

T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI



SAĞLIK KURUMLARINDA KRİZ YÖNETİMİ
(ŞANLIURFA ÖRNEĞİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
Doç. Dr. Hasan UZUN

HAZIRLAYAN
Zine CİN

ELAZIĞ-2021

ÖZET**Yüksek Lisans Tezi****Sağlık Kurumlarında Kriz Yönetimi (Şanlıurfa Örneği)****Zine CİN****Fırat Üniversitesi****Sosyal Bilimler Enstitüsü****Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı****Sağlık Yönetimi Bilim Dalı****Elâzığ – 2021, Sayfa: XIII+89**

Sağlık kurumları, topluma gerekli sağlık hizmetlerini, koruyucu, tedavi edici ve rehabilite edici olarak üç basamakta sunan kurumlardır. En önemli amaçları ihtiyaç anında, gereken miktarda ve eşit düzeyde sağlık hizmeti sunabilmektir. Kriz ise; beklenmedik anda, aniden ortaya çıkan, zaman baskısı yaratan, yönetici ve çalışanlarda strese ve paniğe yol açan, kurumların hayatta kalmasına dahi engel teşkil edebilen durumlar veya olaylardır. Sağlık kurumları, her an herhangi bir krizle karşı karşıya kalma olasılığı yüksek kurumlardandır ve özellikle de 2020 yılının Mart ayından bu yana ülkemizde Covid-19 salgının sağlık kurumlarında yarattığı krizle birlikte kriz ve kriz yönetimi kavramları daha anlamlı hale gelmiştir. Dolayısıyla bu çalışma sağlık kurumlarının kriz öncesinde, anında ve sonrasında nasıl yaklaşımlarda bulunması gerektiği, neler yapılması gerektiğini içerdiğinden önem arz etmektedir.

Bu çalışmanın amacı; kriz durumlarında kurumların nasıl hareket etmesi gerektiği, kriz meydana gelmeden önce sinyallerin anlaşılmasıyla birlikte olası kriz durumuyla yüz yüze kalmamak için neler yapılması gerektiğini aktarmak ve ayrıca sağlık kurumlarının kriz öncesi ne gibi önlemler alması gerektiği, kriz anında durumdan en az zarar ile nasıl kurtulabileceği, krizi fırsata dönüştürebilmek için nasıl bir eylem planına ihtiyaç duyulduğu; kriz sonrası dönemde ise kurumun eski durumuna dönebilmesi veya daha güçlü olabilmesi için nasıl bir yol izlenmesi gerektiği ve dikkat edilmesi gereken hususlar konusunda bir bilgi havuzu oluşturmaktır. Kesitsel,

tanımlayıcı ve çıkarımsal niteliğe sahip olan bu çalışmanın örneklemini kolayda örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Veriler 10 soruluk kriz yönetimi anket formu ve 45 ifadeden oluşan kriz yönetim ölçeği ile elde edilmiştir. Araştırmanın evrenini Şanlıurfa'daki hastanelerde görev yapan tüm hastane yöneticileri, örneklemini ise bu 9 hastanede görev yapan Başhekim, 1 Hastane müdürü, 1 Başhekim yardımcısı ve 1 Hastane müdürü olmak üzere toplamda 36 kişiden oluşmaktadır. Çalışmanın genel sonucuna bakılırsa yöneticilerin kriz durumlarını önemsedikleri, krizlere ve krizden önce bu durumlara karşı hazırlıklı oldukları, kriz dönemlerinde kurumun en az zararla kurtulması için yoğun çaba sarf ettikleri, krizden sonra ise genel değerlendirmelerde bulunup eksik ve hataların düzeltilmesi için gerekenleri yaptıkları tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Covid-19, Risk, Kriz, Kriz Yönetimi, Sağlık Kurumları

ABSTRACT**Master's Thesis****Crisis Management In Health Facilities (Example of Şanlıurfa)****Zine CİN****The University of Firat****The Institute of Social Science****The Department of Healthcare Management****Elazığ-2021; Page: XIII+89**

Health facilities are facilities that provide the necessary health services to the society in three steps as preventive, curative and rehabilitative. Their most important aim is to provide health services in the required amount and at an equal level in times of need. And crisis is a situation or event that arises unexpectedly, creates time pressure, causes stress and panic in managers and employees, and may even hinder the survival of facilities. Health facilities are among the facilities that are likely to face any crisis at any time, and especially since March 2020, the concepts of crisis and crisis management have become more meaningful with the crisis created by the Covid-19 epidemic in health facilities in our country. Therefore, this study is important in terms of how health facilities should approach and what to do before, during and after the crisis.

The aim of this study is to convey how the facilities should act in crisis situations, what should be done in order not to face a possible crisis situation with the understanding of the signals before the crisis occurs, and also to give information about what precautions the health facilities should take before the crisis, to indicate how the situation could be overcome with the least damage during the crisis and what an action plan is needed to turn the crisis into an opportunity, to provide information on what kind of a path should be followed and what should be considered in order for the facility to return to its former state or become stronger in the post-crisis period. The sample of this study, which has a cross-sectional, descriptive and inferential nature, has been selected via convenience sampling method. The data has been obtained with a crisis

management questionnaire consisting of 10 questions and a crisis management scale consisting of 45 statements. Target population of the study consists of all directors of hospitals working in Şanlıurfa, and the sample consists of 36 people, including the head physician, 1 hospital manager, 1 assistant deputy physician and 1 director of hospital, working in these 9 hospitals. According to the general result of the study, it has been determined that the directors care about the crisis situations, they are prepared for crises and the situations before the crisis, they also make great efforts to get rid of the institution with the least damage during the crisis, and after the crisis they make general evaluations and do what is necessary to correct the deficiencies and mistakes.

Keywords: Covid-19, Risk, Crisis, Crisis Management, Health Facilities



İÇİNDEKİLER

ÖZET	II
ABSTRACT.....	IV
İÇİNDEKİLER	VI
TABLolar LİSTESİ	X
ŞEKİLLER LİSTESİ	XI
ÖNSÖZ	XII
KISALTMALAR LİSTESİ.....	XIII
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KRİZ	3
1.1. Krizin Tanımı	3
1.2. Krizin Özellikleri	5
1.3. Kriz Türleri.....	6
1.4. Krizin Aşamaları	9
1.5. Kriz Boyutlarının Belirlenmesi	11
1.5.1. Kriz Etki Değerini Hesaplamak.....	11
1.5.2. Kriz Barometresi Oluşturmak.....	12
1.6. Krizin Sonuçları	14
1.7. Sağlık Kurumlarında Olası Kriz Türleri	15
1.8. Krize Neden Olan Faktörler	16
1.8.1. Dış Çevre Faktörleri	16
1.8.1.1. Doğal Felaketler.....	16
1.8.1.2. Ekonomik Faktörler	17
1.8.1.3. Hukuki ve Politik Düzenlemeler.....	17
1.8.1.4. Sosyo-Kültürel Faktörler	17
1.8.1.5. Teknolojik Yenilikler.....	18
1.8.2. İç Çevre Faktörleri.....	18
1.8.2.1. Yönetimin Merkezileşmesi Derecesi	19
1.8.2.2. Kurumların Tarihi ve Geçmiş Yaşam Evreleri	19
1.8.2.3. Bilgi Toplama ve Tecrübe Yetersizliği.....	19
1.8.2.4. Yönetimsel Yetersizlikler	20

1.9. COVID-19 Krizi Örneği ve Etkileri.....	21
---	----

İKİNCİ BÖLÜM

2. KRİZ YÖNETİMİ	23
2.1. Kriz Yönetiminin Özellikleri	25
2.2. Kriz Yönetimi Yaklaşımları.....	26
2.2.1. Proaktif (Etkici) Yaklaşım.....	26
2.2.2. Reaktif (Tepkici) Yaklaşım	27
2.2.3. İnteraktif Yaklaşım.....	27
2.2.4. Krizden Kaçma Yaklaşımı	28
2.2.5. Krizi Çözme Yaklaşımı	28
2.3. Kriz Yönetim Modelleri.....	29
2.3.1. Lithlejohn'un Altı Adım Kriz Modeli	29
2.3.2. Fink'in Kapsamlı Kontrol Modeli	29
2.3.3. Mitroff'un Portföy Planlama Yaklaşımı.....	29
2.3.4. Kriz – Stratejik Yönetim Entegrasyonu	30
2.3.5. Burnett'in Kriz Sınıflandırma Matrisi	30
2.4. Kriz Yönetim Aşamaları	30
2.5. Kriz Yönetiminde Karar Alma Yöntemleri.....	33
2.5.1. Stratejik Tahmin Yöntemi	34
2.5.2. Olasılık Hesaplaması	34
2.5.3. Beyin Fırtınası Yöntemi	35
2.5.4. DELPHİ Yöntemi.....	35
2.5.5. Karar Konferansı Yöntemi	35
2.5.6. SWOT Analizi Yöntemi	36
2.5.7. Karar Ağacı Yöntemi	36
2.6. Kriz Yönetiminde İletişim ve Halkla İlişkiler.....	36

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. RİSK VE RİSK YÖNETİMİ	40
3.1. Risk Kavramı	40
3.1.1. Risk Kontrol Önlemleri	43
3.2. Risk Yönetimi	44
3.2.1. Risk Yönetim Süreci.....	45
3.2.1.1. Tehlikelerin Belirlenmesi	46

3.2.1.2. Risk Değerlendirme	46
3.2.1.3. Alternatif Risk Düzeltme Araçları Arasında Seçim Yapmak	46
3.2.1.4. Seçilen Alternatifin Uygulanması	47
3.2.1.5. İzleme ve Gözden Geçirme	47
3.2.1.6. İletişim ve Danışma	47
3.3. Risk Yönetim Sürecinde Kullanılabilecek Yönetim Seçenekleri	47
3.3.1. Riskten Kaçınmak	48
3.3.2. Risk Seviyesini Düşürmek	48
3.3.3. Riski Transfer Etmek	48
3.3.4. Riski Kabullenme	49

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. SAĞLIK KURUMLARINDA KRİZ YÖNETİMİ VE ŞANLIURFA ÖRNEĞİ 50

4.1. Araştırmanın Konusu	50
4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	50
4.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	50
4.4. Araştırmanın Metodolojisi	51
4.4.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler	51
4.4.2. Anket Formunun Hazırlanması	52
4.4.3. Evren ve Örneklem Süreci	52
4.4.4. Veri Toplama Yöntemi	53
4.4.5. Verilerin Analizi	53
4.5. Araştırmanın Bulguları	53
4.5.1. Araştırmanın Demografik Yapısına İlişkin Bulgular	53
4.5.2. Katılımcıların yaşadığı krizlere İlişkin Bulgular	57
4.5.3. KYÖ İfadeleri Arasında Bulunan Bağlantılara İlişkin Bulgular	58
4.5.4. Kriz Yönetim Ölçeği Alt Boyutları İfadelerine Verilen Yanıtların Yüzde ve Frekans Dağılımları	60
4.5.5. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi	65
4.5.5.1. Eğitim Seviyesine Göre KYÖ Skorlarının İncelenmesi	65
4.5.5.2. Kriz Yönetimi ile İlgili Hizmet İçi Eğitim Programlarına Katılım Durumuna Göre KYÖ Skorlarının İncelenmesi	66
4.5.5.3. Yöneticilerin Mevcut Pozisyonundaki Çalışma Süresine Göre KYÖ skorlarının İncelenmesi	67

4.5.5.4. Katılımcıların Yaş Kategorilerine Göre KYÖ skorlarının İncelenmesi .	68
4.5.5.5. Katılımcıların Mevcut Pozisyonuna Göre KYÖ Skorlarının İncelenmesi	69
4.5.5.6. Cinsiyete Göre KYÖ Skorlarının İncelenmesi	70
4.5.5.7. Hastane Türü (Kamu-Özel)'ne Göre KYÖ Skorlarının İncelenmesi	71
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	72
KAYNAKÇA.....	74
EKLER	84
Ek 1. Anket Formu	84
Ek 2. Kriz Yönetimi Ölçeği	86
ÖZ GEÇMİŞ	88



TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Bilgileri	54
Tablo 2. Katılımcıların Diğer Bilgileri.....	56
Tablo 3. Yaşanan Krizlerin Frekans ve Yüzde Dağılımları	57
Tablo 4. Ölçek İfadeleri Arasında Bulunan Bağlantılar.....	58
Tablo 5. KYÖ Kurumda Kriz Yaşanmadan Önce Alt Boyutundaki İfadelere Verilen Yanıtların Yüzde ve Frekans Dağılımları.....	60
Tablo 6. KYÖ Kurumda Kriz Yaşandığı Sırada Alt Boyutundaki İfadelere Verilen Yanıtların Yüzde ve Frekans Dağılımları.....	62
Tablo 7. KYÖ Kurumda Bir Kriz Yaşandıktan Sonra Alt Boyutundaki İfadelere Verilen Yanıtların Yüzde ve Frekans Dağılımları.....	64
Tablo 8. Yöneticilerin Eğitim Seviyesine Göre KYÖ Skor Ortalamaları.....	66
Tablo 9. Yöneticilerin Hizmet İçi Eğitim Programlarına Katılım Durumuna Göre KYÖ Skor Ortalamaları.....	67
Tablo 10. Yöneticilerin Mevcut Pozisyonundaki Çalışma Süresine Göre KYÖ Skor Ortalamaları	68
Tablo 11. Yöneticilerin Yaş Kategorilerinin KYÖ Skor Ortalamaları	69
Tablo 12. Yöneticilerin Mevcut Pozisyonunun Skor Ortalamaları.....	70
Tablo 13. Yöneticilerin Cinsiyet Durumlarına KYÖ Skor Ortalamaları	70
Tablo 14. Hastane Türlerinin KYÖ Skor Ortalamaları	71

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Kurumsal Kriz Tipleri	8
Şekil 2. Kriz Etki Değeri Ölçeği.....	12
Şekil 3. Kriz Barometresi	13
Şekil 4. Risk Yönetim Süreci	45



ÖNSÖZ

Bu çalışmada hastane yöneticilerinin kriz ve kriz yönetimine olan yaklaşımları araştırılmıştır. Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde krizin tanımı, özellikleri, türleri aşamaları, krize neden olan faktörler ve krizin sonuçları açıklanmıştır. İkinci Bölümde kriz yönetiminin ne olduğu, kriz yönetimi yaklaşımları, kriz yönetimi aşamaları, kriz yönetimi modelleri ve kriz yönetiminde uygulanan karar alma yöntemleri açıklanmıştır. Üçüncü bölümde risk yönetiminin ne olduğu ve risk, risk yönetiminin kriz yönetimi üzerindeki etkisi açıklanmıştır. Dördüncü bölümde ise araştırmanın sonuç ve bulgularına yer verilmiştir.

Bu çalışmayı hazırlama sürecinde desteklerini esirgemeyen danışman hocam Doç. Dr. Hasan UZUN'a, çok değerli katkılarından dolayı Dr.Öğretim Üyesi Emrah Hanifi FIRAT hocama teşekkürlerimi sunarım. Bu süreçte bana destek olan yeryüzündeki canlı cansız tüm varlıklara ve onları yaratan yüce varlığa sonsuz şükranlarımı sunarım. Ayrıca hayatımın başından bugüne kadar her türlü nazımı çeken, başta annem olmak üzere, tüm aileme ve arkadaşlarıma sonsuz teşekkür ederim. Dünya sevgiyle güzelleşecek, sevgiyle iyileşecek her şey. Sevgilerle...

KISALTMALAR LİSTESİ

- KYÖ** : Kriz Yönetim Ölçeği
V.B. : Ve Benzeri
VS. : Vesaire



GİRİŞ

Günümüzde küreselleşme ile birlikte artan rekabet koşulları ortamında, başta teknoloji olmak üzere birçok alanda hızlı bir değişim ve dönüşüm yaşanmaktadır. Bu durum özel ve kamu kurumları üzerinde olumsuz etkiler yaratarak krizlere neden olmaktadır. Özellikle de sağlık alanında geniş kitlelere hizmet veren kurumların krizlerle karşı karşıya kalma ihtimali yüksektir. Toplumun ve bireylerin sağlığı için hizmet veren sağlık kurumlarının sunduğu hizmetlerde en ufak bir hata veya yanlış bir uygulama bir kriz durumunun ortaya çıkması için yeterli sebep teşkil edebilmektedir. Dolayısıyla sağlık kurumları teknolojik ve bilimsel gelişmeleri yakından takip etmeli ve insan hatasına bağlı kriz durumlarının meydana gelmemesi için çalışanlarına yönelik eğitim programları uygulamalı, çalışanların çok daha dikkatli, özenli çalışabilmesi için huzurlu bir çalışma ortamı sağlamalıdır. Aksi durumlarda krizlerin ortaya çıkmaları kaçınılmaz olmaktadır. Buna mukabil kurumlar ortaya çıkabilecek herhangi bir kriz durumuna karşı hazırlıklı olmalıdırlar. Krizleri doğru zamanda doğru şekilde yönetemeyen kurumlar faaliyet sürekliliğinde yaşanacak aksaklıklardan dolayı ayakta kalamayıp çökebilirler. Bu kriz dönemlerini iyi bir şekilde yöneten kurumlar ise krizi fırsata çevirip itibarını da arttırarak daha güçlü bir yapıya sahip olabilirler.

