözüm önerileri geliştirmektedir,
- ❖ Stratejik yönetimin hedeflerinin korunmasına olanak sağlamaktadır,

❖ Performans ve Motivasyon yönetimiyle personel fiziksel ve psikolojik olarak kendisine değer katmaktadır (Bayram, 2015: 36).

8.2. Kriz Yönetiminin Amacı

Kriz yönetimi başlangıçta sosyal bilimlerin ilgi alanına yönelik çalışmalar yürütmüştür. Küreselleşmenin getirdiği karmaşık sistemlerin birbiriyle etkileşimi hemen hemen her alanda bir kriz yönetimi unsuru oluşturmıştır. Çalışma içerisinde odaklandığımız kriz yönetimi alanı ise işletme yönetimleridir. İşletmelerin krizlere karşı geliştirmesi gereken stratejiler ve minimum zarar prensipleri kriz yönetiminin amaçlarını oluşturmaktadır. Toplumlar arası oluşan krizlerin çözümü diplomatik ilişkilerin neticesinde başarıyla sonuçlanmaktadır. Kurumsal yönetim anlayışında ise olası kriz anında gereken koruyucu tedbirler, çözüme ilişkin izlenilmesi gereken yol yöntem ve kriz sonrası iyileşme dönemi şeklinde gerçekleşmektedir. Kriz yönetiminin temelinde yatan amaçlardan bir tanesi krizin yaşanmasının önüne geçmektir. Etkin bir şekilde çalışan önleme mekanizması krizin olumsuz sonuçlarından kaçınmanın yanında fırsatları değerlendirmeye de olanak sağlamaktadır. Temel amaçlardan bir diğeri ise önceden tahmin edilebilen krizlerin stratejik yönetiminde karar vericilerin başarı oranını artırmasıdır. İşletmenin duygusallıktan uzak objektif kararlar almasına olanak sağlayan kriz yönetimi kapsayıcı, anlaşılır ve demokratik bir yönetim sürecini hedeflemektedir (Güleryüz, 2015: 39).

Kriz yönetimin etkinliğinin altında yatan bir başka sebep ise korunma tedbirleri hazırlanırken çoğunlukla en kötü kriz durumlarına yönelik strateji geliştirmesidir. Kapsayıcı bir çalışma şeklini içerisinde barındıran bu stratejinin başlangıç ya da bitiş zamanı yoktur. Zamansal ilerlemeler sonucunda güncellenerek sürekliliği korunmaktadır. Kriz yönetimi küçük çaplı sorunların krizlerden ayırımını sağlamaktadır. Kapsayıcı bir anlayışla işletmeyi bir bütün olarak değerlendirip yerel düzeyde yeni koşullara esnek bir şekilde çözüm geliştirmeye olanak tanımaktadır. Kümülatif şekilde biriken işletmenin bilgi yönetimini etkinleştirerek sorunun temel kaynağına odaklanmaktadır. Belirlenen stratejiler yasal, aktif ve gerçekçi olmalıdır (Duru, 2015: 17).

8.3. Kriz Yönetiminin Araçları

Örgütlerin faaliyet alanlarına yönelik oluşabilen krizlere karşı uygulanan kriz yönetiminin yararlandığı teknik uygulamalar bulunmaktadır. İşletme öncelikle kriz planı ve eylem planı oluşturmalıdır. Kriz yönetiminin araçları aşağıda sıralanmaktadır;

❖ Kriz yönetim birimi oluşturulmalı,

- ❖ Kriz ekipleri belirlenmeli,
- ❖ İletişim sistemi geliştirilmeli,
- ❖ Güven ve inandırıcılık sağlanmalı,
- ❖ Yönetimin otoritesi hissettirilmeli,
- ❖ Daha sert tedbirleri içeren kararlar uygulanabilmeli,
- ❖ Başarılı personel motivasyon ve performans açısından ödüllendirilmeli,
- ❖ İşletme çalışanlarının değer kayıpları ve zararları karşılanmalı,

Yukarıda yer alan önlemler bütünü krizlerin yıkıcı etkilerini azaltmanın yanında işletme iletişimini etkinleştirmektedir (Çitekçi, 2016: 42).

8.3.1. Personel Yönetimi

Kriz dönemlerinde yaşanan en sık ve ilk başta en çok tercih edilen durumlardan bir tanesi işletmenin sorunun kaynağı olarak gördüğü personelleri işten çıkararak yapısal küçülmelere gitmesidir. Firma içerisindeki motivasyonun düşmesine sebep olmasının yanında mevcut nitelikli iş gücünün performansının da düşmesine neden olmaktadır. İşini kaybetme düşüncesi personelin faaliyet alanından uzaklaşarak olası gelir kaybı durumuna çözüm aramaya yönelmektedir. Bu aşamada yönetim paydaşlarıyla etkileşim halinde çalışarak takım ruhunu korumalı ve çözüm yollarını dayanışma içerisinde gerçekleştirmelidir. Çünkü işveren niteliği düşük personeli çıkartmayı planlarken, çalışanlar toplu olarak iş bırakma kararı alabilir ve işletmenin faaliyetinin durmasına sebep olabilir. Yönetimin personelinin beklediği sadakat çalışanlara sağlanan iş güvencesinden geçmektedir. Tüm olasılıklara rağmen yapısal bakımdan küçülme kaçınılmaz bir duruma dönüşebilir. Burada işletme işe son verme durumlarında; emeklilik yaşı gelmiş olanlara öncelik vermeli, personele izin kullandırılmalı ve performans ölçüm testlerinde ki başarı düzeyine dikkat etmelidir (Şen, 2011: 51).

Yöneten ve yönetileni etkisi altına alan kriz stres ve baskı düzeyini artırmaktadır. Kişilik bozukluklarının oluşması sağlık problemlerini ve yeni krizleri beraberinde getirebilmektedir. Burada motivasyon yönetim ilkeleri devreye alınarak stratejik yönetim becerileriyle personelin güdülenmesi sağlanmalıdır. İşletmenin en değerli varlıkları arasında yer alan personeller faaliyet gösterilen ürün veya hizmet için hammadde, teçhizat ve üretim tesislerinin birleştiricisi ve tamamlayıcısıdır. Girdilerin kar elde edilmesine olanak sağlayacak çıktılara dönüşmesi nitelikli personelin bilgi ve beceriyle şekillenmektedir. Kriz yönetiminin etkinliği büyük ölçüde personel yönetiminden geçmektedir. Esnek bir yönetim anlayışıyla sorunların çözümüne personel dahil edilmelidir.

Hiyerarşiye değil uzmanlığa ve liyakate önem verilmelidir. Personelin faaliyet alanına yönelik çalışma şekli iyileştirilmeli ve iletişimin verimliliği artırılmalıdır. Stratejik uygulamaların sonucunda personelin işletmeye ve yönetime güven ve sadakat duygusu artmakta ve firma performans kazanımı elde etmektedir (Altan, 2005: 26).

8.3.2. Müşteri Yönetimi

İşletme personel yönetiminin etkinliğini tamamladıktan sonra bir diğer paydaşı müşteri ilişkilerini düzenlemelidir. Kriz durumunda ticaretin devam ettiği müşteriler ile iletişim kesilmemeli ve yeni müşteri potansiyeli için çalışmalarına devam etmelidir. Ürün veya hizmet faaliyetinde bulunan işletme kriz dönemlerinde müşterilerine verilen hizmeti devam ettirmesi sadakatin kazanılmasına imkan tanımaktadır. Alıcılar kriz anlarında indirimli ve ayrıcalıklı hizmet almaya devam ettiğinde kendisini daha değerli hissetmektedir. İşletmenin organik yapılarından insan kaynakları, halkla iletişim becerilerini geliştirerek bilgi akışını sağlamalı ve firmanın itibarını korumalıdır (Atalay, 2016: 5).

Kurumsal reklam çalışmaları firmanın rekabet ortamında varlığını sürdürerek paydaşların bilinçlerine yerleşebilmektedir. Kriz dönemi izlenen bir diğer yol ise işletmenin faaliyetlerini reklam çalışmalarıyla kamuoyuna sempatik ve savunmacı bir şekilde yansıtmaktır. Bu çeşit tanıtımlar firmanın oluşan baskı ortamının üstesinden gelme ve kendini ifade etme olanağı tanımaktadır. Kamuoyunda oluşan olumsuz haberlerin savunmacı tanıtım çalışmalarıyla üstesinden gelmeye çalışmak işletmenin itibarını korumaktadır. Bir başka amaç ise müşterilerin daha kolay ürün veya hizmet alımını sağlayarak mevcut stoklarını azaltmak ve nakit girdisi sağlamaktır. Kurumsal itibarın korunması farklı müşteri kitlelerinin de kazanılmasına imkan tanımaktadır (Develioğlu, 2014: 13).

8.3.3. Finansal Analiz

İşletme açısından mali kaynakların yönetimi her zaman en önemli unsurlardan bir tanesidir. Normal zamanda olduğu gibi kriz dönemlerinde de öz kaynakların amaçlara ulaşmak için en elzem unsurlardan bir tanesidir. Çünkü işletmeni kar potansiyeli girdi toplamının verimliliğiyle yakından ilişkilidir. Karar verme mekanizmalarından, faaliyet alanlarının planlanmasına, değerlendirilmesine ve rekabet ortamında ki yerinin belirlenmesine olanak sağlamaktadır. Krizler firmaların hem ana faaliyet alanlarını hem de finansal durumunu etkilemektedir.

Krizi öngöremeyen ya da gerekli önlemleri almayan işletmeler başarısızlık yaşarken krizi kontrol altında tutup faaliyetlerine devam ederek mali yapısını güçlendirebilen firmalar başarıyı elde etmektedirler. Birçok alanda gerçekleşen olumsuz gelişmeler sonucunda kriz gerçekleşebilir (Mecek, 2019: 47).

İşletme kriz durumlarının tekrar tekrar yaşanarak kronik hale gelmemesi için gerekli önlemleri almalı ve stratejiler geliştirmelidir. Yaşanan olumsuz durumların tekrarlanması işletme varlığını tehdit ettiği gibi içinde bulunduğu ekonomik sisteminde zarar görmesine neden olabilmektedir. Kriz dönemlerinde aynı kalitede üretim yapıp girdi maliyetlerini düşürebilmek işletmeler açısından büyük avantaj sağlamaktadır. Çünkü faaliyet alanında oluşabilecek kalite kaybı üretilen ürünün satılmamasına ve nakit ihtiyacının karşılanamamasına neden olmaktadır. İşletmeler gereksiz harcamalardan kaçınmalı ve aşağıda yer alan finansal analiz için gerekli maddelere ayrıcalık tanınmalıdır (Yavuztürk, 2018: 15);

- ❖ Yönetimin kriz için yeterliliğine,
- ❖ Gerekli maddi kaynağın olmasına,
- ❖ Üretim maliyetinin artırılmamasına,
- ❖ Mali kaynakların planlı kullanılmasına,
- ❖ Yeniliklere açık olum uyum sürecinin dışında kalınmamasına,
- ❖ Bilgi sistemlerinin güncellenmesine,
- ❖ Gereksiz harcama kalemlerinin tespit edilmesine (Aktaş, 2020:

7).

9. Kriz Yönetimi Yaklaşımları

İşletmeler varlıklarının devamlılığı açısından gelişen ve değişken çevre koşullarına uyum sağlayabilmek adına süreklilik arz eden adaptasyon süreçleri yaşamaktadırlar. Firmanın uyum politikaları yöneticilerin belirlemiş olduğu çizgiler üzerinde şekillenmektedir. Doğru adaptasyon stratejileri erken uyarı sistemlerinin etkinliğini artırmakta ve kriz anında hızlı reaksiyon göstermelerine olanak tanımaktadır. Birçok kaynak kriz yönetim yaklaşımlarının temelinde iki başlık altında incelemiş olsa da daha açıklayıcı olması açısından beş başlık altında incelemekte fayda bulunmaktadır. İşletmeler krizler karşısında krizden kaçma, krizi çözme, proaktif, reaktif ve interaktif tutumlar sergilemektedir (Ayyürek, 2014: 34).

9.1. Krizden Kaçma Kaçınma Yaklaşımı

Kriz dönemlerinin belirsizlikleri, değişimin kaçınılmazlığı, çözüm için yapılması gerekenlerin güçlüğü işletmenin stratejik bir kriz eylem planı hazırlamaktan kaçınmasına sebep olabilmektedir.

Bu firmalarda genellikle kriz için daha önce hazırlık yapılmadığı anlaşılmaktadır. Krizin çözümüne ilişkin en önemli unsurlardan bir tanesi olan kriz yönetim prensipleri işletmeyi mevcut belirsizliklerin içerisinde çıkarabilecek bir yöntemdir. Kriz dönemlerinde görmezden gelinerek kaçma yaklaşımlarının sergilenmesi istenmeyen durumların zamanla hafifleyerek belirsizliğin azalması prensibini oluşturmaktadır. İşletme için doğru bir yaklaşım olmasa da oluşabilecek diğer tehditlerden uzak durmasına yardımcı olmaktadır. Firmanın dengesini korumaya çalıştığı bu yaklaşım türünde işler daha da ters giderek daha fazla kayıplara neden olabilmektedir (Diyadin, 2015: 40).

9.2. Krizi Çözme Yaklaşımı

İşletme beklenilmedik bir anda oluşan ve istenmeyen bir durumla karşılaşabilmektedir. Karar vericiler değişim ve gelişim kararı aldıklarında firmanın güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarabilmektedirler. Krizin olumsuzluklarından olumlu bir sonuç elde eden işletme mevcut krizden fayda sağlayabilmektedir. Bu yaklaşım krizi önceden tahmin etmeyi ve çözüme ilişkin doğru zamanda harekete geçmeyi amaçlamaktadır. Minimum zarar ve maliyetle işletmeyi içinde bulunduğu durumdan çıkarmayı hedeflemek ve bunun için yönetimin etkin müdahalelerini kullanmaktadır. Krizden kaçınma yaklaşımında asıl amaç işletmeyi mümkün olduğunca krize düşürmemektir. Çözüm yaklaşımı da aynı amaca kriz öncesi dönemi yöneterek ulaşmayı amaçlamaktadır. Bu aşamada çözüm yaklaşımı erken dönem uyarıları saptayabilmek adına sistemler kurmaktadır. Buna rağmen kriz durumu yaşandığında ise krizin özelliklerine uygun eylem planları hazırlanmalıdır. Etkin iletişim kaynaklarıyla bilgiler zamanında ve doğru şekilde elde edilerek esnek kurum yapısına uygulanmalıdır (Kızılova, 2014: 27).

9.3. Proaktif (Etkici) Yaklaşım

Etkici yaklaşımın temel amacı erken uyarılar için geliştirilmiş sistemler ile olası krizlere hazırlıklı yakalanma ve bu krizlerin fark edildikten sonra oluşmasını engellemektir. Verimli çalışan kriz erken uyarı sistemi kriz potansiyeli taşıyan tehditleri belirleyerek ortadan kaldırmaktadır. Proaktif yaklaşımın odak noktası kriz öncesi dönemdir. Krizleri önlemeyi hedeflemenin yanında fırsata çevirerek başarı kat sayısını iki katı artırabilmektedir. Her türlü alanda reklam çalışmaları yürüterek halkın sempatisini kazanabilir ve kurum itibarını artırır. Uzun vadeli koruyucu planları devreye alarak rekabet ortamında sadece diğer işletmelerin değil kendi işletmesinin de hakkında bilgi toplamaktadır. İletişimi ön planda tutan etkici yaklaşım işletme içi ve dışı anketler düzenleyerek yüzeysel araştırma yöntemleriyle değerlendirmeler yapmaktadır. Sadece üst yönetimin düşünceleriyle hareket etmemektedir.

En alt birimde çalışan personellerden başlayarak yönetim esaslı gerçekçi çözümler üretmektedir (Yaleze, 2014: 26).

İşletme öngörülen kriz durumları için yaptığı çalışmalarla oluşabilecek zararları azaltmaktadır. Mevcut zararlardan kurtulmak için krizin özelliklerine göre çözüm üretmektedir. Fırsat oluşturabileceğini düşündüğü sorunları değerlendirmektedir. İşletme içerisinde krizin etkileri daha geç ve şiddeti daha düşük hissedilmektedir. Önceden elde edilen verilerle hazırlanan kriz eylem planları mevcut krizin neden olduğunu araştırma ihtiyacı duymamaktadır. Etkili iletişim sisteminin oluşturulması kurumsallaşmanın önünü açmaktadır. İletişimin çok boyutlu kullanılarak tüm paydaşlara krizin neden olduğu, ne gibi önlemler alındığının şeffaf şekilde aktarılması, kriz yönetimini kolaylaştırmaktadır (Şener, 2020: 62).

9.4. Reaktif (Tepkici) Yaklaşım

Reaktif yaklaşım proaktif yaklaşımdan daha savunmacı bir yapıdadır. Kriz öncesi dönemden çok ortaya çıkan, özellikleri sınırlılıkları belli olan kontrol edilebilen veya edilemeyen krizlere odaklanmaktadır. Reaktif yaklaşımın amacı ortaya çıkan krizin çözülmesi ve etkilerinin azaltılarak mevcut sorunlara çözüm getirmektir. Tepkici yaklaşım iki şekilde uygulanmaktadır. Birincisi saldırgan ikincisi tasfiyeci yaklaşımdır. İşletme yönetiminin faaliyetlere devam veya tasfiye edilme kararları belirleyici olmaktadır. Krizin özellikleri belirlendikten sonra kontrol altına alınabileceği, etkilerinin onarılabileceği veya telafisi mümkün olmayan sorunlara neden olmadıysa saldırgan yaklaşım tercih edilmektedir. Saldırgan önlemlerin planlanıp, uygulamaya konulması ve sonuçlarının değerlendirilmesi süreciyle tamamlanmaktadır. Kriz işletmeye derinlemesine zararlar vermişse ve özelliklerinin belirsizliği devam ederek kontrol edilemez bir halde ise tasfiyeci kriz yaklaşımı uygulanır. İşletme varlığını sonlandırma kararı verdiğinde tüm çalışanları, yönetimi, müşterileri ve diğer paydaşları daha büyük zararların etkisinden korumak adına bilinçli bir geri çekilme eylem planı düzenlenerek tasfiye işlemi başlatılır. Eylem planı amaca yönelik uygulanır, bitiminde kontrolü sağlanarak işletme varlığı sonlandırılır (Güvendi, 2016: 94).

Karar vericilerin farkına varmakta güçlük çektiği bir durum ise kriz yönetiminin süreklilik arz ettiğidir. Her hangi bir krizin oluşması veya yeni sonlandırılması krizlere yönelik hazırlıkları sonlandırmamaktadır. İşletmelerin reaktif yaklaşım adına dikkat etmesi gereken hususlar aşağıda sıralanmaktadır;

- ❖ Kriz durumunda iletişim kesilmemeli ve bilgi akışı sağlanmalıdır,

- ❖ İşletme tüm paydaşlarına kriz durumundan kaynaklı üzüntüsünü ve hassasiyetini aktarmalıdır,
- ❖ Krizin çözümüne ilişkin işletme iç ve dış çevresine bilgi verilmelidir,
- ❖ Krizden kaynaklı zararların teminat altında olduğu ve karşılanacağına yönelik olumlu bir yaklaşım gösterilmelidir,
- ❖ Personelin zararlarına yönelik iyileştirmelerin yapılacağı bildirilmelidir,
- ❖ Üst yönetim krizin sorumluluğunu üstlenmeli ve gerekli açıklamaları yapmalıdır,
- ❖ Krizin sonlandırılmasına yönelik alınan tedbirler kamuoyuyla paylaşılarak kurumsal itibar korunmalıdır (Ok, 2015: 34).

9.5. İnteraktif Yaklaşım

İnteraktif yaklaşım krizin bütün evrelerini içselleştirerek bütüncül ve kapsayıcı bir yaklaşımdır. Kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası dönemleri detaylı bir şekilde inceleyerek sürekli güncellenen erken uyarı sistemleri, kriz takımları ve kriz eylem planları oluşturmayı amaçlamaktadır. Bu açıdan işletmeye krizin tüm evrelerinde yol gösterici konumdadır. Tüm paydaşların hassasiyetleri dikkate alınarak sürekli iletişim ile bildirimler yapılmaktadır (Şahin, 2014: 59).

9.6. Kriz Yönetiminin Analizi

Kriz yönetimi analizleri küçük ve büyük ölçekte araştırma alanları şeklinde iki şekilde yapılmaktadır. Küçük ölçekte işletmeden ya da kişiden kaynaklı krizler araştırılmaktadır. Büyük ölçekte ise sistemsel boyutta araştırma yapılmaktadır. Her iki aşamada da mevcut olayın analizi yapılarak işe başlanılmaktadır. Olay analizi sonucunda krize sebep olan müdahaleler ve kriz yönetim şekli belirlenmektedir. Bu çerçevede özelden genele gidilerek karşılaştırmalar yapılmaktadır. Biriken bilgi yumaklarından yararlanılarak izlenecek yol belirlenmektedir. Küçük ölçekte odak noktası işletme yöneticileridir. Krize neden olan yöneticinin öznelliği mi yoksa nesnel bir durum mu söz konusu bu aşamada belirlenmeye çalışılmaktadır. Büyük ölçekte ise dış çevrede ki sistemde yer alan sorunun işletmeyi hangi düzeyde etkileyeceği ve buna karşın hangi önlemlerin uygulanması gerektiği belirlenmektedir (Küçük, 2015: 72).

10. Kriz Yönetimi Teorileri

İşletmeler geçmişte ne olduğunu ve gelecekte neler olabileceğini ortaya koyan ve belirsizlikleri anlamlandıran teorileri uygulamaktadır.

Kümülatif bilginin bir modelleme ile sunulması firmalar açısından altın tepside sunulmuş bir ziyafet gibidir. Teorilerin gelişimi ve kullanımı kriz iletişiminde yaygın görülse de etkili bir kriz yönetimi için bir çok işletme tercih etmektedir. Kriz yönetimi teorilerinin bir başka özelliği de değişime uyumlu olmalarıdır. Sistemler değişiklik gösterse de teoriler bir önceki bilginin üzerine mevcut değişikliği ekleyerek devam etmektedir. Teorilerin öngördüğü değişiklikler genelde işletmelerin kontrol mekanizmaları ve örgüt kültürüne yönelik olmaktadır. Edinilen bilginin düzenlenerek faydalı hale getirilmesi kurumsal itibarın korunmasına katkı sağlamaktadır. Kriz yönetimi teorileri etkin bir şekilde kullanılan iletişim mekanizmalarına ihtiyaç duymaktadır. Risklerin iletişimde kullanılan sistemler işletmenin hayata geçirmeyi düşündüğü projelerinin olası sonuçlarını ortaya çıkarabilmektedir (Özcan, 2021: 39).

10.1. Fink'in Kapsamlı Kontrol Teorisi

Fink'in kapsamlı kontrol teoremi işletme yöneticilerinin oluşturması gereken kapsamlı bir durum kontrolü tekniğine dayandırılmaktadır. Firmanın faaliyet gösterdiği tüm alanlar ve etkilenebileceği tüm sektörler üzerine olası krizlerin belirlenmesi gerekmektedir. Belirleme aşaması tamamlandıktan sonra detay bildirecek şekilde ayrıntılı planlar hazırlanarak kriz senaryoları oluşturulmaktadır. Senaryonun içeriğinde krizin kapsamı, olumsuzluklara karşı hazırlık seviyeleri, gerçekleşmesi muhtemel sonuçlar, kriz ekibi ve sorumlulukları ve stratejik olarak belirlenen “eğer şu olursa” şeklinde başlayan sorulara cevaplar aranan bir modellemedir. Reaksiyon içeren planlar taktiksel açıdan işletmeyi çözüme kanalız eden bir yapıya sahiptir. İşletme Fink'in kapsamlı kontrol teoremini kullandığında işin neticesinde kabul edilebilir sonuçlara ve krizin sınırlılıklarını elde etmektedir (Albayrak, 2022: 28). Fink kendi modelini bir hastalığın evrelerine benzetmektedir. Birinci aşamada hastalığın belirtileri, krizin ipuçları, ikinci aşama hastalığın şiddetlendiği an, krizin tüm şiddetiyle ortaya çıkması, üçüncü aşama yeterli bağışıklığın kazanılmasına yardımcı olmayan tedaviler, etkisiz kriz tedbirleri, dördüncü aşama iyileşme aşaması, krize çözüm bulunma şeklinde bir metafor kullanmaktadır (Özcan, 2021: 40).

10.2. Littejohn'un Altı Adım Teorisi

Temel düzeyde kriz yönetimi kurallarını benimseyen altı adım teorisi öncelikle kriz yönetimi örgüt yapısının oluşturulmasını savunmaktadır. İkinci işlem olarak kriz ekibini belirlemek, üçüncü aşama kurula ekibin geliştirilmesi dördüncü aşama olası kriz kontrollerinin sağlanması, beşinci işlem acil eylem planlarının hazırlanması ve son basamak gerçek bir krizin yönetilmesidir (Kayış, 2016: 22).

10.3. Mitroff'un Portföy Planlama Teorisi

Kriz yönetimini beş aşama şeklinde açıklamaktadır. Birinci aşama sinyallerin algılandığı kriz belirtilerinin, ipuçlarının tespit edildiği aşamadır. İşletme yönetimi bu ipuçlarını doğru analiz edebilirse kriz oluşmadan engellenmiş ya da oluşmadan önce gerekli tedbirler alınarak kriz önlenmiş olabilir (Kolçak, 2006: 11).

En başarılı kriz yönetimi uygulamalarından bir tanesi gerçekleşmektedir. İkinci kısım sinyal algılama sistemlerinin sıklıkla belirti tespit ettiği ve derinlemesine inceleme önleme işlemlerinin gerçekleştiği aşamadır. İncelemeler sonucunda elde edilen bulgular değerlendirildiğinde krizin kaçınılmaz olduğu anlaşılabilmektedir. Engel olunamayacağı anlaşılan kriz için etkin ve verimli tedbirler alınarak kriz yönetimi sağlanmaya çalışılmaktadır. Krizleri araştıran ekibin öneminin arttığı bu aşamada krizlerden korunma asıl amaçtır. Üçüncü aşamada ise engellenemeyen kriz gerçekleşmiş ve olumsuz etkileri işletmeye zarar vermiştir. Bu kısımda asıl amaç oluşan hasarların büyümesini engellemek ve olası hasarların etkisini azaltmaktır. Dördüncü safha ise krizin etkilerinin iyileştirildiği bölümdür. Hedeflenen en kısa sürede normal düzene geri dönmektir. İyileştirme çalışmaları için öz kaynak kullanımı etkinliği kontrollü olmalıdır. Bu modelin son basamağında ise tecrübelerden ders alınarak elde edilen bilgi birikiminin gelecekte olası krizlerin engellenmesi ve hazırlık çalışmaları için kullanıldığı aşamadır (Kasapoğlu, 2008: 51).

10.4. Burnet'in Kriz Sınıflandırma Teorisi

Kriz yönetimini üç aşamada incelemiştir. Kriz yönetiminin önünde dört temel engel tanımlanmaktadır. Bunlar zaman baskısı, kontrol sorunları, tehdidin boyutu ve müdahale kısıtlarıdır. Bir krizin çözümüne ilişkin yöneticilerin dikkatlerinin dağılmasına ve çözüm sürecinin geciktirilmesine neden olmaktadır (Öztürk, 2017: 122). Burnet'in teorisinde tanılama, çatışma ve yeniden yapılandırma şeklinde üç aşama bulunmaktadır. İlk aşamada krize hazırlık düzeyleri gerçekleştirilmektedir. Çevre analizi yapılarak olası tehditler belirlenmekte hedefler oluşturularak bir görev kazanımı elde edilmektedir.

İkinci aşamada işletme daha önce yaşadığı krizler için bir strateji oluşturarak uygulamaya koymaktadır. Yeniden yapılandırma safhasında ilk iki aşamada gerçekleştirilen faaliyetlerin uygulanması, kontrolünün sağlanması ve stratejik açıdan değerlendirilmesi yapılmaktadır. Burada esas amaç krize müdahaledir. Model uygulamasını 16 hücreden oluşan bir matris şeklinde betimleyerek oluşabilecek kriz türüne karşı uygun kaynak kullanımına olanak sağladığını düşünmektedir. Matrisin amacı ise olası krizleri listeleterek yöneticilerin karar verme süreçlerini kolaylaştırmaktır (Kaya, 2022: 57).

10.5. Kriz ve Stratejik Yönetim Teorisi

Stratejik yönetim işletmenin rekabet ortamında göstermiş olduğu mücadelenin ve güçlü taraflarını kullanarak saldırgan yönlerini ön plana çıkarmaktadır. Kriz yönetiminde ise işletmenin savunmacı taraflarının analizi yapılarak bu yönlerin güçlendirilmesi hedeflenmektedir. Strateji işletmenin refah düzeyinin tanımlamasını gerçekleştirirken, kriz yönetimi oluşturulan refah düzeyinin korunmasına katkı sunmaktadır. İki yönetim şeklinde karar vericilerin denetimine tabidir. Yönetimin ilgi alanını oluşturan kriz yönetimi ve stratejik yönetimin bütünleşik bir yapıya dönüştürülmesi düşünülmektedir (Temir, 2014: 19).

10.6. Augustine Kriz Yönetim Teorisi

Norm Augustine kriz yönetim teorisini altı aşamalı olarak betimlemektedir. Krizi önleme; yöneticilerin dikkat etmesi gereken husus rutin gibi görünen krizleri normal problemlerden ayırabilmektir. Ancak yöneticiler krizin zararlarından daha az maliyetli olan bu süreci krizin kaçınılmaz olduğunu düşünerek önemsememektedirler. Krizi yönetmeye hazırlık; işletme görmezden geldiği sinyaller sonucunda kriz durumu yaşamaktadır. Bu aşamada amaç kriz eylem planı ve kriz ekibi oluşturularak durum kontrol altında tutulmaya çalışılır. Krizi tanıma; yaşanan durumun kriz olduğunu kabullenmek ve algıların yanlış yönlendirilmesini engellemektir. Krizin kontrol evresi; bir kriz yönetim ekibi kurularak krizin etkileri minimum seviyeye indirilmeye ve kararlı bir yönetim anlayışına ihtiyaç vardır. Krizi çözme; baskılanan kriz hızlı bir şekilde çözüme kavuşturulmalıdır. Zamansal açıdan ani reaksiyonlar gösterilmez ise kriz daha da derinleşebilmektedir. Krizden fayda elde etmek; işletme diğer beş aşamada başarı elde edip bu aşamaya geldiğinde oluşan zararları onarmaya ve tekrar devreye alma fırsatını yakalayabilmektedir (Kahya, 2008: 36).

10.7. Coombs'un Üç Aşamalı Teorisi

Üç temel aşama kriz öncesi dönem, kriz anı ve kriz sonrası dönem şeklinde genellemektedir. Bu aşamalar ile krizlerin özelliklerine göre sınıflandırılmalarını belirlemektedir. Kriz öncesi dönemde olası tehditlerin değerlendirilmesi, erken uyarı sistemlerinin oluşturulması ve kriz önlem ekiplerinin kurulmasını içermektedir. Kriz anında ise işletme krizle başa çıkabilmek için paydaşlarıyla etkili bir iletişim sistemi kullanmaktadır. İş gücü devrinin yükselmesi, ürün kalitesinin düşmesi gibi durumlar aynı zamanda işletmenin kurumsal itibarını da zedelemektedir. Firma hem itibarını hem paydaş ilişkilerini korumaya çalışmaktadır. Kriz sonrası döneme gelindiğinde firmanın normal işleyişine geçebileceği aşamadır.

İşletme önceden fark edilen risklerin dikkate alınmadığını ve gerekli önlemlerin alınmadığını fark etmektedir. Farkındalık sonrasında ise kriz iletişimiyle yoğunluklu bir dizi normalleşme adımları atılmaktadır (Gözüm, 2013: 26).

10.8. Teorilerin Analizi

Kriz yönetim süreçleri farklı teoriler üzerinden kaleme alınmış olsa da aslında aşamaları ve teorileri arasında pek bir farklılık olmadığı düşünülmektedir. Birçok aşama birbirinin muadili, eş anlamlısı veya benzeri durumundadır. Kısacası tüm teoriler krize hazırlık, kriz yönetimi ve kriz değerlendirme başlıkları altında değerlendirilebilmektedir. Krize hazırlık aşamasında planlama, krizden sakınma, krizden kaçınma, kriz türlerini sınıflandırma ve tanımlamalar bulunmaktadır. Kriz durumunun yönetimi kısmında krizin sınırlanması, baskı altına alınması, kontrol sağlanarak rahatlamanın edinilmesi, oluşan zararların azaltılması ve krize müdahale şekillerinin belirlenmesi yer almaktadır. Krizi değerlendirme safhasında ise işletmenin rutin faaliyetlerine dönebilmesi için yapması gerekenler yer almaktadır. Mevcut krizden edinilen tecrübenin gelecek krizlere hazırlık için kullanılması, krize neden olan sorunların belirlenmesi ve zarar gören faaliyet alanlarının iyileştirme çalışmaları yer almaktadır. Tüm veriler incelenip analizi yapıldığında kriz yönetiminin varlığını devam ettirmek isteyen işletmeler açısından vazgeçilmez bir yönetim anlayışı olduğunun farkına varılmaktadır (Özcan, 2021: 49).

11. Kriz Yönetim Süreci

Krize neden olabilecek tüm tehditlerin tespit edilerek özelliklerinin, sınırlılıklarının ve verebileceği zararların araştırılarak kriz eylem planlarına dahil edilmektedir. Kriz olmadan engellenmekte ya da olası zararları azaltılmaktadır. Kriz yönetim süreci kapsayıcı bir niteliğe sahiptir. Kriz var olmadan ki süreçten krizin son bulduğu evreye kadar tüm aşamaları içermektedir. Yönetim süreci olası krizlerin etkilerini azaltarak işletmeyi zarara uğratan, itibarını zedeleyen ve ana faaliyet alanının durmasına sebep olabilen süreçleri engellemek için çalışmaktadır. Bu süreç sarfında savunmacı ve saldırgan stratejiler belirleyerek, işletmeyi kriz ortamından sorunların halledildiği çözüm aşamasına geçirmektedir (Kafdağlı, 2013: 99).

11.1. Krizden Önce İşletme Yönetimi

Kriz öncesi dönemde işletmenin oluşabilecek krizlere karşı geliştirdiği stratejik hamleler bir engel mekanizması görevi görmektedir. Krize sebebiyet verecek her olasılık belirlenerek yok edilmesi ya da planlanan çerçevede istenilen yöne kanalize edilmesi sağlanabilmektedir. İşletme yönetimleri her kriz durumunun öngörüleceği bilincindedirler.

Bu açıdan tedbiri tamamıyla elden bırakmaktansa gerçekçi olasılıklar değerlendirilmektedir. Kriz yönetiminin kapsayıcılığı tüm kriz türlerinden yönetilebilir kriz çeşitlerinde etkin rol oynamaktadır. Kriz yönetimi daha önce ortaya çıkan krize karşı alınan kararları yansıtmak şeklinde tanımlanmıştır. Ancak günümüzde kriz yönetimi oluşması muhtemel problemlerin önlenmesini, kriz türünün belirlenerek baskılanmasını ve etkilerinden işletmeyi korumayı amaç edinmektedir. Önlenemeyen krizlerin ise şiddetinin azaltılması için işletmeye yönelik sınırlayıcı tedbirler alınabilmektedir. Kriz öncesi dönem belirtileriyle başlayan süreç geliştirilen tepki sonucunda işletmeyi minimum zararla en kısa zamanda kriz ortamından çıkarmayı hedeflemektedir. İşletme yönetimi içinde bulunduğu dönemde hem ana faaliyet alanına hem de kriz yönetiminin hazırlık maliyetine yatırım yaparak gelecekte olması muhtemel kayıpların önüne geçebilmektedir. Detaylı bir çalışma sonucunda oluşturulan kriz yönetimi etkin kullanılırsa zarar azaltarak ve fırsatlar değerlendirerek başarı elde edilmiş olacaktır (Çetinalp, 2014: 51).

11.1.1.Kriz Durumlarına Karşı Planlamanın Önemi

Kriz durumlarında işletmenin uygulaması gereken işlemler bütünü kriz yönetim planını oluşturmaktadır. Kriz durumunun sağlıklı bir şekilde atlatılabilmesi için planlama başrol görevi görmektedir. Birinci unsur kriz durumunda işletmenin hareket tarzı ikinci unsur ise işletmenin ulaşmak istediği nokta plan dahilinde belirlenmektedir. Planlama ölçeğinde öncelikle krizin çeşidi belirlenmektedir. Çoklu kriz durumlarında ki hareket tarzı, hangi krizin çözülüp hangisinin görmezden gelineceği veya işletme hangi kriz türlerine hazırlıklı olmalıdır. Krizin çeşidi belirlendikten sonra farklı zaman aralıklarında oluşan yönetimsel sorunların analiz edilmesi yer almaktadır. Yönetimsel sorunlar belirlendikten sonra işletmenin yapısal sisteminden kaynaklı sorunlar belirlenmeye çalışılmaktadır. Personelden, teknik cihazlardan, işletme kültüründen veya objektif insani duygulardan oluşup oluşmadığı belirlenmektedir. Bunlara ek olarak birde bu krizden işletme haricinde çıkar elde eden ya da işletmede yer alan krizden etkilenen çıkar grupların tanımlanması gerekmektedir (Kuşay, 2005: 48).

Yapısal bütünlüğü sağlanmış işletme kültürü içerisinde yerini almayı başarabilmiş her plan güncel tutulmalı ve esnek olmalıdır. Güncelliğin korunabilmesi için kriz provaları yapılarak işletme krize hazırlık düzeyleri belirlenmelidir. Etkili iletişim kanalları aktif bir şekilde kullanılarak yapılan güncellemeler personele iletilerek çalışanların bilinç seviyesi yükseltilmelidir. Planlamanın bir diğer önemli noktası ise krizlere yönelik oluşturulan senaryolardır.

İşletmenin iç ve dış çevresinden kaynaklı oluşabilecek krizlere karşı çeşitli senaryolar sonucunda karşılaşılabilecek kriz durumlarına almış olduğu önlemler mevcut problemin baskı altına alınabilmesini ve sınırlandırmasını kolaylaştırmaktadır. Planlamanın içerisinde yer alan bir diğer konu ise iletişimdir. Kriz iletişimi amacına uygun bir şekilde sağlanamazsa etkin bir plan uygulamaya konulamadan işletme daha çok problem ve iç içe geçmiş birçok krizle karşı karşıya kalabilmektedir. İletişim bilgi kirliliğinden uzak ve zamanında sağlandığında, yönetim daha hızlı ve verimli bir başarı elde edebilmektedir (Kanat, 2020: 61).

11.1.2. Kriz Öncesi Örgütsel Değişim

Kriz yönetimi rutin işleyişin dışında ekstra önlemlerin alındığı zaman kavramının önem kazandığı ve uygulamaya konulan tedbirler sıra dışı olabilmektedir. İş yapım süreçlerinde öncelikler ve hazırlık süreçleri değişmektedir. Kriz öncesi gerekli önlemlerin alınması kriz yönetiminin başarısında rol oynamaktadır. İşletme içerisinde iletişimin etkili olmaması, gerekli planlamaların yapılmaması ve işletmenin uyum problemleri kriz öncesi ve sonrasında ki dönemde başarısızlığa neden olmaktadır. Kriz öncesi işletme hazırlık evresi içerisinde oluşması muhtemel zararlara karşı etkili ve zamanında müdahale edebilmek için stratejiler belirlemektedir. İşletme zayıf noktalarını tespit ederek güçlendirmeli ve güçlü yanlarını kullanabilmelidir. Daha önce bahsettiğimiz öğrenen örgüt modellemesi gereği krizlere ilişkin hazırladığı senaryoları prova etmeli ve hazır bulunmalıdır. Krizin vereceği zararlar tespit edilerek risk analizleri yapılmalıdır (Polat, 2012: 45).

11.1.2.1. Değişimin Yönetimi

Örgütsel değişim kriz yönetimine hazırlığın bir başka boyutudur. Burada önemli olan belirlenen stratejilerin işletmeye uyumu yönetilebilmelidir. Değişimin yönetimi için krize hazırlığın hedefleri belirlenmelidir. Yapılan çalışmalar olası tim riskleri kapsamalıdır. Tanımlanan risklere karşı zayıflıklar güçlendirilmelidir. Hazırlıklar süreklilik arz etmeli ve tüm paydaşlarla ortak harekete müsait olmalıdır. En kötü kriz türüne göre tedbirler alınmalı ve iç ve dış çevre uyarılmalıdır. Değişim işletmenin tüm kademelerini kapsamalıdır. Firma iletişimi üst düzeye çıkarılarak ekip çalışması ve koordinasyon sağlanmalıdır. Çünkü işletmenin etkisi altında kaldığı kriz ortamı değişimi bir mecburiyet haline dönüştürmektedir. Kriz yönetimi için gerekli alt ve üst yapı ihtiyaçlarının nasıl karşılanacağı belirlenerek iş gücü ve sorumluluk paylaşımı yapılmalıdır. Yapılan provalar sonrasında oluşturulan raporlamalar gereği oluşan eğitim ihtiyacı ve erken uyarı sistemlerinin gelişimi tamamlanmalıdır (Ekşi, 2013: 77).

11.1.2.2. Farklı Örgütsel Modellere Geçiş

İşletmenin kriz öncesi geçirdiği değişimlere bağlı olarak farklı zaman aralıklarında farklı modellemelerden yararlanabilmektedir. Toplam kalite yönetimiyle faaliyet alanında gerçekleştirdiği ürün veya hizmetin standartlaşması ve istenilen seviyeye getirilmesini sağlamaktadır. Kusursuz bir şekilde üretimi hedefleyerek hataların tekrarlanmamasını ve problemin çözümünü oluşturmaktadır. Öğrenen işletme modeliyle ise firmanın geleceğine sürekli katkı yapması sağlanmaktadır. İşletme dış çevreye açık, yönetim kademeleri ortak amaç doğrultusunda hareket eden ve biz prensibiyle çalışmalıdır. Bu modellemeyle işletme hız ve işlerlik kazanmaktadır. Kıyaslama modeliyle de işletme aynı sektörde faaliyet gösteren başarılı bir kurumu ya da kriz durumlarında başarı elde etmiş başka sektörlerden bir firmayı örnek alabilmektedir. Burada amaç örnek alınan firmanın iş yapım süreçleri, finansal ve zaman yönetimleri analiz edilerek kendi süreçleriyle karşılaştırmaktır (Koç, 2012: 29).

11.1.3.Kriz Yönetim Ekibinin Oluşturulması

Krizin oluşturduğu stres ve panik ortamında durumu yönetecek ve yönlendirecek bir yönetim ekibine ihtiyaç duyulmaktadır. Belirlenen ekip üyeleri ortak bir amaç doğrultusunda koordinasyon halinde hareket etmektedir. Krizlerin önlenmesi ve kontrol altında tutulabilmesi için yönetim ekipleri kurulmaktadır. Ekip üyelerinin görev isimleri işletmeden işletmeye değişiklik gösterse de genel anlamda ekip lideri, yasal danışman, halkla ilişkiler uzmanı, finans uzmanı, insan kaynakları uzmanı ve ekip sözcüsünden oluşmaktadır (Aşık, 2016: 26).

11.1.3.1. Ekip Lideri

Kriz durumunda ekibi hazır halde tutacak olan en üst düzeyli yönetici ekip lideridir. Yönetim planının oluşturulmasında esas kişi olarak rol almaktadır. İşletme içerisinde yer alan tüm personelin görev tanımlarına hakim ve çalışanların niteliklerinin farkında olarak kriz durumunda kimin ne görev alacağını belirlemektedir. Kriz durumları için personele verilen görevler gerçekçi olmak zorundadır. Personele gerçekleştiremeyeceği bir görev vermek krizin kontrolden çıkmasına neden olabilir. Kriz ortamından başarılı bir şekilde kurtulmak için lider etkin bir yönetim becerisi göstermelidir. Liderin problemlere yaklaşım tarzı işletmenin geleceğini şekillendirmektedir (Kahraman, 2009: 105).

Hazırlık süreçleri başarıyla yönetilse de kriz durumlarından her zaman kaçınılamaz. Yaşanmakta olan krizi lider sakin ve mantığa dayalı adımlar ile işletmeyi uzun vadeli sorunlardan bile koruyabilecek esnek ve duruma dayalı acil planlar oluşturmalıdır.

Lider eylem planlarını oluştururken personelinin ve işletmenin kültürünü değerlendirerek bütüncül bir anlayışla krizlere hazırlık sürecini tamamlamalıdır. Bütünü kapsayacak şekilde oluşturulan ortak hedef işletmenin tamamına benimsetilmelidir (Ersöz, 2013: 32).

Ortak hedef etrafında birleşen firma çalışanları takım ruhunu ve beraber hareket etme duygusunu geliştirmektedirler. Bu aşamadan sonra liderin dikkat edeceği bir diğer konu ise şeffaflıktır. Kriz durumu için alınan kararlar, oluşan beklentiler ve krizin hesap verilebilirliği konularında şeffaf olunması otoriteye karşı güven duygusunu artırmaktadır. Personel karşılaşılabileceği sorunların çözümüne ilişkin bilgilendirildiğinde daha verimli olmaktadır. Beraberinde süreç şeffaf bir şekilde yönetilmez ise personelden kaynaklı yeni krizler oluşması muhtemeldir. Ortak hedefi benimseyen personellerin işletmeye karşı sadakat düzeyi yükselmektedir. Firmayı daha çok benimsemelerine ve krizin etkilerinin daha rahat atlatılmasına yardımcı olmaktadır. Lider alınan kararların ekip yönetimiyle gerçekleşeceğini unutmamalıdır (Işık, 2012: 26).

11.1.3.2. Yasal Danışman

İşletmenin kriz zamanlarında içinde bulunduğu dönemi yasal adımlarla düzenleyebilecek bir hukuk personeline ihtiyaç bulunmaktadır. Hukuk personeli işletme personelinde çalışan bir bireyde olabilir danışmanlık hizmeti veren bir firmadan da temin edilebilir. Bu personel kriz eylem planlarının tamamına ve örgüt kültürüne hakim olmalıdır. Bu açıdan ya etkin şekilde danışmanlık hizmeti veren bir firmadan yardım alınmalı ya da işletmeyi daha iyi bilen kültürüne hakim olan bir personel çalıştırılmalıdır (Akdeniz, 2013: 36).

11.1.3.3. Halkla İlişkiler Uzmanı

İşletmenin paydaşlarına hakim nitelikli bir halkla ilişkiler uzmanı kriz yönetim ekibinin önemli unsurlarından bir tanesidir. Kendi alanında her an aktif olması gereken ve iletişim becerisi yüksek bir personel olmak zorundadır. İşletmenin iç ve dış çevresiyle olan iletişimini başarılı bir şekilde yönlendirebilmelidir. Hedef kitlelerini ve kamuoyunu yönlendirebileceği tekniklere egemen olmalıdır. İletişim becerisi yüksek bu personel basın ile ilişkilerini de her zaman pozitif bir değer aralığında tutmalıdır. Halkla ilişkiler uzmanının, becerileri kriz yönetiminin başarısını etkilemektedir (Şen, 2011: 84).

11.1.3.4. Finans Uzmanı

Kriz dönemleri genelde insan faktörü kaynaklı olsa da odak noktalarından bir diğeri ise maliyet yönetimidir. İşletmenin varlığında doğrudan payı bulunan öz kaynaklarının finansal yönetimi krizi atlatıp atlatamamasında öncül bir görev üstlenmektedir. İşletmenin, mali durumunu kontrol eden ve gelir gider dengesini bilen bir finans uzmanı, kriz yönetim ekibi içerisinde bulundurması gerekmektedir (Akyazı, 2013: 69).

11.1.3.5. İnsan Kaynakları Uzmanı

Firmanın bütünselliğini derinlemesine etkileyebilen krizler işletmeyi zarara uğratmasının yanında, hukuki problemleri ve nitelikli iş gücü kaybı yaşamasına neden olabilmektedir. İş gücü devrinin yükselmesi mevcut potansiyel iş gücünün azalmasına neden olmaktadır. Stres seviyesinin yükselmesiyle de personeller firmadan ayrılabilirler. İnsan kaynakları uzmanı ise bu gibi durumların yaşanmasına engel olabilmek adına gerekli önlemleri almalıdır. Alınan önlemler durumunun içeriğine göre güncellenmeli ve geliştirilmelidir (Bayındır, 2007: 21).

11.1.3.6. Ekip Sözcüsü

Kriz yönetim süreci çok yoğun ve iç içe geçmiş karmaşık durumlar aynı anda yaşanabilmektedir. Kriz ekibinin lideri her zaman açıklama yapacak durumda olmayabilir. Bu açıdan kriz hakkında gelişmeleri aktaracak ve anlık bilgi akışı sağlayabilecek bir ekip sözcüsüne ihtiyaç duyulmaktadır. İşletme sözcüsü işletmenin kültürüne ve faaliyetlerine egemen olmalıdır. Herkes ile iletişime açık olmalı ve soğukkanlılığını korumalıdır. Kurumu kamuoyu önünde temsil ettiği için dış görünümüne ve söylemlerine dikkat etmelidir. Zayıf noktaları bilinmemeli ve itibarlı olmalıdır. Kriz durumuna hakim olmalı, manipüle edilmemeli ve tahrik edici söylemlerden kaçınmalıdır. Sağduyulu, medyayı iyi tanıyan ve gerektiğinde inisiyatif alabilmelidir. Sözcü kriz yönetim ekibinin kurulduğunu yazılı bir belge ile işletme iç ve dış çevresiyle paylaşmalıdır. Ekibin uygulamaları ve ekiple iletişimin nasıl gerçekleşeceğini tanımlamalıdır (Gül, 2010: 28).

11.1.4. Kriz Öncesi Dönemde Alınan Önlemler

İşletmeler kriz dönemleri öncesinde erken uyarı sistemleri oluşturmaktadır. Bir dizi halinde oluşturulan tedbirler stratejik olarak kriz yönetim ekibini bir maliyet olarak görebilir. Ancak krizin kaçınılmaz zararlarından daha az maliyetli olacağı unutulmamalıdır. İşletme kriz yönetimimin verimliliği açısından işletmenin her kademesinden yetkinliği olan teknik kapasitesi bulunan personeli kriz yönetim sürecine dahil etmelidir.

Alınması gereken bir diğer önlem krize ilişkin yasal ve mali analizlerin yapılmasıdır. İşletme aynı zamanda iletişimin sürekliliği içinde önlem olarak başarı olasılığını yükseltmelidir. Dört aşama şeklinde betimlediğimizde birinci aşamada firma faaliyet alanının analizini yaparak rakiplerinin tepkilerini ölçümlemelidir. İkinci aşamada finansal kaynak kontrolüyle gelecekteki durumunu varsayabilmelidir. Üçüncü aşamada kıyas yapılan işletmelerin uyguladıkları stratejiler ile elde ettikleri başarılar tespit edilmelidir. Son kısımda ise farklılıklar değerlendirilerek hatalar ve doğrular belirlenmelidir. İşletme bu doğrultuda stratejisini belirleyerek gerekli önlemleri uygulamaya koymalıdır (Arslan, 2013: 67).