Hizmet sunan tüm kurumlar hayat döngülerinde minimum bir krizle karşı karşıya kalacaktır. Çünkü meydana gelen tüm krizlerin tahmin edilebilme olasılığı oldukça düşüktür. Dolayısıyla bu krizlerin doğru yaklaşım ve etkili kriz yönetim planlarıyla yönetilmesi gerekir. Aksi halde kurumun itibar kaybına, güven kaybına ve hatta kurumun faaliyetine son vermesine dahi neden olabilmektedir. Bu bakımdan yapılan bu çalışma krizlerin önlenmesi, tahmin edilebilirliği için ve elde edilen sonuçlara göre yapılan önerilerle bir veri tabanı oluşturduğundan literatüre önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Yapılan literatür taramasında direkt “sağlık kurumlarında kriz yönetimi” konusunu ele alan çok az kaynağa rastlanmıştır ve bu çalışmalar sağlık kurumunda çalışan tüm personelleri ya da sadece hemşirelerin kriz yönetimi ile ilgili görüşlerini kapsamıştır. Bu sebeple yapılan bu çalışmada kuruma yön veren, kurumu kontrol eden yöneticilerin kriz ve kriz yönetimine yaklaşımları ele alınmaya karar verilmiştir.

Bu çalışmanın birinci bölümünde krizin tanımları, krizin türleri ve özellikleri, krize neden olan faktörler ile krizin olumlu ve olumsuz sonuçları yer almaktadır. İkinci

bölümde Kriz Yönetimi, kriz yönetimi yaklaşımlarından, aşamalarından ve modellerinden bahsedilmektedir. Üçüncü bölümde risk, tehlike, belirsizlik gibi kavram ve durumların kriz ve kriz yönetimi ile aralarındaki bağlantılarının neler olduğu açıklanmış. Dördüncü bölümde araştırmadan elde edilen bulgular açıklanmış. Sonuç bölümünde ise krizlerin kurumlarda ne gibi etkiler yarattığı ve bu etkileri azaltmak veya ortadan kaldırmak için neler yapılması gerektiği, elde edilen bulgulardan bahsedilmektedir.



BİRİNCİ BÖLÜM

*“Bir çivi bir nalı, bir nal bir turnağı, bir turnak bir ayağı, bir ayak bir atı, bir at bir kumandanı,
bir kumandan bir vatani mahveder!”*

CENGİZ HAN

1. KRİZ

Bu bölümde krizin tanımı, krizin özellikleri, krizin aşamaları, krizin olumlu ve olumsuz sonuçlarının neler olduğu, krize neden olan iç ve dış faktörler ve sağlık kurumlarının yaşayabileceği kriz türleri açıklanmıştır.

1.1. Krizin Tanımı

Kriz kelimesi dilimize İngilizce olan “crisis” kelimesinden gelmektedir. Kelimenin asıl kökeni Yunancadır. Krizin Yunanca’daki karşılığı olan “krienin” yargılamak, karar vermek ve ayırmak anlamlarına gelmektedir (Paraskevas, 2006: 893). Ülkemizde kriz kelimesi ilk defa, Osmanlı Döneminde yaşayan Ahmet Cevdet Paşa tarafından kullanılmıştır. Dönemin önemli tarihçilerinden biri olan Ahmet Cevdet Paşa “Tezakir-i Cevdet” eserinde devlet hazinesinin yaşadığı ekonomik buhranı “crise” kelimesi dile getirmiştir (Filiz, 2006: 26). Kriz Çince’de ise “tehdit” ve “fırsat” anlamlarına gelmektedir (Öztürk, 2010: 1). İlk defa askeri ve tıbbi alanda kullanımına rastlanan kriz sözcüğünün sosyal bilimlerdeki kullanımı 17. Ve 18. Yüzyıllarda yaygınlaşmıştır. Ekonomi alanında ise 1929’daki büyük buhranla birlikte kullanımı daha çok yaygınlaşmıştır (Uyan, 2016:692). Kriz sözcüğünün, sosyolojide, tıpta, ekonomide, psikolojide, politikada ve teknolojide farklı tanımları bulunmaktadır. Bu alanlardaki krizin tanımları şu şekildedir:

Psikoloji: Psikoloji bilimine göre kriz, yoğun kaygı, stres ve sorumlulukların getirdiği bunalımlar, kendini tehlikede hissetme, bireyin ruhsal dengesini ve akli dengesini yitirmesi olarak tanımlanabilir (Zerenler, 2003: 100).

Sosyoloji: Sosyolojide kriz, bireyselliğin artmasıyla birlikte toplum, aile, din mantalitesinin gerilemesi ve azalması, iktidara karşı mücadeledeki başarısızlık ve toplumsal değişimlere karşı motivasyonun azalması olarak tanımlanmaktadır (Gül,2010:6).

Tıp: Kalp krizi, sinir krizi gibi ani gelişen durumlarda hastaya gerekli tıbbi desteğin veya temel yaşam desteğinin sağlanmaması sonucunda hastanın durumunun giderek kötüleşmesi ve hatta hayatını kaybetmesidir (Özden: 2011, 3). Krizin tıp alanındaki karşılığı hastalıkların ilerleyerek yön değiştirmesidir (Çitekçi,2016:4).

Ekonomi: Ekonomide kriz, arz-talep dengesindeki bozulma, ekonominin ilgili unsurları ile para ve sermaye piyasaları arasındaki birtakım uyumsuzlukların neden olduğu durumlardır (Özden,2011:3). Ekonomik dalgalanmaların ortaya çıkardığı işsizlik, enflasyon vb. durumlardır.

Teknoloji: Teknolojide kriz, kurumun yönetici ve çalışanlarının teknoloji dünyasında meydana gelen hızlı gelişmelere ayak uyduramaması, bu değişim ve gelişmeleri birer tehdit olarak görmesi ve karşı koymalarıdır (Gül, 2010:6).

Politika: Yönetimlerin ve karar birimlerinin esas amaç ve hedeflerinin tehdit edildiği durumlardır (Öztürk: 2010, 1).

Bir yönetim sorunu ya da olgu olarak kriz; Herhangi bir örgüt veya kurumun varlığını tehlikeye atan, amaç ve hedeflerini tehdit eden, yönetici ve çalışanlarda strese ve paniğe yol açan ve kısa zaman içinde yanıt verilmesi gerekli olan durumlardır (Karlık, 2007: 37).

Kriz, örgütlerin, kurumların, toplumların hayatlarının her döneminde karşı karşıya kalabileceği, amaçları ve hedefleri yok etme tehdididir. İyi yönetilebilirse bir fırsat olabilir, iyi yönetilemezse de çöküş yaratabilir (Atabay,2019:1-3).

Yukarıda da anlatıldığı üzere krizin her alanda farklı tanımları bulunmaktadır. Bunun yanı sıra her kurumun olası bir krizle karşılaşma ihtimali daima vardır. Kriz, hazırlıklı olduğu ve iyi yönetildiği takdirde kurum için bir fırsata dönüştürülebilir, ancak iyi yönetilmediğinde, bir hazırlık planına sahip olunmadığında ve görmezden gelindiğinde kurumun ayakta kalamamasına, itibarının kaybedilmesi ve hatta çöküşüne dahi neden olabilirler.

Kurumlar, günümüz dünyasında ciddi bir rekabet ortamında ve sürekli kendini yenileyip değişen bir ortamda hizmet vermektedirler. Bu sebeple kurum ve örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve sürekliliği sağlayabilmeleri büyük oranda çevrelerine, değişim ve gelişmelere ayak uydurmalarına bağlıdır. Çevreye ve değişimlere ayak uyduramayan kurumlar çeşitli tehlike ve tehditlerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Ortaya çıkan bu tehlike ve tehditlere doğru zamanda doğru çözümler bulunamadığında ise, kurumların hayatta kalmaları pek de kolay olmamaktadır (Haşit,1999:3). Kurumların amaç, hedef,

misyon ve vizyonlarını tehdit eden, hayatta kalmalarına bile engel olabilecek kadar büyük sorunlar yaratan krizlere karşı ivedilikle önlemlerin alınması gerekmektedir. Bundan dolayı kurum yönetici ve sahiplerinin telafi edilemeyecek sorunlar ortaya çıkmadan veya mevcut sorunlar kronikleşmeden kurumun devamlılığını sağlayabilmek için gerekli faaliyet ve etkinlikleri gerçekleştirip, adımlar atmalıdırlar. Öncelikle bir plan çerçevesinde kurum içinde ve dışında gerekli analizler yapılmalı, meydana gelebilecek krizlerin uyarı sinyalleri dikkate alınmalıdır. Bu şekilde hareket edildiği takdirde kriz veya krizler fırsata dönüştürülebilir ya da en az zararla atlatılabilirler (Abdullayev,2019:1). Ayrıca kurumun, krizlere hazırlıklı olması meydana gelebilecek krizlerin hem kısa zamanda üstesinden gelmesini kolaylaştırır hem de rakiplere karşı avantaj elde etmesini sağlar (Fidan & Gülsünler, 2003:473).

Meydana gelen her problem ve sıkıntı kriz olarak değerlendirilmemelidir. Olağan süreç içerisinde aniden meydana gelen problemler “tehlikeli durum” olarak değerlendirilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Kriz aşamalarının öne çıkan en önemli ve baskın özelliği belirsizliktir. Belirsizliklerin arttığı oranda kriz şiddetinin de arttığı belirtilmektedir (Balaban, 2018:6-7). Buradan yola çıkarak belirsizlik ortamlarından olabildiğince uzaklaşmak ve oluşan belirsizliklere de hızlı bir şekilde çözüm bulunmasının gerektiği, her bir belirsiz durumun netleştirilmesi gerektiği söylenebilir. Bunun yanı sıra meydana gelen krizlerin etkileri sadece içinde bulunulan zamanı değil bazen on yıllar hatta yüz yıllar boyunca da devam edebilmektedir.

Yıllarca etkisi devam eden krizlere verilebilecek en iyi örneklerden biri Çernobil faciasıdır. 1986’da Nisan ayında eski Sovyetler Birliğine ait Çernobil nükleer santralindeki reaktör erimesinin sonucunda pek çok insan hayatını kaybetmiştir ve radyasyon yaklaşık on beş komşu ülkeyi de etkisi altına almıştır. Bu da ülkelerin mahsullerine, çevre ve bitkilerine geri dönülmez zararlar vermiştir. Meydana gelen bu zarardan Türkiye, özellikle de Karadeniz bölgesi önemli ölçüde etkilenmiştir. Karadeniz bölgesinin başta gelen mahsullerinde(çay, fındık vb.) önemli ölçüde insan hayatını etkileyecek radyasyona rastlanmıştır (Haşit,1999:5).

1.2. Krizin Özellikleri

Kriz, her kurumda ve örgütte meydana gelebilecek bir durumdur. Önemli olan krizler ortaya çıkmadan önce gerekli hazırlıkların yapılması ya da ortaya çıkan krizlere

karşı mücadele edebilecek güce sahip olabilmektir. Genel olarak krizlerin özellikleri şu şekildedir:

- Kriz durumları ivedilikle cevap verilmesi gereken durumlardır. Hızlı bir şekilde krizlere cevap verilmediği takdirde giderek daha çok büyümeleri ve kurumlara daha fazla zarar vermeleri söz konusu olmaktadır.
- Krizler örgütlerin/kurumların değerlerini, kurallarını, amaçlarını ve hedeflerini olumsuz yönde etkilemektedirler.
- Hem kurum yöneticilerinin hem de çalışanlarının stres ve paniğe kapılmasına neden olurlar.
- Sürekli olarak aynı olumsuz etkiler yaratmayarak bazen kurumlar için paha biçilmez fırsatlar yaratır ve kurumların gücüne güç de katabilirler. Bu da kurumların hazırlıklı olmasına ve ileri duygusal zekâ seviyesine sahip çalışan ve yöneticilerin olmasına bağlıdır
- Kurumların tehdit unsurlarıyla mücadele etmede kriz önleme mekanizmalarının yetersiz kalması durumlarıdır.
- Kurumlar üzerinde zaman baskısı yaratırlar.
- Beklenmedik anlarda aniden meydana gelirler.
- Krizlerin ortaya çıkmaları için belirtilerinin farkında olunmaması veya bu belirtilerin göz ardı edilmiş olması gerekir (Çetin, 2001 : 5-6; Aykaç,2001:125-126).

1.3. Kriz Türleri

Her kurum veya örgüt için bazen aynı gerekçelerden dolayı meydana gelen durumlar, kriz olarak algılanmayabilmektedir. Bazı kurumların alt yapıları güçlü olabilir veya bu kurumlar olabilecek her duruma karşı en iyi şekilde hazırlık yapmış olabilirler. Bu yüzden etkilenme dereceleri de farklı olacaktır. Yani bu olaylardan daha fazla zarar gören kurumlar için kriz olarak değerlendirilirken diğerleri için kriz olarak değerlendirilmeyebilir. Bu kurumların etkilendikleri yönlelere göre kriz türleri farklılık gösterebilmektedir.

Liderlik Krizi: Kurumların yönetsel veya organizasyonel problemlerini çözecek, stratejilerini belirleyecek, kurumu karmaşalardan kurtarabilecek güçlü liderlere ihtiyacı vardır. Bu liderlerin kurumdan ani ayrılması veya ani ölümleri krizlere neden

olabilmektedir (Greiner, 1998: 6). Bu tarz krizlerden kaçınmak için liderlerin devamlılığı sağlamak adına yerine geçebilecek birini yetiştirmelidir.

Dışsal Bilgiye Dayalı Saldırıların Krizleri: Kurumların en gizli ve önemli bilgilerinin kötü niyetli kişilerin eline geçmesiyle oluşan kriz durumlarıdır. Bilgiler yayılıp kurum itibarını kaybettirecek söylentilere neden olur (Atabay, 2019 : 12) .

Özerklik Krizi: Alt tabakada hizmet veren çalışanlar hiyerarşik yapılanmanın sonucu olarak üst yönetici ve çalışanlar tarafından sürekli bir baskı altında hissetmesiyle baş gösterir. Bu çalışanlar baskılardan kurtulmak için farklı bir arayış içine girerler ve bu da özerklik krizlerine yol açar (Meydan, 2005: 22).

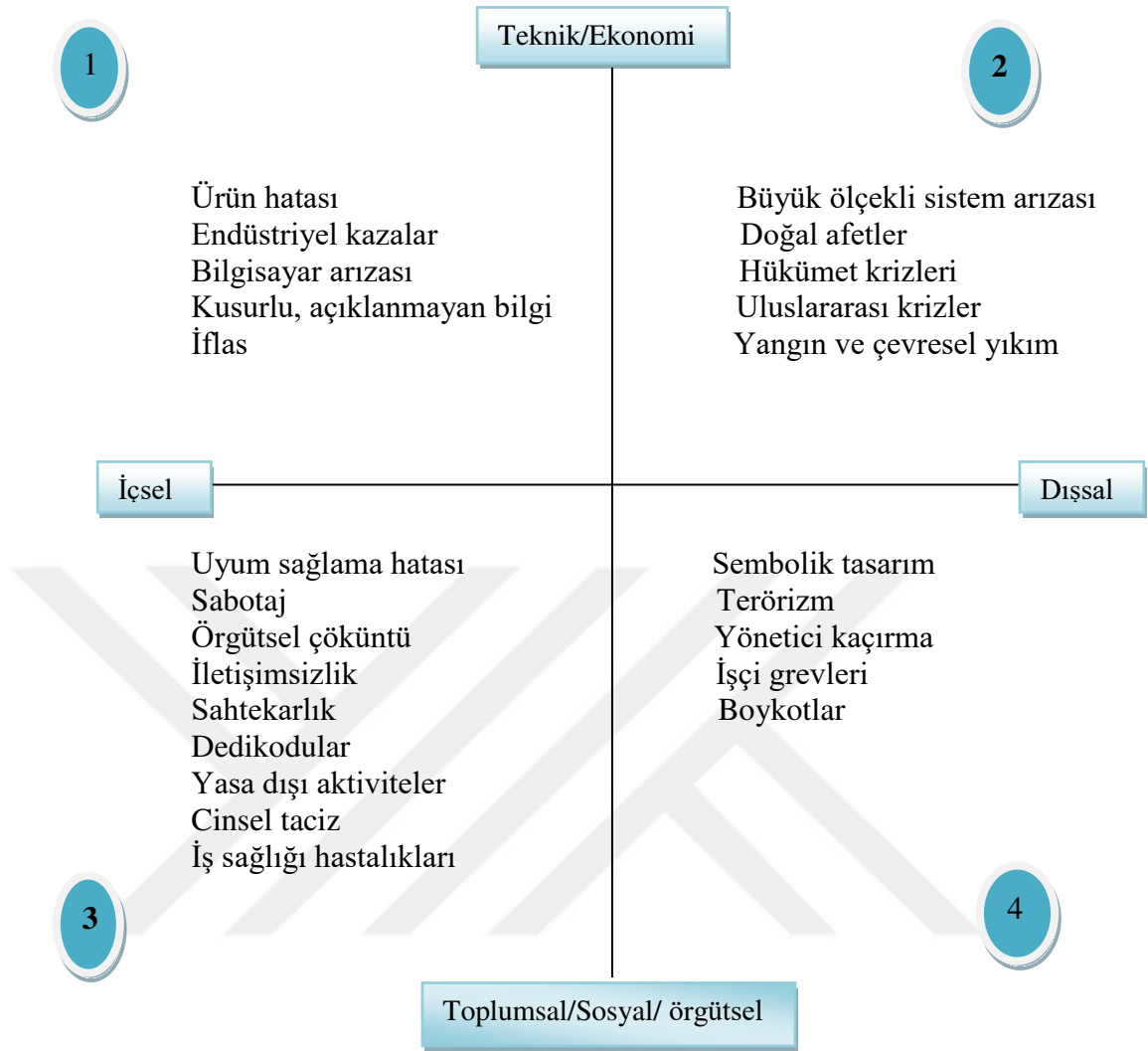
Kontrol Krizi: Büyümeye doğru giden kurumun üst yönetiminin kontrolü kaybedilmeye başlandığının farkına varmasıyla süreç başlar. Kontrolün yeniden sağlanması için yönetimin merkezileşmesiyle krizin ortadan kaldırıldığı ifade edilmektedir (Altekin, 2002: 29).