11.1.5.Süreklilik Arz Eden İç ve Dış Çevre Analizi

İç ve dış çevre analizleriyle krizlere karşı bir tepki oluşturabilmektedir. Yapılan analizler sonucunda değişim gerektiren faaliyetler ve uyum süreçleri saptanmaktadır. Sürekli gelişim gösteren çevre koşulları firmanın paydaşlarına yönelik çıktı üretebilmesi için değişimi yakından takip etmesine neden olmaktadır. Analizler sonucunda oluşabilecek tehditlerin yanında fırsatlarda belirlenebilmektedir (Haşit, 2000: 73).

Dış çevrenin analizi işletmenin geleceğine etki ederken iç çevre analizi işletmenin geleceğine olduğu gibi bugününe de katkı sağlamaktadır. Çevre analizinin bir diğer unsuru ise işletmenin ekonomik sisteminin dışında yer alan diğer dünya ülkeleri içerisinde gerçekleşen gelişmeleri yakından takip ederek geleceğe yönelik öngörü de bulunulabilmesine olanak tanımaktadır. Oluşabilecek fırsat ve tehditler için önlem almaya vakit tanıyacaktır. İşletme yönetiminin kayıtsızlığı ve yapısal nitelikleri krizlere sebebiyet verebilmektedir. Uyum sağlanabilmesi için dış çevrede olduğu gibi iç çevrenin davranış biçimi, kültürü iyi analiz edilerek oluşabilecek krize hazırlık düzeyi artırılmalıdır. Verimli bir şekilde yapılan iç ve dış çevre analizi krizin önlenmesine yardımcı olmaktadır (Şen, 2011: 44).

11.2. Kriz Durumunda İşletme Yönetimi

İşletme kriz durumu öncesi gerekli önlemleri almamış, yönetim oluşan problemi sıradan görmüş ya da önlemler alınmış ancak yine de engellenemediyse işletme içinde bulunduğu krizden kurtulmaya çalışacaktır. Firma yönetimi öncelikle krizin üstesinden gelinmesi ya da gelinmemesi kararını vermelidir. Oluşan zararın boyutu büyükse işletme varlığına son verme kararı alabilir. Tam tersi durumda karar vericiler firmanın varlığını devam ettirmek istediğinde krizin analizini yaparak bir strateji oluşturmalıdır. En az kayıpla krizin üstesinden gelinebilmesi için krizin özelliklerine ve işletme kültürüne uygun bir şekilde kriz planlarını devreye almalıdır.

Krizin sınırlılıkları belirlendikten sonra kriz yönetimi planı oluşturulmalıdır. Planı uygulamaya geçirecek otoriter bir kurul oluşturularak tüm paydaşları kapsayan stratejiler uygulanmalıdır. Burada esas unsur zamanında ve yerinde doğru kararları almaktır (Doğan, 2010: 57).

11.2.1.Krizin Sınırlılıklarını Belirlemek

İşletme krizin zararlarını belirleyebilmelidir. Bu açıdan öncelikle kriz sınırlandırılabilir bilinmelidir. Önlenemeyen krizin türü ve özellikleri tanımlanarak sınırları değerlendirilmelidir. İşletme krizin hangi bölümlerine zarar verdiğini analiz ettikten sonra krizin etkisi altına girmeyen bölümleri koruma içerisine almalıdır. Firma normal rutinine dönebilmek için uygulaması gereken stratejileri oluşturduktan sonra öğrenme aşaması başlamaktadır. Oluşan bilgi birikimi işletmenin gelecekte karşılaşılabileceği krizler için önleyici sistemlerin oluşumunda kullanılmalıdır. Kriz döneminin işletmeye öğrettiği başka bir durum ise firmanın gelişimine katkı sunmasıdır. Kurumun krize yaklaşımının yanlış olduğunu anlaması ve doğru yaklaşımı uygulamaya koyması kriz önleme sistemlerinin geçerliliğini ortaya koymaktadır. Stratejik açıdan işletme savunma mekanizmaları ile karar vericiler geri kazanım ve sorumluluk paylaşımı yapmaktadırlar. Ancak yeni bilgiye karşı oluşan direnç şeffaflık ile çözüme kavuşturulmalıdır (Terzioğlu, 2011: 39).

11.2.1.1. Krizin Etkisini ve Alanını Belirlemek

Mevcut bunalımın etkisini belirleyebilmek için etkisi altına aldığı alanın tespit edilmesi gerekmektedir. Bu açıdan üç aşamada inceleme yapıldığında bölgesel, ulusal ve küresel boyutların hangisinde gerçekleştiği belirlenmelidir. Bölgesel olarak gerçekleşen bir kriz yakın çevre tehditlerinden gerçekleşmiş olsa da büyüyerek küresel boyutlara ulaşabilmektedir. İşletme yakın çevre analizini yaparak oluşabilecek zarar ve fayda getirilerini değerlendirmelidir. Ulusal boyutta oluşabilecek herhangi bir kriz durumuna firma hazırlıksız yakalanabilmektedir. Burada esas alınması gereken mevcut yönetimlerin krizin çözümüne ilişkin geliştirdikleri stratejilerin uygulanmasıdır. Küresel boyutta gerçekleşen bir bunalım ise işletmeyi daha da hazırlıksız bir durumun içerisine sürükleyebilmektedir. Kelebek etkisiyle oluşan bu kriz işletmenin hammadde temininden müşteri potansiyeline kadar etki altına almaktadır. Ayrıca küresel boyutta oluşan bir kriz kurumun yerel boyutta iş yapım süreçlerini aksatabilmektedir (Pekcan, 2010: 24).

11.2.1.2. Kriz Ölçeklendirmesini Planlamak

Krizin ölçeklendirilmesi tehdit oluşturan her detayın incelenerek olası diğer krizlerin saptanmasına yardımcı olmaktadır. Dikkate alınan belirtiler bunalımın matruşka bebeğine dönüşmesini engellemektedir. İşletmeyi hazırlıksız yakalayan kriz daha önce oluşturulan stratejik planları etkisiz kılmaktadır. Buhranın kronik bir rahatsızlığa dönüşmemesi için sayısal ölçeklendirmeler ile işletmenin mali yapısına verdiği zarar hesaplanmalıdır. Karar verme mekanizmalarını zamansal açıdan baskılayan kriz finansal yapının, müşteri ilişkilerinin bozulmasına neden olmaktadır. İşletme ölçeklendirme planında sempatik reklam ve pazarlama çalışmalarına da yer vererek geri kazanım elde etmelidir. Örgüt içerisinde motivasyonun düşmesi üretimi ve kaliteyi düşürmektedir. Planlama tamamlanarak kurum denetimi ve kontrolü ele almalıdır (Atagün, 2010: 81).

11.2.2. Kriz Yönetim Planı Hazırlamak

Kurum yönetimi artık krizin varlığını benimsemekte ve kabul etmektedir. Mevcut probleme çözüm üretilmesi gerekliliği ve artık görmezden gelinemeyeceği anlaşılmıştır. İşletme bunalımdan önce hazırlıkları kapsamında bir plan yaptıysa bunu uygulamaya koymalıdır. Pratikte planın güncellenmesi veya eksikliklerinin olması yönetim planının güncellenmesini gerekli kılmaktadır. Birden fazla unsurun senkronize bir şekilde hareket etmesi için etkin bir iletişim dili kullanılmalı ve uygulanan adımlar gerek medya gerek ekip sözcüsü tarafından şeffaf bir şekilde duyurulmalıdır. Plan dahilinde amaçlar tek tek belirtilmelidir. Yönetim öncelikli amaçlarının krizi kontrol altına almak, oluşan hasarları onarmak ve işletme performansının tekrardan yükseleceğini açıklamalıdır. Kullanılan olumlu iletişim dili işletmenin paydaşları karşısında itibarını ve yasal sorumluluk düzeyini koruma altına almaktadır. Kriz ekibi belirlediği stratejiyle kriz etki gruplarını oluşturarak zararı sınırlandırmalı ve test edilebilir çözüm önerilerini uygulamalıdır (Tepehan, 2010: 44).

11.2.3. Kriz Kurulu ve Sorumlulukları

Kriz kurulları işletmelerin üst yönetimleri tarafından kriz planlarının uygulanması adına kurulmuştur. Kurul eğitim almış ya da alanında uzman kişilerden oluşmaktadır. Koordineli bir şekilde takım halinde bunalımın üstesinden gelinmeyi amaç edinmektedirler. Kriz anında zaman kavramı çok önemlidir. Bu yüzden kurul üyeleri arasında kesintisiz bir iletişimin oluşması zorunluluktur. Kurulun sorumlulukları ise krizi analiz ederek uygun stratejilerin ve planların uygulanmasını sağlamaktır. Beraberinde kriz yönetimini sağlayarak paydaşlar arası algıyı yönetmelidir (Küpel, 2010: 32).

11.2.4.Kriz Döneminde Personel Politikası

Kurumlar krizle karşılaştıklarında personel politikasında küçülmeyi düşünmektedir. Kadrolarda çalışan kişi sayısını azaltarak işten çıkarmalar gerçekleştirmektedir. İşletmenin bu yaklaşımı mevcutta çalışan personelin güvenini sarsmaktadır. Personelin işletmeye sadakta düzeyi zayıflayarak motivasyonunu ve verimliliğini düşürmektedir. İş kaybı kaygısı çalışanların otoritenin kriz planlarını benimseyememektedir. Kriz planlarının uygulanamaması işletmenin varlığının son bulmasına neden olabilmektedir. Bu yöntem tüm çözüm yolları tüketilmeden kullanılmamalıdır. Verimlilik açısından krizin çözüm planlarına tüm işletme personeli dahil edilmelidir. Son çare olarak personel işten çıkartılacak ise çalışanlara izinleri kullanılmalı, emekliliği gelenlerin ayrıma işlemi gerçekleşmeli ve personellerin niteliği ve performansına göre işten çıkarmalar gerçekleşmelidir. Bu dönemde en önemli unsurlardan bir tanesi de motivasyon yönetiminin etkinliğidir. Psikolojik açıdan sağlıklı bireyler işletmeye daha fazla katkı sunmaktadırlar (Şendoğdu, 2009: 147).

11.2.5.Kriz Döneminde İletişim Politikası

Kriz yönetim kurulunun ve ekibinin çalışmalarının başarıya ulaşabilmesi için kesintisiz iletişim ve bilgi aktarımı zorunludur. Bunalımın en iyi seviyede çözümü belirlenmiş olsa da alt kademelere bilgi ulaşımının engellenmesi ve işletmenin geneline yayılmaması onu başarısız kılmaktadır. Kriz yönetim ekibi almış olduğu kararları firmanın ve paydaşların bilgisine sunması gerekmektedir. Kriz iletişiminde iki ana öncül bulunmaktadır. Birincisi yeni krizlere yol açabilecek kısımların algılarının yönetilmesi, ikincisi işletme içi iletişimle tüm personelin bilgilendirilmesidir. Çalışanların bilgiye ihtiyaç duyduklarında cevap alabilecekleri bilgi merkezleri oluşturulmalıdır. Halka ilişkiler uzmanı bu aşamada etkinliğini göstermeli ve kriz iletişimi yönetimini uygulamalıdır (Tüfekçi, 2010: 9).

11.2.6.Kriz Yönetim Stratejisinin Belirlenmesi

İşletmelerin karşılaştığı krizlerin yarısından fazla çoğunluğu yönetim kaynaklı olmaktadır. Krizlerin diğer yarısına ise çalışanlar veya diğer sebepler neden olmaktadır. Yönetim krizi yönetebilmek için öncelikle onu anlamlandırabilmelidir. Krizi yönetmeye hazır olmak yöneticilerin kendilerine olan güveninin yeterli olmasıyla sağlanmamaktadır. Kriz yönetim planlarına, kriz yönetim ekiplerine ihtiyaç duyulmaktadır. Krizi tanımlamak noktasında işveren veya işçi krizin onları etkilemeyeceği yanılgısına düşebilmektedirler (Ashyüce, 2010: 246).

Etkileri hissedilmeye başlanıldığında ise karamsar bakış açısı anlamlandırılmamış bunalıma hakimiyet sağlayabilmektedir. Burada firmalar stratejik olarak ya krizden kaçmayı esas almaktalar ya da krizi çözüm yoluna gitmeyi tercih etmektedirler. Krizden kaçma stratejisinde mevcut sorun görmezden gelinerek krizin şiddeti hafıflediğinde belirlenen stratejilerin uygulanmasını kapsamaktadır. Kısacası bir kriz yönetim ekibi kurularak krizin yönetimi sağlanmaktadır. Krizi çözme stratejisinde ise belirtiler değerlendirilerek uzun vadeli çözüm önerileri, uygulanabilir planlar ve etkili iletişimden yararlanmayı amaç edinmektedir. Bu strateji türünde krizden fayda da sağlanabilmektedir. İşletme yapısında değişime neden olan krize karşı geliştirilen stratejiler krizi fırsata çevirme hamlelerine dönüşebilmektedir (Sarı, 2010: 24).

11.3. Kriz Sonrası Dönem İşletme Yönetimi

Önlenemeyen kriz yaşanıp bittikten sonra vermiş olduğu hasarların onarımı kriz sonrası dönemde gerçekleşmektedir. Buhranın zararları giderilmeye çalışılırken tekrarlanmaması içinde stratejiler belirlenmektedir. Yönetim hazırlık aşamaları tamamlansa da her krizin önlenemeyeceğini unutmamalıdır. Kriz sonrası dönemde işletme öncelikle durum analizi yapmaktadır. Bunalım öncesinde ve sonrasında işletmenin genel durumunun kritiği yapılarak tüm personel bilgilendirilmektedir. Krizin neden meydana geldiği, nelere sebep olduğu tüm paydaşlara bildirilerek işletmenin rutin döngüsüne başlaması sağlanmaktadır. Kriz dönemi alınan sıkı tedbirler zamanla yerinde uygulamalar ile gevşetilmeli ve olağan duruma geri dönülmelidir. Kriz sonrası gerçekleşmesi kaçınılmaz hale gelen değişimler planlı ve hızlı bir şekilde gerçekleştirilmelidir. Kriz sonrası dönemde personelin yaşadığı korku, güvensizlik, baskı ve otorite boşluğu için psikolojik destek sağlanmalıdır (Yılmaz, 2010: 63).

11.3.1. Kriz Sonrası Dönem Analizi

İşletme oluşan zararların tam analizini yapmak adına toplantı düzenlemelidir. Toplantının amacı işletmenin kriz sonrası dönemde amacını belirlemektir. Personel yorucu ve yıpratıcı bir süreçten geçmiş ve aynı zamanda tecrübe kazanımı elde etmiştir. Kriz döneminde sakinliğini koruyabilen personeller niteliklerini verimli bir şekilde kullanabilmektedirler. Başarının acı tebessümü ve elde edilen kazanım çalışanları daha güçlü kılmaktadır. Başarının elde edilmesinde etkin rol oynayan personellerin ise saygınlıkları ve statüleri artış göstermektedir. Beraberinde personeller üzerinde oluşan olumsuz durumlar belirlenmeli ve gerekli iyileştirmeler yapılmalıdır. Tüm çalışanları bağlayıcılığı olan eğitim programları düzenlenerek çalışma ortamları geliştirilmelidir.

Çok yönlü değerlendirmeler yapılarak işletme gelişim grupları oluşturulmalıdır. Uzun dönemde verimin artırılması adına rehabilite programları başlatılmalı ve personellerin nitelikleri geliştirilmelidir (Topuz, 2009: 58).

11.3.2.Kriz Sonrası Dönem Öğrenme ve Değerlendirme

Kurum kriz döneminde uyguladığı planları, almış olduğu kararları değerlendirip oluşan tecrübelerden faydalanabilmelidir. Aynı özelliklere sahip krizlerin yaşanmasını önlemek ve krizlerden fayda sağlamak bu aşamada gerçekleşmektedir. Yaşanılan bunalımı fırsata çevirebilen işletmeler oluşan zararın bir kısmını buradan karşılayabilmektedir. Krizlerden kaçınmak için işletme kriz sonrası bir denetim faaliyeti gerçekleştirmelidir. Denetim sonucunda raporlanması gereken unsurlar örgüt yapısının, kültürünün ve çalışanların krize vermiş olduğu tepkilerin bütünüdür. Önemli görülen gelişmeler tüm işletmeye aktarılmalı ve firma itibarı açısından diğer paydaşlara da bildirilmelidir. Raporlamanın içeriğinde krizin neden ve nasıl gerçekleştiği, geliştirilen çözümler, elde edilen başarılar, bu aşamadan sonra yapılacaklar ve işletmenin amaçları yer almalıdır. Raporlama abartıdan uzak sade ve anlaşılır bir dille paylaşılmalıdır. Krizden öğrenme sürecinde en fazla etkilenen bölümler tespit edilerek güçlendirilmesi sağlanmalıdır. Gelecekte oluşması muhtemel krizler için etki alanlarına yönelik analizler yapılmalı ve stratejiler belirlenmelidir. Yönetimsel ve işletme yapısına özgü tüm girdi ve çıktı düzeylerinde yenilenmeler ve geliştirmeler yaşanabilmektedir (Kurtuluş, 2009: 100).

11.3.3.Kriz Öncesi Otoritenin Sağlanması

Kriz dönemi için geliştirilen merkezi karar alma yapısının kriz dönemi öncesi yerel yapısına dönüştürülmesi işletmenin daha demokratik yönetimine olanak sağlamaktadır. Grup faaliyet alanları yeniden düzenlenerek daha esnek bir yönetim ve sıklığı azaltılmış denetim düzenine geçilmelidir. Normalleşme adımları tedbiri bırakmak anlamı taşımamaktadır. Kriz ekibi, erken uyarı sistemleri, planlı değişimler ve personelin niteliğini artıracak eğitimler güncel bir şekilde yeniden oluşturulmaktadır. Kriz yönetim ekibinin uzmanlık seviyesi artırılmalı, değişim ivedilik yerine plan ve program çerçevesinde gerçekleşmelidir. Kriz yönetimine ek bütçe ayrılarak yatırım yapılmalı ve çalışanların kriz bilinçlilik düzeyi artırılmalıdır. Bu koşullar sağlandığında işletme itibarlarını güven tazeleyerek geri kazanabilmektedirler. Uzmanlaşmış kriz yönetim ekibiyle krizle mücadele için etkin stratejiler belirlenmektedir. İşletme öğrenen örgüt modellemesini kendisine amaç edinerek varlığını uzun vadede koruyabilmelidir.

En önemli bir diğer öncüllerden bir tanesi de çalışanların motivasyonunun yüksek tutulmasıdır. Unutulmamalıdır ki işletmenin varlığının korunmasında en büyük etki payı personele aittir (Kaya, 2009: 76).

12. İşletmelerin Krize Hazırlık Düzeyleri

Çalışmanın diğer bölümlerinde yer alan kriz, krizin türleri, kriz stratejileri, krize sebep olan faktörler, kriz yönetimi, kriz yönetimi süreçleri birbirine bağlı değişkenleri içerisinde barındırmaktadır. Konunun özüne baktığımızda aslında tüm kriz türlerinin bu değişkenlerin farklı birer yansıması ve varyasyonu olduğunu görmekteyiz. Tüm faktörleri değerlendirip bir kriz yönetim planı hazırladığımızda ana arter faaliyetleri beş faaliyet türüyle yer almaktadır. Birinci faaliyet alanı üst yönetimin kriz yönetimini stratejik bir etkinlik olarak algılayıp bunalıma hazırlık dönemlerini bir maliyet olarak görmemesidir. Yönetim olaya hakim bakış açısıyla girdi çıktı sistemlerinin güvenliğini sağlamak ve rakiplerine karşı avantaj elde etmektedir. İkinci faaliyet alanı kriz yönetimi ekibinin kurulmasıdır. Farklı alanlarda uzmanlığa sahip bütünleşik ve kümülatif bilgi yumakları ekibin yönetimini kriz karşısında başarılı kılmaktadır. Üçüncü faaliyet alanı bunalımın ve işletmenin değerlendirilmesidir. Tanılama işlemi sonucu firmanın gelir ve gider dengesi sağlanmaya çalışılır. Dördüncü faaliyet alanı ise kesintisiz yerinde ve zamanında sağlanan bilgi akışıdır. İşletme iç ve dış çevre paydaşlarıyla verimli iletişim seviyesi kadar başarı sağlayabilmektedir. Beşinci faaliyet alanı ise diğer uygulama alanlarına göre daha öznel olan psikolojik ve kültürel etkinliklerdir. Çalışanların duygularının doğru yönlendirilmesi bilinçsiz davranışların ve söylemlerin önüne geçmektedir (Avgan, 2010: 63).

Değişkenlerin birbiriyle olan ilişkileri işletmelerin krizlere hazırlık düzeylerini ortaya koymaktadır. Bu düzeyler; krize yakalanmaya meyilli, krize yatkın, krize kısmen hazırlıklı, krize dayanıklı ve krize hazırlıklı beş aşamada incelenmektedir. Aşamalar işletmelerin krizlere hangi seviyede hazırlıklı olduğunu anlamlandırmaktadır. Beş düzey işletmenin kriz yönetim sürecinde faydalandığı erken uyarı sistemlerinin, kriz yönetim fonksiyonlarının, kriz yönetim ekibinin ve diğer unsurların ne kadarının gerçekleştiğine göre belirlenmektedir. Düzeyler en az hazırlık seviyesinden en çok hazırlık seviyesine doğru ilerlemektedir (Sayın, 2008: 23).

12.1. Birinci Düzey Krize Yakalanmaya Meyilli İşletmeler

Krizleri algılayacak her hangi bir tedbirin alınmadığı veya kriz sinyallerinin önemsenmediği işletme türleridir.

Bunalım yaşanana kadar her hangi bir kriz yönetim planının bulunmadığı ve sorunların çözümüne ilişkin bir mekanizmanın geliştirilmediği kurumlardır. İşletmenin kurumsal hafızasının olmaması daha önce yaşanan problemlerden ders çıkarılmaması geleceğe tecrübe aktarımının yapılmasına engel olmaktadır. Bilgi birikiminin oluşmaması işletmeyi olası kriz durumlarında kör bırakmaktadır. Yönetim kriz karşısında ne yapacağını bilemeyecek bir haldedir. Yaşanılan sorunlar toplantılar düzenlenip tartışılmadığı için zamanla problemlerin yığılmasına neden olmaktadır. Sorunların kaydının tutulmaması sorumlularının belirlenmemesi işletme personelinin sorumsuzluğunu artırmaktadır. Hatanın kendisinde olmadığını belirterek bariz bir şekilde inkar, ret ediş ve katılma durumu yaşanmaktadır. Personelin işletmeyi daha az benimsemesine yaptığı işi daha az sahiplenmesine ve kendince bir savunma mekanizması geliştirmesine neden olmaktadır. Bu düzeyin temel sorunu personelle iltisaklı durumların göz ardı edilmesi ve geri bildirim raporlamalarının yapılmamasıdır. Krizin etkileri genellikle sınırlandırılmamaktadır. Personel yönetimin otoritesini tanımakta güçlük çekmektedir (Avgan, 2010: 64).

12.2. İkinci Düzey Krize Yatkın İşletmeler

İlk aşamada yer alan işletmelere oranla krizin varlığına ilişkin bir inanç bulunmaktadır. Bu düzeydeki işletmelerde krizlere karşı bir hazırlık evresi olsa da iyi düzeyde değildir. Firma personel kaynaklı krizlere yoğunlaşmaktadır. Ancak diğer kriz türlerine yönelik bir hazırlık ya da plan yapmamaktadır. Erken uyarı sistemlerini dışsal faktörlere uyarlamamaktadırlar. Bir alt düzeyde yer alan işletmelere kıyasla daha avantajlı olan işletme kriz çeşitliliğini dikkate almamakla zayıf kalmaktadır (Kurtuluş, 2009: 44).

12.3. Üçüncü Düzey Krize Kısmen Hazırlıklı İşletmeler

Krize yatkın işletmelerin aksine üçüncü düzey işletmeleri belli orandaki problemler, yıkımlar ve hatalar için kriz yönetimi planı bulundurmaktadırlar. Çeşitliliğinin belirlendiği krizlere yönelik bir takım hazırlıklar mevcuttur. İşletme olması muhtemel ya da öngörülebilir krizlere önlem alabilmektedir. Hammadde, demirbaş, nitelikli personel gibi eksikliğin sorun yaşatacağı kısımların stoklamasını veya yedeklemesini yapmaktadır. İşletmenin bu seviyede özgüveni yüksektir. Kurumun büyüklüğüne kıyasla krizlerle başa çıkıla bilineceği düşünülmektedir. Yönetimlerinde kusur aranmamakta ve eleştirel yaklaşılmamaktadır. Kusursuz bir yönetim yapısına sahip olduklarını ve iyi yönetildikleri için krizin oluşmayacağı varsayılmaktadır. Kriz yönetimi işletme tarafından mali bir yük olarak görülmekte ve kaynak israfına neden olduğu düşüncesi hakimdir. İşletmenin öngörülebilir krizlere karşı aldığı önlemleri yeterli görmesi en büyük hatalarından bir tanesidir.

Kriz yönetimine hem katkıda bulunan hem de krizin oluşmasına neden olan koşulları bünyesinde barındırarak kendi içinde bir çelişkiye neden olmaktadır. (Sayın, 2008: 24).

12.4. Dördüncü Düzey Krize Dayanıklı İşletmeler

Kurum tanımlaması yapılabilmiş kriz çeşitlerine ve erken uyarı sistemleriyle bağlantılı ancak tam olarak hayata geçirememiş konumdadır. Bu düzeyde işletmenin gelişme gösterdiği alanlardan bir tanesi kriz yönetimidir. Krizin sadece sonuçlarının değil başlangıcının da değerlendirildiği bir düzeydir. Krizin etki alanı daraltılmaya ve zararlarının azaltılmasına yönelik çalışmalar yer almaktadır. Engelleme sistemlerinin yanında bir denetim sistemi de oluşturularak kontrol mekanizmaları geliştirilmektedir. Bu seviyede kriz yönetim ekiplerinin varlığı da görülebilmektedir. İşletmenin yapmış olduğu kesin sonuç bildiren düzenlemeler kriz yönetim süreçlerini somut birer adıma dönüştürmektedir. Kurumun hazırlık düzeyi uzun vade de varlığını sürdürmek istediğinin kanıtıdır. İşletmenin dayanıklılık seviyesi kriz yönetiminin aşamalarını uygulanabilir kılmaktadır. Krizlere karşı belirli bir sorumluluk üstlenen firmalar alanında uzman kişilerden oluşan kriz yönetim ekiplerini de bünyesinde teşkilatlandırmaktadır. Bu seviyede işletme krizi anlamlandırmakta ve çözümleme yapabilmektedir (Kurtuluş, 2009: 45).

12.5. Beşinci Düzey Krize Hazırlıklı İşletmeler

Bu seviyede kriz ve kriz yönetim sürecinin tüm aşamaları ve faktörleri etkin ve verimli bir şekilde uygulanmaktadır. Geçici çözümlerin yanında kalıcı uzun dönemde bile fayda sağlayan çözümler mevcuttur. Küçük büyük varsayılan tüm kriz türlerine karşı aynı ciddiyetle yaklaşarak gerekli önlem mekanizmaları çalıştırılmaktadır. Uygulanılması düşünülen veya geliştirilen planlar detaylı bir şekilde çok boyutlu sistemleri içerisinde barındırır (Haşit, 2013: 39).

İşletme krizlerin zararlarının farkında olduğu gibi oluşabilecek fırsatlarında farkındadır. Çift taraflı kazanç elde edebilmek adına kriz sınırlandırılır etkin yönetim unsurlarıyla elde edilebilecek faydalar tespit edilerek zarardan kar elde edilmektedir. Bunalımların tek bir sebepten kaynaklanmadığının diğer unsurlarında hesaba katılması gerektiğinin bilincindedir. Geri bildirimlere önem vererek krizin sınıflaması ya da pratik çözüm yolları tespit edilebilmektedir. Diğer düzeylerde olduğu gibi bireylerden kaynaklı kriz türleri de değerlendirilmiştir. Kısacası bu düzeyde işletme krizlere karşı çok boyutlu yaklaşımıyla kontrol altına alabilmektedir. Elde edilen kazanç işletmenin varlığını tehdit eden unsurları da ortadan kaldırmaktadır.

Yönetim aynı zamanda işletme kültürünün bilincinde ve nasıl yönlendirilmesi gerektiğini bilmektedir. Bu aşamada işletme gerekli analizleri sonucunda kriz provaları gerçekleştirerek kriz durumunda yönetimin nasıl olacağını belirlemektedir. İç ve dış çevre analiziyle geliştirilen stratejiler temel kriz planlarını oluşturmaktadır. Kriz yönetimini başarıyla uygulayan işletme türleridir (Avgan, 2010: 65).



İKİNCİ BÖLÜM

ANKARA İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELERİN KRİZE HAZIRLIK DÜZEYLERİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK YAPILAN BİR UYGULAMA

13. Krize Hazırlık Düzeyi Analizi

13.1. Araştırmanın Önemi

İşletmelerin yaşadığı veya yaşayacağı krizler zamanla bir kelebek etkisi yapabilmektedir. İşletmeden kaynaklı bir kriz işletmenin sonunu getirebileceği gibi ülke ekonomisini de etkilemektedir. Beraberinde işletmenin dış çevresinde yer alan paydaşlar içinde yaşanan sorunlar aynı etkiyi oluşturabilmektedir. Yokuş aşağı yuvarlanan bir kartopu etkisi gibi üretim sektörleri, tüketim düzeni ve sosyal huzursuzluğu tetikleyebilmektedir. İşletme içinde bulunduğu ekonomik sistemden etkilenebildiği gibi aynı sistemi etkisi altına da alabilmektedir. Etkinin çapı birden fazla toplum parametresini bünyesinde barındırdığı için önem arz etmektedir. Bu araştırma Ankara’da faaliyet gösteren işletmelerin krize bakış açısının belirlenmesi ve kriz yönetimi süreçlerini ne kadar özümlediklerinin belirlenmesi açısından önemlidir. Araştırma sonunda elde edilen verilerin faaliyet gösteren işletmelere fayda sağlaması açısından önem arz etmektedir.

13.2. Araştırmanın Amacı

Beşeri gücün yönlendirilerek belirli bir planlama ve koordinasyonla yönetimi, stratejik hedeflere ulaşabilmek için hem beden gücü hem zihinsel sürecin kullanımı, karar verme aşamasında yönetilen ve yöneteni birleştiren yönetim, çeşitli krizler yaşayabilmektedir. Kriz ise çeşitli özellikleri ve etkilerini içerisinde barındırmaktadır. Araştırma Ankara’da faaliyet gösteren küçük, orta ve büyük işletmeleri krizle karşı karşıya kaldıklarında veya krizden önce gösterdiği reaksiyonu tespit etmeyi amaçlamaktadır. Yapılan çeşitli araştırma bulguları neticesinde kriz dönemlerini çözümleyebilen işletmelerin etkinliğini ön plana çıkardığı öngörülmektedir. İşletmelerin krizlere karşı sergilediği yaklaşım, firmaları nasıl etkilediğini anlamlandırmayı hedeflenmektedir.

Ankara’da işgören firmaların kriz hakkında görüşleri elektronik ortamda oluşturulan anonim bir anket ile teorik bilgilerin öncülüğünde krizlerin firmalara etkisi, işletmelerin krize hazırlık düzeyi ve kriz yönetimine kuruluşların verdiği önem tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu alanda gelecekte yapılacak çalışmalara fayda sağlaması ve işletmelere katkı sunması amaçlanmaktadır.

13.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırmanın kapsamı Ankara’da ürün, hizmet, tüketim, bakım ve onarım, alım satım üzerine üretim yapan firmaları sektör ayrımı gözetmeksizin esas almaktadır. Bu açıdan araştırmanın sınırlılıklarında birinci öncül sadece Ankara’da faaliyet gösteren firmalar olmasıdır. İkinci sınırlılık ise Ankara Sanayi Odası, Ankara Ticaret Odası üyesi ve Ostim Organize Sanayi Bölgesinde kayıtlı firmalardır. Bu alanda faaliyet gösteren çeşitli firmalara gerek fiziki ortamda gerek elektronik ortamda ulaşılabilmesi üçüncü sınırlılıktır. Anketin hedef kitlesi Ankara Sanayi Odasına kayıtlı 256, Ankara Ticaret Odasına kayıtlı iletişim bilgilerine erişim izni olan 7420 ve Ostim Organize Sanayi Bölgesine kayıtlı 65000 firmadan iletişim bilgilerini paylaşımına açan 32800 firma bir başka sınırlılıktır. Toplamda 40476 firma örnekleme oluşturmaktadır. Betimleyici analiz için hata payı %5, güven düzeyi %95 ve tahmini yanıt oranı %50 olarak alındığında davet edilmesi gereken kişi sayısı 762 çıkmaktadır. Gerekli örneklem boyutu ise 381 kişinin katılımıdır. Anket çalışmasına ise 406 birey tarafından katılım sağlanmıştır. Örneklem boyutunun hesaplanması için (<https://www.medhesap.com/ornekleme-boyutu-hesaplama/>) linkinde yer alan dijital alan robotu kullanılmıştır.

Örnekleme konu olan Ankara ilinin Ankara Sanayi Odası verilerine göre istatistiki durumuna baktığımızda başlıca havacılık sanayi firmalarının olduğu görülmektedir. Makine Kimya Endüstrisi, Türk Uçak Sanayii Anonim Ortaklığı, Havacılık ve Uzay Sanayii ve Ticaret A.Ş. ASELSAN, ROKETSAN ve HAVELSAN gibi firmaları örnek olarak sıralayabiliriz. Türkiye’nin en büyük ilk 500 sanayi firması sıralamasında 2021 yılı verilerine göre 29 sanayi işletmesi Ankara’da bulunmaktadır. İlk 1000 ihracatçı firma sıralamasında ise 47 firma yer almaktadır. Ankara Sanayi Odası Ekim 2020 verilerine göre toplam 11.700 (onbirbinyediyüz) firmada 241.305 (ikiyüzkırkbirbinüçyüzbeş) kişi istihdam edilmektedir. Bu verilerin detayı ve işletme ölçeklerine çalışanların oranı şekil 5.1’de yer verilmektedir.

Ankara İli Ölçeğe Göre İşletme Sayıları ve İstihdam

Çalışan Sayısına Göre Ölçek	Sanayi Sicil Belgeli İşletmeler		İstihdam	
	İşletme Sayısı	Pay (%)	Kişi	Pay (%)
Büyük (250 üstü)	113	0,97	82.812	34,32
Orta (50 -249 arası)	711	6,08	71.651	29,69
Küçük (10 - 49 arası)	2.807	23,99	60.489	25,07
Mikro (0 - 9 arası)	8.069	68,97	26.353	10,92
Toplam	11.700	100,00	241.305	100,00

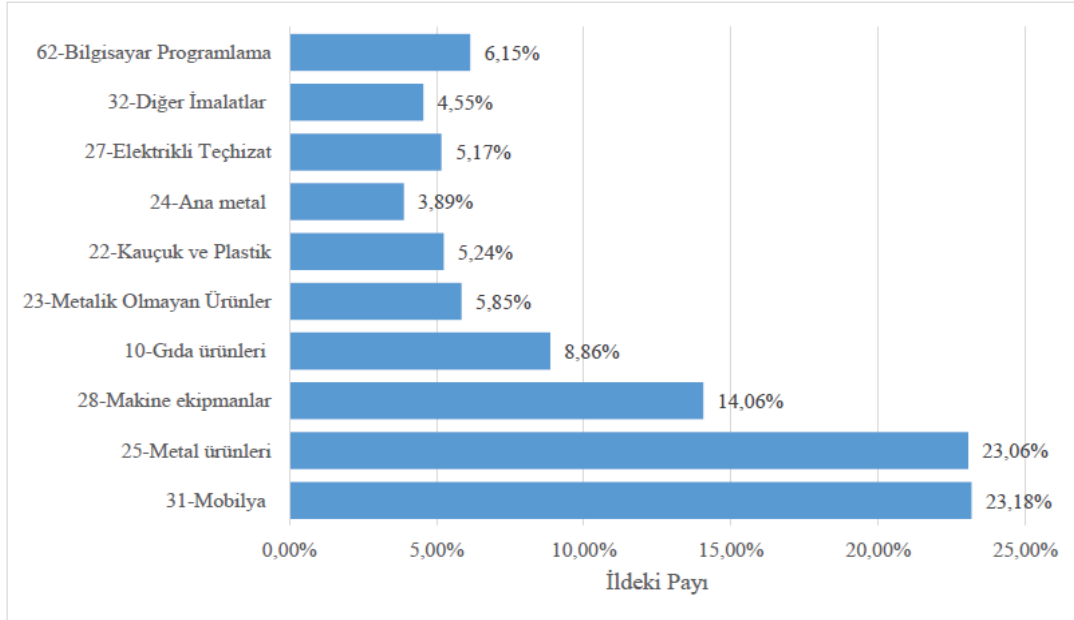
Kaynak: Sanayi Sicil Veri Tabanı (Ekim 2020)

Şekil 5.1. Ankara İli Ölçeğe Göre İşletme Sayıları ve İstihdam

Kaynak: (Ankara Sanayi Odası, Stratejik Plan 2022-2026: 40)

Ankara Sanayi Odası verilerine göre ilk 10 sektör dağılıma baktığımızda ise istihdama %23.18 oranıyla mobilya sektörü birinci sırada, metal ürünleri sektörü %23,06 ile ikinci sırada ve makine ekipmanları sektörü %14.06 oranıyla üçüncü sırada yer almaktadır. Ankara ilindeki sanayi işletmelerinin sektör dağılımı şekil 6.1’de yer almaktadır.

Ankara İlindeki Sanayi İşletmelerinin Sektörel Dağılımı (İlk 10 Sektör)



Şekil 6.1. Ankara İlindeki Sanayi İşletmelerinin Sektör Dağılımı

Kaynak: (Ankara Sanayi Odası, Stratejik Plan 2022-2026: 41)

Ankara Ticaret Odasının 30 Mart 2023 verilerine göre işsizlik oranı (yüzdelik değerin her bir parametresi bin kişiyi temsil etmektedir) %8,3 olarak karşımıza çıkmaktadır. Cinsiyete göre dağılımında ise kadın oranı 138, erkek oranı ise 160 kişi (değerin her bir parametresi bin kişiyi temsil etmektedir) olarak belirlenmiştir. Sektörel Gayri Safi Yurt İçi Hasıla 27 Ocak 2023 verilerine göre ilk üç sırada Toptan ve Perakende Ticaret Ulaştırma ve Depolama, Konaklama ve Yiyecek Hizmetleri Faaliyetleri %18,7'lik bir oranla ilk sırada yer almaktadır. İkinci sırada Kamu Yönetimi ve Savunma, Eğitim, İnsan Sağlığı ve Sosyal Hizmet faaliyetleri %15,0'lik bir orana üçüncü sırada ise İmalat Sanayi %14,7'lik bir orana karşılık gelmektedir (Rakamlarla Ankara, 2023: 30).

Ankara Sanayi Odası ve Ankara Ticaret Odası verileri Ankara'da küçük ölçekli işletme oranının genel işletme sayısına oranının %68,97 olmasına rağmen istihdam sayısının %34,32 ile büyük ölçekli işletmelerde olduğunu göstermektedir. Beraberinde Gayri Safi Yurt İçi Hasılaya katkı oranına baktığımızda Toptan ve Perakende Ticaret Ulaştırma ve Depolama, Konaklama ve Yiyecek Hizmetleri Faaliyetleri %18,7'lik bir oranla ilk sırada yer almaktadır.

Özetleyecek olursak istihdam oranı büyük işletmelerde fazla olmasına karşın küçük ölçekli işletmeleri genele oranladığımızda sayısının fazla olması Gayri Safi Milli Hasıla içerisinde ki payını yüksek tutmaktadır. Firmaların krizlere karşı daha dayanıksız olması durumu ve kriz yönetimine ilişkin teorileri önemsememesinin işletme için risk teşkil ettiği görmezden gelinmemelidir. Oluşabilecek herhangi bir küresel veya yerel ölçekli kriz, kurumsallığı tam benimseyememiş bu firmaları daha fazla etkilemektedir. Güncel veriler üzerinden örneklendirecek olursak şekil 7.1'de yer alan son üç yılın verileri incelendiğinde gerçek kişi işletmelerinin kapanma veya iflas oranının daha fazla olduğu görülmektedir.

İL ADI	2023 MAYIS (BİR AYLIK)							
	KURULAN			TASFİYE		KAPANAN		
	ŞİRKET	KOOP.	GER. KİŞİ TİC. İŞL.	ŞİRKET	KOOP.	ŞİRKET	KOOP.	GER. KİŞİ TİC. İŞL.
ANKARA	990	121	66	153	10	203	16	168
İL ADI	2022 ARALIK (BİR AYLIK)							
	KURULAN			TASFİYE		KAPANAN		
	ŞİRKET	KOOP.	GER. KİŞİ TİC. İŞL.	ŞİRKET	KOOP.	ŞİRKET	KOOP.	GER. KİŞİ TİC. İŞL.
ANKARA	1.430	86	117	241	4	439	38	189
İL ADI	2021 ARALIK (BİR AYLIK)							
	KURULAN			TASFİYE		KAPANAN		
	ŞİRKET	KOOP.	GER. KİŞİ TİC. İŞL.	ŞİRKET	KOOP.	ŞİRKET	KOOP.	GER. KİŞİ TİC. İŞL.
ANKARA	961	32	105	275	4	367	36	174

Şekil 7.1. Ankara İlindeki 2021,2022 ve 2023 Yıllarında Kurulan ve Kapanan İşletme, Firma Bilgileri

Kaynak: (TOBB Verileri)

Araştırmada edinilen veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Anket formu daha önce bu konu üzerine çalışan araştırmacıların bilgileri öncülüğünde oluşturulan anketten faydalanılmıştır. Yarar elde edilen bu çalışma Haşit, Gürkan (2000), İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:1177, Eskişehir isimli eser olarak yayımlanmaktadır.

13.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma yöntemi literatür taraması ve elektronik ortamda oluşturulan anketin yüz yüze ve mail yoluyla gönderilmesini içermektedir. Bunun için araştırmanın ilk bölümünde literatür taraması sonucu elde edilen teorik bilgiler ikinci bölümde ise anket yoluyla elde edilen bulguların yorumlanması yer almaktadır. Literatür taraması için Yüksek Öğretim Kurulu Tez Merkezi, DergiPark Akademik, Google Akademik ve bu alanda daha önce yayınlanmış kitaplardan faydalanılmıştır. Anket formunun verilerinin toplanabilmesi için Ankara Sanayi Odası, Ankara Ticaret Odası ile Ostim Sanayi Bölgesi genel müdürlükleriyle

iletişime geçilerek anket formunun resmi internet adreslerinde yayınlanması ve işletmelerin mail adreslerine gönderilmesi şeklinde talepte bulunulmuştur.

Ancak olumlu dönüş alınamamış ve işletmelerin kendileri tarafından gönderilen maillere bile duyarlılık göstermediği belirtilmiştir. Bu sebeple resmi sitelerinde yer alan işletmelerin kamu erişimine açık iletişim adreslerine, anket formu mail ile çevrimiçi ortamda gönderilmiştir. Ayrıca yüz yüze yapılan ankete katılım sağlayan firma çalışanlarının dan elde edilen bulgular araştırma içerisinde yer almaktadır. Bireylerin katılımını kolaylaştırmak açısından anket formu link ve kare koda dönüştürülerek teknolojik kolaylık ve zaman tasarrufu sağlanmıştır. Dijital ortamda yer alan iletişim bilgileri üzerinden iletişime geçilen birçok firmadan olumsuz dönüş alınmıştır. Örneklemin genişliği ve daha önce çeşitli anket firmalarının bireylerin kişisel haklarını kötüye kullanımı yüz yüze görüşmeler sonucunda toplumumuzda anketlere karşı bir önyargı oluşmasına sebebiyet verdiği düşünülmektedir. Aynı zamanda dijital ortamda linkler üzerinden yapılan virüs saldırılarının da olumsuz etkisinin olduğu düşünülmektedir.

13.5. Araştırmanın Bulguları ve Yorumlar

Araştırma bulguları neticesinde oluşturulan veri kümeleri cevap sayısına oranıyla sayı ve yüzdelik değerleri çeşitli grafik ve tablolara dönüştürülmüştür. Tüm istatistiksel analizler için IBM SPSS 25.0 programı kullanılmıştır. Araştırmada değişkenlere ait frekans gibi betimleyici istatistiklerden yararlanılmıştır. Toplam 20 adet sorunun ekte yer alan anket formu aracılığıyla elde edilen sonuçlar takdim edilmiştir. Anketin ilk bölümünde katılım sağlayan bireyin cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, toplam hizmet yılı, işletmede ki faaliyet yılı, çalıştığı işletmenin ömrü ve mevcut çalışan soruları yer almaktadır.

İlk bölümde birey ve içinde bulunduğu iş ortamı şekillenmektedir. Anketin ikinci bölümünde işletmeye özgü sorular ile kriz yönetimine ve yaşanan krize firmanın tepkisi belirlenebilmektedir. Üçüncü bölümde ise firmanın kriz öncesinde, kriz anında ve sonrasında uyguladığı politikalar belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada öncül olarak kullanılan anket sonuçlarını 6 adet tanımlayıcı soru ve 20 adet kriz yönetimine ilişkin soruların veri kümelerinin frekans ve yüzdelik değerleri, önem sıralı soruların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri tablolar halinde listelenmiştir. Toplamda ankete katılım sağlayan birey sayısı 406 kişidir. Çalışmanın bu kısmında 406 katılımcıdan elde edilen verilerin frekans ve yüzde bilgileri, önem sıralı soruların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri sunulmuştur.

Tablo 1.1’de katılımcıların 352’si (%86,7) erkek, 54’ü (%13,3) kadın olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların cinsiyet dağılımı frekans ve yüzde bilgileri Tablo 1.1’de sunulmuştur. N=406

Tablo 1. 1.Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları

	Kişisel Özellikler	f	%
Cinsiyet	Erkek	352	86,7
	Kadın	54	13,3
	Toplam	406	100,0

Tablo 1.2’de katılımcıların 268’i (%66,0) 20-35 yaş aralığında, 100’ü (%24,6) 36-45 yaş aralığında, 26’sı (%6,4) 46-55 yaş aralığında, 12’si (%3,0) 56 yaş ve üzeri olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların yaş dağılımlarına ilişkin frekans ve yüzde bilgileri ile Tablo 1.2’de sunulmuştur. N=406

Tablo 1. 2. Katılımcıların Yaş Dağılımlarına Yönelik Vermiş Olduğu Cevapların Dağılımları

	Kişisel Özellikler	f	%
Yaş	20-35	268	66,0
	36-45	100	24,6
	46-55	26	6,4
	56 ve Üstü	12	3,0
	Toplam	406	100,0

Tablo 1.3'te katılımcıların 22'si (%5,4) ilköğretim mezunu, 112'si (%27,6) lise mezunu, 96'sı (%23,6) ön lisans mezunu, 142'si (%35,0) lisans mezunu, 34'ü (%8,4) lisansüstü mezunu olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların eğitim dağılımlarına yönelik frekans ve yüzde bilgileri ile Tablo 1.3'te sunulmuştur. N=406

Tablo 1. 3. Katılımcıların Eğitim Durumuna Yönelik Vermiş Olduğu Cevapların Dağılımları

	Kişisel Özellikler	f	%
Eğitim Durumu	İlköğretim	22	5,4
	Lise	112	27,6
	Ön Lisans	96	23,6
	Lisans	142	35,0
	Lisansüstü	34	8,4
	Toplam	406	100,0

Tablo 1.4'e göre katılımcıların 128'i (%31,5) 1-5 yıl arasında, 114'ü (%28,1) 6-10 yıl arasında, 68'i (% 16,7) 11-15 yıl arasında, 44'ü (% 10,8) 16-20 yıl arasında ve 52'si (% 12,8) 21 yıl ve üzeri yıl hizmet kıdemine sahip olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların hizmet yılına ilişkin frekans ve yüzde bilgileri ile Tablo 1.4'te sunulmuştur. N=406

Tablo1. 4. Katılımcıların Hizmet Yılına Yönelik Vermiş Olduğu Cevapların Dağılımları

	Kişisel Özellikler	f	%
Hizmet Yılı	1-5 yıl	128	31,5
	6-10 yıl	114	28,1
	11-15 yıl	68	16,7
	16-20 yıl	44	10,8
	21 yıl ve üstü	52	12,8
	Toplam	406	100,0

Tablo 1.5'e göre katılımcılar işletmelerinin 94'ü (%23,2) 1-5 yıl arasında, 42'si (%10,3) 6-10 yıl arasında, 46'sı (% 11,3) 11-15 yıl arasında, 74'ü (% 18,2) 16-20 yıl arasında ve 150'si (% 36,9) 21 yıl ve üzeri faaliyet yılına sahip olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların işletme faaliyet yılına ilişkin frekans ve yüzde bilgileri Tablo 1.5'te sunulmuştur. N=406

Tablo 1. 5. Katılımcıların İşletme Faaliyet Yılı Dağılımları

	İşletme Özellikleri	f	%
İşletme Faaliyet Yılı	1-5	94	23,2
	6-10	42	10,3
	11-15	46	11,3
	16-20	74	18,2
	21 Yıl ve Üstü	150	36,9
	Toplam	406	100,0

Tablo 1.6'ya göre katılımcıların 84'ü (%20,7)1-5 kişi, 118'i (%29,1)6-15 kişi, 70'i (% 17,2)16-50 kişi, 30'u (% 7,4) 51-99 kişi ve104'ü (% 25,6) 100 ve üzeri kişinin işletmelerinde çalıştığı belirlenmiştir.

Katılımcıların işletmelerinde çalışan kişi sayısının frekans ve yüzde bilgileri ile Tablo 1.6'da sunulmuştur. N=406

Tablo 1. 6. Katılımcıların İşletme Çalışan Sayısına Yönelik Vermiş Olduğu Cevapların Dağılımları

	İşletme Özellikleri	f	%
İşletme Çalışan Sayısı Durumu	1-5 kişi	84	20,7
	6-15 kişi	118	29,1
	16-50 kişi	70	17,2
	51-99 kişi	30	7,4
	100 ve üstü kişi	104	25,6
	Toplam	406	100,0

Tablo 1.7'de 107'si (%26,4) işgören, 96'sı (%23,6) teknik, 63'ü (%15,5) yönetim destek, 97'si (%23,9) yönetici ve 43'ü (%10,6) diğer cevabını verdikleri belirlenmiştir.