Çıkar Çatışmaları Krizi: Kurum çıkarı bireysel çıkar ile karıştırılmamalıdır. Bireysel çıkarların kurum çıkarlarından daha üstün görüldüğü durumlarda ise çıkar çatışmaları krizi ortaya çıkmaktadır (Avgan, 2010:28).

ABD Kriz Yönetimi Enstitüsü(ICM)’ne göre ise kriz türleri şu şekildedir:

- ✓ Doğal afetler sonucunda meydana gelen krizler
- ✓ Mekanik sorunlardan kaynaklanan krizler
- ✓ Beşerî hataların yol açtığı krizler
- ✓ Yönetimin kararsızlıklarından meydana gelen ve yönetim kararlarının neden olduğu krizler
- ✓ Cihazların bozulmasıyla ortaya çıkan krizler (Bilgisayarların bozulması veya siber saldırılar da olabilir)
- ✓ Ekonomik durumların sonucunda meydana gelen krizler
- ✓ Ani istifa ve iş kazaları
- ✓ Çevresel kazalar (Gül, 2010:12-13) .

Kurumsal kriz tipleri ise aşağıdaki şekilde görüldüğü şekildedir:



Kaynak: (Mitroff, Shristiva, & Udwadia, 1987-1989 : 287).

Şekil 1. Kurumsal Kriz Tipleri

Yukarıdaki şekilde görüldüğü üzere tahmin edilebilecek ve kurumların en çok yaşayabileceği kriz türleri verilmiştir. Bu krizlerin üstesinden gelebilmek ve etkilerini en aza indirebilmek için kurumların her bir kriz için ayrı ayrı portföy hazırlamalıdır (Mitroff, Shristiva, & Udwadia, 1987-1989: 288). Birinci bölgede hem teknik/ekonomik hem de iç sebeplerden kaynaklı kriz türleri, ikinci bölgede teknik/ekonomik ve dış sebeplerden kaynaklı kriz türleri, üçüncü bölgede toplumsal/sosyal/örgütsel ve iç sebeplerden kaynaklı kriz türleri, dördüncü bölgede ise toplumsal/sosyal/örgütsel ve dış sebeplerden kaynaklı kriz türleri bulunmaktadır.

1.4. Krizin Aşamaları

Kurumların, toplumların ve örgütlerin beklenmedik ve aniden karşılaştıkları krizler hale etkisiyle büyüebilmektedirler. Aynı zamanda herhangi bir kurumun yaşadığı kriz bir diğer kuruma da sıçrayabildiği gibi zincirleme sonuçlar da doğurabilir. Krizlerin ilk uyarı sinyallerinin algılanmasıyla gerekli müdahalelerin yapılması gerekmektedir. Kriz durumuyla karşılaşan kurumların kriz etkilerini azaltmak adına kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası yapılacak planlarının hazır bulunması gerekmektedir (Bulduklu, Karaçor ve Karaçor,2018: 356). Aksi durumda hem yöneticilerde hem de çalışanlarda büyük panik ve strese yol açarak krizle baş etmeleri oldukça zorlaşacaktır. Bunun sonucunda da kriz daha da büyür ve daha büyük boyutlu bir zarar ile sonuçlanabilir.

Krizin süreçlerine verilebilecek en iyi örneklerden biri insanların geçirdiği hastalık süreçleridir. Hastalıklar ciddi seviyelere gelmeden evvel belirtiler baş gösterdiği gibi krizler de üst seviyelere gelmeden belli başlı sinyaller vermektedir. İşte hastalıklarda erken teşhis hayat kurtarır deyimi şöyle çevrilebilir: krizler için erken uyarı sinyalleri önemsenerek ne kadar erken müdahale edilirse o derece krizi çözme zamanı kısalmaktadır veya krizi fırsata çevirme ihtimali artacaktır (Ersöz,2013:22).

Krizler;

1. Körlük
2. Harekete geçememe ve tepkisizlik
3. Yanlış karar ve faaliyetler
4. Kriz
5. Krizin sona ermesi safhalarından oluşmaktadır (Çetinkaya, 2018:11-12).

Körlük Dönemi: Körlük döneminin başlamasında en önemli rolü oynayanlar kurumda sayıca çok fazla bulunan, işe karşı yetersizleşmeye başlayan yönetici ve çalışanlardır. Bunları izleyen ise amaç ve hedef belirsizliklerinin oluşması, iletişim eksikliği ve bozukluğu, bilgi akışındaki bozukluklar, kurum yapısının dönemin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde olmaması, içeriğin arka plana atılıp biçimin daha çok önemsenmesi ve araçların ön plana çıkmasıdır. Böyle dönemlerde amaç ve hedef belirsizliklerin bitmesi adına çalışmaların yapılması, katılımcı yönetim benimsenerek çalışanlarla ve paydaşlarla konu hakkında fikir alışverişinde bulunulmalıdır (Aymanıkuy,2001:108). Aslında kurumları, örgütleri, toplumları krize sürükleyen en temel sebeplerden biri belirsizliktir. Çünkü belirsizlik olduğunda kimin nasıl hareket

edeceği, iş akışının nasıl olduğu gibi durumlar bilinmez ve çatışmalara da yol açar. Hatta bu konuda Çinliler kendi aralarında “Tanrı seni belirsiz ortamlarda bıraksın” diye ah ederlermiş (Temir, 2014: 15). Belirsizlikler en vahim durumları ortaya çıkarmaktadırlar. Bundan dolayı da kurumlar kriz yaşamamak için öncelikle belirsizlikleri ortadan kaldırmalıdır.

Harekete Geçememe ve Tepkisizlik: Harekete geçememe ve tepkisizlik dönemine krizin yalanlama aşaması da denilmektedir. Bu aşamada akut bir krizin varlığı ifade edilmektedir. Kurum yöneticilerinin meydana gelen tehlikeli durumların kalıcı olmadığını düşünmesi, kazanılmış başarı ve itibarın var olan politikalarla elde edildiği ve sürekli aynı faaliyetlerine bağlı kalmalarından dolayı başarı düşer verimsizlik de artar. Tüm bunların sonucunda değişim ve gelişim adına bir adım atılmadığı belirtilmektedir (Gül,2010:14). Kurumlar süreci izleyip kötü bir sonuca varmadan harekete geçmelidir.

Yanlış Karar ve Faaliyetler: Yanlış karar ve faaliyetler kriz aşamasından hemen önceki dönemdir. Bu aşamada meydana gelen sorunlar artık kronik hale gelmiştir ve kurumların herhangi bir krizle karşılaşması an meselesidir. Kriz yaşandığı durumda ise en doğru kararlar acil müdahale yapılabilmesi için kurumun tüm personellerinin sorgusuz bir şekilde hiyerarşiyi kabul etmesi gerekmektedir (Öztürk, 2010: 16)

Kurumda gerilim ve paniğin artması, karar alma biçiminin merkezileşmesi, eksik veya yanlış bilgiler alınan kararların niteliğini bozar ve krize kapı aralar (Aymanıkuy, 2001 : 108).

Kriz: Alınan kriz uyarı sinyallerinin dikkate alınmaması durumunda kurumların krize girmesi kaçınılmaz olmaktadır. Kriz döneminde karar alma merkezileşir, denetimde merkezileşme eğilimi artar ve karar alma süreci bozulur (Toğrul, 2013 : 13; Arıkan, 2002 : 64). Bu dönemde genel olarak planlama yapmak gereksiz görülerek normal günlük yapılan faaliyetler önem kazanır. Çalışanların iş tatmin seviyesinde azalma olur, devamsızlıklar, işe geç gelmeler personel devir hızı artar ve bunun sonucunda kurum verimliliği düşer. Krizin oluşturduğu stres ortamı başta krizi çözmekle yükümlü olanlar olmak üzere çalışanlarda zihinsel ve bedensel yorgunluk başlar. Tüm çalışanların çabalarına rağmen başarı sağlanamaz. Aynı zamanda bu dönemde kurumun tedarikçileri, çalışanları vs. kurumla olan bağlarını gevşetmeye başlarlar (Akgöl,2010:17). Krizler kurum dışındaki kişi ve diğer kurumların da dikkatini

çeker. Bu dönemlerde basın ve hedef kitle ile iletişim çok önemlidir (Kaya,2009: 28). Özellikle basın yoluyla hedef kitleye ulaşım durumunun izah edilmesi güven kaybına engel olmada da önemli rol oynamaktadır. Bunun için kurumların basın ile ilişkilerinin çok iyi tutması gerekir.

Krizin Sona Ermesi: En üst seviyelerden etkileri hissedilen krizler deneyimlendikten sonra kurumların bundan sonraki süreçler için birtakım çıkarımlarda bulunması gerektiği ifade edilmektedir. Krizler iyi veya kötü yönetilmiş olsalar da sonuç olarak sonrasında bazı değişimler meydana gelmektedir. Sürecin sonunda artık hiçbir şey eskisi gibi olamaz ve birtakım değişiklikler yapılması zorunluluk haline gelmektedir (Çetin & Asıl,2018:15). Krizler sona erdikten sonra kurumlar ya tamamen yok olurlar ya da daha başarılı bir şekilde sektörde varlıklarını devam ettirirler. Kurumların yaşanan krizde eksik ve hatalarını görüp güçlenebilmek için bir dahaki krizlere karşı planlarını hazırlamaları gerekmektedir.

1.5. Kriz Boyutlarının Belirlenmesi

Krizle karşı karşıya kalmış bir kurumun acil olarak müdahaleye geçmesi gereklidir. Bu süreç içerisinde yapılması gerekenler kriz etki değerini hesaplamak ve kriz barometresini oluşturmaktır. Bunlardan çıkarılacak sonuç ise, krizin ne seviyelerde olduğu ne seviyelere gelebileceği ve bu krizin kurum üzerindeki etkilerinin şiddetinin belirlenmesi olacaktır.

1.5.1. Kriz Etki Değerini Hesaplamak

Kurumlar kriz ile karşı karşıya kaldıklarında Krizin boyutlarını belirleyebilmek için öncelikle kriz etki değerini bulmaları gerekmektedir. Kriz etki değeri en kötü durumlar düşünülerek hesaplanmalıdır. Kriz etki değeri hesaplaması 0 ile 10 arasında değerler kullanılarak yapıldığı belirtilmektedir. Son olarak kriz etki değerinin hesaplanabilmesi için birtakım sorular sorulmalıdır (Dallaryan, 2006:20).

Hesaplama sorulması gereken sorular şu şekildedir:

- Kriz giderek daha çok şiddetleniyor ise kurum krizin en yüksek seviyedeki şiddetine ne kadar süreyle dayanabilir?
- Medya ve devlet ne ölçüde krizle ilgilenecektir?
- Kriz kurumun rutin faaliyetlerini ne seviyede kesintiye uğratacaktır veya aksatacaktır?

- Kurumun hedef kitlede oluşturulan itibarı ne düzeyde zedelenecektir/ zarar görecektir?
- Krizin kurumda yarattığı etki ve zararlar ne seviyede olacaktır? (Arslan, 2013: 68; Tepehan, 2010: 43).

Yukarıdaki beş soruya şekil 2’de görülen kriz etki değerindeki 0 ve 10 değerleri arasında bir puan verilir. Verilen bu puanlar değerlendirildikten sonra toplanır (en yüksek 50 puan olabilir). Toplanan puanlar beşe bölünür ve krizin kurumda yarattığı etki hesaplanır. Bulunan değer kriz etki ölçeğinde işaretlenir ve sonucunda kurumun karşı karşıya kalabileceği durumun etkisi sayısal olarak gösterilmiş olur. Hesaplamalarda sonucun yüksek değere sahip olması kurumun çok şiddetli bir kriz ile karşılaşacağı anlamına geldiği belirtilmektedir (İpçioğlu, 2013:80 ; Demiral, 2019: 54-55).

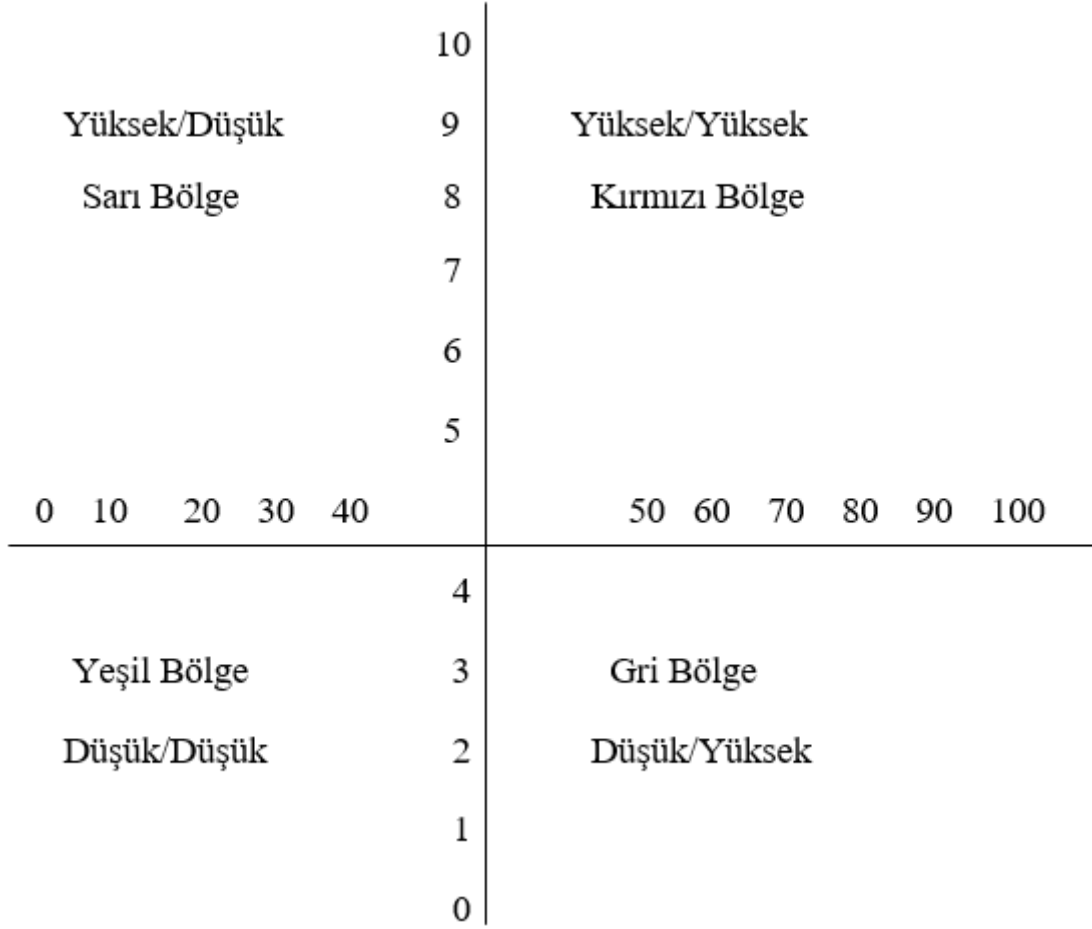
10
9
8
7
6
5
4
3
2
1
0

Kaynak: (İpçioğlu,2013: 80).

Şekil 2. Kriz Etki Değeri Ölçeği

1.5.2. Kriz Barometresi Oluşturmak

Kriz barometresi, şekil 2.1.’de olduğu gibi hazırlanır. Barometrenin yatay doğrusu üzerinde, gerçekleşme olasılığının oranına göre işaretlemeler yapılır. Kriz barometresinde işaretlenen noktalar denk geldiği bölgenin rengine göre kriz boyutları ve şiddeti belirlenmektedir. Krizin rengi bölgeye göre belirlendikten sonra maliyet hesaplanır (Ofloğlu & Mısırlı, 2001:17).



Kaynak: (İpçioğlu, 2013 : 80).

Şekil 3. Kriz Barometresi

	Kriz Etki Değeri	Kriz İhtimal Faktörleri
Kırmızı Bölge	Yüksek	Yüksek
Sarı Bölge	Yüksek	Düşük
Gri Bölge	Düşük	Yüksek
Yeşil Bölge	Düşük	Düşük

Kırmızı bölge, hem kriz etki değerinin yani şiddetinin yüksek olduğu hem de kriz olasılığının yüksek olduğu bölgedir. Sarı bölge, kriz şiddetinin yüksek derecelerde olduğu fakat krizin oluşma ihtimalinin düşük olduğu bölgedir. Gri bölge, kriz şiddetinin düşük ancak krizlerin meydana gelme ihtimalinin yüksek olduğu bölgedir. Son olarak yeşil bölge ise; hem kriz etki derecesinin(şiddetinin) hem de krizin meydana gelme olasılığının düşük olduğu bölgedir (İpçioğlu, 2013: 81).

1.6. Krizin Sonuçları

Yaşanan krizler için, bu olumsuz durumların her zaman kuruma zarar verdiği veya kötü etkilerde bulunacağı yargılarında bulunmamak gerekir. Çünkü krizlerin olumsuz etkileri olabileceği gibi olumlu etkileri de olmaktadır. Bu olumlu etkileri görebilme, değerlendirebilme hem kurum yöneticilerinin hem de çalışanlarının yeteneklerine bağlıdır. Krizlere sürekli olarak panik halinde yaklaşılsa veya krizler görmezden gelinirse elbette ki kurumlara daha fazla olumsuz etkileri olacaktır. Buna karşın krizlere fırsat gözüyle de bakabilmek bu açıdan çok önemlidir.

Krizlerin olumlu sonuçları:

- ✓ Kurumun zayıf ve eksik yönleri tespit edilerek bu yönleri güçlendirmeye olanak sağlarlar.
- ✓ Geleneksel yönetim tarzının değişmesine ön ayak olurlar. Her geçen gün değişip gelişen dünyaya ayak uydurulmasında eski yöntemler eksik kalmaktadır. Bunun için yeni yönetim tarzları, kurumların gelişimine katkıda bulunurlar.
- ✓ Daha etkili stratejilerin geliştirilmesini sağlarlar.
- ✓ Kurum birliğinin ve dayanışmasının artmasına ve bu süreçte yeni yeteneklerin keşfedilmesine olanak sağlarlar.
- ✓ Ekonomik anlamda yeni çıkarların elde edilmesini sağlarlar
- ✓ AR-GE 'ye daha çok önem verilmeye başlanır
- ✓ Yeni pazar arayışlarının başlamasını sağlar (Şahin, 2005:51-53 ; Erdinç, 2018:12).