Katılımcıların işletmelerdeki görevlerine ilişkin frekans ve yüzde bilgileri ile Tablo 1.7'de sunulmuştur. N=406

Tablo1. 7. Katılımcıların İşletmelerdeki Görev Dağılımları

	Kişisel Özellikler	f	%
Görev Durumu	İşgören	107	26,4
	Teknik	96	23,6
	Yönetim Destek	63	15,5
	Yönetici	97	23,9
	Diğer	43	10,6
	Toplam	406	100,0

Tablo 1.8’de işletmelerin 40’ı (%9,9) gıda ve tüketim, 52’si (%24,6) inşaat, tesisat ve elektrik malzeme üretim, alım-satım, 30’u (%7,4) kağıt ürünleri ve ambalaj, 60’ı (%14,8) kimya, petrol ürünleri, lastik ve plastik ve 44’ü (%10,8) makine üretimi ve metal eşya 4’ü (%10,8) orman ürünleri ve mobilya, 88’i (%21,7) otomobil yedek parça bakım ve 12’si (%3,0) taş ve toprağa dayalı üretim ve 76’sı (%18,7) diğer alanlarda faaliyet gösterdiği belirlenmiştir.

İşletmelerin faaliyet alanına ilişkin frekans ve yüzde bilgileri ile Tablo 1.8’de sunulmuştur.
N=406

Tablo1. 8. İşletmelerin Faaliyet Alanı Dağılımları

	İşletme Özellikleri	f	%
İşletme Faaliyet Alanı	Gıda ve Tüketim	40	9,9
	İnşaat, Tesisat ve Elektrik Malzeme Üretim, Alım- Satım	52	12,8
	Kağıt Ürünleri ve Ambalaj	30	7,4
	Kimya, Petrol Ürünleri, Lastik ve Plastik	60	14,8
	Makine Üretimi ve Metal eşya	44	10,8
	Orman Ürünleri ve Mobilya	4	1,0
	Otomobil Yedek Parça, Bakım ve Onarım	88	21,7
	Taş ve Toprağa Dayalı Üretim	12	3,0
	Diğer	76	18,7
	Toplam	406	100,0

Tablo 1.9’da işletmelerin 238’inin (%58,6) kriz yaşamadıkları belirlenmiştir.

Katılımcıların görev süresince işletmelerin yaşamış olduğu krize ilişkin frekans ve yüzde bilgileri Tablo1. 9’da sunulmuştur. N=406

Tablo1. 9. İşletmelerin Yaşamış Olduğu Krize İlişkin Dağılımları

	Önermeler	f	%
Kriz Durumu	Evet	168	41,4
	Hayır	238	58,6
	Toplam	406	100,0

Tablo 1.10’da işletmelerin yaşamış oldukları krizlerde %12,5’inde doğal afetler, %19,6’sında küresel salgın hastalıklar, %14,9’unda ekonomik faktörler, %6,0’sında işletme yönetimiyle ilgili sorunlar, %3,0’ünde uluslararası çevre koşulları, %5,4’ünde rakip işletmeler ve artan rekabet, %16,1’inde kaynak karşılamada karşılaşılan sorunlar, %3,0’ünde hukuk, politik, sosyal ve kültürel faktörler, %11,3’ünde işletmenin örgüt yapısıyla ilgili özellikler, %4,2’sinde üretim sisteminden ve hatalı ürünlerden kaynaklanan sorunlar, %3,0’ünde teknolojik faktörler, %1,2’sinde diğer etkenler etkili olmuştur.

Katılımcıların görev süresince işletmelerin yaşamış olduğu krizlerde etkili olan faktörlere ilişkin frekans ve yüzde bilgileri ile Tablo 1.10’da sunulmuştur. N=168

Tablo1. 10. İşletmelerin Yaşamış Olduğu Krizde Etkili Olan Faktörlere İlişkin Dağılımları

	Önermeler	f	%
Krizde Etkili Olan Faktörler	Doğal felaketler	21	12,5
	Küresel salgın hastalıklar	33	19,6
	Ekonomik faktörler	25	14,9
	İşletme yönetimiyle ilgili sorunlar	10	6,0
	Rakip işletmeler ve artan rekabet,	9	5,4
	Uluslararası çevre koşulları	5	3,0
	Kaynak karşılamada karşılaşılan sorunlar	27	16,1
	Hukuk, politik, sosyal ve kültürel faktörler	5	3,0
	İşletmenin örgüt yapısıyla ilgili özellikler	19	11,3
	Üretim sisteminden ve hatalı ürünlerden kaynaklanan sorunlar	7	4,2
	Teknolojik faktörler	5	3,0
	Diğer	2	1,2
	Toplam	168	100,0

Tablo 1.11’de katılımcıların işletmelerinde yaşanan kriz dönemi içinde “İşletmenin örgüt büyüklüğünün ve personel sayısının yeniden değerlendirilmesi” politikasına ilişkin 30’unun (%17,9) kesinlikle katılmıyorum, 46’sını (%27,4) katılmıyorum, 7’sinin (%4,2) kararsızım, 65’inin (%38,7) katılıyorum ve 20’inin (%11,9) kesinlikle katılıyorum cevabını verdikleri belirlenmiştir.

Katılımcıların yaşanan kriz dönemi içinde izlenen “İşletmenin örgüt büyüklüğünün ve personel sayısının yeniden değerlendirilmesi” politikasına ilişkin vermiş olduğu cevapların dağılımları Tablo 1.11’de sunulmuştur. N=168

Tablo 1. 11. İşletmelerin Yaşamış Olduğu Krize İlişkin İzlenen Politikaların Dağılımları

	Önem Sırası	f	%
İşletmenin Örgüt Büyükülüğünün Ve Personel Sayısının Yeniden Değerlendirilmesi	Kararsızım	7	4,2
	Katılıyorum	65	38,7
	Katılmıyorum	46	27,4
	Kesinlikle Katılıyorum	20	11,9
	Kesinlikle Katılmıyorum	30	17,9
	Toplam	168	
	Aritmetik Ortalama/Standart Sapma	2,99/0,75	

Tablo 1.12’de katılımcıların işletmelerinde yaşanan kriz dönemi içinde “Yeni iç ve dış pazar olanaklarının araştırılması” politikasına ilişkin 26’sının (%15,5) kesinlikle katılmıyorum, 47’sinin (%28,0) katılmıyorum, 11’inin (%6,5) kararsızım, 43’ünün (%25,6) katılıyorum ve 41’inin (%24,4) kesinlikle katılıyorum cevabını verdikleri belirlenmiştir.

Katılımcıların yaşanan kriz dönemi içinde izlenen “Yeni iç ve dış pazar olanaklarının araştırılması” politikasına ilişkin vermiş olduğu cevapların dağılımları Tablo 1.12’de sunulmuştur. N=168

Tablo1. 12. İşletmelerin Yaşamış Olduğu Krize İlişkin İzlenen Politikaların Dağılımları

	Önem Sırası	f	%
	Kararsızım	11	6,5
	Katılıyorum	43	25,6
	Katılmıyorum	47	28,0
Yeni İç Ve Dış Pazar Olanaklarının Araştırılması	Kesinlikle Katılıyorum	41	24,4
	Kesinlikle Katılmıyorum	26	15,5
	Toplam	168	
	Aritmetik Ortalama/Standart Sapma	3,15/0,79	

Tablo 1.13'te katılımcıların işletmelerinde yaşanan kriz dönemi içinde "Satışlarda müşteriye yeni cazip teklifler (ödemelerde daha uzun vade, eski ürünün peşinata sayılması, ödemede kredi kolaylığı ve buna benzer" politikasına ilişkin 30'unun (%17,9) kesinlikle katılmıyorum, 43'ünün (%25,6) katılmıyorum, 5'inin (%3,0) kararsızım, 47'sinin (%28,0) katılıyorum ve 43'ünün (%25,6) kesinlikle katılıyorum cevabını verdikleri belirlenmiştir.

Katılımcıların yaşanan kriz dönemi içinde izlenen "Satışlarda müşteriye yeni cazip teklifler (ödemelerde daha uzun vade, eski ürünün peşinata sayılması, ödemede kredi kolaylığı ve buna benzer)" politikasına ilişkin vermiş olduğu cevapların dağılımları Tablo 1.13'te sunulmuştur. N=168

Tablo 1. 13. İşletmelerin Yaşamış Olduğu Krize İlişkin İzlenen Politikaların Dağılımları

	Önem Sırası	f	%
Satışlarda Müşteriye Yeni Cazip Teklifler (Ödemelerde Daha Uzun Vade, Eski Ürünün Peşinata Sayılması, Ödemede Kredi Kolaylığı Ve Buna Benzer)	Kararsızım	5	3,0
	Katılıyorum	47	28,0
	Katılmıyorum	43	25,6
	Kesinlikle Katılıyorum	43	25,6
	Kesinlikle Katılmıyorum	30	17,9
	Toplam	168	
Aritmetik Ortalama/Standart Sapma		3,18/0,79	

Tablo 1.14’te katılımcıların işletmelerinde yaşanan kriz dönemi içinde “Kredi ödemelerinin ertelenmesi” politikasına ilişkin 36’sının (%21,4) kesinlikle katılmıyorum, 45’inin (%26,8) katılmıyorum, 7’sinin (%4,2) kararsızım, 62’sinin (%36,9) katılıyorum ve 18’inin (%10,7) kesinlikle katılıyorum cevabını verdikleri belirlenmiştir.

Katılımcıların yaşanan kriz dönemi içinde izlenen “Kredi ödemelerinin ertelenmesi” politikasına ilişkin vermiş olduğu cevapların dağılımları Tablo 1.14’te sunulmuştur. N=168

Tablo 1. 14. İşletmelerin Yaşamış Olduğu Krize İlişkin İzlenen Politikaların Dağılımları

	Önem Sırası	f	%
Kredi Ödemelerinin Ertelenmesi	Kararsızım	7	4,2
	Katılıyorum	62	36,9
	Katılmıyorum	45	26,8
	Kesinlikle Katılıyorum	18	10,7
	Kesinlikle Katılmıyorum	36	21,4
	Toplam	168	
Aritmetik Ortalama/Standart Sapma		2,89/0,72	

Tablo 1.15’te katılımcıların işletmelerinde yaşanan kriz döneminde izlenen politikaya ilişkin 30’unun (%17,9) kesinlikle katılmıyorum, 45’inin (%26,8) katılmıyorum, 5’inin (%3,0) kararsızım, 53’ünün (31,5) katılıyorum ve 35’inin (%20,8) kesinlikle katılıyorum cevabını verdikleri belirlenmiştir.

Katılımcıların yaşanan kriz dönemi içinde izlenen “Pazarlara daha ucuz ve daha kaliteli ürünlerin sunulması” politikasına ilişkin vermiş olduğu cevapların dağılımları Tablo 1.15’te sunulmuştur. N=168

Tablo 1. 15. İşletmelerin Yaşamış Olduğu Krize İlişkin İzlenen Politikaların Dağılımları

	Önem Sırası	f	%
Pazarlara Daha Ucuz Ve Daha Kaliteli Ürünlerin Sunulması	Kararsızım	5	3,0
	Katılıyorum	53	31,5
	Katılmıyorum	45	26,8
	Kesinlikle Katılıyorum	35	20,8
	Kesinlikle Katılmıyorum	30	17,9
	Toplam	168	
	Aritmetik Ortalama/Standart Sapma	3,11/0,78	

Tablo 1.16’da katılımcıların işletmelerinde yaşanan kriz dönemi içinde “Reklam harcamalarının arttırılması” politikasına ilişkin 62’sinin (%36,9) kesinlikle katılmıyorum, 63’ünün (%37,5) katılmıyorum, 3’ünün (%1,8) kararsızım, 25’inin (%14,9) katılıyorum ve 15’inin (%8,9) kesinlikle katılıyorum cevabını verdikleri belirlenmiştir.

Katılımcıların yaşanan kriz dönemi içinde izlenen “Reklam harcamalarının arttırılması” politikasına ilişkin vermiş olduğu cevapların dağılımları Tablo 1.16’da sunulmuştur. N=168

Tablo 1. 16. İşletmelerin Yaşamış Olduğu Krize İlişkin İzlenen Politikaların Dağılımları

	Önem Sırası	f	%
	Kararsızım	3	1,8
	Katılıyorum	25	14,9
	Katılmıyorum	63	37,5
Reklam Harcamalarının Arttırılması	Kesinlikle Katılıyorum	15	8,9
	Kesinlikle Katılmıyorum	62	36,9
	Toplam	168	
	Aritmetik Ortalama/Standart Sapma	2,21/0,55	

Tablo 1.17’de katılımcıların yaşanan kriz dönemi içinde karşılaştıkları “İşletme içindeki kararlarda merkezileşme eğilimi” sorununa ilişkin 15’inin (%8,9) kesinlikle katılmıyorum, 25’inin (%14,9) katılmıyorum, 10’unun (%6,0) kararsızım, 82’sinin (%48,8) katılıyorum ve 36’sinin (%21,4) kesinlikle katılıyorum cevabını verdikleri belirlenmiştir.

Katılımcıların yaşanan kriz dönemi içinde karşılaştıkları “İşletme içindeki kararlarda merkezileşme eğilimi” sorununa ilişkin vermiş olduğu cevapların dağılımları Tablo 1.17’de sunulmuştur. N=168

Tablo 1. 17. İşletmelerin Kriz Döneminde Karşılaştıkları Soruna İlişkin Verdikleri Cevapların Dağılımı

	Önem Sırası	f	%
	Kararsızım	10	6,0
	Katılıyorum	82	48,8
	Katılmıyorum	25	14,9
İşletme İçindeki Kararlarda Merkezileşme Eğilimi	Kesinlikle Katılıyorum	36	21,4
	Kesinlikle Katılmıyorum	15	8,9
	Toplam	168	
	Aritmetik Ortalama/Standart Sapma	3,59/0,90	

Tablo 1.18’de katılımcıların yaşanan kriz dönemi içinde karşılaştıkları “Örgütün zayıf yönlerinin saptanması” sorununa ilişkin 24’ünün (%14,3) kesinlikle katılmıyorum, 42’sinin (%25,0) katılmıyorum, 16’sının (%9,5) kararsızım, 64’ünün (%38,1) katılıyorum ve 22’sinin (%13,1) kesinlikle katılıyorum cevabını verdikleri belirlenmiştir.

Katılımcıların yaşanan kriz dönemi içinde karşılaştıkları “Örgütün zayıf yönlerinin saptanması” sorununa ilişkin vermiş olduğu cevapların dağılımları Tablo 1.18’de sunulmuştur. N=168

Tablo 1. 18. İşletmelerin Kriz Döneminde Karşılaştıkları Soruna İlişkin Verdikleri Cevapların Dağılımı

	Önem Sırası	f	%
	Kararsızım	16	9,5
	Katılıyorum	64	38,1
	Katılmıyorum	42	25,0
Örgütün Zayıf Yönlerinin Saptanması	Kesinlikle Katılıyorum	22	13,1
	Kesinlikle Katılmıyorum	24	14,3
	Toplam	168	
	Aritmetik Ortalama/Standart Sapma	3,11/0,78	

Tablo 1.19’da katılımcıların yaşanan kriz dönemi içinde karşılaştıkları “Krizle mücadelede etkin stratejilerinin geliştirilmesi” sorununa ilişkin 24’ünün (%14,3) kesinlikle katılmıyorum, 47’sinin (%28,0) katılmıyorum, 10’unun (%6,0) kararsızım, 64’ünün (%38,1) katılıyorum ve 23’ünün (%13,7) kesinlikle katılıyorum cevabını verdikleri belirlenmiştir.

Katılımcıların yaşanan kriz dönemi içinde karşılaştıkları “Krizle mücadelede etkin stratejilerinin geliştirilmesi” sorununa ilişkin vermiş olduğu cevapların dağılımları Tablo 1.19’da sunulmuştur. N=168

Tablo 1. 19. İşletmelerin Kriz Döneminde Karşılaştıkları Soruna İlişkin Verdikleri Cevapların Dağılımı

	Önem Sırası	f	%
	Kararsızım	10	6,0
	Katılıyorum	64	38,1
	Katılmıyorum	47	28,0
Krizle Mücadelede Etkin Stratejilerinin Geliştirilmesi	Kesinlikle Katılıyorum	23	13,7
	Kesinlikle Katılmıyorum	24	14,3
	Toplam	168	
	Aritmetik Ortalama/Standart Sapma	3,09/0,77	

Tablo 1.20’de katılımcıların yaşanan kriz dönemi içinde karşılaştıkları “Gelecekte karşılaşılabilecek krizlere karşı daha hazırlıklı bir duruma gelinmesi” sorununa ilişkin 21’inin (%12,5) kesinlikle katılmıyorum, 27’sinin (%16,1) katılmıyorum, 4’ünün (%2,4) kararsızım, 92’sinin (%54,8) katılıyorum ve 24’ünün (%14,3) kesinlikle katılıyorum cevabını verdikleri belirlenmiştir.

Katılımcıların yaşanan kriz dönemi içinde karşılaştıkları “Gelecekte karşılaşılabilecek krizlere karşı daha hazırlıklı bir duruma gelinmesi” sorununa ilişkin vermiş olduğu cevapların dağılımları Tablo 1.20’de sunulmuştur. N=168

Tablo 1. 20. İşletmelerin Kriz Döneminde Karşılaştıkları Soruna İlişkin Verdikleri Cevapların Dağılımı

	Önem Sırası	f	%
Gelecekte Karşılaşılabilecek Krizlere Karşı Daha Hazırlıklı Bir Duruma Gelinmesi	Kararsızım	4	2,4
	Katılıyorum	92	54,8
	Katılmıyorum	27	16,1
	Kesinlikle Katılıyorum	24	14,3
	Kesinlikle Katılmıyorum	21	12,5
	Toplam	168	
	Aritmetik Ortalama/Standart Sapma	3,42/0,86	

Tablo 1.21’de katılımcıların yaşanan kriz dönemi içinde karşılaştıkları “İşletme kapasitesinin altında bir üretim gerçekleştirilmesi” sorununa ilişkin 29’unun (%17,3) kesinlikle katılmıyorum, 49’unun (%29,2) katılmıyorum, 12’sinin (%7,1) kararsızım, 60’ının (%35,7) katılıyorum ve 18’inin (%10,7) kesinlikle katılıyorum cevabını verdikleri belirlenmiştir.

Katılımcıların yaşanan kriz dönemi içinde karşılaştıkları “İşletme kapasitesinin altında bir üretim gerçekleştirilmesi” sorununa ilişkin vermiş olduğu cevapların dağılımları Tablo 1.21’de sunulmuştur. N=168

Tablo1. 21. İşletmelerin Kriz Döneminde Karşılaştıkları Soruna İlişkin Verdikleri Cevapların Dağılımı

	Önem Sırası	f	%
İşletme Kapasitesinin Altında Bir Üretim Gerçekleştirilmesi	Kararsızım	12	7,1
	Katılıyorum	60	35,7
	Katılmıyorum	49	29,2
	Kesinlikle Katılıyorum	18	10,7
	Kesinlikle Katılmıyorum	29	17,3
	Toplam	168	
Aritmetik Ortalama/Standart Sapma		2,93/0,73	

Tablo 1.22’de katılımcıların yaşanan kriz dönemi içinde karşılaştıkları “Hızlı karar alma zorunluluğu” sorununa ilişkin 20’sinin (%11,9) kesinlikle katılmıyorum, 14’ünün (%8,3) katılmıyorum, 5’inin (%3,0) kararsızım, 80’inin (%47,6) katılıyorum ve 49’unun (%29,2) kesinlikle katılıyorum cevabını verdikleri belirlenmiştir.

Katılımcıların yaşanan kriz dönemi içinde karşılaştıkları “Hızlı karar alma zorunluluğu” sorununa ilişkin vermiş olduğu cevapların dağılımları Tablo 1.22’de sunulmuştur. N=168

Tablo 1. 22. İşletmelerin Kriz Döneminde Karşılaştıkları Soruna İlişkin Verdikleri Cevapların Dağılımı

	Önem Sırası	f	%
Hızlı Karar Alma Zorunluluğu	Kararsızım	5	3,0
	Katılıyorum	80	47,6
	Katılmıyorum	14	8,3
	Kesinlikle Katılıyorum	49	29,2
	Kesinlikle Katılmıyorum	20	11,9
	Toplam	168	
Aritmetik Ortalama/Standart Sapma		3,74/0,93	

Tablo 1.23’te katılımcıların yaşanan kriz dönemi içinde karşılaştıkları “İşletme personeli üzerinde korku ve huzursuzluk eğilimi” sorununa ilişkin 52’sinin (%31,0) kesinlikle katılmıyorum, 41’inin (%24,4) katılmıyorum, 12’sinin (%7,1) kararsızım, 41’inin (%24,4) katılıyorum ve 22’sinin (%13,1) kesinlikle katılıyorum cevabını verdikleri belirlenmiştir.

Katılımcıların yaşanan kriz dönemi içinde karşılaştıkları “İşletme personeli üzerinde korku ve huzursuzluk eğilimi” sorununa ilişkin vermiş olduğu cevapların dağılımları Tablo 1.23’de sunulmuştur. N=168

Tablo 1. 23. İşletmelerin Kriz Döneminde Karşılaştıkları Soruna İlişkin Verdikleri Cevapların Dağılımı

	Önem Sırası	f	%
İşletme Personeli Üzerinde Korku Ve Huzursuzluk Eğilimi	Kararsızım	12	7,1
	Katılıyorum	41	24,4
	Katılmıyorum	41	24,4
	Kesinlikle Katılıyorum	22	13,1
	Kesinlikle Katılmıyorum	52	31,0
	Toplam	168	
	Aritmetik Ortalama/Standart Sapma	2,64/0,66	

Tablo 1.24’te katılımcıların yaşanan kriz yönetimi hakkında “”düşüncesine ilişkin sorununa ilişkin 44’ünün (%10,8) kesinlikle katılmıyorum, 56’sının (%13,8) katılmıyorum, 14’ünün (%3,4) kararsızım, 210’unun (%51,7) katılıyorum ve 82’sinin (%20,2) kesinlikle katılıyorum cevabını verdikleri belirlenmiştir.

Katılımcıların yaşanan kriz yönetimi hakkında “Krizlerin sayısında görülen artışlar işletmeleri kriz yönetimi konusunda bilgi sahibi olmaya zorlamaktadır” düşüncesine ilişkin vermiş olduğu cevapların dağılımları Tablo 1.24’te sunulmuştur. N=406

Tablo 1.24. İşletmelerin Kriz Yönetimi Hakkındaki Düşüncesine İlişkin Verdikleri Cevapların Dağılımı

	Önem Sırası	f	%
Krizlerin Sayısında Görülen Artışlar İşletmeleri Kriz Yönetimi Konusunda Bilgi Sahibi Olmaya Zorlamaktadır	Kararsızım	14	3,4
	Katılıyorum	210	51,7
	Katılmıyorum	56	13,8
	Kesinlikle Katılıyorum	82	20,2
	Kesinlikle Katılmıyorum	44	10,8
	Toplam	406	
	Aritmetik Ortalama/Standart Sapma	3,57/0,89	

Tablo 1.25’de katılımcıların kriz yönetimi hakkında “Kriz yönetimi veya kriz hazırlığı belirli bir büyüklüğe sahip işletmelerin yapabileceği yüksek maliyetli lüks bir olaydır” düşüncesine ilişkin 94’ünün (%23,2) kesinlikle katılmıyorum, 164’ünün (%40,4) katılmıyorum, 34’ünün (%8,4) kararsızım, 66’sının (%16,3) katılıyorum ve 48’inin (%11,8) kesinlikle katılıyorum cevabını verdikleri belirlenmiştir.

Katılımcıların yaşanan kriz yönetimi hakkında “Kriz yönetimi veya kriz hazırlığı belirli bir büyüklüğe sahip işletmelerin yapabileceği yüksek maliyetli lüks bir olaydır” düşüncesine ilişkin vermiş olduğu cevapların dağılımları Tablo 1.25’te sunulmuştur. N=406

Tablo 1. 25. İşletmelerin Kriz Yönetimi Hakkındaki Düşüncesine İlişkin Verdikleri Cevapların Dağılımı

	Önem Sırası	f	%
	Kararsızım	34	8,4
	Katılıyorum	66	16,3
Kriz Yönetimi Veya Kriz Hazırlığı Belirli Bir Büyüklüğe Sahip İşletmelerin Yapabileceği Yüksek Maliyetli Lüks Bir Olaydır	Katılmıyorum	164	40,4
	Kesinlikle Katılıyorum	48	11,8
	Kesinlikle Katılmıyorum	94	23,2
	Toplam	406	
	Aritmetik Ortalama/Standart Sapma	2,53/0,63	

Tablo 1.26’da katılımcıların kriz yönetimi hakkında “Kriz yönetimi ülkemiz işletmeleri açısından tam anlamıyla bilinmeyen yeni bir konudur” düşüncesine ilişkin 88’inin (%21,7) kesinlikle katılmıyorum, 156’sının (%38,4) katılmıyorum, 39’unun (%9,6) kararsızım, 69’unun (%17,0) katılıyorum ve 54’ünün (%13,3) kesinlikle katılıyorum cevabını verdikleri belirlenmiştir.

Katılımcıların yaşanan kriz yönetimi hakkında “Kriz yönetimi ülkemiz işletmeleri açısından tam anlamıyla bilinmeyen yeni bir konudur” düşüncesine ilişkin vermiş olduğu cevapların dağılımları Tablo 1.26’da sunulmuştur. N=406

Tablo 1. 26. İşletmelerin Kriz Yönetimi Hakkındaki Düşüncesine İlişkin Verdikleri Cevapların Dağılımı

	Önem Sırası	f	%
	Kararsızım	39	9,6
	Katılıyorum	69	17,0
	Katılmıyorum	156	38,4
Kriz Yönetimi Ülkemiz İşletmeleri Açısından Tam Anlamıyla Bilinmeyen Yeni Bir Konudur	Kesinlikle Katılıyorum	54	13,3
	Kesinlikle Katılmıyorum	88	21,7
	Toplam	406	
	Aritmetik Ortalama/Standart Sapma	2,62/0,65	

Tablo 1.27’de katılımcıların kriz yönetimi hakkında “Kriz yönetimi çok büyük oranda uzmanlık gerektiren bir konudur” düşüncesine ilişkin 48’inin (%11,8) kesinlikle katılmıyorum, 78’inin (%19,2) katılmıyorum, 26’sının (%6,4) kararsızım, 176’sının (%43,3) katılıyorum ve 78’inin (%19,2) kesinlikle katılıyorum cevabını verdikleri belirlenmiştir.

Katılımcıların yaşanan kriz yönetimi hakkında “Kriz yönetimi çok büyük oranda uzmanlık gerektiren bir konudur” düşüncesine ilişkin vermiş olduğu cevapların dağılımları Tablo 1.27’de sunulmuştur. N=406

Tablo 1. 27. İşletmelerin Kriz Yönetimi Hakkındaki Düşüncesine İlişkin Verdikleri Cevapların Dağılımı

	Önem Sırası	f	%
	Kararsızım	26	6,4
	Katılıyorum	176	43,3
	Katılmıyorum	78	19,2
Kriz Yönetimi Çok Büyük Oranda Uzmanlık Gerektiren Bir Konudur	Kesinlikle Katılıyorum	78	19,2
	Kesinlikle Katılmıyorum	48	11,8
	Toplam	406	
	Aritmetik Ortalama/Standart Sapma	3,39/0,85	

Tablo 1.28’de katılımcıların kriz yönetimi hakkında “Her kriz özeldir, bu nedenle kriz yönetimi konusunda kapsamlı bir hazırlık çalışması yapmaya gerek yoktur” düşüncesine ilişkin 106’sının (%26,1) kesinlikle katılmıyorum, 206’sının (%50,7) katılmıyorum, 24’ünün (%5,9) kararsızım, 46’sının (%11,3) katılıyorum ve 24’ünün (%5,9) kesinlikle katılıyorum cevabını verdikleri belirlenmiştir.

Katılımcıların yaşanan kriz yönetimi hakkında “Her kriz özeldir, bu nedenle kriz yönetimi konusunda kapsamlı bir hazırlık çalışması yapmaya gerek yoktur” düşüncesine ilişkin vermiş olduğu cevapların dağılımları Tablo 1.28’de sunulmuştur. N=406

Tablo 1. 28. İşletmelerin Kriz Yönetimi Hakkındaki Düşüncesine İlişkin Verdikleri Cevapların Dağılımı

	Önem Sırası	f	%
Her Kriz Özeldir, Bu Nedenle Kriz Yönetimi Konusunda Kapsamlı Bir Hazırlık Çalışması Yapmaya Gerek Yoktur	Kararsızım	24	5,9
	Katılıyorum	46	11,3
	Katılmıyorum	206	50,7
	Kesinlikle Katılıyorum	24	5,9
	Kesinlikle Katılmıyorum	106	26,1
	Toplam	406	
Aritmetik Ortalama/Standart Sapma		2,20/0,55	

Tablo 1.29’da işletmelerin kriz yönetimi hakkında verilen eğitimlere 157’sinin (%38,7) “bütün personele iş güvenliği eğitimi verilmektedir.”, 93’ünün (%22,9) “İşletme personeli krizlere karşı psikolojik yönden hazırlanmaktadır (stres ve heyecan yönetimi), 75’inin (%18,5) “Kriz yönetimi ve genel kriz türleri hakkında temel bilgiler verilmektedir” 8’inin (%2,0) “Medya eğitimi verilmektedir” 33’ünün (%8,1) “Diğer” ve 40’ının (%9,9) “Kriz yönetimi konusunda herhangi bir eğitim çalışması yapılmamaktadır” cevabını verdikleri belirlenmiştir.

Katılımcıların yaşanan kriz yönetimine ilişkin vermiş oldukları eğitimlerin dağılımları Tablo 1.29’da sunulmuştur. N=406

Tablo 1. 29. İşletmelerin Kriz Yönetimine İlişkin Verilen Eğitimlerin Dağılımları

	Önergeler	f	%
Kriz Yönetimine İlişkin Verilen Eğitimler	Bütün personel iş güvenliği konusunda eğitilmektedir	157	38,7
	İşletme personeli krizlere karşı psikolojik yönden hazırlanmaktadır(stres ve heyecan yönetimi)	93	22,9
	Kriz yönetimi ve genel kriz türleri hakkında temel bilgiler verilmektedir	75	18,5
	Medya eğitimi verilmektedir	8	2,0
	Kriz yönetimi konusunda herhangi bir eğitim çalışması yapılmamaktadır	40	9,9
	Diğer	33	8,1
	Toplam	406	100,0

Tablo 1.30’da işletmelerin krizleri önlemeye yönelik 79’unun (%19,5) “Aynı endüstri dalında faaliyet gösteren rakiplerle karşılaştırmalar yapılarak işletme başarısının değerlendirilmesi” 29’unun (%7,1) “Daha az stokla çalışılması”, 49’unun (%12,1) “İşletmede esnek ve yaratıcı bir örgüt yapısı oluşturulması”, 75’sinin (%18,5) “İşletme personelinin göndereceği uyarı mesajlarının dikkate alınması”, 137’sinin (%33,7) “Müşterilerin görüş, beklenti ve şikayetlerinin yakından izlenmesi” ve 17’sinin (%4,2) “Örgütsel ahlak ve çevrecilik uygulamalarına ağırlık verilmesi” 3’ünün (%0,7) “Diğer” cevabını verdikleri belirlenmiştir.

Katılımcıların yaşanan kriz yönetimi hakkında “Krizleri önlemeye yönelik çalışmalar” düşüncesine ilişkin vermiş olduğu cevapların dağılımları Tablo 1.30’da sunulmuştur. N=406

Tablo 1. 30. İşletmelerin Krizi Önlemeye Yönelik Yaptıkları Çalışmaların Dağılımları

	Önermeler	f	%
Krizleri Önlemeye Yönelik Yapılan Çalışmalar	Aynı endüstri dalında faaliyet gösteren rakiplerle karşılaştırmalar yapılarak işletme başarısının değerlendirilmesi	79	19,5
	Daha az stokla çalışılması	29	7,1
	İşletmede esnek ve yaratıcı bir örgüt yapısı oluşturulması	49	12,1
	İşletme personelinin göndereceği uyarı mesajlarının dikkate alınması	75	18,5
	Müşterilerin görüş, beklenti ve şikayetlerinin yakından izlenmesi	137	33,7
	Örgütsel ahlak ve çevrecilik uygulamalarına ağırlık verilmesi	17	4,2
	Toplam kalite ve kendi kendini yöneten grup uygulamaları	17	4,2
	Diğer	3	0,7
	Toplam	406	100,0

Tablo 1.31’da işletmelerin krizleri önlemeye yönelik 162’sinin (%39,9) muhtemel kriz ihtimallerine yönelik hazırlanmış bir kriz yönetim planı varken 244’ünün (%60,1) muhtemel kriz ihtimallerine yönelik hazırlanmış bir kriz yönetim planı olmadığı belirlenmiştir.

Katılımcıların “İşletmenizde muhtemel kriz ihtimallerine yönelik hazırlanmış bir kriz yönetim planı var mıdır?” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımları Tablo 1.31’de sunulmuştur. N=406

Tablo 1. 31. Katılımcıların “İşletmenizde Muhtemel Kriz İhtimallerine Yönelik Hazırlanmış Bir Kriz Yönetim Planı Var Mıdır?” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımları

	Önermeler	f	%
İşletmede Muhtemel Kriz İhtimallerine Yönelik Hazırlanana Kriz Yönetim Planı Durumu	Evet	162	39,9
	Hayır	244	60,1
	Toplam	406	100,0

Tablo 1.32’da işletmelerin kriz yönetim planı hazırlayan kuruluş sorusuna 27’sinin (%16,7) “Danışmanlık şirketleri” 38’inin (%23,5) “İşletme içi ve işletme dışı uzmanların oluşturduğu kriz yönetim ekibi”, 11’inin (%6,8) “Üniversitelerin bu konuyla ilgili bölümleri”, 69’unun (%42,6) “İşletme üst yönetimi”, 17’sinin (%10,5) “diğer” cevabını verdikleri belirlenmiştir.

İşletmelerin kriz yönetim planı hazırlayan kuruluş dağılımları Tablo 1.32’de sunulmuştur. N=162

Tablo 1. 32. İşletmelerin Kriz Yönetim Planı Hazırlayan Kuruluş Dağılımları

	Önermeler	f	%
Kriz Yönetim Planı Hazırlayan Kuruluş	Danışmanlık şirketleri	27	16,7
	İşletme içi ve işletme dışı uzmanların oluşturduğu kriz yönetim ekibi	38	23,5
	Üniversitelerin bu konuyla ilgili bölümleri	11	6,8
	İşletme üst yönetimi	69	42,6
	Diğer	17	10,5
	Toplam	162	100,0

Tablo 1.33'te işletmelerin 28'inin (%17,3) 1 yıldan az, 26'sının (%16,0) 1-2 yıl arası, 46'sının (%28,4) 3-5 yıl arası, 62'sinin (%38,3) 6 yıl ve üstü süredir kriz yönetim planı hazırladıkları belirlenmiştir.

İşletmelerin kriz yönetim planı hazırlama yılı kuruluş dağılımları Tablo 1.33'de sunulmuştur. N=162

Tablo 1. 33. İşletmelerin Kriz Yönetim Planı Hazırlama Yılı Kuruluş Dağılımları

	Önermeler	f	%
Kriz Yönetim Planı Hazırlama Yılı	1 yıldan az	28	17,3
	1-2 yıl arası	26	16,0
	3-5 yıl arası	46	28,4
	6 yıl ve üstü	62	38,3
	Toplam	162	100,0

Tablo 1.34'te işletmelerin kriz yönetim planı hazırlamaya sebep olan nedenler arasında 47'sinin (%29,0) "bir kriz karşısında işletme kaynaklarını daha etkin olarak kullanabilmek" , 65'inin (%40,1) "daha önce hazırlıksız yakalanılan bir kriz karşısında önemli zararlarla karşılaşılması", 47'sinin (%29,0) "kriz yaratabileceği belirsizlikle daha iyi mücadele edebilme şansına kavuşmak", 2'sinin (%1,2) "Muhtemel bir kriz anında medya baskısını azaltmak" cevabını verdikleri belirlenmiştir.

İşletmelerin kriz yönetim planı hazırlamaya sebep olan nedenlerin dağılımları Tablo 1.34'te sunulmuştur. N=162

Tablo 1.34. İşletmelerin Kriz Yönetim Planı Hazırlamaya Sebep Olan Nedenlerin Dağılımları

	Önermeler	f	%
Kriz Yönetim Planı Hazırlamaya Sebep Olan Nedenler	Bir kriz karşısında işletme kaynaklarını daha etkin olarak kullanabilmek	47	29,0
	Daha önce hazırlıksız yakalanan bir kriz karşısında önemli zararlarla karşılaşılması	65	40,1
	Kriz yaratabileceği belirsizlikle daha iyi mücadele edebilme şansına kavuşmak	47	29,0
	Muhtemel bir kriz anında medya baskısını azaltmak	2	1,2
	Diğer	1	0,6
	Toplam	162	100,0

Tablo 1.35'te işletmelerin hazırladıkları kriz yönetim planında uyguladıkları bölümler arasında 26'sının (%16,0) "Kriz durumunun yönetimi", 8'inin (%4,9) "Kriz sonrası dönem", 61'inin (%37,7) "Kriz öncesi dönem hazırlık", 3'ünün (%1,9) "diğer" ve 64'ünün (%39,5) tamamı cevabını verdikleri belirlenmiştir.

İşletmelerin hazırlanan kriz yönetim planında uygulanan bölümlerin dağılımları Tablo 1.35'te sunulmuştur. N=162

Tablo 1.35. İşletmelerin Hazırlanan Kriz Yönetim Planında Uygulanan Aşamaların Dağılımları

	Önermeler	f	%
Hazırlanan Kriz Yönetim Planında Uygulanan Bölümler	Kriz durumunun yönetimi	26	16,0
	Kriz sonrası dönem	8	4,9
	Kriz öncesi dönem hazırlık	61	37,7
	Diğer	3	1,9
	Tamamı	64	39,5
	Toplam	162	100,0

Tablo 1.36’te işletmelerin hazırladıkları kriz yönetim planını 120’sinin (%74,0) uyguladıkları belirlenmiştir.

İşletmelerin hazırlanan kriz yönetim planında uygulanma durumunun dağılımları Tablo 1.36’te sunulmuştur. N=162

Tablo1. 36. İşletmelerin Hazırlanan Kriz Yönetim Planını Uygulama Dağılımları

	Önermeler	f	%
Hazırlanan Kriz Yönetim Planının Uygulanma Durumu	Evet	120	74,0
	Hayır	42	26,0
	Toplam	162	100,0

Tablo 1.37’da işletmelerin hazırladıkları kriz yönetim planının 10’unun (%8,4) diğer krizlerde, 14’ünün (%11,7) doğal afetlerde, 22’sinin (%18,3) ekonomik faktörlerin etkisiyle, 10’unun (%8,3) endüstriyel kazalara karşı, 4’ünün (%3,3) işletme üst yöneticileri veya işletmeye karşı yapılan terörist faaliyetlerde, 46’sının (%38,3) küresel salgın hastalıklarda, 12’sinin (%10,0) ürün sabotajlarında uyguladıkları belirlenmiştir.

İşletmelerin hazırlanan kriz yönetim planının ne tür krizde uygulandığı dağılımları Tablo 1.37’da sunulmuştur. N=120

Tablo 1. 37. İşletmelerin Hazırlanan Kriz Yönetim Planını Ne Tür Krizlerde Uygulandığı Dağılımları

	Önermeler	f	%
Hazırlanan Kriz Yönetim Planının Ne Tür Krizde Uygulandığı Durumu	Diğer	10	8,4
	Doğal afetlerde	14	11,7
	Ekonomik faktörlerin etkisiyle	22	18,3
	Endüstriyel kazalara	10	8,3
	İşletme üst yöneticileri veya işletmeye karşı yapılan terörist faaliyetlerde	4	3,3
	Küresel Salgın Hastalıklar	46	38,3
	Uzun süreli görevlerde	2	1,7
	Ürün sabotajlarında	12	10,0
	Toplam	120	100,0

Tablo 1.38’de işletmelerin hazırladıkları kriz yönetim planının kaybedilmemesi için 19’unun (%15,8) daha fazla kriz ihtimalinin saptanması, 50’sinin (%41,7) kriz ihtimallerine daha gerçekçi çözümler üretilmesi, 18’inin (%15,0) planın iç ve dış iletişiminin geliştirilmesi, 29’unun (%24,2) planın daha çok test edilmesi, 4’ünün (%3,3) diğer teknikleri uyguladıkları belirlenmiştir.

İşletmelerin hazırlanan kriz yönetim planının esnekliğinin kaybedilmemesi için yaptıklarının dağılımları Tablo 1.38’de sunulmuştur. N=120

Tablo 1. 38. İşletmelerin Hazırlanan Kriz Yönetim Planının Esnekliğinin Kaybedilmemesi İçin Yaptıklarının Dağılımları

	Önermeler	f	%
Kriz Yönetim Planının Esnekliğinin Kaybedilmemesi İçin Yapılanlar	Daha fazla kriz ihtimalinin saptanması	19	15,8
	Kriz ihtimallerine daha gerçekçi çözümler üretilmesi	50	41,7
	Planın iç ve dış iletişiminin geliştirilmesi	18	15,0
	Planın daha çok test edilmesi	29	24,2
	Diğer	4	3,3
	Toplam	120	100,0

Tablo 1.39’de işletmelerin 276’sının (%68,0) kriz yönetim ekibini belirlenmediği ve 130’unun (%32,0) kriz yönetim ekibini oluşturduğu belirlenmiştir.

İşletmelerde kriz yönetim ekibinin belirlenmesi durumunu dağılımları Tablo 1.39’de sunulmuştur. N=406

Tablo 1. 39. İşletmelerin Kriz Yönetim Ekibinin Belirlenmesinin Dağılımları

	İşletme Özellikleri	f	%
İşletmelerin Kriz Yönetim Ekibinin Belirlenmesi Durumu	Evet	130	32,0
	Hayır	276	68,0
	Toplam	406	100,0

Tablo 1.40’de işletmelerin kriz yönetim ekibinin 76’sının (%58,5) 0-5 kişi, 30’unun (%23,0) 6-10 kişi, 8’inin (%6,2) 11-15 kişi, 16’sının (%12,3) 16 ve üzeri kişi olduğu belirlenmiştir.

İşletmelerde kriz yönetim ekibi sayısının dağılımları Tablo 1.40’da sunulmuştur. N=130

Tablo 1. 40. İşletmelerin Kriz Yönetim Ekibi Sayısının Dağılımları

	İşletme Özellikleri	f	%
İşletmelerin Kriz Yönetim Ekibi Sayısı	0-5 kişi	76	58,5
	6-10 kişi	30	23,0
	11-15 kişi	8	6,2
	16 ve daha fazla kişi	16	12,3
	Toplam	130	100,0

Tablo 1.41’de işletmelerin kriz yönetim ekibinin 12’sinin (%9,2) beşeri kaynaklar, 22’sinin (%16,9) halkla ilişkiler, 2’sinin (%1,5) tıp, 39’unun (%30,0) yönetim bilgi sistemi, 12’sinin (%9,2) güvenlik / emniyet, 6’sının (%4,6) hukuk / finansal yönetim, 17’sinin (%13,1) pazarlama / reklam, 19’unun (%14,6) müşteri ilişkileri, 1’sinin (%0,8) sigorta ve risk yönetimi uzmanlık alanı olduğu belirlenmiştir.

İşletmelerde kriz yönetim ekibinin uzmanlık alanı dağılımları Tablo 1.41’da sunulmuştur. N=130

Tablo 1. 41. İşletmelerin Kriz Yönetim Ekibinin Uzmanlık Alanı Dağılımları

	İşletme Özellikleri	f	%
İşletmelerin Kriz Yönetim Ekibinin Uzmanlık Alanı	Beşeri kaynaklar	12	9,2
	Halkla ilişkiler	22	16,9
	Tıp	2	1,5
	Yönetim bilgi sistemi	39	30,0
	Güvenlik / Emniyet	12	9,2
	Hukuk / Finansal yönetim	6	4,6
	Pazarlama / Reklam	17	13,1
	Müşteri ilişkileri	19	14,6
	Sigorta ve risk yönetimi	1	0,8
	Toplam	130	100,0

Tablo 1.42’de kriz dönemi işletme politikalarının önem düzeyini belirlemeye yönelik hazırlanan altı adet önermenin (Ölçek: 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) kapsamında değerlendirilmesi sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

Tablo 1.42’de araştırma kapsamı içerisinde yer alan kriz dönemi işletme politikalarıyla ilgili hazırlanan altı önerme içinden, önem derecesine göre birinci sırada; (N:168, A.O: 3,18, S.S: 0,79), satışlarda müşteriye yeni cazip teklifler (ödemelerde daha uzun vade, eski ürünün peşinata sayılması, ödemede kredi kolaylığı ve buna benzer), ikinci sırada; (N:168, A.O: 3,15, S.S: 0,79), yeni iç ve dış pazar olanaklarının araştırılması, üçüncü sırada; (N:168, A.O:3,11, S.S:0,78), pazarlara daha ucuz ve daha kaliteli ürünlerin sunulması, dördüncü sırada; (N:168, A.O:2,99, S.S:0,75), işletmenin örgüt büyüklüğünün ve personel sayısının yeniden değerlendirilmesi, beşinci sırada; (N:168, A.O:2,89, S.S:0,72), kredi ödemelerinin ertelenmesi, altıncı sırada; (N:168, A.O:2,21, S.S:0,55), reklam harcamalarının arttırılması gösterilmiştir.

İşletmelerde kriz dönemi işletme politikaları önerme dağılımları Tablo 1.42’da sunulmuştur.
N=168

Tablo 1. 42. Kriz Dönemi İşletme Politikaları Önergeleri Dağılımları

Kriz Dönemi İşletme Politikalarıyla İlgili Önergelerin Önem Düzeyine İlişkin Bulgular	Önem Sırası	N	A.O	S.S
Satışlarda Müşteriye Yeni Cazip Teklifler (Ödemelerde Daha Uzun Vade, Eski Ürünün Peşinata Sayılması, Ödemede Kredi Kolaylığı Ve Buna Benzer)	1	168	3,18	0,79
Yeni İç Ve Dış Pazar Olanaklarının Araştırılması	2	168	3,15	0,79
Pazarlara Daha Ucuz Ve Daha Kaliteli Ürünlerin Sunulması	3	168	3,11	0,78
İşletmenin Örgüt Büyüklüğünün Ve Personel Sayısının Yeniden Değerlendirilmesi	4	168	2,99	0,75
Kredi Ödemelerinin Ertelenmesi	5	168	2,89	0,72
Reklam Harcamalarının Arttırılması	6	168	2,21	0,55

Ölçek: 1= Kesinlikle Katılmıyorum.....5= Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 1.43’de krizin olumlu ve olumsuz sonuçlarının önem düzeyini belirlemeye yönelik hazırlanan yedi adet önermenin (Ölçek: 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) kapsamında değerlendirilmesi sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

Tablo 1.43’de araştırma kapsamı içerisinde yer alan krizin olumlu ve olumsuz sonuçlarıyla ilgili hazırlanan yedi önerme içinden, önem derecesine göre birinci sırada; (N:168, A.O: 3,74, S.S:0,93), hızlı karar alma zorunluluğu, ikinci sırada; (N:168, A.O:3,59, S.S:0,90), işletme içindeki kararlarda merkezileşme eğilimi, üçüncü sırada; (N:168, A.O:3,42, S.S:0,86), gelecekte karşılaşılabilecek krizlere karşı daha hazırlıklı bir duruma gelmesi, dördüncü sırada; (N:168, A.O:3,11, S.S:0,78), örgütün zayıf yönlerinin saptanması, beşinci sırada; (N:168, A.O:3,09, S.S:0,77), krizle mücadelede etkin stratejilerinin geliştirilmesi, altıncı sırada; (N:168, A.O:2,93, S.S:0,73), işletme kapasitesinin altında bir üretim gerçekleştirilmesi, yedinci sırada; (N:168, A.O: 2,64, S.S:0,66), işletme personeli üzerinde korku ve huzursuzluk eğilimi gösterilmiştir.

İşletmelerde krizin olumlu ve olumsuz sonuçları önerme dağılımları Tablo 1.43’da sunulmuştur. N=168

Tablo 1. 43. Krizin Olumlu ve Olumsuz Sonuçlarıyla İlgili Önergeleri Dağılımları

Krizin Olumlu ve Olumsuz Sonuçlarıyla İlgili Önergelerin Önem Düzeyine İlişkin Bulgular	Önem Sırası	N	A.O	S.S
Hızlı Karar Alma Zorunluluğu	1	168	3,74	0,93
İşletme İçindeki Kararlarda Merkezileşme Eğilimi	2	168	3,59	0,90
Gelecekte Karşılaşılabilecek Krizlere Karşı Daha Hazırlıklı Bir Duruma Gelinmesi	3	168	3,42	0,86
Örgütün Zayıf Yönlerinin Saptanması	4	168	3,11	0,78
Krizle Mücadelede Etkin Stratejilerinin Geliştirilmesi	5	168	3,09	0,77
İşletme Kapasitesinin Altında Bir Üretim Gerçekleştirilmesi	6	168	2,93	0,73
İşletme Personeli Üzerinde Korku Ve Huzursuzluk Eğilimi	7	168	2,64	0,66

Ölçek: 1= Kesinlikle Katılmıyorum.....5= Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 1.44’de kriz yönetimi hakkında genel düşünceyle ilgili önem düzeyini belirlemeye yönelik hazırlanan beş adet önermenin (Ölçek: 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) kapsamında değerlendirilmesi sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

Tablo 1.44’de araştırma kapsamı içerisinde yer alan kriz yönetimi hakkında genel düşünceyle ilgili hazırlanan beş önerme içinden, önem derecesine göre birinci sırada; (N:406, A.O:3,57, S.S:0,89), krizlerin sayısında görülen artışlar işletmeleri kriz yönetimi konusunda bilgi sahibi olmaya zorlamaktadır, ikinci sırada; (N:406, A.O:3,39, S.S:0,85), kriz yönetimi çok büyük oranda uzmanlık gerektiren bir konudur, üçüncü sırada; (N:406, A.O:2,62, S.S:0,65), kriz yönetimi ülkemiz işletmeleri açısından tam anlamıyla bilinmeyen yeni bir konudur, dördüncü sırada; (N:406, A.O:2,53, S.S:0,63), kriz yönetimi veya kriz hazırlığı belirli bir büyüklüğe sahip işletmelerin yapabileceği yüksek maliyetli lüks bir olaydır, beşinci sırada; (N:406, A.O:2,20, S.S:0,55), her kriz özeldir, bu nedenle kriz yönetimi konusunda kapsamlı bir hazırlık çalışması yapmaya gerek yoktur, önermeleri gösterilmiştir.