Krizlerin Olumsuz sonuçları:

- ✓ Kurumda iletişim sıkıntıları baş gösterir ve eşgüdüm azalır.
- ✓ Ürün satışlarında düşüşler yaşanır.
- ✓ Hızlı karar alma zorunluluğu oluşur.
- ✓ İşten çıkarmalar artar.
- ✓ Kurum ekonomik olarak zor durumlara düşer.
- ✓ Yetki tek merkezde toplanır.
- ✓ Karar süreci ve kalitesi bozulur. Bu da kararların merkezileşmesi sonucu olarak tek kişinin karar almasından kaynaklanan bir sorundur.
- ✓ Çalışan ve yöneticiler psikolojik çöküntü yaşarlar ve moral- motivasyonda azalmalar yaşanır.

- ✓ Kuruma karşı güven kaybı söz konusu olur.
- ✓ Kurumun saygınlığı ciddi oranda azalır.
- ✓ Kurumda değişimlere ayak uyduramama sorunu meydana gelir.
- ✓ Kurum yönetici ve çalışanlarında zaman baskısı artar.
- ✓ Yatırım yapamama sorunları ortaya çıkar ve yapılan yatırımlar askıya alınmak zorunda kalınır (Özden, 2011:21-23; Koyuncu, 2019:22-23 ; Erdinç, 2018:12).

1.7. Sağlık Kurumlarında Olası Kriz Türleri

Sağlık kurumları toplumun ihtiyaçlarına göre, gerektiği zaman ve gerektiği ölçüde sağlık hizmetlerini veren kurumlardır. İşleyişlerinden ötürü süreçleri oldukça karmaşıktır. Bu karmaşık süreçlerden dolayı sağlık kurumlarının kriz yaşama riskleri oldukça yüksek kurumlardır. Yapılan gözlemlere göre sağlık kurumlarında meydana gelebilecek riskler şu şekilde sıralanabilir;

- Sağlık kurumlarında meydana gelebilecek en önemli risklerden bir tanesi salgın hastalıklardır. Öyle ki bu krizler kurum işleyişini, kurumun var olan kurallarını değiştirebilmektedir. Örneğin Covid-19 salgınıyla kamuya ait pek çok hastanenin pandemi hastanesine dönüştürülmesi bu kurumların işleyişini değiştirip aksaklıklar yaratmıştır. Dolayısıyla kurumlar planlamalarını yaparken ileride ortaya çıkabilecek bir salgın durumu için ayrıca önlemler almalıdırlar.
- Bu kurumlarda ciddi bir kriz riski ile karşılaşma olasılığını arttıran bir diğer durum ise doğal afetlerdir. Doğal afetlerde yaralı sayıları kurum kapasitelerini zorlayabilecek derecede olabilir. Bundan dolayı kurumların afet zamanlarına yönelik tedbirleri almalıdırlar. Aksi takdirde bu dönemler kuruma karşı bir tehlike unsuruna dönüşebilir. Planlar hazır olduğunda ise bu krizler kurumlar için iyi bir fırsata çevrilebilir. Bunun yanı sıra deprem gibi doğal afetlere karşı kurumlar kendi binalarını da dayanıklı ve şartlara uygun bir şekilde yapmalıdırlar. Örneğin 24 Ocak 2020'de Elazığ'da meydana gelen depremde şehir hastanesinin ciddi bir hasar almamasını sağlayan, kolonlara yerleştirilen sismik izolatörlerdi.
- Büyük ölçekli kazalarda bu krizler arasında sayılabilir.

- Önemli tıbbi hatalar sağlık kurumları için ciddi krizlere yol açabilmektedir. Örneğin ameliyatlar esnasında içeride unutulmuş spanç, makas vb. araçlar hastanın hayatını tehlikeye atabilir ve bu da kurum itibarını sarsabilir.
- Tüm bunların yanı sıra kurumdaki iletişimsizlik, mobbing gibi durumlar da kuruma önemli ölçüde zarar vermekte ve krizlere yol açabilmektedir.

Sağlık kurumları yönetiminin bu tarz durumları ön görerek gerekli önlemleri almalıdırlar. Çalışanlarına bu konularda eğitimler düzenlemelidirler ve en önemlisi de kurum iletişiminin de her zaman çok iyi olması gerekmektedir.

1.8. Krize Neden Olan Faktörler

Kriz yönetimi için gerekli temelleri oluşturmak ve krize neden olan faktörleri karşılaştırma esasına bağlı olarak tasnif yapabilmek için kurumu bir bütün olarak değerlendirmek gerekmektedir (Özden, 2011:7). Bununla birlikte kurumlar çevreyi etkileyebildikleri gibi çevreden aynı zamanda etkilenebilmektedirler. Dolayısıyla krize neden olan faktörler iç çevre faktörleri ve dış çevre faktörleri olarak sınıflandırılmaktadırlar.

1.8.1. Dış Çevre Faktörleri

Krize yol açan dış çevre faktörleri kurum dışında, kurumdan bağımsız meydana gelen ancak kurumu da etkisi altına alan faktörlerdir. Kurumlar ihtiyaç duyulan değişimlere ayak uydurabildiği ölçüde krizin olumsuz etkilerini azaltabileceği belirtilmektedir. Krizlerin bazıları tahmin edilebilirken bazıları da aniden gelişmektedirler. İyi bir şekilde öngörülerde bulunan kurumlar gerekli önlemleri almasıyla krizlerden çok fazla zarar görmeden krizi atlatabileceklerdir (Erdoğan, 2018: 9)

1.8.1.1. Doğal Felaketler

Doğal felaketler, kurumların kontrol edemediği ve tahmin edilebilme ihtimali en az olan beklenmeyen durumlar olduğu belirtilmektedir. Doğal felaketler; sel, yangın, deprem ve kuraklık gibi kurumu etkilemesiyle birlikte toplumu da etkileyen doğüstü olaylardır. Doğal felaketler faktörünü diğer faktörlerden ayıran en temel özellikler etkilerinin çok uzun sürmesi, etkilerinin çok derin hissedilmesi, krizin oluşum sinyallerinin olmamasından dolayı önleme çalışmalarının yapılamamasıdır. Fakat doğal felaketlerden kaynaklanan krizlerin tahmin edilmesi ve bu krizlerin engellenmesi ne

kadar imkânsız olursa olsun bunlara karşı yeterli tedbirlerin alınması ve hazırlıklı olunması gerekmektedir (Bozkulak, 2019 : 53). Örneğin yukarıda da bahsedildiği gibi binalarda önlem olarak depremlere karşı sismik izolatörlerin kullanılması, sellere karşı alt yapının daha güçlü yapılması, yangınlara karşı daha dayanıklı ürünlerin kullanımı ve alarm sistemlerinin kurulması gibi önlemler alınabilir.

1.8.1.2. Ekonomik Faktörler

Kurum ekonomisinin giderek zayıflaması, arz talep dengesinde bozulmalar yaşanması, ekonomik dalgalanmalar ve enflasyon nedeniyle toplumun alım gücünde azalmalar olması kurumları krize sürükleyen birtakım etkenlerdir (Özden, 2011 : 8). Kurumların da dâhil olduğu ekonomik sistemin belirsizlikleri ve karmaşaları kurumları etkilemektedir. Ekonomideki olumsuzluklar kurumların yatırımlarını ve kâr marjlarını ciddi derecede etkilemektedir (Patan, 2009 : 28).

1.8.1.3. Hukuki ve Politik Düzenlemeler

Hükümetin yasama organının çıkaracağı yasa ve kuralların gereklerini kurumlar da yerine getirmek zorundadır. Hukuki kuralların değişikliklerine zamanında uymayan kurumlar krizler ile karşılaşabilmektedirler (Demiral,2019:6) . Örneğin 1998’de ilk önce Uzak Doğu’da tekstil alanında ortaya çıkan ve Rusya krizi ile beraber Türkiye’yi de etkisi altına alan yarı küresel kriz döneminde vergi kanunlarında radikal değişikliklere gidilmesi birdenbire ülkeden ciddi oranlarda döviz kaçışına ve piyasada nakit sıkıntısına neden olarak ülkenin ekonomisini krize götürmüştü (Özden, 2011:9) . Bunların sonucunda ülke ekonomisinin bir alt sistemini oluşturan kurumlar da krizi yaşamışlardır.

1.8.1.4. Sosyo-Kültürel Faktörler

Toplumun istekleri, ihtiyaçları, değer yargıları ve tavır ve tutumları zamanla değişime uğrayabilmektedir. Kurumların da bu değişimlere ayak uydurması gerekir. Kurumlar bu ihtiyaç ve isteklere cevap veremediği takdirde krizleri yaşamaları da kaçınılmaz olmaktadır. Sosyo-kültürel faktörler, dış çevre faktörleri arasında en az etki eden ve en az rastlanan kriz faktörleridir. Dolayısıyla kurumun sosyo-kültürel değişimlerin fırsatlarından maximum fayda sağlaması ve tehditlerin etkilerini minimum seviyeye düşürmesi çok daha kolay olmaktadır. Bu sebeple kurumların krizlere engel

olması da daha kolay olmaktadır. Kurumlar için önemli olan sosyo-kültürel unsurlar (Patan, 2009 : 17):

- Dil
- Din
- Eğitim
- Tutumlar ve inançlar
- Sosyal kurumlar
- Kanuni yapı
- Maddi kültür
- Sanat
- Politik yapı

1.8.1.5. Teknolojik Yenilikler

Günümüzde teknoloji çok hızlı bir değişim yaşamaktadır. Kurumlar faaliyet gösterilen alanı da kapsamına alan bütün teknolojik gelişmeleri kabul etmek ve gelişmelere uymak zorundadır. Tersini uygulayan her kurum kriz ile karşı karşıya kalmaktadır (Demir, 2008:14). Krizlerin meydana gelmesinde teknolojik gelişmelerin hızı, değişimlere uyum sürecinin hızı ve teknolojik ihtiyaç ve bağımlılığın derecesi etkili olduğu ifade edilmektedir. Yeni ürüne ikame edilebilecek bir ürünün de bulunmaması durumunda kurumun krize yakalanması kaçınılmaz olmaktadır (Özden, 2011:9). Bunun yanı sıra son zamanlarda artan sosyal medya kullanımı kurumları da sosyal medyayı etkin bir şekilde kullanmaya yönlendirmektedir. Çağın gereklerine ayak uyduramayıp, sosyal medyayı iyi kullanan ve krize sürüklenen kurumlar, sosyal medyada kriz yönetiminde çok ciddi ilerlemeler kaydedebilmektedir. Ancak sosyal medyayı kullanmayan kurumların krizi gittikçe karmaşık bir hal almaktadır (Şahinsoy,2017: 5). Kurumların bu krizlere yakalanma sürecini azaltabilecek olan bir diğer şey de süreci takip etmektir. Süreçleri takip etmeyen ve kontrol etmeyen kurumların krize yakalanma olasılığı daha da artmaktadır.

1.8.2. İç Çevre Faktörleri

Kurumların krizleri yaşamasına dış çevre neden olduğu gibi iç çevre de bu krizleri yaşamasına neden olabilmektedir. İç çevre faktörlerinde önemli olan kurumun değişimleri ve gelişmeleri takip etmesiyle takındığı tutum ve tavırlarıdır. Kurumun krizleri görmezden gelmesi ve kriz hazırlıklarını yapmaması zaten kurumu bir adım geriye götürmektedir. Krizlere yakalanmadan kurumların planlamalarını, hazırlıklarını yapmaları gerekmektedir (Patan, 2009:12). Kurumlar sürekliliği ve kurumun gelişimini sağlayabilmek için çalışanlar için eğitimler, seminerler düzenlemelidirler. Aksi

durumda kurumların krizle karşı karşıya kalmaları kaçınılmaz olmaktadır. Yönetimin merkezileşme derecesi, kurumların tarihi yaşam ve geçmiş evreleri, bilgi toplama ve tecrübe yetersizliği ve yönetsel yetersizlikler krize neden olan iç faktörlerdir.

1.8.2.1. Yönetimin Merkezileşmesi Derecesi

Kurumda yönetimin merkezileşme derecesinin artması çalışanların kararlarına yer verilmediğinden moral ve motivasyon düşüklüğüne sebep olmaktadır (Kahraman, 2009:39). Karar almada merkezileşme eğilimi derecesi kriz dönemlerinde kontrolün sağlanması ve kararların daha hızlı alınması için artabilmektedir. Krizlerin engellenmesinde kurumun devamlılığını riske atacak başarısızlıklara imkân tanımamak için yöneticiler, bütün kararları kendilerinde toplayabilmektedir (Haşit,1999:59). Fakat bu tarz kararlar her zaman için olumlu sonuçlar vermeyebilir.

1.8.2.2. Kurumların Tarihi ve Geçmiş Yaşam Evreleri

Kurumların yaşadığı krizden daha erken ve başarılı bir şekilde çıkabilmesinin bir diğer faktörü de geçmiş tecrübelerinden aldıkları derslerdir. Gelişme ve değişimleri takip etmeyen yöneticiler sürekli eski çözüm yollarını denerler. Dolayısıyla aslında çözüm sağlayamayarak yeni bir krize sebep olurlar (Koç, 2012: 11). Bunun için yöneticiler daha önce deneyimledikleri krizlerin üstesinden nasıl geldiklerine ilişkin incelemeler, değerlendirmeler yaparak, bunları içinde bulundukları dönemin şartlarına da uyarlayarak çözüm yollarını aramalıdır.

Kurumlar doğuş, gelişme, olgunlaşma, gerileme ve çökme evrelerinden birinde krizle karşılaşabilmektedirler. Genel olarak kurumlar gelişme dönemlerinde daha fazla büyümeyi sağlamak adına yaptıkları faaliyetler sırasında kriz durumunu yaşamaktadır. Doğuş, gelişme ve olgunlaşma dönemlerinde yaşanabilen krizler tahmin edilebilen krizlerdir. Bu dönemlerdeki krizlerden bahsetmek için kurumların hedef, misyon ve vizyon gibi temel değerlerinde birtakım değişimler yapması gerekmektedir (Baran, 2012:29).

1.8.2.3. Bilgi Toplama ve Tecrübe Yetersizliği

Çevreyle doğal olarak etkileşim içerisinde olan kurumların dışarıdan gelen bilgileri iyi değerlendirmeleri gerekir. Öncelikle kriz habercisi olarak gelen her yeni bilgi teyit edilmeli ve ona göre hareket edilmelidir. Bu konuda kurum dikkat etmezse,

gereksiz bilgilerle uğraşıp gereksiz panik havalara girilebilir, gereksiz stresler yaşanabilir (Atabay,2019:11). Yöneticilerin gelişmeleri takip etmeyip değerlendirmemesi, kullanmaması çok ciddi sorunlara yol açmaktadır. Örneğin yeni tıbbi cihazlardan haberdar olmayan ve kendi kurumunu umursamayan bir sağlık yöneticisi, krizlerin yaşanmasını kolaylaştırmaktadır ve aynı zamanda kurumunu rakip kurumlarla rekabet bile edemez duruma getirebilmektedir.

Kurumlar bilgi toplamada ve toplanan bilgileri değerlendirip yorumlayamadıklarında kurumun bilgi eksikliği oluşmaktadır. Bu eksikliklerin alınan kararlarda yarattığı aksaklıklar da süreçleri yavaşlatmasına yol açar. Bu şekilde krizlerin ortaya çıkmasına olanak tanınmış olur (Güvendi, 2016:24).

1.8.2.4. Yönetmel Yetersizlikler

Kurumların kriz yaşamlarının en önemli unsurlarından biri olma potansiyeline sahip bir sebep de yöneticilerin değişimleri ve gelişmeleri takip etmemesi, bunlara ilişkin bilgi toplama ve değerlendirmede yetersiz olmalarıdır (Aksu, 2010:44). Yöneticilerin yetenekleri kurumun başarılarına katkı sağladığı gibi veya kurumu başarısızlıklara sürüklediği gibi krizleri yönetmede de önemli rolleri vardır. Yetersiz ve yeteneksiz yöneticilere sahip olan kurumlar krizlerle daha sık karşılaşmaktadır. Aynı zamanda kendini sürekli yenilemeyen, geliştirmeyen ve eski yöntemlerle krizleri çözmeye çalışan yöneticilerin kurumu krizden kurtarma ihtimalleri yok denecek kadar azdır. Hatta yeterli yönetim becerisine sahip olmayan, gelişimi ve değişimi önemsemeyen yöneticilerin kurumda bulunması bile bir kriz kaynağı olabilmektedir (Koç, 2012:9-10). Ayrıca kurumdaki iletişimsizlik, huzursuzluk ve çatışmalar da yöneticiler tarafında düzeltilip kontrol edilmediği takdirde kriz ile karşılaşılabilir (Yavuz, 2018:23). Kurumların itibarları, başarıları ve ayakta kalabilmeleri için yöneticiler konusunda seçici davranmaları gerekmektedir.

İyi bir yöneticinin özellikleri:

- Zamanı öldürmez değerlendirir, verimli kullanır.
- Hedeflere odaklanarak sonuca göre planlar yapar.
- Kararlı, yapıcı ve etkindir.
- İyi bir dinleyicidir.
- Çalışanlarına değerli olduklarını hissettirerek onların moral ve motivasyonlarını yükseltebilir (Yavuz, 2018:24).

Bir başka araştırmaya göre krizlere neden olan diğer faktörler ise şunlardır:

- Ağır hastalıklar, yaralanmalar; insan hayatını zorlaştıran ve tehlikeye atan hastalıklar, vücut bütünlüğünü bozan hastalıklar, deniz yolu, karayolu ve havayolu kazaları, intihar girişimleri, yangınlar, büyük çaplı patlamalar vs.
- Şiddet sonucu meydana gelen yaralanma ve ölümler; cinayet, kaza ve intiharlar, soygun, adam kaçırma v.b.
- Savaş durumları; rehin alma, savaş esirleri, işkence, uçak kaçırma
- Doğal afetler; sel, fırtına, büyük çaplı yangınlar, çığ, volkanik faaliyetler, tsunami
- İnsan eliyle meydana gelen felaketler; kimyasal maddelere maruz kalma, uçak, tren, araba kazaları, iş kazaları, nükleer kazalar v.b.
- Salgın hastalıklar; kuş gribi, HIV/AIDS, deli dana (Gül, 2010:11-12) Covid-19, Sars, v.b.

Krizlerin meydana gelmesini engelleyen birtakım strateji ve teknikler bulunmaktadır. Bunlar; kuruma konu hakkında veya çevresel, teknolojik vb. değişimler ile ilgili yeterli ve güvenilir bilgi akışını sağlama, göze alınabilecek risklerin miktarını belirtmek, kriz oluşmadan sinyallerinin algılanmasını sağlayan erken uyarı sistemini kurmak, önleyici planlar hazırlayıp yazıya dökmek ve kriz yönetim ekibini oluşturmaktır (Tağraf & Arslan, 2003: 153-158).

1.9. COVID-19 Krizi Örneği ve Etkileri

COVID-19, uluslararası çapta bir krize neden olan, Çin'in Hubei eyaletinin Wuhan şehrinde ortaya çıkan, büyük bir salgın yaratan ve ölümcül etkiye sahip olan bir virüstür. Bu virüse karşı küresel bir mücadele başlatıldı ancak doğal olarak her ülke bu mücadeleden farklı sonuçlar elde etti. Tüm dünyada sağlık sektöründe kriz yaratan COVID-19 virüsü toplumsal/sosyal hayatta birçok olumsuz etki yarattığı gibi ekonomi sektöründe, eğitim sektöründe ve turizm sektöründe de büyük krizler yaşattı ve yaşatmaya devam etmektedir. Bazı ülkeler bu pandemi için geç tedbir aldığından dolayı virüs enfeksiyonu daha da hızlanmış ve hastanelere başvuranların sayısı giderek artmıştır. Bunun sonucunda hastanelerin kapasitelerini aşan bir yoğunluk yaşanmış, hastanelerdeki normal süreçler aksayarak süreç işlemez hale gelmiştir. Dolayısıyla kriz gün geçtikçe daha da büyümüş ve ölüm sayısı giderek artmıştır. Bazı ülkelerin pandemiye hazırlıksız yakalanmasından dolayı ise, sağlık personelleri koruyucu

ekipman olmadan, maskesiz çalışmak zorunda kalmış ve çok sayıda sağlık çalışanlarının enfekte olup ölümlerinin gerçekleşmesinden ötürü sağlık hizmeti alamayan insanlar da haytalarını kaybetmişlerdir (Güreşçi, 2020: 53).

Dünyanın dört bir tarafında gelişmiş veya gelişmemiş bütün ülkeler, her geçen gün artarak devam eden salgını kontrol altına alabilmek için yurt içine-yurt dışına yapılan tüm seyahatlerin iptal edilmesi ya da kısıtlanması, işyerlerinin kapatılarak çalışmalara evden devam edilmesi, eğitime uzaktan devam edilmesi ve sokağa çıkma yasakları gibi çeşitli önlemler almışlardır. Bu kısıtlamalar sonucunda her sektör COVID-19 pandemisinin getirdiği olumsuz sonuçlardan nasibini almıştır (Duran & Acar, 2020: 57). Her ülkede olduğu gibi Türkiye de başta sağlık, ekonomi ve eğitim sektörleri olmak üzere bütün sektörler oldukça etkilenmiştir.

Aynı zamanda bu salgın krizi sürecinde sigortasız çalışanlar, günlük çalışanlar işyerlerinin kapatılmasıyla işsiz kalmışlardır. Bu sorunun çözümü için ise, salgınla mücadele kapsamında siyaset kurumları ve ekonomi kurumu gerekli yasal düzenlemeler yapmışlardır. Bu krizin yönetim sürecinde en ağır yükü üstlenen gruplardan biri olan sağlık çalışanlarının da çalışma saatleri, hasta bakımı gibi alanlarında değişiklikler yapılmış, hatta sağlık çalışanlarının bu dönemde sosyal izolasyon kapsamında aile bireylerine temasta bulunmamaları için yurtlarda veya otellerde bu süreci geçirmeleri sağlanmıştır (Güngörer, 2020: 395-396).

Türkiye siyaset kurumları, yöneticileri ve süreç yönetiminde en önemli rolü alan Sağlık Bakanlığı'nın birlikte yürüttükleri kriz yönetimi, kriz iletişimi çalışmalarında oldukça iyi performans sergilemişlerdir. Özellikle salgının en kritik ve en yüksek seviyelerde olduğu dönemde Yeşilköy ve Sancaktepe'de deprem, afet ve salgın hastanelerinin yapımına başlanmıştır. Bu da krizin ciddiye alınmış olduğunu ve olası bir başka kriz durumu için de hazırlıklara başlanmış olduğunu göstermektedir. Bu sonuca göre, kriz yönetiminde Proaktif yönetim yaklaşımının uygulandığı ifade edilebilir (Güreşçi, 2020: 63).

İKİNCİ BÖLÜM

2. KRİZ YÖNETİMİ

Bu bölümde kriz yönetiminin ne olduğu, kriz yönetiminin özellikleri ve yaklaşımları, kriz yönetim modelleri, kriz yönetiminin aşamaları, kriz yönetiminde karar alma yöntemlerinin neler olduğu kriz yönetiminde iletişim ve halkla ilişkilerin önemi açıklanmıştır.

Kriz durumlarında kurumlar normal dönemlerinde olduğundan daha farklı davranmak ve işlerini daha sıkı tutup, daha dikkatli yapmak zorundadırlar. Çünkü kriz durumları olağanüstü durumlardır, fazlasıyla ilgi, dikkat gerektiren durumlardır. Bunun tersi şekilde davranıldığında olumsuz durumun kurumu yıkıma götüren etkileri olabilmektedir. Kriz yönetimi de bu durumların kontrol altına alınma sebebiyle var olagelmıştır.

Kriz, kurumun itibarını, varlığını, geleceğini tehlikeye atabilen aniden gelişen durumlar olduğu daha önce ifade edilmişti. Kriz yönetimi ise bu durumlar ortaya çıkmadan, yaşandığı esnada ya da kriz bittikten sonra normalleşmenin sağlanabilmesi için uygulanması gereken faaliyetleri içeren bir süreçtir. Yani kriz yönetimi sadece kriz yaşandığında değil aynı zamanda kriz yaşanmadan önce de yaşandıktan sonra da uygulanması gerekenleri kapsamaktadır.

Kriz yönetimi, muhtemel kriz durumunun önlenmesi için uyarı sinyallerinin algılanmasını kolaylaştıracak erken uyarı sisteminin kurulması, var olan krizin etkilerini azaltmak veya krizi ortadan kaldırmak için ihtiyaç duyulan tedbirleri ve uygulamaları içeren bir faaliyet sürecidir (Özbakır, 1992:41-42; Balaban, 2018:28).

Kriz yönetimi, krizin meydana gelmesine imkân tanıyan eksiklikleri ve sebepleri belirlemeyi, incelemeyi, engelleme faaliyetlerini etkinleştirmeyi, bunlardan yola çıkarak yaşanabilecek krizleri tahmin etmeyi, meydana gelen krizlere karşı önceden hazırlanmış olan planları uygulamayı içermektedir (Okumuş, 2003:204) .

Kriz yönetimi, hangi sektör olursa olsun bütün kurumların uygulaması gerektiği bir faaliyet sürecidir ve genel olarak iki uygulamaya sahiptir. İlki krizler meydana gelmeden evvel olası kriz durumlarının tahmini sonuçlarından yola çıkarak alınması gereken tedbirleri ve yapılması gereken hazırlıkları kapsayan süreçtir. İkincisi ise, gerçekleşen kriz döneminde kurumun rutin işlerini ve süreçlerini aksatmayacak ve en az

zararla atlatabilecek planlamaların oluşturulup uygulanmasıdır (Toğrul, 2013:15). Kriz yönetimi için kurumlar öncelikle “kriz” kelimesini anlayıp prensiplerine dâhil ederlerse muhtemel olumsuz durumların üstesinden gelebilecek ve daha sağlıklı gelişme ve değişimler göstereceklerdir (Patan, 2009:101).

Krizlerin başarıyla yönetilebilmesi birkaç unsurun bir arada olmasıyla sağlanabilmektedir. Bu unsurlar; üyeleri belirlenerek krizi yöneten ekibin oluşturulması, kriz sözcüsünün belirlenmesi, toplantılar için kriz basın odasının oluşturulması, kriz yönetim odasının oluşturulması ve hızlı, güvenilir bilgi akışının sağlanmasıdır (Akdağ& Taşdemir, 2006:145).

Kriz meydana gelmeden önce kriz yönetiminde yapılması gereken 2 uygulama vardır. Bunlar:

- *Krize hazırlıklı olma*; Kriz ortaya çıkmadan önce kurumun daha erken ve en az zararla atlatabilmesi için planlamaların yapılmış, kitapçıkların hazırlanmış, tatbikat ve simülasyonların yapılmış olması gerekir.
- *Krizin önlenmesi*; Meydana gelebilecek krizlere karşı erken uyarı sistemlerinin kurulmuş, sorun ve risk analizlerinin/yönetimlerinin yapılmış olması ve acil durum müdahale planlarının hazırlanmış olması gerekir (Akdeniz,2013:29).

Kriz yönetimi aşamalarının ilki, kriz risklerinde artışlar yaşanmadan risklerin tanımlanması, engellenmesi ve yanıtlanması için kullanılacak stratejileri kapsamaktadır. İkinci aşamasında kriz meydana gelmiştir. Bu süreçte yönetim, kriz etkilerinin minimum seviyede kalması için çalışmalar yapmalıdır. Bu süreç, basının, paydaşların bağlılığını gerektirmektedir. Bir diğer aşama ise meşrulaşma krizi olarak adlandırılmaktadır. Bu aşama krizlerin iyi yönetilmemesi sonucunda kurumun kaybedilen meşruluğunu geri kazanabilmek için ne tür stratejileri geliştireceği konusunu içermektedir (Yavan,2012:112). Kriz yönetiminin iyileştirme aşamasında kurumlar normalleşmeye başlamak ve faaliyetlerini eskisi gibi devam ettirmek için birtakım stratejiler geliştirip uygulamaktadır (Murat & Mısırlı, 2005 : 8).

Kriz yönetimi aşamaları kapsamında operasyonel tepki, iletişim tepkisi ve yönetim tepkisi olmak üzere üç farklı örgütsel tepki çeşidi bulunmaktadır (Güvendi, 2016:78):

Operasyonel Tepki; Bu tepki türü ani ve acil krizler için belirlenen yol, yöntemlerin uygulanmasını, rutin çalışma hayatı faaliyetlerinin aksatılmadan devam

edilmesini, genel durum değerlendirmelerinin yapılmasını ve bunların sonuçları hakkında merkeze bilgi akışının sağlanmasını kapsamaktadır.

İletişim Tepkisi; Herhangi bir kriz durumunda çalışanların, çalışanların ailelerinin bilgilendirilmesini, paydaşların, basın mensuplarının ve kamu görevlilerinin bilgilendirilmesini içermektedir.

Yönetim Tepkisi; Kriz durumlarında iç ve dış iletişimin kolay, güvenilir bir şekilde sağlanabilmesi için gerekli hazırlıkların yapılmasını, planlamadaki adımlara uyum sağlayarak yapılması gerekenlerin gerçekleştirilmesini ve kontrol edilmesini, kriz ekibinin harekete geçirilmesini içermektedir.

2.1. Kriz Yönetiminin Özellikleri

Olağan ve olağanüstü durumların kontrol altında tutulmasını ifade eden kriz yönetiminin bazı özellikleri ve amaçları bulunmaktadır. Kriz yönetiminin özellikleri şu şekildedir;

- Birden fazla aşamaya sahip olan kriz yönetimi meşakkatli bir süreçtir.
- Krizleri minimum zararla atlatma veya engelleme yöneticilerin durumu kavramalarına, olumsuz durum karşısındaki tavır ve tutumlarıyla ilgilidir. Krizleri bir tehdit unsuru olarak gören yöneticiler üstesinden gelmek için daha çok çaba sarf ederler.
- Kriz yönetim süreci olumsuz durumlar ortaya çıkmadan önceki dönemleri de kapsadığından dolayı kurumun hazırlıklı olmasına katkıda bulunur.
- Kriz yönetiminin veya kriz yönetim planlarının belirli periyotlarla dönemin şartlarına uygun olarak geliştirilip değiştirilmelidir.
- Kriz yönetimi, kurumun minimum seviyede hasarla veya hiç zarara uğramadan krizleri atlatmasını sağlar.
- Her krizin etkisi aynı olamayacağı gibi krizlerin özelliklerine göre farklı çözümler ve uygulamalar bulunmaktadır. Kriz yönetimi planlarında bütün krizlere cevap olabilecek yöntemler bulunmalıdır.
- Kriz yönetimi, kısa dönemde kuruma ekonomik olarak fazladan yük getirebilmektedir; fakat uzun dönemli düşünüldüğünde kurum kârına katkı sağladığı söylenebilir.
- Yönetimin farklı bir koludur.

- Kriz yönetimi sürecini başarılı bir şekilde gerçekleştiren yöneticilerin kariyerlerinde önemli gelişmelerin yaşanmasına katkı sağlar (Haşit,2013,35-36; Özbakır,1992:42-45).

Kriz yönetimi, süreçler iyi bir şekilde yönetildiği takdirde hem kuruma hem de yöneticilere oldukça önemli katkılar sağladığı belirtilmektedir. Kriz yönetiminin amaçlarını ise şöyledir:

- Kurumların krizleri önceden görmesini, yaşanabilecek krizleri türlerine göre ayırt edebilmeyi, ona göre tedbir ve önlemlerin alınmasını sağlayan veya yaşanan krizden ders çıkarmasını sağlamak kriz yönetiminin en önemli amacıdır (Haşit, 2013 : 35).
- Alınacak kararları etkileyebilecek kriz çeşitlerini ve kriz aşamaları ile ilgili bilgi sağlamak (Aksu,2010:56) .
- Geç kalınmadan, krizler büyümeden gerekli müdahalelerin tam vaktinde yapılmasını sağlamak (Harputlu, 2017:24).

2.2. Kriz Yönetimi Yaklaşımları

Belirli bir plan ve düzen içerisinde hazırlanan, beklenmedik anlarda ortaya çıkabilecek olumsuz durumlara karşı icraata geçirilecek yönetim sürecine kriz yönetim süreci denilmektedir (Özarslan,2019:25). Kriz yönetiminin “Proaktif(etkici) yaklaşım” , “Reaktif(tepkici) yaklaşım” , “İnteraktif yaklaşım” , “Krizden kaçma yaklaşımı”, “Krizi çözme yaklaşımı” olmak üzere beş yaklaşım türü vardır.

2.2.1. Proaktif (Etkici) Yaklaşım

Proaktif kriz yönetimi yaklaşımı, henüz kriz meydana gelmeden evvel uygulanmaktadır. Krizin her an meydana gelme olasılığından yola çıkarak alınması gereken önlemlerin alınması ve hazırlıkların yapılması gerektiğini savunur (Ulutaş,2010:22). Ortaya çıkan kriz durumunda panikle hareket edilip sorun halledilmeye çalışılırsa ters tepki gösterilebilir. Bundan dolayı köklü ve uzun süreli çözümler üretmek için ortaya çıkan sorunun kaynağına inerek halledilmesi yönünde davranılmasını savunmaktadır (Erdinç,2018:20). Bu yaklaşım krizlerin çok belirgin olmadığı süreçlerde uygulanmaktadır. Kurumlar analizler yaparak öngörülerde bulunup yapacağı değişimlerle krizi atlatmak için birtakım uygulamalar yapmaya olanak sağladığı belirtilmektedir (Özgürce,2019:42). Aslında kriz yönetimlerinde radikal

değişimler için bu şekilde davranılması daha akılcıdır. Çünkü ortadaki problem kökten çözülmezse daha sonra büyüyerek, farklı sorunlara da yol açarak ve çok güçlü şekillere bürünerek ortaya çıkabilir. Bu da ilk durumdan çok daha fazla kurumun zarar görmesine neden olacaktır. Krizler ortaya çıkmadan önce uyarı sinyallerini vermektedir. Kurumun bu sinyallere karşı duyarlı olması, onları dikkate alması gerekir. Ayrıca en ufak bir durumu gözden kaçırmamak için kurumlar, sürekli olarak iç çevre dış çevre analizleri yapmaktan kaçınmamalıdır.

2.2.2. Reaktif (Tepkici) Yaklaşım

Reaktif(tepkici) kriz yönetimi yaklaşımı, oluşan kriz durumunu tamamen ortadan kaldırmayı ya da bu durumdan kaynaklanacak zararı minimum seviyeye indirmeyi hedeflemektedir. Bu yaklaşım krize acil ve hızlı bir şekilde karar alınmasını savunmaktadır. Hızlı bir şekilde ilgili kurulun toplanmasıyla kurumun geleceği düşünülmeden, üstünkörü çözümler bulunarak ve köklü çözümler üretilmeden içinde bulunan dönemi kurtarmaya odaklanan bir yaklaşımdır. Bu da doğal olarak yanlış kararlar alınmasına neden olacak ve kurumun hem sosyal sermayesini hem ekonomik sermayesini hem de itibar ve güvenilirliğini kaybetmeye sebep olacaktır (Özden, 2011: 54-55) .