İşletmelerde kriz yönetimi hakkında genel düşünceyle ilgili önerme dağılımları Tablo 1.44’da sunulmuştur. N=406

Tablo 1. 44. Kriz Yönetimi Hakkında Genel Düşünceyle İlgili Önergeleri Dağılımları

Kriz Yönetimi Hakkında Genel Düşünceyle İlgili Önergelerin Önem Düzeyine İlişkin Bulgular	Önem Sırası	N	A.O	S.S
Krizlerin Sayısında Görülen Artışlar İşletmeleri Kriz Yönetimi Konusunda Bilgi Sahibi Olmaya Zorlamaktadır	1	406	3,57	0,89
Kriz Yönetimi Çok Büyük Oranda Uzmanlık Gerektiren Bir Konudur	2	406	3,39	0,85
Kriz Yönetimi Ülkemiz İşletmeleri Açısından Tam Anlamıyla Bilinmeyen Yeni Bir Konudur	3	406	2,62	0,65
Kriz Yönetimi Veya Kriz Hazırlığı Belirli Bir Büyüklüğe Sahip İşletmelerin Yapabileceği Yüksek Maliyetli Lüks Bir Olaydır	4	406	2,53	0,63
Her Kriz Özeldir, Bu Nedenle Kriz Yönetimi Konusunda Kapsamlı Bir Hazırlık Çalışması Yapmaya Gerek Yoktur	5	406	2,20	0,55

Ölçek: 1= Kesinlikle Katılmıyorum.....5= Kesinlikle Katılıyorum

Sonuç olarak, kriz yönetimi ilkelerine ilişkin ortaya atılan her bir önerme için yapılan testler göstermektedir ki işletmeler uyguladığı veya uygulamadığı önermeleri belirtmişlerdir.

14. Bu Konuyla İlgili Daha Önce Yapılan Çalışmalar

Araştırmanın bu bölümünde verilerin toplanılmasında kullanılan anket formunun daha önce yapılmış çalışmalar üzerinden değerlendirmesi yer almaktadır. Birinci çalışma olarak Haşit, Gürkan (2000), İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:1177, Eskişehir değerlendirilmeye alınmıştır. İkinci Çalışma ise Avgan, Sıla (2010), Kriz Yönetimi Ve Türkiye'de Krizlerin Tarihsel Gelişimi: Bursa'daki İşletmelerde Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Bursa. Değerlendirmesine aittir. Üçüncü olarak ise çalışma içerisinde elde edilen bulgular değerlendirilecektir. Üç çalışmanın arasında ortalama olarak 10'ar yıl yer almaktadır. Elde edilen bulguların zaman içerisinde ki değişimi incelenmektedir. 2000 yılında yapılan çalışmada işletmeler uluslararası "Doğu ve Batı Almanya'nın Birleşmesi ve Körfez krizi" sorunlardan büyük ölçüde etkilendikleri ve yeni iç ve dış pazar olanaklarını araştırmaya yoğunluk verdiği sonucu ortaya çıkmaktadır. 2010 yılında yapılan araştırmada örnekleme yer alan işletmelerin iç çevresinde oluşan krizlerin ve örgüt içi iletişimin yetersizliğinin moral düzeyini düşürdüğü görülmektedir. 2023 yılında yapılan araştırmada ise uluslararası ve iklim temelli "Küresel salgın hastalıklar, ekonomik faktörler ve doğal felaketler" krizlerin işletmeleri daha fazla etkilediği ve işletme örgüt büyüklüğünün, personel sayısının yeniden değerlendirme oranının arttığı anlaşılmaktadır. 2000 yılında yapılan çalışmada işletmelerin yarısına yakınında hızlı karar alma zorunluluğu olduğu ortaya çıkmaktadır. 2010 yılında yapılan araştırmada kriz durumunda alınan kararlarda merkezileşme, yetki ve sorumluluk karmaşası arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. 2023 yılında yapılan çalışmada ise kriz dönemlerde alınan kararlarda merkezileşme eğiliminin yüksek olduğu görülmektedir. 2000 yılında yapılan çalışmada kriz yönetim planı oluşturan işletmelerin üçte bir oranında krizlere karşı uygulama şansı elde ettiği ve kriz yönetimi planı hazırlamayan işletmelerin durumunun belirtilmediği anlaşılmaktadır. 2010 yılında yapılan araştırmada kriz yönetim planı oluşturan işletmelerin krizlerden daha az etkilendiğini tespit edilmektedir. 2023 yılında yapılan araştırmada ise kriz yönetim planı hazırlayıp uygulama imkanı bulan işletme oranının daha fazla olduğu düşünülmektedir.

2023 yılında yapılan araştırmanın sonuçlarını geneliyle değerlendirmek istediğimizde ankete katılım oranının erkek ve genç bireylerde daha fazla olduğu, katılım payı içerisinde yükseköğretim mezunlarının ve bireyin çalışma yılı yoğunluklarının 10 yıllık çalışma süreci içerisinde ağırlık kazandığı görülmektedir.

Katılım sağlayan firmaların bir krizle karşı kaşıya geldiği ve küresel salgın hastalıklar, ekonomik faktörler ve doğal felaketler üzerine yaşanan krizlerden etkilendiği tespit edilmiştir. Kriz dönemi içerisinde hızlı karar alma, kararlarda merkezileşme eğilimi ve işletmenin zayıf yönlerinin saptandığı anlaşılmaktadır. Krizle mücadelede etkin stratejiler geliştirmek için işletmelerin iş güvenliğine verdiği önemin arttığı, müşteri görüş ve beklentilerinin önemsendiği anlaşılmaktadır. Oluşabilecek krizlere karşı işletmelerin 2000’li yıllara oranla daha fazla kriz yönetim planı oluşturmaya başladığı ve kriz öncesi geliştirilen önlemler bütününe önemsendiği anlaşılmaktadır. Üç araştırma incelendiğinde yıllar içerisinde karşılaşılan krizlerin işletmeleri çoğunlukla olumsuz etkilediği ve özellikle dış çevre koşullarının işletmeler üzerinde ki baskısının fazla olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca işletmeler içerisinde bulunduğu krizlerin özelliklerine göre politika geliştirip önleyici tedbirler aldığı görülmektedir. Krizlerin çeşitliliği fazla gibi görünse de birçoğunun birbirine yakın özellikler taşıdığı ve temelinde işletmenin varlığını tehdit ettiği anlaşılmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmeleri amaçlarını gerçekleştirmekten alıkoyabilen krizler işletmelerin ve kurumların yanında bireyleri de doğrudan etkileyebilmektedir. Psikolojik, sosyolojik, ekonomik ve sağlık açısından olumlu olumsuz birçok alana tesir edebilmektedir. Kriz bu özelliği sebebiyle değişime açık bir şekilde yönetime tabi tutulabilmektedir. İşletmeler üzerinde oluşturduğu baskı ve stres iyi yönetilmezse işlemlerin fonksiyonlarını, başarısını ve varlığını tehdit edebilmektedir. Ancak kriz her zaman olumsuz sonuçlar oluşturmamaktadır. Araştırmamızın belirli bölümlerinde de bahsettiğimiz gibi kriz süreçlerini fırsata çevirebilen işletmeler elde ettiği fırsatları risk önleyici tedbirler ile birleştirebilmektedir. Yönetimin imkan ve kabiliyetleri kriz durumunun seyrini belirleyen en temel öncüllerden bir tanesidir. Her işletme krizlerin kaçınılmaz olduğunun farkındalığını elde etmesi gerekmektedir. Krizi anlamlandırmak veya önleyici tedbirlerden yoksunluk, sadece işletmeyi değil içinde bulunduğu ekonomik sistemi de olumsuz etkileyebilmektedir. Firmanın inovatif çalışmaları neticesinde teknolojik gelişmeleri yakından takip etmesi örgütsel gelişime katkı sunmaktadır. Yönetim kriz öncesi, kriz anında ve sonrasındaki dönemde duyguların etkisi altında kalmadan gerçekçi kararlar alabilmelidir.

Kriz uyarılarının algılanması ve harekete geçile bilinmesi için işletmenin bilgi toplama birimi etkin çalışmalıdır. Kriz öncesi durumu iyi yönetemeyip kriz anında karar verme mekanizmasının merkezileşmesi firma içerisinde panik ve korku ortamını tetikleyebilmektedir. Devamında etkin bir çözümün oluşturulamaması işletmenin öz kaynaklarını olumsuz etkileyebilmektedir. Unutulmamalıdır ki her kriz durumu çözümü içerisinde barındırmaktadır. Akılcı metotlar ve kriz yönetimi yaklaşımlarının uygulanması krizin sağlıklı bir analizinin yapılmasına olanak tanımaktadır. Başarı kadercilik anlayışından çok planlı ve organize edilmiş kararların bütünüyle elde edilebilmektedir. İşletme araştırmaya konu olan kriz yönetimi aşamalarını; kriz sinyallerinin alınması, krize hazırlık ve korunma tedbirleri, krizin kontrol altına alınması, normale dönüş ve elde edilen tecrübelerden ders çıkarılması sonucunda elde ettiği değerlendirme bulgularını aktif bir şekilde kullanmalıdır. Bu sistemi daha etkin kılan bir diğer olumlu yaklaşım ise yönetimin karşılıklı esaslar içerisinde gerçekleşmesidir. Çalışanlar içinde bulunduğu duruma göre değerlendirilerek ilgi gösterilmelidir. Çözüme katkı sunabilecekleri hissettirilmelidir. Kriz durumlarında yönetimin üslubu daha da önem kazanmakta ve sorunun çözüme kavuşup kavuşmayacağına anahtarını elinde tutmaktadır. Çalışanlar sorunların çözümüne ilişkin teşvik edilmeli ancak yönetimin lider olduğu unutulmamalıdır.

Anket verileriyle elde edilen verileri dikkate aldığımızda işletmeler krizlere karşı ne kadar duyarlılık gösteriyorsa o derecede direnç kazanmaktadır. Duyarlılık seviyesi düşük işletmelerin krizlere karşı hassasiyeti daha yüksek olmaktadır. Kriz yönetimi işletmeler açısından yeni bir olgu olmamasına rağmen uygulanma oranı faaliyet gösteren firma sayısına oranla üçte bir denilebilecek kadar azdır. Kriz yönetimine önem veren firmalar kurumsallaşma süreçlerine de katkı sunmaktadır. Belirli bir plan dahilinde oluşturulan hedefler işletmenin yaşam eğrisini pozitif yönde etkilemektedir. İşletmelerin krize hazırlıklarının yanında krizlere hazırlık düzeyine bir bakış acısı belirlenebilir. İç ve dış çevre kriz yönetimine farklı bir boyuttan anlam katabilmektedir. Birden fazla krizle işletmelerin başa çıkabilmesi için daha etkili bir mekanizma geliştirilmelidir. Günümüz dünyasının karmaşık yapısı birbiriyle ilişkili birden fazla problemi aynı zaman diliminde işletmelerin karşısına çıkartabilmektedir. İşletmelerin kurmuş olduğu kriz yönetimi ekipleri bir tek kriz türüne yoğunlaşabilmektedir. Birden fazla bunalımla zamanında ve aynı anda müdahale için kriz yönetim ekiplerine yeni almaçlar eklenmelidir. Eklenen yeni uzmanlar bir çevirici vazifesi görerek oluşan problemi işletme lehine bir güce dönüştürebilmelidir.

Bu acıdan yönetim ekibinin içerisine sistemin içinden nitelikli ve eğitimli işçi temsilcileri yerleştirilmelidir. Temsilcilerin uzmanlıkları kriz yönetim ekibinin sadece ihtiyaç duyduğu safhada değil kriz yönetim süreçlerinin tamamında bulunması, oluşan krizlere iç çevreden bakma fırsatı tanıyacaktır. Her biri kendi bölümünün uzmanı bu kişiler işletmenin farklı bölümlerinde oluşan krizlere zamanında ve etkin bir müdahale hakkı tanıyabilecektir. Aynı zamanda çalışanların işletmeye karşı sadakat, güven hissini, performans ve motivasyon duygusunu artıracaktır. Yönetimde sözünün yerinin olduğunu bilen kendi düşüncelerine önem verildiğini kavrayan her personel işletme içerisinde oluşan aksaklıkları birebir gözlemleyip önce eleştirecek daha sonra çözüm önerisi üretecektir. Yapıcı bakış açısı işletme açısından birçok krizin oluşmadan çözüme kavuşturulmasına olanak sağlayabilecektir. Unutulmamalıdır ki niteliğine göre işe alınan personel robotik sistemlerden farklı olarak, iş yapım süreçlerinin haricinde düşünsel faaliyet gösterebilen varlıklardır. İleri teknoloji ürünü yapay zeka otomasyonları bile henüz bireylerin basit düşünsel fonksiyonlarına erişememektedir. Personel gerektiğinde uzmanlığını gerektiğinde pratik bilgisini kullanarak krizlere çözüm geliştirebilmektedir. Bu yaklaşımın kuruma bir başka faydası ise oluşabilecek kriz dönemi maliyetlerini işletmeye yatırım yaparak büyüme ve gelişme sağlayabileceğidir.

Bir diğerkazanım ise üst yönetimin sorumluluğunu paylaşarak iş yükü devri yapmasına olanak sağlayacaktır. Elde edilen sistem, tam manasıyla “BİZ BİR AİLEYİZ” mottosunun içerisini dolduracak ölçütler olacaktır. Yöneten ve yönetilenin ortak çalışmasının başarı yüzdesinin tek taraflı yönetimden daha başarılı olacağına inancım tamdır. Bir diğersunur dış çevre ise işletmenin, farklı bir faaliyet alanında nitelikli uzman bir personel tarafından denetlenmesidir. Elde edilecek değerkazanımı disiplinler arası etkileşimden doğan yeni düşünüş biçimleri olabilir. Aynı noktaya bakılıp farklı anlamlar çıkarabilmek ayrımlı uzmanlık alanlarının bir getirisidir. Nasıl ki yarısı dolu su bardağına farklı disiplin anlayışına sahip insanlara yorumlaması söylendiğinde birisi bardağın yarısının dolu olduğunu, bir diğeri yarısının boş olduğu, bir diğerrinin bardağın içindeki hava miktarına odaklanması bu durumun en güzel örneklerinden bir tanesidir.

Dış çevre unsuruyla iş yapım süreçlerinden, makinelerin çalışma prensibine ve ana faaliyet alanının yönetimine kadar birçok alanda kazanım elde edilebilir. Farklı uzmanlık alanlarının aynı noktaya odaklanması zaman, personel, maliyet, ham madde tasarrufuna imkan tanıyabilecektir. Yapılan denetimlerin raporlamaları işletme yönetimiyle paylaşılmasının yanında işletmenin iletişim kanallarıyla paydaşlara da duyurulmalıdır. Bir başka deyişle dış çevre işletmenin inovatif düşünmesine öncülük edebilmektedir. İnovasyon kültürünün işletme faaliyetleri tarafından özümsemesi kurumların sürekli ihtiyaç duyduğu uyumu ve değişimi yakalama fırsatını elde etmesine olanak tanıyabilmektedir.

İç ve dış çevre bakış açısıyla işletmenin düşük maliyetle inovasyon faaliyetini gerçekleştirmesine ve yüksek maliyetli araştırma geliştirme harcamalarından kaçınmasını elverişli hale getirebilecektir. Beraberinde işletme yönetimlerinin maliyetli bulunduğu kriz yönetimi sistemlerine hesaplı bir alternatif özelliği taşıyabilecektir. Bakış acısı küçümsememelidir. İç çevre yerelliği ve yerindeliği, dış çevre geneli ve evrenseli yansıtmaktadır. İçinde bulunduğumuz zamanın dünyası küresel bir köy olarak atfedilse de tamamı teknolojinin ürünüdür. Teknoloji de iletişim temelli çoğalmakta ve yayılmaktadır. İletimin olmadığı bir dünyada teknolojinin bulunması imkansızdır. İşletme iç ve dış çevre bakış açısıyla iletişim almaçlarını normalin üstünde bir düzeyde verimli ve etkin kullanabilecektir. Her bakış açısında olduğu gibi elbet bu düşüncenin de zayıf yönleri oluşabilecektir.

Yeterli yetkinliğe sahip olmayan personelin görüşlerinin uygulanması başka bir krize neden olabilir. Dış çevre analistinin inovatif fikri beklenen etkiyi gösteremeyebilir. Ancak bakış açısının en güçlü taraflarından bir tanesi yeniliğe ve farklı bakış açılara açık olması aynı alanda birden fazla çözümün geliştirilmesi işletmenin kendi durumuna en uygun olanını seçmesine fırsat tanıyabilmesidir. Başlı başına yeniliğin kendisini içerisinde barındıran bakış açısı kriz yönetim sürecinin güncel bir eklentisi olabilmelidir. Sürekli yenilenen organizmalar gibi işletmelerde varlığını daimi kılacaklardır.



KAYNAKÇA

- Ağbulut, Ü.** (2019). *Örgütsel Performans Yönetimi İle İlgili Türkiye’de Yapılmış Çalışmaların İncelenmesi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Uşak.
- Ağın, K.** (2021). Örgütlerde Kriz Ve Kriz Yönetimi, Kriz Ve Kriz Liderliğinin Önemi, Covid-19 Pandemi Kriz Sürecinin Türkiye Ekonomisine Olan Etkileri, Araştırma Makalesi, *Atlas Journal International Refereed Journal On Social Sciences*, Yıl: 2021, Cilt: 7, Sayı: 44, Doi: 00.
- Ağra, E.** (2021). *Covid-19 Pandemisi Döneminde Kriz Yönetimi Ve İnsan Kaynakları Yönetimi: İnsan Kaynakları Profesyonelleri Üzerine Bir Araştırma*, İşletme Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- Akdeniz, B.** (2013). *Bir Kamu Yönetimi Sorunsalı Olarak Kriz Yönetimi: Türkiye-ABD Karşılaştırılması*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya
- Akıncı, Z.** (2010). *Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Alanya Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Tespit Ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Isparta.
- Aktaş, U.** (2020). *Sağlık Yönetimi Alanında Lisansüstü Eğitim Alan Öğrencilerin Finansal Okuryazarlık, Finansal Farkındalık Ve Temel Finansal Yönetim Bilgisi Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- Aktaş, Y.** (2008). *Personeli Güçlendirmenin İnsan Kaynakları Yönetimindeki Yeri: Bir Örnek Olay*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya
- Akyazı, A.** (2013). *Basın İşletmelerinde Finansal Kriz Yönetimi ve Türkiye Örneği*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul
- Albayrak, E. E.** (2022). *Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetim Becerileri İle Okul Sağlığı İlişkisine Yönelik Öğretmen Görüşleri*, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Alptekin, M.** (2002). *Kriz Ortamında Yönetim ve Türkiye’den Bir Uygulama-Petkim*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Altan, Y.** (2005). *Türk Kamu Personel Yönetiminde Performans Değerlemesi Sistemi Ve Çağdaş Bir Model Önerisi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Isparta.

Anakoç, R. (1999). *Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Rolü: Türkiye'deki İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Toplam Kalite Yönetimi'ne Yatkinlik Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Manisa.

Anık, M. A. (2018). *Çalışanların Performans Yönetimi Sistemine Yönelik Algılarının İş Tatmini İle İlişkisi Ve Bir Araştırma*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Ankara Ticaret Odası **(ATO)** (2023). *Rakamlarla Ankara*, [Erişim: 12.05.2023, https://www.atonet.org.tr/IcerikDetay/48_rakamlarla-ankara/ft]

Arslan, G. (2013). *Liderliğin Kriz Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul

Ashyüce, A. (2010). *Kriz Ortamlarında Bilgi Yönetim Sistemleri ve Hava Taşımacılığında Bilgi Sistemleri Destekli Kriz Yönetimi Modeli*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul

Asunakutlu, T. (2001). *Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme*, Muğla Üniversitesi SBE Dergisi Güz 2001, Sayı 5, [Erişim: 05.12.2023, <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/217405>]

Aşık, M. (2016). *Turizm İşletmelerinde Kriz ve Kriz Yönetimi: Bodrum Bölgesi'ndeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya

Atabay, B. (2019). *Sağlık Kurumlarında Kriz Yönetimi Ve Örnek Bir Uygulama*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kırklareli.

Atagün, M. A. (2010). *Aile İşletmelerinde Kriz Yönetimi ve Kütahya Organize Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya

Atalay, M. (2016). *Ontoloji Tabanlı Bir Müşteri Yönetimi Sisteminin Geliştirilmesi*, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale.

Atılğan, D. (2018). *Spor Yönetiminde Görev Alan Yöneticilerde Kriz Yönetimi, Karar Verme Ve Özgüven Beceri Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Konya.

- Avcu, G.** (2017). *Kriz Yönetimi Ve İşletme Performansı İlişkisi: Volkswagen Örneği*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş.
- Avgan, S.** (2010) *Kriz Yönetimi Ve Türkiye’de Krizlerin Tarihsel Gelişimi: Bursa’daki İşletmelerde Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Bursa.
- Aydın, A.** (2010). *İzmir’deki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Kariyer Yönetimi Uygulamaları Ve Ekonomik Krizin Otel Çalışanlarının Kariyer Planlarına Etkisi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Ayyürek, O.** (2014). *Eğitim Örgütlerinde Kriz Yönetimi: Van Depremi Örneği*, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Van.
- Balaban, S.** (2018). *Kriz Yönetiminde Liderlik Ve Liderlik Özelliklerinin Kriz Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Balah, T.** (2009). *Dünya’da Ve Türkiye’de Denizcilik Finansmanı Ve Global Krizin Etkileri*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Bayındır, H.** (2007). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgi Teknolojilerinin Kullanımı: Teori ve Uygulama*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya
- Bayram, A.** (2015). *İstanbul Büyükşehir Belediyesi’nin Doğal Afetlere Dayalı Kriz Yönetimi Ve İstanbul Halkının Bakış Açısı*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Edirne.
- Beyoğlu, A.** (2016). *Örgütlerde Performans Yönetiminin Önemi, Değerlendirme Süreci Ve Bir Uygulama Örneği*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Edirne.
- Bitlis, C. B.** (2021). *Kriz Yönetiminde Kurumsal İtibarın Önemi: Türkiye’nin En İtibarlı Kurumları Özelinde Bir Araştırma*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Bolat, T.** (2023). *Yönetim ve Organizasyon*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Börü, M. K.** (2021). *Liderin Kriz Yönetimi Becerisi Ve Etik Liderlik Yaklaşımının Kriz Dönemlerinde Çalışan Bağlılığına Etkisi*, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Cevizli, İ.** (2021). *İktisatta Rasyonel Birey Analizi: Davranışsal İktisat Ekseninde Bir DeneySEL Çalışma*, Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Cin, Z.** (2021). *Sağlık Kurumlarında Kriz Yönetimi (Şanlıurfa Örneği)*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Elazığ.

- Çakmak, T. F.** (2018). *Turizm Endüstrisinde Kriz Yönetimi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Alan Araştırması*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- Çetin, D.** (2006). *Performans Yönetim Sistemi ve Performans Değerlendirme Süreci Sonuçlarının Çeşitli İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinde Karar Etkileri Ve Bir Uygulama Örneği*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Çetinalp, H.** (2014). *Spor Şirketlerinde Kriz Yönetimi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Çiftçi, G.** (2015). *Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Öğrenme Ve İşletme Performansı Açısından Ampirik Olarak Analizi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Tekirdağ.
- Çitekçi, M.** (2016). *İşletmelerin Kriz Yönetiminde Halkla İlişkilerle Etkileşim*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Dağar, O.** (2019). *Kriz Yönetiminde İstihbarat Birimlerinin Fonksiyonları İle Güvenlik Politikaları*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Demirel, E. N.** (2019). *Yönetim Fonksiyonlarının İş Yaşam Kalitesi Üzerindeki Etkisi: Sağlık Sektöründe Hemşireler Üzerine Bir Uygulama*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale.
- Develioğlu, A. U.** (2014). *Kriz Yönetiminde İnsan Kaynakları Planlaması: 2008 Küresel Finans Krizi Sürecinde İnşaat Sektörüne İlişkin Nitel Bir Araştırma*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Diyadin, A.** (2015). *Etkin Kriz Yönetiminde Sosyal Medyanın Rolü Ve Önemi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Manisa.
- Doğan, K.** (2010). *Örgütsel Öğrenme Ve Kriz Yönetimi Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Doğan, K.** (2010). *Örgütsel Öğrenme ve Kriz Yönetimi Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Duran, Y.** (2017). *KOBİ'lerde Kriz Yönetimi Süreci: Örnek Bir Uygulama*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Duru, N.** (2015). *Örgüt Kültürünün Kriz Yönetimine Etkisi: Ankara Büyükşehir Belediyesi Örneği*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Eksi, A. (2013). *Nükleer Kaza ve Saldırılarda Bütünleşik Kriz Yönetimi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İzmir.

Ersöz, F. (2013). *Doğal Afetler ve Sağlık Kurumlarının Kriz Yönetimi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş.

Gözüm, A. G. (2013). *Afet Tabanlı Kriz Yönetimi: Marmara ve Ege Bölgeleri'nde Bulunan Rafineri ve Petrokimya Endüstrisi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.

Guliyev, A. (2020). *Kriz Yönetiminin İşletmeler Açısından İncelenmesi: Çok Uluslu Bir İşletme Örneği*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Gül, A. (2010). *İstanbul İlinde Üç Farklı Statüdeki Hastanede Çalışan Hemşirelerin Kriz İle Karşılaşma Durumları, Kriz Yönetimine Bakışı ve Kişilik Özellikleri*, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Güleçoğlu, M. (2018), *İnsan Kaynakları Yönetim Fonksiyonlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Mersin – Tarsus Organize Sanayi Bölgesi Örneği*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Mersin.