Tepkici kriz yönetimi yaklaşımı saldırgan ve tasfiyeci olarak ikiye ayrılmaktadır. Saldırgan kriz yönetimi, kriz durumunun kontrol altına alınabilecek aşamadayken uygulanabilen yaklaşımdır. Burada kurum hedef ve amaçlarına uygunluğu, planların ve önlemlerin kontrol edilmesi faaliyetlerini içerir. Tasfiyeci kriz yönetimi yaklaşımı ise; olumsuz durumun üstesinden gelinmeyecek derecede büyüdüğünde, kurumun ayakta kalabilecek olasılığının yok denecek kadar az olduğu dönemde uygulandığı ifade edilmektedir (Erdinç, 2018:20).

2.2.3. İnteraktif Yaklaşım

İnteraktif yaklaşım, tüm kriz safhalarını bir bütün olarak değerlendiren, kurumların herhangi bir olumsuz durumda hazırlıklı olarak krize müdahale etmesine olanak tanıyan yaklaşım olarak ifade edilmektedir (Özarslan, 2019:8). İnteraktif yaklaşımın en temel özelliği, krizin çözülme safhasının öğrenme ve normalleşme üzerine kurulu olmasıdır. Kriz yönetiminin İnteraktif yaklaşımı beş aşamaya sahiptir. Bu aşamalardan ilki; krizin sinyallerinin farkına varmayı, ikincisi; krize karşı önlem ve

planları hazırlamayı, üçüncüsü; krizin büyümesini önlemeyi, krizin denetim altında olmasını, dördüncüsü; hazırlanan planların güncellenmesini ve beşincisi ise krizden ders çıkarmayı ve öğrenilenleri sorgulamayı kapsamaktadır (Tüz, 2013:46-49) .

2.2.4. Krizden Kaçma Yaklaşımı

Kriz meydana geldiği dönemde kurumların problemi çözmesinin aksine krizden kaçma eylemlerini kapsayan bir yaklaşımdır. Kurumlar var olan sıkıntı ve problemleri göz ardı etmesi ve problem(ler)i çözmemesi giderek kriz durumun daha da büyümesine yol açar (Yavuz,2018:36). Krizden kaçma, istenmeyen olumsuz durumları azaltma ya da tam anlamıyla krizden kaçma yöntemlerini içermektedir. Kurumlar açısından uygun bir durum değildir. Kriz durumları kurumu tehlikelerle yüzleştirenken aynı zamanda normal duruma geçmesini sağlayan ipuçlarını da taşımaktadır (Akgöl,2010:27). Bunları anlamlandırıp değerlendirme de yöneticinin / yöneticilerin kabiliyetine bağlıdır. Tehlikelerin farkında olan yöneticinin onlardan kaçmak yerine çözmek için çaba sarf etmesi kurumu büyük olumsuz durumlardan kurtarabilmektedir.

2.2.5. Krizi Çözme Yaklaşımı

Krizleri çözme yaklaşımında iyi sonuçların elde edilmesinin püf noktası krizin ortaya çıkmadan önce tahmin edilmesi ve krize doğru zamanda doğru yöntemle müdahale edilmesidir. Bu açıdan kriz sinyallerini öncesinden alabilmek için belirli stratejilerin geliştirilmesi önem arz etmektedir. Kriz meydana geldiğinde ise, doğru anlamlandırılmalı krize karşı bulunulacak yaklaşımlarda çok dikkatli olunmalıdır. İyi sonuçların elde edilmesi ve krizin üstesinden gelebilmek için paniğe kapılmadan sakin bir şekilde krize yaklaşılmalıdır (Özden,2011:4). Krizi çözme yaklaşımının amacı, yöneticilere rahat bir şekilde, paniğe kapılmadan krizi nasıl atlatacaklarının yollarını göstermektir (Çetin,2001:47). Yöneticilerin, krizin daha çabuk çözülebilmesi için kuruma kesintisiz ve doğru bilgi akışının sağlanması için iyi bir kriz iletişim planını da hazırlaması gerekmektedir. Ayrıca kriz döneminde çalışanların etkilenmesini en aza indirmek ve daha hızlı kararlar almak için iç iletişimin iyi bir düzeyde olması gerektiği belirtilmektedir (Akgöl,2010:28) .

2.3. Kriz Yönetim Modelleri

Kriz yönetimi altı farklı modele sahiptir. Bu modeller; Lithlejohn'un Altı Adım Kriz Modeli, Fink'in Kapsamlı Kontrol Modeli, Mitroff'un Portföy Planlama Yaklaşımı Modeli, Kriz- Stratejik Yönetim Entegrasyonu ve Burnett'in Kriz Sınıflandırma Matrisi'dir. Modellerin açıklamaları şöyledir:

2.3.1. Lithlejohn'un Altı Adım Kriz Modeli

Kriz yönetim modelini Altı Adım Kriz Modeli olarak ifade eden Robert F. Lithlejohn, bu altı adımın sırasıyla birbirini takip ettiğini ve her biri diğerini tamamlayan adımlar olduğunu belirtmiştir. Bu adımlara göre kurumların sırasına göre ilkin, kriz durumlarını yönetecek teşkilatın yapısını oluşturması gerekir. Sonrasında kriz yönetim ekibinin üyelerini belirlemesi gerekir. Daha sonra bu ekibin gerekli eğitimlerini düzenleyip yetiştirilmelerini sağlaması gerekir. Kurumu zorlayabilecek örnek bir krizi ortaya çıkarıp ve krizi kontrol altına almayı başarmak, meydana gelme ihtimali yüksek kriz durumlarını tekrar gözden geçirip bir acil durum planı oluşturmak ve son olarak da kriz yönetimini sağlamak adımlarından oluştuğu ifade edilmektedir (Balaban, 2019:30; Yavaş, 2004:30).

2.3.2. Fink'in Kapsamlı Kontrol Modeli

Kapsamlı kontrol modelinde, karşılıklı etkileşim içerisinde olunan her alanda yaşanabilecek olumsuz durumların krize yol açabilme potansiyelini ve kriz türünü tanımlamak ve meydana gelebilecek krizlere karşı gerekli eylem planlarının hazırlanması gerektiği belirtilmektedir. Bu planlamalarda krizin yaratacağı etkilere de objektif bir şekilde yer verilmelidir. Krizleri yöneteceklerin veya kriz yönetim ekibi üyeleri strateji geliştirebilmek için “eğer” ve “şayet” ile devam eden sorulara cevap vermelidirler (Temir, 2014:19).

2.3.3. Mitroff'un Portföy Planlama Yaklaşımı

Portföy planlama yaklaşımı, her krizin etkisi farklı olduğundan, krizler türlerine göre farklı özelliklere sahip olduğundan dolayı bütün kriz türlerine tam anlamıyla kesin çözümler bulunmasının mümkün olmadığını savunmaktadır. Fakat kurumların iyi sonuçlar alabilmek adına krizleri yapılarına göre sınıflandırabilecekleri belirtilmiştir. Bu sınıflandırmanın ardından olabilecek en kötü kriz durumlarının meydana geldiği

düşünülecek, bu krizin üstesinden en iyi şekilde gelebilecek 18 yöntem hazırlanmalıdır. Bunun sonucunda farklı kriz ve kriz etkilerinin de tahmin edilmesi sağlanarak güçlü bir hazırlık planının oluşmasına imkân sağlanabileceği ifade edilmektedir (Balaban, 2019:31).

2.3.4. Kriz – Stratejik Yönetim Entegrasyonu

Kurumlar için kriz yönetimi her açıdan, özellikle de stratejik açıdan, çokça önem taşımaktadır. Kriz yönetiminin her bir farklı yönlerinin stratejik yönetim aşamaları ile bütünleşmiş bir şekilde olması gerektiği tartışılmıştır. Buna karşın, kriz yönetimi kurumu savunmayı-korumayı ele alırken stratejik yönetim rakiplerle mücadelenin saldırgan yönlerine dikkati çeker. Temel olarak stratejik yönetimin amacı kurumun refah seviyesini yükseltmektir, kriz yönetimi ise mevcut olan refahı korumaktır (Yavaş,2004:31; Kayış, 2016: 22-23).

2.3.5. Burnett'in Kriz Sınıflandırma Matrisi

Ortaya çıkan krizlerin ne kadar tehlikeli olduğunun, zaman baskısının, tercih ve denetim altına alınabilme seviyesi durumlarının on altı hücrelik bir matrise sınıflandırılabilceği ifade edilmiştir. Bunun sonucunda kriz yönetim ekibi sorunun kaynağını daha kolay bulabilecek ve analizler yapabileceklerdir. Bu yaklaşım, kurumun olası kriz durumlarına karşı gereklerin yerine getirilerek, ortaya çıkabilecek krizleri belirleyerek ve yapılacakların öncelik sırası kapsamında sınırlandırarak karar almada kolaylık sağlamaktadır (Balaban, 2019:31; Soy, 2018:18).

2.4. Kriz Yönetim Aşamaları

Kriz yönetimi ilk olarak özel sektörde, yer-mekân olarak ise Batı Avrupa ve ABD'de oluşturulduğu söylenmektedir. Türkiye'ye de 1990'larda ortaya çıkarılmıştır. Türkiye'de kriz yönetimi ilk olarak özel sektörde uygulanmış, daha sonra kamuda da yer almıştır (Güneş & Beyazıt,2010:20). Kurumu zor durumda bırakabilecek olası durumlardan kurum kaynaklarının, itibar ve saygınlığının zedelenmemesi için belli bir düzen içerisindeki mücadele, kriz yönetimi olarak adlandırılmaktadır. Tepkici bir yaklaşım gerektiren kriz yönetiminin olmazsa olmaz ögesi düzenli, güvenli ve sistemli bir iletişimidir. Kriz yönetiminin başarısını arttıracak en temel şartlardan biri kurumun hedef kitlesi, hissedarları ve kamularla olan iletişimin halkla ilişkiler kapsamında

yönetilmesidir (Bulduklı& Karaçor,2017:284). Buna göre, kurumların kriz yönetimi aşamalarında başarıyı yakalamalarındaki en önemli nokta; kriz öncesinde hedef kitlede, paydaşlarda vb. güçlü bir güven kazanmış olmalarıdır. Dolayısıyla her kurumun hayat safhasında karşılaşma ihtimali yüksek olan bu tarz olumsuz durumları öngörerek iç ve dış müşterilerinde güven kazanmaları şarttır. (Sezgin,2003:190)'ne göre ise kriz yönetim süreci, krizlerin yol açacağı olası başarı ve başarısızlıkların değerlendirilmesinde çok titiz davranılması gereken bir süreçtir. Çünkü, kriz yönetiminde sistemli ve düzenli bir mücadeleye ihtiyaç duyulmaktadır.

Krizlerin her durumda olumsuz olduğu düşüncesi doğru değildir. Krizler her ne kadar tehlikeli olsalar da kurumlar için bir fırsatı da barındırmaktadırlar. Bu fırsatları değerlendirebilmek de kriz yönetim sürecinin stratejilerine bağlıdır (Karaköse,2007:6). Bu yüzden kriz yönetim süreçlerinde oldukça net ve stratejik kararlar almakta fayda vardır.

Kriz yönetim aşamaları ise şu şekildedir (Arslan,2013:61):

- I. Kriz Sinyallerinin Alınması:** Krizler, daha önce de bahsedildiği gibi meydana gelmeden önce birtakım uyarı sinyalleri göndermektedir. Bu sinyaller kriz oluşumu ve şiddet derecesi hakkında önemli bilgiler içermektedir. Bunun için yöneticiler gönderilen sinyallere karşı hassas olmalı ve onları görmezden gelmemelidirler. Bu şartların sağlanmadığı durumlarda krizler meydana gelir. Erken uyarı sinyallerinin alınması da erken uyarı sistemlerinin olup olmamasına bağlıdır (Kaya, 2009:35).
- II. Krize hazırlık ve Krizden Korunma:** Krize hazırlık ve krizden korunma aşamasında kurumlar, krizler meydana gelmeden evvel eylem planlarını hazırlama, önlemler alma, kriz sinyallerinin alınabilmesi için erken uyarı sistemlerini oluşturduğu aşamadır. Bu aşamada çevreden gelebilecek zararların etkisi azaltılabilir hatta iyi değerlendirilmesi sonucunda kriz engellenebilir.

Krizden korunma ve krizleri engelleme sistemleri alınacak önlemlerde kullanılması için gelen uyarı sinyallerindeki bilgileri yönetime ilettiği ifade edilmektedir (Aytuğ, 2010 : 73). Kurumların krize hazırlanmaları ve korunmaları için birtakım şartlar bulunmaktadır. Bu şartlar şöyle ifade edilmiştir: kriz yönetimi için olumsuz düşünmemek, çeşitli stratejiler geliştirmek, kriz yönetimi ekibini oluşturmak, krizlerden etkilenebilecekleri tespit etmek, etkili bir iletişim ağı oluşturmak ve bu şartları sürekli olarak test etmektir (Kaya, 2009:37).

III. Krizin Denetim Altına Alınması: Kriz yönetimi kapsamında yukarıdaki iki aşamada alınması gereken önlemler, yapılması gereken hazırlıklar yerine getirilmediğinde krizlerin meydana gelmesi de kaçınılmaz olmaktadır. Bu durumda gerçek bir kriz söz konusudur. Artık bu aşamada gerçekleştirilmeyen faaliyetlerin yerine getirilmesi ve önlemlerin alınması ile ortaya çıkacak zararın seviyesi minimuma düşürülmesi için çaba sarf edilir. Krizin algılanmaması, krize geç müdahale edilmesine ve bunun da ciddi zararlara yol açacağı ifade edilmektedir (Kahraman,2009:83). Krizin denetimini sağlamanın en etkin yollarından biri de önleme ve hazırlık sistemlerinin sürekli test edilip, güncellenmesidir. Bir diğeri de kurum içinde iletişimin çok güçlü olması gerektiği bildirilmektedir (Atabay, 2019:22-23).

IV. Normal Duruma Geçiş: Kriz kontrol altına alındıktan itibaren kurumun, önceki normal durumundan daha iyi bir seviyeye getirilmesi için çabalanır. Kurumun kriz döneminde kriz yönetimiyle ilgili kazandığı deneyimlerin oluşturduğu durum krizden sonraki duruma uygun olmayabilir. Dolayısıyla ilkin yapılması gereken şey, merkezi otoriter yönetimi bırakmaktır. Krizden sonra kurumdaki yenilik ve değişimlerin personelin de moral ve motivasyonunu yükseltmesine ya da kötü yönde etkilememesine dikkat edilmelidir. Krizden sonra kurumun eksikliklerini ve hatalarını gören yönetimin daha etkin bir yapılanmayı kurması gerekmektedir (Şahin, 2014:64).

V. Öğrenme ve Değerlendirme: Öğrenme ve değerlendirme aşaması kriz yönetim sürecinin son aşaması olarak bilinmektedir. Bu son aşamadaki asıl amaç, kriz döneminde öğrenilenler, alınan kararlar ve önlemler analiz edilerek, ileride kurumun karşılaşılabileceği krizlere karşı daha güçlü önlemler alınarak başarıya ulaşmasını sağlamaktır. Öğrenme ve değerlendirme aşamasında gerçekleştirilecek faaliyetler ise “*hatasız öğrenme*” olarak adlandırıldığı ifade edilmektedir (Doğan, 2010:61).

Chong ise krizlerin daha iyi yönetilmesini altı adımda açıklamıştır: 1) Başa çıkma, 2) Yeniden düşünme, 3) Başlatma, 4) Algılama, 5) Müdahale etme ve 6) Kum torbaları ile çevirme

Başa çıkma adımı, kurumun içinde bulunduğu durum ile baş etmeye çalışması gerektiğini, bir kriz yönetim planının hazırlanmış olması gerektiğini, krizden kaçmaması gerektiğini, krizden kaçması durumunda ise çok daha büyük sıkıntılarla

boğuşacağını ifade etmiştir. Kriz yönetim planı olmadan krize yakalanan kurumların acil bir eylem planı hazırlayarak krizle baş etmesi gerektiğini ifade etmiştir. Yeniden düşünme adımında, deneyimlenen kriz ile başa çıktıktan sonra kurumun olumsuz durumla baş etmeye çalışırken kendinde ve uygulamış olduğu kriz yönetim veya acil eylem planında tespit ettiği eksiklikleri giderip bir dahaki krizde aynı hatalara düşmeden krizin atlatılması gerektiğini dile getirmiştir. Başlatma adımında, sürekli iyileştirme fikrindeki tüm personel ve yöneticilerin bir araya gelip gerekli değişikliklerin yerine getirilmeye başlanmasını dile getirmektedir. Algıla adımında; bu adımın asıl amacı erken uyarı sinyallerini yakalamaktır. Kurumun SWOT (Güçlü- zayıf yönler, fırsatlar, tehditler) analizini yaparak tehdit ve fırsatları belirleyip ona göre önlem alınmasını ifade etmiştir. Müdahale etme adımında, bir önceki adımda belirlenen risk faktörlerine müdahale etmeyi açıklamıştır. Nehir kenarlarında yaşamlarını idame ettiren insanlar taşkınlardan korunma yöntemi olarak yaşam alanlarını kum torbaları ile çevreleyerek korumuşlardır. Bu son adıma verilen isim de oradan gelmektedir. Kurumun müdahale çabaları oluşan krizi ortadan kaldırmaya yetmediğinde kriz yönetim planı mevcut ise, planı aktifleştirerek ve kurumun var olan tüm kaynaklarını, ekipmanlarını kullanarak kriz yönetim ekibinin bütün üyelerini harekete geçirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu adımdan sonuç alınmadığı takdirde başa çıkma adımına tekrar uygulanarak döngünün aynı şekilde devam ettirildiğini ifade edilmiştir (Chong, 2004: 43-46).

Her kurumun tüm krizleri önlemesi olası değildir, ancak her kurum krizlerin meydana gelme olasılığını düşürebilir, olası kriz potansiyelini düşürüp krizlerin sebep olacağı maddi yükü de azaltabilir. Bu sonucun elde edilmesinin yolu da önceden meydana gelmiş olan krizlerde farkına varılan hata ve eksiklerin düzeltilip tamamlanmasından geçer (Koç, 2012:32).

2.5. Kriz Yönetiminde Karar Alma Yöntemleri

Kriz durumları gibi zor dönemlerde karar almak, kuruma hâkim olan belirsizliklerden dolayı çok zor olabilmektedir. Kurum çıkarlarını en üst düzeylerde korumak gerekmektedir zaman baskısı da giderek artmaktadır. Bundan dolayı sağlıklı karar alma yöntemlerini kullanmak daha doğru olacaktır.

Böyle durumlarda kurum yöneticileri kişisel bazda kararlar almayı veya kurum çalışan ve diğer yöneticilerle bir ekip çalışmasıyla kararlar alıp sonuçlara ulaşabilirler. Krizlerde zaman baskısı fazla olduğundan zamanın kontrol altında tutulması büyük

önem taşır. Zamanın kontrol altına alınmadığı acil kriz durumlarında kurum panik ve endişeye sürüklenerek başarısızlıklarla karşı karşıya kalabilir. Kriz dönemlerinde hem zamanı kontrol altına almada hem de kriz yönetiminde kurumun başarılı olmasına olanak sağlayan yöntemler; Stratejik tahmin yöntemi, Olasılık hesaplaması, Beyin fırtınası yöntemi, DELPHİ yöntemi, Karar konferansı yöntemi, SWOT analizi yöntemi ve Karar ağacı yöntemidir (Atabay,2019:37).

2.5.1. Stratejik Tahmin Yöntemi

Stratejik tahmin yöntemi hem kriz gibi olumsuz durumlarda hem de ileride meydana gelebilecek krizleri tahmin etme ve sezgiye dayanmayla kararların alınması yöntemidir. Karar almanın ilk adımında kriz yönetim ekibi ve kurumun deneyim ve tecrübeleri, tahminleri araştırmalar sonucunda öne sürülen somut veriler ile karşılaştırılmasıyla ortak bir vizyon oluşturulur. Sonrasında oluşturulan bu vizyon kapsamında kurumun olası krizlere karşı stratejileri geliştirilir. Son adımda ise, stratejiler sırasıyla somut bir şekilde icraata geçirilir. Kriz durumlarında kullanılacak bu yöntem diğer yöntemlere oranla daha kolaydır, esnetilebilirdir ve daha az zaman aldığı belirtilmektedir (Güleryüz,2015:66).

Krizlerin ve belirsizliklerin üstesinden gelebilmek için uygulanabilecek en faydalı yöntemlerden biri stratejik tahmin etme, düşünme ve meydana gelenleri doğru bir şekilde değerlendirebilmektir. Bu yöntemin başarıyla uygulanabilmesindeki en önemli nokta liderliktir (Akgöl,2010:41). Yani bu yöntemi başarılı bir şekilde uygulayabilmek için liderlik özelliklerini taşımak önemlidir.

2.5.2. Olasılık Hesaplaması

Olasılık hesaplaması yöntemi, kurumun meydana gelebilecek birtakım olayların, durumların etkilerini ve şiddetini öngörememesinden kaynaklı oluşacak boşluğu doldurmak için uygulanan bir yöntemdir.

Bu yöntem kriz durumları sürecinin tahmin edilemediği şekilde ilerlediği koşullarda ikame edilebilecek planlamalardır. Sezgiler, olumsuz durumlar gelişmeden önce hakkında birtakım görüşler belirtilen durumlara ve akla yatkın olaylara dayandırıldığı belirtilmiştir. Ancak, kurumun muhtemel olaylara karşı yaptığı planlamalar belirli durumlarda uygulanmaktadır (Atabay,2019:34).

2.5.3. Beyin Fırtınası Yöntemi

Beyin fırtınası yöntemi, herhangi bir problemin çözümü için beyinde birçok farklı çözüm ve düşünceler üretilerek uygulanan yaratıcı bir karar alma yöntemidir. Krizlerin meydana geldiği dönemde kararlar almak için bu yöntem hem yöneticiler bireysel olarak hem de bir grup halinde uygulanabilen bir yöntem olduğu ifade edilmektedir. Yöneticiler tek başına bireysel olarak muhtemel tüm durumları göz önünde bulundurarak çeşitli araştırmalar yapıp nihai kararları alabilmektedirler (Balkan,2004:55).

2.5.4. DELPHİ Yöntemi

Rand Corporation'un geliştirdiği Delphi yöntemi, ileriki dönemler için tahminler yürütmede kullanılan bir uzlaşma ve karar verme yöntemidir. Bu yöntem, meydana gelen kriz, problem, sıkıntı durumlarında uzmanların yüz yüze görüşüp, tartışıp kararların verilmesine olanak tanıyan bir yöntemdir. İlk önce konunun uzmanlarına ortadaki problemler hakkındaki görüşleri ve çözüm önerileri ile ilgili bir form gönderilir. Uzman kişiler tarafından doldurulan bu formlar toplanır ve toplanan görüş ve öneriler gruplandırılarak kendilerine tekrar iletilir. Bu süreç karar alınıncaya değin bu şekilde devam eder. Delphi yönteminin yazılı olarak karar alma yöntemi olduğu belirtilmektedir. Gelen cevaplar ekip lideri tarafından yüksek(%10), orta (%80) ve düşük (%10) olmak üzere üç gruba ayrılır. %20'lik dilimi oluşturan uç görüşleri beyan eden bireylerden mantıklı açıklamalar istenir. Buna mantıklı açıklamalar yap(a)mayan bireylerin görüşleri ise elenmektedir (Güleryüz,2015:66).

Delphi yönteminin bir başka açıklaması ise şöyledir; herhangi bir konu hakkında, kurumdan bir grup insanın ortak bir görüşe ulaşmasını hedefleyen yöntemdir. Bu yöntem ağırlıklı olarak yönetsel sorunları değerlendirmede kullanılmaktadır (Ekici, Cerit, Gür, Mert, & Türkmen,2016:26) .

2.5.5. Karar Konferansı Yöntemi

Karar konferansı yöntemi, kriz problemleri üzerine konsantre olunan, kriz yönetim ekibine işin ehli olan uzmanların dâhil edilmesini ve çalışma ortamından uzak bir alanda görüşmelerin gerçekleştirilmesini gerektiren bir yöntemdir. Yöntemin kurallarına göre kriz durumlarında kararların alınması için basamaklarına göre adım adım üyeler sorunun yapısını tartışır, çözüm modeli oluşturulur, ihtimaller de göz

önünde bulundurularak değerlendirmeler yapılır ve kararlar alınır. Son olarak yazılı bir eylem planı hazırlanarak gerekli faaliyetlerin uygulanmasına başlanır (İpçioğlu,2013:84-85).

2.5.6. SWOT Analizi Yöntemi

SWOT analizi yöntemi İngilizce “Strenghts (Güçlü yönler)”, “Weaknesses (Zayıf yönler)”, “Opportunities (Fırsatlar)” ve “Threats (Tehditler)” kelimelerinin baş harflerinden oluşturulan kurumun zayıf ve güçlü yönlerini, fırsat ve tehditlerini belirlemek için kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntemle kurumlar güçlü yanlarının farkına varıp onları korumaya ve daha da güçlendirmeye, tehdit ve fırsatlarını da görerek nasıl ve ne zaman kullanılacaklarına, tehditleri ise fırsata çevirmeye veya nasıl kullanılacaklarını belirlemeye yönelik stratejiler geliştirilebilmektedir.

Swot analizi, kurumların iç ve dış çevre analizleri yaparak güçlü ve zayıf yönlerini bulmaya çalıştığı bir yöntemdir. Bu yönler belirlendikten sonra “ dış durum değerlendirmesi” yapıp kurumun diğer rakip kurumlar karşısındaki vaziyeti belirlenir. Daha sonra ise fırsat ve tehdit bildiren durumlar bulunmaya çalışılır (Patan,2009:58; Kördeve,2018:68).

2.5.7. Karar Ağacı Yöntemi

Karar ağacı yöntemi, kritik zamanlarda kararalar alınırken fırsatların da öngörülmesini sağlayarak, karar-fırsat arasındaki bağlantıyı şekilsel olarak açıklayan bir yöntemdir. Bu yöntemde değerlendirme biçimi, bilgisayarlar üzerinden geliştirilen simülasyon analizlerinin temelini oluşturduğu ifade edilmektedir. Karar ağacı yönteminin avantajı ise maliyet hesaplamaları yaparak ortaya çıkan problemlerle alakalı farklı kararlar çıkarmasıdır. Analizde fırsatlar için “ + ”, tehditler için ise “ - “ değerler verilerek, muhtemel sonuçlar bahsedilen sonucun olasılık değeri ile çarpılır ve çıkan tüm sonuçlar toplanır (Kahraman,2009:99).

2.6. Kriz Yönetiminde İletişim ve Halkla İlişkiler

Kriz dönemlerinde iletişim ve halkla ilişkiler krizin başarıyla atlatılabilmesi ve yönetilebilmesinde en önemli rolü oynayan unsurlardandır. İletişimin hem iç çevrede hem de dış çevrede güçlü ve sağlıklı olması gerekir. Özellikle hedef kitlenin basın ve sosyal medya yoluyla bilgilendirilmesi veya kitlenin sorularına hemen cevap olunması

büyük önem arz etmektedir. Aksi takdirde kurum imaj ve itibarının korunması, geliştirilmesi zorlaşabilmektedir. Halkla ilişkiler ise; dış çevre analizleri yapıp değerlendirilerek kurumun nasıl bir itibara sahip olduğu ve kriz döneminden sonra hedef kitlenin istek ve ihtiyaçlarına göre daha çok hangi alanda kurumun geliştirilmesi gerektiği fikirlerine ulaşılabilmesinde fayda sağlamaktadır (Çitekçi, 2016: 66-67).

Kurumların rakipleriyle rekabet edip ayakta kalmalarını sağlayan etkileşim hali kolay bir şekilde iletişim kurulmasına olanak tanıdığı gibi kriz durumlarında da kolaylık sağlayabildiği ifade edilir. Kurumun dış çevresiyle de iç çevresiyle de sağlıklı bir iletişimin kurulması, kriz dönemleri için güçlü bir kanal geliştirilmesinin önünü açacaktır. Krizlerin uyarı sinyallerinin anlaşılabilmesi için kurumun iç ve dış mesajlara karşı hassas olması gerekir. Yani iletişim kanallarının kesinlikle kapalı olmaması gerekir. Açık iletişim kanallarının hızlı bilgi akışını sağlamasıyla kriz döneminde mesaj iletimini de hızlandıracaktır. Bu da kurumun krizi başarıyla yönetmesine katkı sağlayacaktır. Kurumlar kriz yönetim ekibinin kriz durumlarında gerekli olan iletişim araçlarını sağlamalıdır. Bu iletişim araçları hem ekibin daha aktif ve hızlı davranmasını sağlar hem de kriz yönetimini kolaylaştırıp başarılı olmasını sağlar (Akdağ& Taşdemir,2006: 141-145).

Kriz yönetimi aşamasında iletişim kanallarının açık olmamasından dolayı bilgi akışının sağlanmaması toplumda birtakım söylentilerin ortaya çıkmasına ortam hazırlayabilmektedir. Kurum bu fırsatı tanımamak için rahatlıkla basına ulaşp hedef kitleyi bilgilendirmesi gerekmektedir. Bu açıdan kurumun devamlı olarak basınla iletişim halinde olabilmesini sağlayan bir basın merkezi kurması gerektiği ifade edilmektedir (Özdemir,1994:54).

Kriz yönetiminde sağlıklı iletişimin sağlanabilmesi için dikkat edilmesi gereken bazı noktalar:

- Kurumun hem iç çevresine hem de dış çevresine bilgi akışının sağlanması,
- Eylem planında olabilecek tüm kriz türlerine karşı bir iletişim planının oluşturulması,
- Oluşan olumsuz her durumun hiçbir zaman görmezden gelinmemesi, hafife alınmaması, çalışan ve yöneticilerin panik durumlarının, kaygılarının giderilmesi gerektiğinin kabul edilmesi,
- İletişim ve eylem planın belli periyotlarla güncellenip yenilenmesi,

- Kriz anında ulaşılması gereken bireylerin listesi ve onların işyeri, cep, aile bireylerinin, hatta komşularının telefon numaralarının hazır olarak bulundurulması,
- Her çalışan için iletişim çizelgesinin hazırlanıp dağıtılması,
- Kriz durumu için tek bir yetkilinin belirlenip, gerekli açıklamaların zamanında yapılması,
- Basın toplantıları için bir yer ayarlanması (Özdemir,1994:60).

Kriz dönemlerinin, mükemmel denilecek derecede yönetilmesine büyük katkılar sağlayan unsur halkla ilişkiler faaliyetleridir (Canöz & Gedikçi Öndoğan,2015:37). Halkla ilişkiler, kurumların hedef kitlelerinin dikkatini çekmek, onların güven ve sempatilerini kazanmak amacıyla onlara hedeflerini, mesajlarını, proje faaliyet ve etkinliklerini, sosyal sorumluluk faaliyetlerini iletme olduğu ifade edilmektedir (Çitekçi,2016:55). Halkla ilişkiler, kurumların kriz sinyallerine karşı hassas olup, ona göre hareket edilmesini sağlamakta, kriz ortaya çıktığında ise an az zarar ile krizlerin atlatılması için faaliyetlerde bulunmaktadırlar (Akdağ,2005 : 6). Halkla ilişkilerin faaliyet alanlarından biri itibar yönetimidir. Kurumların itibarını etkileyen en önemli unsur ise krizlerdir. Meydana gelen krizler, ara sıra sosyal medya ile ara sıra da geleneksel medya araçlarıyla orta çıkıp sosyal medyaya yayılabilmektedir (Yenice, Pirtini, & Ataman,2018:3). Kurumların çevrimiçi itibar yönetiminin tekniği ise şu beş aşamadır:

- ✓ Hedef kitlenin sosyal medya platformlarında kurum ile ilgili düşünce ve görüşlerinin takip edilmesi,
- ✓ Olumlu düşünce ve görüşlere sahip olmayan bireylere ulaşip nedenini araştırmak,
- ✓ Kurumun bu düşünce ve görüşlere yanıtının yumuşak bir şekilde olması,
- ✓ İhtiyaç duyulduğu zamanlarda çevrimiçi olmayan medya araçlarında faydalanmak (Yenice, Pirtini, & Ataman,2018:5).

Sosyal medya ortamında meydana gelen örnek bir kriz: Türkiye’de ilk olarak meydana gelen sosyal medya krizi “Danone Krizi”dir. Danone krizinin ortaya çıkması, birtakım kişi veya kişilerin danonenin içeriğinde çocuklarda zihinsel ve bedensel gelişimi etkilemesine neden olan bazı ürünlerin bulunduğu dair binlerce kişiyi e-posta iletmesiyle ortaya çıkmıştır (Kayış,2016:61).

Halkla ilişkilerin amaçları ise şöyledir (Çitekçi,2016:59);

- ✓ Konu hakkında toplumu / hedef kitleyi aydınlatmak,
- ✓ Hedef kitlenin ihtiyaç duyduğu hizmetlerin verilmesinde sürecin hızlı işlemlerini sağlayıp onlara kolaylık sağlamak,
- ✓ Halkla ilişkiler çalışmalarıyla kitleyi dinleyerek ihtiyaç ve isteklerine, önerilerine göre gerekli faaliyetlerin yapılmasını sağlamak.

Özellikle kriz dönemlerinde kriz yönetiminde ve iletişimde çok dikkatli olunması gerekmektedir. Yönetimin veya çalışanların yaptığı açıklamalarda söylenecek her kelimenin özenle seçilmesine dikkat edilmesi gerekir. En ufak bir hatada kurumun bütün imajı bir anda yok olabilir. (Ayan,2016:12)'nın da belirttiği gibi, kriz yönetim ve iletişimde kesin olmayan, teyit edilmeyen bilgiler kesinlikle aktarılmamalıdır. Eğer tersi şekilde davranışlarda bulunulursa kurumlar daha şiddetli bir kriz ortamına sürüklenebilir veya kurumların imajlarının zedelenmesine yol açabilir.

Kriz yönetiminde ve iletişimde kullanılabilecek hem sosyal medya araçları hem de geleneksel iletişim araçları bulunmaktadır. Kriz anında kullanılmasının yarar sağlayacağı iletişim araçları; Basın bildirimleri, video konferansları, posta, telefon, faks, gazete, radyo, televizyon ve basın toplantılarıdır (Haşit,1999:101). Sosyal medya araçları ise şunlardır; Facebook, Twitter, LinkedIn, Bloglar, vs. Kurumlar sosyal medyada meydana gelebilecek krizlere önlem olarak rehber hazırlaması gerekir. Aynı zamanda bu rehberin içeriği kurumun temel prensiplerine uygun olarak hazırlanması gerektiği belirtilmektedir (Diyadin,2015:12-20).

Krizlerde toplum güveninin kazanılmasında en önemli olan nokta, açıklamaların tek bir kişi tarafından yapılmasıdır. Bu kişi de kurum yetkililerinden biri ve hatta mümkünse bu yetkili kişinin kriz yöneticisi olması gerekir (Doğan, 2010: 60; Karlık, 2007: 135-136). Buna örnek vermek gerekirse 2019 Aralık ayında Çin'de ortaya çıkıp daha sonra tüm dünyaya yayılan ve 2020 Mart ayında Türkiye'de de görülmeye başlanan Covid-19 virüsünün yarattığı küresel ve ulusal krizin yönetiminde Sağlık Bakanı Fahrettin Koca'nın bizzat her akşam periyodik olarak belli bir saatte televizyon ekranlarında topluma durumun detayları hakkında tüm şeffaflığıyla bilgi vermesi toplum güvenini kazanma açısından iyi bir adım olduğu düşünülebilir .