Gülyüz, İ. (2015). *Kriz Yönetimi Süreci, Örnek bir Vaka İncelemesi: Soma Faciası*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Gündüz, Z. (2020). *Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Restoran Yöneticilerine Yönelik Bir Uygulama (İzmir İli Örneği)*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Gürsoy, Z. (2013). *Türkiye-Bulgaristan İlişkilerinde 1989 Krizi: Kriz Yönetimi Açısından Bir İnceleme*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Güven, M. (2002). *Girişimci ve Yönetici İlişkilerinin Yönetim Fonksiyonlarına Etkisi (GAP Bölgesi Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama)*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Malatya.

Güvendi, Y. (2016). *Kriz Yönetiminde Liderliğin Önemi Ve Kriz Liderliği*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi İstanbul.

Haşit, G. (2000). *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:1177, Eskişehir.

Haşit, G. (2013). *Kriz İletişimi ve Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

- Işık, M.** (2012). *Hemşire Yöneticilerin Kriz Yönetimine İlişkin Yaklaşımlarının Belirlenmesi*, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Itair, M. A.I.** (2021). *İnşaat Projelerinde Performans Yönetimi*, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Kafdağlı, T.** (2013). *Kriz Yönetimi Açısından Doğu Akdeniz Deniz Yetki Alanları Uyuşmazlığı*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Kahraman, N.** (2009). *İstanbul İlindeki Bir Özel Hastanede Çalışan Hemşirelerin Kriz ve Kriz Yönetimi İle İlgili Düşünceleri*, Sağlık Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Kahya, M. E.** (2008). *KOBİLERDE Kriz Yönetimi, Oluşabilecek Sorunlar ve Sorunların Giderilmesi İçin Uygulanabilecek Stratejiler*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Kanat, Z.** (2020). *Kriz Yönetim Sürecinde Sosyal Medya Kullanımının İtibar Bileşenleri Üzerine Etkisi: İlişkisel Perspektiften Uygulamalı Bir Çalışma*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- Karasoy, H. A.** (1997). *Haberleşme İle Yönetim Fonksiyonları İlişkisi Ve Uygulamalı Bir Çalışma*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Kasapoğlu, C.** (2008). *Kriz İletişiminde Reklamın Kullanımı Ve 2006 Yılı Kuş Gribi Krizi Örneği*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Kaya, L.** (2022). *Pandemi Döneminde Paydaş Algısı Ve Yönetimi: Havacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma*, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- Kaya, S.** (2009). *Kriz Yönetimi ve Ekonomik Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri*, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Kayhan, S.** (2021). *Havacılık Güvenliğinde Kriz Yönetimi Ve Kültür İlişkisi: Hofstede'in Kültürel Boyutlar Kuramı Bağlamında Atatürk Havalimanı Saldırısının İncelenmesi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Eskişehir.
- Kayış, C.** (2016). *Kriz Yönetiminde Sosyal Medya: Karşılaştırmalı Örnek Olay İncelemesi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Kılıçdere, S.** (2017). *Seyahat Acentalarında Kriz Yönetimi Kapsamında 2016 Turizm Sezonunun Değerlendirilmesi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Aydın.

Kırçıl, O. (1995). *Kalite Kontrol Grupları İçin Gerekli Yönetmel ve Organizasyonel Alt Yapı Olarak Z Tipi Organizasyonlar*, Kalite Kontrol Grupları Semineri, 3. Baskı MPM Yayın No: 320, Ankara.

Kızılova, Ö. (2014). *Afet Odaklı Kriz Yönetimi: AFAD Örneği*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Malatya.

Kızıltan, E. (2020). *KKTC CB Aday Adaylarının Covid-19 İzolasyon Sürecinde Kriz Yönetimi Söylemleri Analizi*, Öğretim ve Araştırma Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kıbrıs.

Koç, T. (2012). *İstanbul İlindeki Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Çalışan Hemşire ve Ebelerin Kriz ve Kriz Yönetimi Hakkındaki Düşünceleri*, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.

Kolçak, M. Z. (2004). *İnşaat/Mimarlık Şirketlerinin Ekonomik Kriz Yönetim Stratejilerini Belirlemeye Yönelik Alan Çalışması: İstanbul Örneği*, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Korkmaz, S. (2020). *Havacılık Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetim Fonksiyonları İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: TGS Yer Hizmetleri İşletmesi Örneği*, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Köroğlu, A. (2004). *Turizmde Kriz Yönetimi (Otel İşletmelerinde Ve Seyahat Acentalarında Bir Uygulama)*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Balıkesir.

Kurtuluş, Y. İ. (2009). *Kriz Yönetiminde Liderlik ve Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.

Kuşay, Y. (2005). *Kriz İletişiminde İnternetin Etkisi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul

Küçük, A. (2015). *Türkiye-İsrail İlişkilerinde Mavi Marmara Krizi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Küpeli, R. (2010). *Kriz Yönetimi ve Gaziantep İnşaat Sektöründe Bir Uygulama*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep

Mecek, G. (2019). *Kobilerin Finansal Yönetim Tekniklerini Kullanma Düzeyi Ve Finansal Sorunları Arasındaki İlişki: Afyonkarahisar Örneği*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar.

Mert, G. (2018), *Örgütsel Öğrenme*, Artikel Yayıncılık, No:18569, İstanbul.

Ok, Z. (2015). *Kriz Yönetimi Ve Afet Kaynaklı Krizlerin Yönetilme Sürecinde İstanbul Büyükşehir Belediyesi AKOM (Afet Koordinasyon Merkezi) Örneği Analizi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Okumuş, N. (2018). *Türk-Amerikan İlişkilerinde Haşhaş Ekimi Krizi (1968-1975) Kriz Yönetimi Açısından Bir İnceleme*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Özarslan, C. (2019). *Kamu Kurumlarının Kriz Yönetimi Becerileri: Samsun Büyükşehir Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gümüşhane.

Özbakır, G. A. (1992). *İşletmelerde Kriz Yönetimi Ve Uygulamadan Bir Örnek*, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Özcan, Ş. (2021). *Etkili Kriz Yönetimi*, İksad Yayınevi, Ankara.

Özhasar, Y. (2019). *Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi Uygulamaları: İstanbul Fatih İlçesi Örneği*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Aydın.

Öztürk, B. (2010). *Kriz Yönetimi Ve Örnek Bir Uygulama*, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Öztürk, İ. D. (2017). *Stratejik Halkla İlişkiler Kapsamında Kriz Yönetimi: Türkiye’de Krizlerin Algılanması Üzerine Bir Araştırma*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.

Pekcan, B. (2010). *Otomotiv Sektöründe Kriz Yönetimi: Küresel Finans Krizini Yaşayan Bir Otomotiv Firmasının Krize Tepki Veriş Biçimleri*, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Polat, M. (2016). *1873-1929-1973 Krizleri Ve İktisat Okullarının Çözüm Yaklaşımları*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep.

Polat, M. (2012). *Kriz Yönetimi ve Örgütsel Değişim Arasındaki İlişkiler*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.

- Sarı, D.** (2010). *Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: 2009 Küresel Ekonomik Krize Yönelik Bir Araştırma*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- Sarıaltun, P.** (2019). *Seyahat Acentası Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Uygulamaları üzerine Ankara'da Bir Araştırma*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Sayın, N.** (2008). *Ortaöğretim Kurumlarında Kriz Yönetimi Stratejisinin İncelenmesi*, Eğitim Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- Şahin, B.** (2010). *Hastane Yönetim Süreçleri ve Sağlık Yönetim Bilgi Sistemleri*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Şahin, S.** (2005). *Kriz Ve Kriz Yönetimi Kapsamında Küçülme: Konaklama İşletmelerinde Örnek Bir Uygulama*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans, Balıkesir.
- Şahin, Z.** (2014). *Kriz Yönetimi Ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Şanlıurfa.
- Şahinli, S.** (2018). *Sağlık Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Davranışlarının Kriz Yönetimi Üzerine Etkisi: İstanbul İli Özel Hastaneler Uygulaması*, İşletme Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- Şen, F.** (2011). *Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi Ve Bir Örnek Olay Analizi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Karaman.
- Şen, F.** (2014). *Kriz Yönetimi ve Kriz Döneminde Yönetici Davranışlarının İşletme Başarısına Olan Etkisi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Şendoğdu, A. A.** (2009). *Kurumsal Yönetişim Uygulamaları Çerçevesinde Basel II Kriterleri Açısından Türk Bankacılık Sektöründe Kriz Yönetimi Yaklaşımları: Kuramsal ve Görgül Bir Araştırma*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Konya.
- Şener, H.** (2022). *Liderlik Davranışlarının Kriz Yönetimi Üzerindeki Etkisi: Konya İli Tarımsal Makine Sanayiinde Bir Araştırma*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Taşdelen, B.** (2019). *Krizler ve Krizlerin Konaklama İşletmeleri Üzerine Etkisi: Konya İli Örneği*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Taşkıran, Ş.** (2021). *Kriz Yönetimine Stratejik Bakış: Türkiye'deki Kurumların Kriz Yönetimi Süreçlerine İlişkin Bir Araştırma*, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Telli, A. (2013). *1999, 2000, 2001 ve 2008 Kriz Dönemlerinde Türk Ticari Bankalarının Karlılıklarının Lojistik Regresyon Analizi İle İncelenmesi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Temir, E. (2014). *Kriz Yönetimi ve Hermeneutik*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kayseri.

Temirak, M. (2019). *Türk-İslam Yönetim Anlayışının Yönetim Fonksiyonları Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma: Nizamü'l-Mülk'ün Siyasetname'si Örneği*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Tepahan, H. A. (2010). *Stratejik İnsan Kaynakları Planlamasının İşletmelerin Kriz Yönetimindeki Yeri ve Önemi: Konu ile İlgili Bir Uygulama*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya.

Terzioğlu, O. (2011). *2008 Kriziyle Başlayan Süreçte İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Kriz ile Risk İlişkisi: Bir Seramik işletmesinde Uygulama*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

Tokcan, H. (2015). *Bilginin Üretimi ve Kullanımı Açısından Bilgi Yönetimi: Üniversite'de Akademik Yöneticilerin Bilgi Yönetimi Algıları Üzerine Bir Uygulama*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Kırıkkale.

Topaloğlu, F. (2019). *Kriz Yönetiminde Liderlik: İşletmelerde Kriz Yönetiminin Otantik Liderlik Özellikleri Açısından İncelenmesi Muğla İli Araştırması*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Muğla.

Topuz, Ç. (2009). *Kriz Yönetimi Ve Turizm Sektörüne Etkileri (Belek Bölgesindeki Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama)* Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya.

Tosunoğlu, B. (2010). *İç Denetimin İşletmelerin Yönetim Fonksiyonları Ve Performansları Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Tokat.

Tursunov, H. (2020). *Kriz Yönetiminin Uluslararası İlişkilere Etkisi: 24 Kasım 2015 Türkiye-Rusya Savaş Uçağı Krizi Örneği*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.

Tüfekçi, N. D. (2010). *Türkiye'de Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi ve Bu Alanda Bir Uygulama*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- Uğurlu, İ.** (2022). *2008 Dünya Finansal Krizinin Türkiye'nin Dış Ticareti Üzerine Etkisi*, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Karabük.
- Ulutaş, S.** (2010). *Kriz Yönetimi ve Dönüşümcü Liderlik*, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Uygun, Y.** (2018). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Performans Yönetimi Bağlamında Çalışanlar Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Var, S.** (2022). *Covid-19 Saldırı Sürecinde Okul Yöneticilerinin Ve Öğretmenlerin Kriz Yönetimine İlişkin Deneyimlerinin İncelenmesi*, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Yaleze, H. D.** (2014). *Kriz Yönetiminde Sosyal Medya'nın Kullanımı Üzerine Bir Analiz: Taksim Gezi Parkı Olayları Örneği*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Yavuztürk, E. M.** (2018). *Stratejik Finansal Yönetim Uygulamalarının Hizmet İşletmelerinin Finansal Performansına Etkilerinin Ölçülmesi: İstanbul İli Uygulaması*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Yıldırım, U.** (2021). *Karar Verme Teorileri Kapsamında Kriz Diplomasisi: Kosova Krizinde Martı Ahtısaarı'nın Kriz Diplomasisi*, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Karabük.
- Yıldız, E.** (2009). *Kamu Örgütlerinde Hizmet İçi Eğitimin Öğrenen Örgüte Katkısı (Öğrenen Örgüt Açısından Dış Ticaret Müsteşarlığı'nda Bir Alan Araştırması)*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Yılmaz, G. S.** (2022). *Yiyecek İçecek Hizmetlerinde Yönetici Ve Çalışanların Covid-19 Pandemisinin Etkileri Ve Kriz Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Algıları: Erzurum Örneği*, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gümüşhane.
- Yılmaz, G. A.** (2010). *Kriz ve Kriz Yönetiminde Liderin Rolü*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.
- Yılmaz, H.** (2017). *Nükleer Afetlerde Kriz Yönetimi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gümüşhane.

Yılmaz, Ö. D. (2004). *Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi Ve Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Krizlere İlişkin Yaklaşımlarına Yönelik Bir Araştırma*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Yirmibeş, S. (2010). *Kurumsal İtibar Yönetimi Ve Kamuya Bağlı Bir Kurumda Kurumsal İtibarın Ölçülmesi Üzerine Bir Araştırma*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Yolcu, A. Ç. (2018). *17 Ağustos 1999 Depremi İle 23 Ekim-9 Kasım 2011 Van Depremlerinin Kriz Yönetimi Açısından Karşılaştırılması*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gümüşhane.



EKLER

Ek 1: Araştırma İçerisinde Kullanılan Anket Formu

ANKARA İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELERİN KRİZE HAZIRLIK DÜZEYLERİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK YAPILAN BİR UYGULAMA

Bu anket formu Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalında Hazırlanan “ **İşletmelerin Krize Hazırlık Düzeylerini Ölçmeye Yönelik Yapılan Bir Uygulama**” kapsamında Yüksek Lisans Tezinin araştırma bölümünde kullanılacaktır. Ankete vereceğiniz doğru bilgi ve görüşler, işletmelerin karşılaştığı krizlerin çözümüne önemli katkılar sağlayacaktır. Bu anket formunda 20 adet soru bulunmaktadır. Anketin cevaplanma süreci yaklaşık 3-5 dakika sürmektedir. Hiçbir sorunun doğru veya yanlış cevabı yoktur. Önemli olan tüm soruların içtenlikle ve eksiksiz cevaplanmasıdır. Ankete katılım gönüllülük esasına dayanmaktadır. Katıldığınız ankette size ait herhangi bir bilgi tutulmamakta ve üçüncü kişilerle paylaşılmamaktadır. Ankete yer alan sorular anonim, verilen cevaplar ise yalnızca araştırma içerisinde kullanılacaktır. Krizlerin çözümüne katkı sağladığınız için teşekkür ederiz.

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Gürkan HAŞİT

Tez Asistanı: Muhammed Mustafa ARİFLER

Aşağıdaki soruları size uygun gelen cevap seçeneğini (gerekli gördüğünüz sorulardan birden fazla seçeneği) () içine X işareti koymak suretiyle cevaplayınız.

Anketi cevaplarırken DİĞER seçeneğini işaretlerseniz, bu seçenek karşısındaki boşluğa ifade etmek istediğiniz görüşü açıkça yazınız.

Kişisel Bilgiler

Cinsiyetiniz:

() Erkek

() Kadın

Yaşınız:

() 20- 35

() 36-45

() 46-55

() 56 ve üstü

Eğitim Durumunuz:

() İlköğretim

() Lise

() Ön Lisans

() Lisans

() Lisans Üstü

Hizmet Yılıınız:

() 1-5

() 6-10

() 11-15

() 16-20

() 21 Yıl ve Üstü

İşletmenizin Faaliyet Yılı:

- ☐ 1-5
- ☐ 6-10
- ☐ 11-15
- ☐ 16-20
- ☐ 21- Yıl ve Üstü

İşletmenizde Mevcut Çalışan Sayısı:

- ☐ 1-5
- ☐ 6-15
- ☐ 16-50
- ☐ 51-99
- ☐ 100 ve Üstü

1. İşletmedeki Göreviniz:

- ☐ Yönetici
- ☐ Yönetim Destek
- ☐ Teknik
- ☐ İşgören
- ☐ Diğer

2. İşletmenizin faaliyet gösterdiği sanayi ve ticaret dalı:

- ☐ Gıda ve Tüketim
- ☐ Kağıt Ürünleri ve Ambalaj
- ☐ Kimya, Petrol Ürünleri, Lastik ve Plastik
- ☐ Taş ve Toprağa Dayalı Üretim
- ☐ Makine Üretimi ve Metal Eşya
- ☐ Orman Ürünleri ve Mobilya
- ☐ Otomobil Yedek Parça, Bakım ve Onarım
- ☐ İnşaat, Tesisat ve Elektrik Malzeme Üretim, Alım-Satım

☐ Diğer

3. İşletmenizde sizin görevde olduğunuz süre içinde belirli bir kriz dönemi yaşanmış mıdır?

☐ Evet

☐ Hayır

Eğer üçüncü soruya verdiğiniz cevap **HAYIR** ise, **YEDİNCİ** soruya geçiniz.

4. İşletmenizin bu kriz dönemini yaşamasında hangi faktörler etkili olmuştur?

☐ Ekonomik Faktörler

☐ Teknolojik Faktörler

☐ İşletme Yönetimiyle İlgili Sorunlar

☐ Uluslararası Çevre Koşulları

☐ Üretim Sisteminden ve Hatalı Ürünlerden Kaynaklanan Sorunlar

☐ Hukuk, Politik, Sosyal ve Kültürel Faktörler

☐ İşletmenin Örgüt Yapısıyla İlgili Özellikler

☐ Doğal Felaketler

☐ Rakip İşletmeler ve Artan Rekabet

☐ Kaynak karşılamada Karşılaşılan Sorunlar

☐ Küresel Salgın Hastalıklar

☐ Diğer

5. İşletmenizde bu kriz dönemi içinde ne tür politikalar izlenmiştir?

Aşağıdaki seçeneklerden size göre öncelikli olanları Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum şeklinde derecelendirerek belirtiniz.

☐ İşletmenin örgüt büyüklüğünün ve personel sayısının yeniden değerlendirilmesi

☐ Yeni iç ve dış pazar olanaklarının araştırılması

☐ Satışlarda müşteriye yeni cazip teklifler (ödemelerde daha uzun vade, eski ürünün peşinata sayılması, ödemede kredi kolaylığı ve buna benzer) sunulması

☐ Kredi ödemelerinin ertelenmesi

- ☐ Pazarlara daha ucuz ve daha kaliteli ürünlerin sunulması
- ☐ Reklam harcamalarının arttırılması

6. Yaşadığınız bu kriz döneminde ne gibi olumlu veya olumsuz sonuçlarla karşılaştınız?

Aşağıdaki seçeneklerden size göre öncelikli olanları Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum şeklinde derecelendirerek belirtiniz.

- ☐ İşletme içindeki kararlarda merkezileşme eğilimi
- ☐ Örgütün zayıf yönlerinin saptanması
- ☐ Krizle mücadelede etkin stratejilerinin geliştirilmesi
- ☐ Gelecekte karşılaşılabilecek krizlere karşı daha hazırlıklı bir duruma gelinmesi
- ☐ İşletme kapasitesinin altında bir üretim gerçekleştirilmesi
- ☐ Hızlı karar alma zorunluluğu
- ☐ İşletme personeli üzerinde korku ve huzursuzluk eğilimi

7. Kriz yönetimi konusundaki genel düşünceniz nedir?

Aşağıdaki seçeneklerden size göre öncelikli olanları Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum şeklinde derecelendirerek belirtiniz.

- ☐ Krizlerin sayısında görülen artışlar işletmeleri kriz yönetimi konusunda bilgi sahibi olmaya zorlamaktadır
- ☐ Kriz yönetimi veya kriz hazırlığı belirli bir büyüklüğe sahip işletmelerin yapabileceği yüksek maliyetli lüks bir olaydır
- ☐ Kriz yönetimi ülkemiz işletmeleri açısından tam anlamıyla bilinmeyen yeni bir konudur
- ☐ Kriz yönetimi çok büyük oranda uzmanlık gerektiren bir konudur
- ☐ Her kriz özeldir, bu nedenle kriz yönetimi konusunda kapsamlı bir hazırlık çalışması yapmaya gerek yoktur

8. İşletmenizde personelinize kriz yönetimiyle ilgili ne tür eğitim çalışmaları yapmaktasınız?

- ☐ Kriz yönetimi ve genel kriz türleri hakkında temel bilgiler verilmektedir
- ☐ İşletme personeli krizlere karşı psikolojik yönden hazırlanmaktadır (stres ve heyecan yönetimi)
- ☐ Bütün personel iş güvenliği konusunda eğitilmektedir
- ☐ Medya eğitimi verilmektedir
- ☐ Kriz yönetimi konusunda herhangi bir eğitim çalışması yapılmamaktadır
- ☐ Diğer

9. İşletmenizde krizleri önlemeye yönelik ne tür çalışmalar yapılmaktadır?

- ☐ Müşterilerin görüş, beklenti ve şikayetlerinin yakından izlenmesi
- ☐ Aynı endüstri dalında faaliyet gösteren rakiplerle karşılaştırmalar yapılarak işletme başarısının değerlendirilmesi
- ☐ İşletme personelinin göndereceği uyarı mesajlarının dikkate alınması
- ☐ İşletmede esnek ve yaratıcı bir örgüt yapısı oluşturulması
- ☐ Toplam kalite ve kendi kendini yöneten grup uygulamaları
- ☐ Daha az stokla çalışılması
- ☐ Örgütsel ahlak ve çevrecilik uygulamalarına ağırlık verilmesi
- ☐ Diğer

10. İşletmenizde muhtemel kriz ihtimallerine yönelik hazırlanmış bir kriz yönetim planı var mıdır?

- ☐ Evet
- ☐ Hayır

Eğer onuncu soruya verdiğiniz cevap **HAYIR** ise, **ONSEKİZİNCİ** soruya geçiniz.

11. İşletmenizdeki kriz yönetimi planı hangi kişi veya kuruluşlar tarafından hazırlanmıştır?

- ☐ İşletme üst yönetimi
- ☐ Danışmanlık şirketleri
- ☐ Üniversitelerin bu konuyla ilgili bölümleri
- ☐ İşletme içi ve işletme dışı uzmanların oluşturduğu kriz yönetim ekibi
- ☐ Diğer

12. İşletmenizde kaç yıldır Kriz Yönetim planı hazırlanmaktadır?

- ☐ 1 yıldan az
- ☐ 1-2 yıl arası
- ☐ 3-5 yıl arası
- ☐ 6 yıl ve üstü

13. İşletmenizi kriz yönetim planı hazırlamaya iten temel neden veya nedenler nelerdir?

- ☐ Kriz yaratabileceği belirsizlikle daha iyi mücadele edebilme şansına kavuşmak
- ☐ Daha önce hazırlıksız yakalanan bir kriz karşısında önemli zararlarla karşılaşılması
- ☐ Bir kriz karşısında işletme kaynaklarını daha etkin olarak kullanabilmek
- ☐ Muhtemel bir kriz anında medya baskısını azaltmak
- ☐ Diğer

14. Hazırladığınız kriz yönetim planının hangi temel bölümleri uygulanmaktadır?

- ☐ Kriz öncesi dönem hazırlık
- ☐ Kriz durumunun yönetimi
- ☐ Kriz sonrası dönem
- ☐ Tamamı
- ☐ Diğer

15. Hazırladığınız kriz yönetim planı herhangi bir kriz karşısında uygulama fırsatı buldunuz mu?

☐ Evet ☐ Hayır

Eğer onbeşinci soruya verdiğiniz cevap **HAYIR** ise, **ONYEDİNCİ** soruya geçiniz.

16. Kriz yönetim planınızı hangi tür bir kriz karşısında uygulamaya koydunuz?

- ☐ Endüstriyel kazalara
- ☐ Ekonomik faktörlerin etkisiyle
- ☐ Doğal afetlerde
- ☐ Ürün sabotajlarında
- ☐ Uzun süreli görevlerde
- ☐ İşletme üst yöneticileri veya işletmeye karşı yapılan terörist faaliyetlerde
- ☐ Küresel Salgın Hastalıklar
- ☐ Diğer

17. Kriz yönetim planınızın esnekliğini kaybetmemesi için ne gibi çalışmalar yapmaktasınız?

- ☐ Daha fazla kriz ihtimalinin saptanması
- ☐ Planın iç ve dış iletişiminin geliştirilmesi
- ☐ Kriz ihtimallerine daha gerçekçi çözümler üretilmesi
- ☐ Planın daha çok test edilmesi
- ☐ Diğer

18. İşletmenizde bir kriz yönetim ekibi belirlenmiş midir?

☐ Evet ☐ Hayır

Eğer **ONSEKİZİNCİ** soruya verdiğiniz cevap **HAYIR** ise, anketi cevaplandırmayı bitiriniz.

19. Belirlediğiniz kriz yönetim ekibi kaç kişiden oluşmaktadır?

- ☐ 0-5 kişi
- ☐ 6-10 kişi
- ☐ 11-15 kişi
- ☐ 16 ve daha fazla kişi
- ☐ Diğer

20. Kriz yönetim ekibiniz hangi uzmanlık alanlarına mensup üyelerden oluşmaktadır?

- ☐ Beşeri kaynaklar
- ☐ Güvenlik / Emniyet
- ☐ Hukuk / Finansal yönetim
- ☐ Halkla ilişkiler
- ☐ Yönetim bilgi sistemi
- ☐ Sigorta ve risk yönetimi
- ☐ Müşteri ilişkileri
- ☐ Pazarlama / Reklam
- ☐ Tıp

Anket bitmiştir. İlginiz için teşekkür ederiz.