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. RİSK VE RİSK YÖNETİMİ

Bu bölümde de risk'in tanımı risk kontrol önlemleri, risk yönetimi ve risk yönetim sürecinde kullanılabilecek yöntemler açıklanmıştır.

3.1. Risk Kavramı

Globalleşen, değişen ve dönüşen dünyada kurumların, çalışma hayatında meydana gelen değişikliklerle oluşan kargaşa ve karmaşıklıklara karşı risk yönetimi çalışmaları yapmaları zorunluluk haline gelmiştir (Terzioğlu, 2019: 8). Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ / WHO) 2002'de riski; herhangi bir durumun olumsuz sonuçlanma olasılığı veya bu olasılığa sebep olan etken olarak tanımlamış ve riskin şu anlamlara da gelebileceğini belirtmiştir; risk olasılık, olumsuz sonucu meydana getiren etken, bir sonuç, zorluk veya tehdit anlamlarına da gelebilmektedir (Hisar, 2013: 9). Sözlük anlamı olarak ise; risk, zarara uğrama tehlikesini ve tahmin edilebilen tehlikeleri ifade etmektedir (Aydınlı, 2010: 3).

Risk, tehlikeli bir durumun ortaya çıkması ve bu duruma maruz kalma sonucunda meydana gelebilecek yaralanma, sağlık bozulmasının ciddiyetinin birleşimidir (TS 18001, 2008: 6). Tehlike ve risk arasında bir bağlantı vardır. Tehlike, riskin olumsuzluğunu ifade eder ve tehlike oranı arttıkça risk oluşma ihtimali de artmaktadır (Yerekapan, 2019: 24).

Risk ve belirsizlik iç içe geçmiş kavramlardır ve dolayısıyla çoğu zaman birbirinin yerine kullanılabilmektedirler. Fakat risk ve belirsizlik kavramları birbirinden farklıdır. Risk ile ilgili çalışmalar yüksek oranda belirsizlik içermektedir. Çoğu çalışmanın sonucu istatistiki açıdan risk anlaşılmasına karşın, durumlar tek tek incelendiğinde belirsizlik kavramı ortaya çıkmaktadır (Esen Özyurt, 2014: 7). Kısacası riski olumsuz etkiler yaratan olaylar olarak tanımlayabiliriz. Risk ile ilgili birtakım temel kavramlar:

Olasılık: Bir olayın veya durumun meydana gelme ihtimalidir (Yıldız, 2018: 6).

Belirsizlik: Geleceği ve sonucu tahmin edebilme kabiliyetine şüpheyle yaklaşılmasıdır (Özyurt, 2014: 8).

Tehlike: Tehlike mefhumu Arapça “tehluke” kökünden gelir, “büyük zarar ve yok olmaya yol açabilecek durum, gerçekleşme ihtimali olan ancak istenmeyen durum” anlamlarına gelmektedir (Aydınlı, 2010: 5). İşyerinde mevcut olan veya dış çevreden gelebilecek, kurumu veya personeli olumsuz bir şekilde etkileyebilen ve zarar verebilen olaylardır (Hukuk ve Mevzuat Genel Müdürlüğü, 2012: 11648).

Doğal risk: Planlanmamış bir denetleme mekanizması yönteminin doğal sürecinde meydana gelen risktir (Temeltaş, 2019: 30).

Artık risk:Yapılan denetleme ve alınan önlemlere rağmen ortadan kaldırılamayıp kabul edilen seviyedeki riskleri ifade etmektedir (Gezgin, 2020: 22).

Risk İştahı: Kurumun faaliyetlerini sürdürürken belirlediği misyon ve vizyona uygun olarak kabullendiği detaylı risk miktarıdır. Aynı zamanda risk iştahı riskin tanımlanmasında, değerlendirilmesinde önemli rol oynar (Yerekapan, 2019: 50).

Risk kapasitesi: Kurumun meydana gelebilecek herhangi bir olumsuz olayın etkisini atlatma becerisidir, ortaya çıkabilecek bir sarsıntıya dayanabilme gücüdür (Gezgin, 2020: 1).

Risk toleransı: Risk toleransı, risk alma miktarıdır. Kurum riski almada çekimser tavır sergileyebilir, risk almaktan kaçınabilir veya riski alabilir (Soajın, 2020: 93).

Belirlenmiş risk: İlgili analiz yöntemleriyle belirlenmiş olan risktir (Temeltaş, 2019: 30).

Belirlenmemiş risk: Tespit edilmeyen riski ifade etmektedir (Temeltaş, 2019: 30).

Toplam risk: Toplam risk ise kurumda olabilecek tüm risklerin toplamını ifade etmektedir (Yılmaz, 2007: 72).

Sağlık kurumlarında riskler diğer kurumlara oranla daha fazladır. Sağlık kurumlarında klinik riskler ve klinik olmayan riskler olarak ikiye ayrılmaktadır. Klinik riskler tıbbi hatalarda vs. meydana gelen riskler; klinik olmayan riskler ise işletme olarak karşılaşılabilecek risklerden oluşmaktadır. Bu kurumlarda risk altındaki unsurlar şunlardır (Gökmen & Güleç, 2010: 12);

İnsanlar: Ziyaretçiler, hastalar ve çalışanlar.

Fiziki ve mali varlıklar: Bina ve cihazlar.

Hukuki konular: Tıbbi hatalar sonucunda kuruma açılan davalar.

Kurum ile ilgili konular: İtibar.

Kurumların ya da bireylerin tahammül etmek zorunda kaldıkları risklerin birçok nedeni vardır. Bu nedenler aşağıdaki gibidir;

- ✓ Planlı ve programlı bir şekilde çalışılmaması,
- ✓ Aşırı motivasyon,
- ✓ Zamanın kısıtlı olması,
- ✓ İhmal,
- ✓ Çevrenin etkileri,
- ✓ Yönetimin baskısı,
- ✓ Küçük risklerin karşılığında büyük kâr beklentisinin olması (Emhan, 2009: 212).

Risk durumlarının tanımlanıp, tedbirlerin alınması için risk analiz öğelerinin bilinmesi gerekmektedir. Risk analizi üç temel öğeden oluşmaktadır; risk iletişimi, risk değerlendirmesi ve risk yönetimi. İlk önce risk analizleri yapıp değerlendirmeler yapılmalıdır. Bu değerlendirmeler risk yönetimi için nasıl bir yol izlenmesi gerektiği hakkında ipuçları da verecektir. Risk iletişimi ise; risk durumlarının açıklanıp, değerlendirilip ve bu risklerin nasıl yönetileceği belirlendikten sonra kurumun tüm personelleri ile iletişime geçildiği adımdır. Risk iletişimi, riskler ile ilgili fikir, düşünce ve önerilerin öne sürüldüğü unsurdur. (Yıldız, 2018: 7-8). Risk analizi, hasta, çalışan ve kurum güvenliğini, meydana gelecek felaketlerdeki olası tehlike ve zararların belirlenmesi ve zararların minimuma düşürülmesi gibi konuları kapsamaktadır (Gül, Bol, & Erbaycu, 2013: 5). Risk analizi, saptanmış olan tehlikelerin tamamı tek tek ele alınarak, bu tehlikelerin sebep olacağı risklerin olasılık miktarının ve kimlerin ne şiddette bu risklerden zarar göreceği belirlenerek yapılmaktadır (Özcan, 2018: 21). Böylece risk analizi, muhtemel tehlike ve tehditlere karşı hazırlıklı olunmasında ve tıbbi hata vakalarının azaltılmasında büyük katkı sağlar (Yıldız, 2018: 7). Diğer yandan risk analizi, kazaların ve riskin olası zararlarını belirleme, maddi- manevi kayıpları minimuma indirerek kurum verimliliğini artırma, kurumun gelişmesini, büyümesini ve tüm bunların en ekonomik şekilde yapılmasına katkıda bulunmaktadır (Yıldız, 2018: 8).

Sağlık kurumlarında karşılaşılabilecek çeşitli risk alanları bulunmaktadır. Bu risk alanları şunlardır;

- Enfeksiyonlar / biyolojik riskler, kimyasal ajanlar / tehlikeli maddeler, radyasyon, kesici delici alet ve iş makineleriyle yaralanmalar, tehlikeli atıklar,

psikososyal riskler, ekonomik riskler, sitotoksik riskler / Alerjik reaksiyonlar, fiziksel şiddet, gürültü, gıda zehirlenmeleri (Özyurt, 2014: 33-34),

- Stratejik riskler, yasal riskler, insan kaynakları ile ilgili riskler, teknolojik riskler, klinik / hasta güvenliği ile ilgili riskler (Özcan, 2018: 18).

3.1.1. Risk Kontrol Önlemleri

Belirlenen tüm riskler “risk kontrol hiyerarşisi”ne göre kontrol edilmelidir. Riskin ortadan kaldırılması mümkün ise diğer alt seviyelerin uygulanmaması gereklidir. Ortadan kaldırılabilen riskin diğer alt basamaklarla kontrol edilmeye çalışılması risk kontrol sürecine ket vurulmasından öteye geçilemez.

Hiyerarşik risk kontrol önlemleri şu şekildedir (Aydınlı, 2010: 10-11):

1. Riskin Ortadan Kaldırılması: Risk seviyesinin yüksek olduğu araç, makine ve süreçlerin yok edilmesidir. Örneğin; teknolojik olarak daha alt seviyelerde kalan tıbbi teçhizatların yenileriyle değiştirilmesidir.
2. Yerine Koyma : Tehlike yaratan riskin ortadan kaldırılmasının mümkün olmadığı durumlarda yüksek oranda risk taşıyan makine veya teçhizatların daha az risk taşıyanlarla ikame edilmesidir.
3. Kontrol ve İzolasyon: Mevcut risk durumu, ekipmanı ortadan kaldırılamıyorsa ya da daha az risk taşıyanla ikamesi yapılamıyorsa izolasyonu sağlanmalıdır. İzole edilmesi de mümkün değilse durum, teçhizat veya malzemenin kontrolünün sağlanması için bunlardan etkilenen, zarar gören insan sayısının azaltılması, etkilenme düzeyinin ve süresinin azaltılması gerekmektedir.
4. Yönetmelik Önlemler ve Kurallar: Riskin ve tehlike yaratan durumun elimine edilmesi amacıyla, çalışma prosedürlerinin, güvenli iş nizamı ve akışı vb. kurallarının belirlenip yayımlanması yöntemi uygulanır. Bu şekilde personel bilinçlendirilir ve çalışma hayatına da bir düzen kazandırılır.
5. Kişisel Korunma: Koruyucu ekipmanlar rahatsızlık yarattığı için, kullanımının denetlenmesi zor olduğu için ve hatta görevi yerine getirmeyi de zorlaştırdığı için kişisel korunma adımı kurumların en son uygulayacağı adım olmalıdır. Kişisel koruyucu ekipmanların kullanımının zorunlu olduğu durumlarda ise kullanım koşullarının yayımlanması gerekmektedir.

3.2. Risk Yönetimi

Risk yönetimi kavramının sağlık kurumlarında ele alınması çok eski dönemlere dayanmaktadır. Babil imparatorluğu kralı Hammurabi, tıbbi hatalardan (malpraktis) kaynaklanan ölüm ve yaralanmalara yol açan hekimlerin ellerini kesme ile cezalandıran bir kanun çıkarmıştır (Aksay, 2003: 17). Malpraktis veya tıbbi hata, hekimin / tıbbi personelin tedaviyi eksik veya hatalı uygulaması, tedaviyi uygulamaması ile ortaya çıkan zarardır (Aydınlı, 2010: 31). Günümüze yakın dönemlerde ise, hastanelerde risk yönetiminin uygulanmaya başlanması, ABD’de 1970’lerde tıbbi hata artışının yarattığı kriz sonucunda ve endüstride de kalitenin sağlanabilmesi hasebiyle kullanılan risk yönetimi programının örnek alınmasıyla olmuştur. Kullanılan bu risk yönetimi ile risklerin tanımlanması, analiz edilmesi, değerlendirilmesi, meydana gelen kaza, hata ve yaralanmaların azaltılması amaçlanmıştır (Sezgin İnce, 2008: 73).

Kurum çalışanlarının hatalı tıbbi uygulamalarda bulunmalarını etkileyen unsurlar; kalitesi malzemelerin kullanılması, iletişim eksikliği, ihmal, dikkatsizlik, yorgunluk, uygun olmayan çalışma ortamı, yönetim, eğitim ve uzmanlıktır (Bayır, 2018, s. 12)

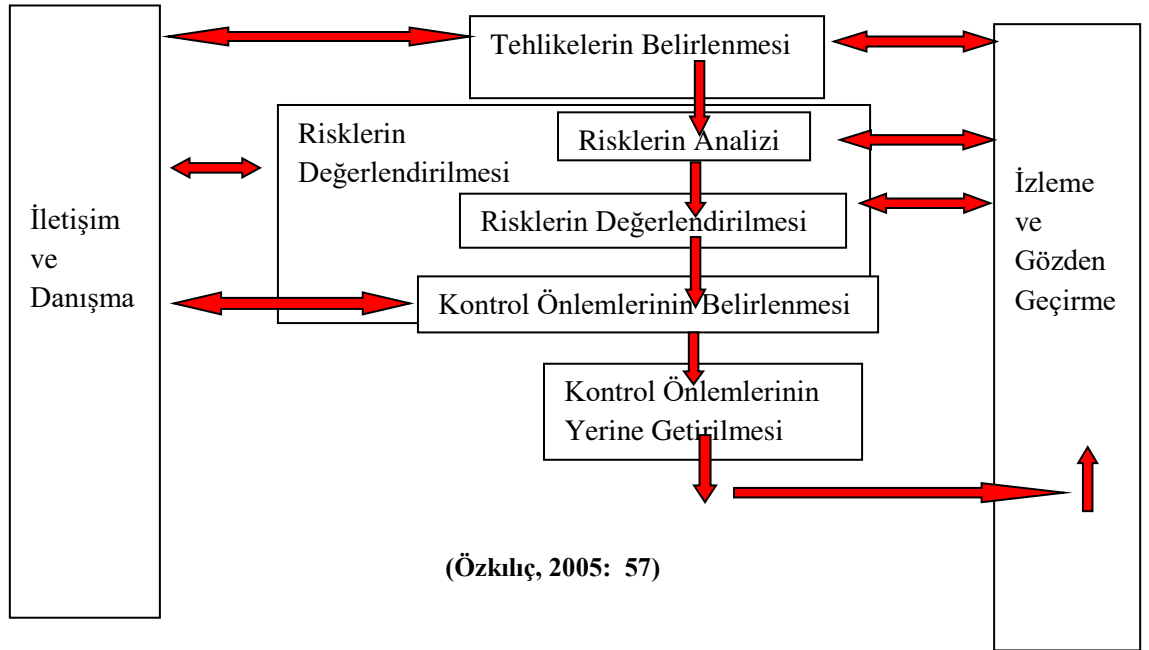
Kurumlar, her türlü risk durumuyla mücadele etmektedirler. Riskleri önlemek ve risklerle mücadele edebilmek için öncelikle risk tahminlerinde bulunabilmek gerekmektedir. Risk tahminlerinin zorluğu kadar yönetilmeleri de zor olmaktadır. Dolayısıyla riskler hiçbir zaman tamamen yok edilemez ancak riskin seviyesi ve tehlikesi azaltılabilir. Örneğin kurumlarda yangın veya deprem riskleri yok edilemez ancak deprem, yangın sigortaları yaptırılarak riskler sigorta kurumlarına aktarılabilir (Aksay & Orhan, 2013: 14). Çalışma koşullarından ve verilen hizmet sürecinin şartlarından dolayı sağlık kurumlarında risk çok fazladır ve bu kurumlarda etkili bir risk yönetimi diğer kurumlara oranla daha fazla önem taşımaktadır. İyi bir risk yönetiminin yapılabilmesi için ise risk yöneticilerinin mevcut tehlikelerin farkında olması ve bu tehlike durumlarına göre tedbirlerin alınması gerekmektedir (Yıldız, 2018: 1).

Sağlık kurumlarında risk yönetimi, hizmet süreçlerinin sürekliliğini sağlamak, var olan risklerin tanımlanması ve bu risklerin tehlikelerinin azaltılmasıdır (Özcan, 2018: 15). Sağlık kurumlarında risk yönetimi, kurumun maddi kaynaklarını, itibarını ve kârını tehdit etme potansiyeli olan ve teşhis, tedavi süreçlerinde sıkıntı yaratabilecek her türlü risk durumunu tanımlama, analiz etme ve tedbirlerini almaktır (Güleç & Gökmen, 2009: 166). Sağlık kurumlarının risk yönetimi için yapması gerekenler; risk haritalarını

çıkarmak, iş akış şemalarını belirlemek ve görev tanımlarını yapmaktır. Her personel kendi çalışma alanıyla ilgili risk çalışmalarına aktif olarak katılım sağlamalıdır (Aksay & Orhan, 2013: 20).

3.2.1. Risk Yönetim Süreci

Sağlık kurumlarında risk yönetimi; hizmet kalitesini arttırmayı, hem hasta hem de çalışan güvenliğini sağlamayı amaç edinen ve bu amaca ket vurabilecek faktörleri risk kapsamında değerlendirip analiz eden, ona göre gerekli tedbirleri alan bir süreçtir (Korkmaz, Aytaç, Kılıç, Yücel, Toker, & Gümüş, 2014: 3). Risk yönetimi sadece hataların oluşmasını engelleyen bir süreç değildir, aynı zamanda meydana gelen olumsuzluklardan bir ders çıkarıp kurumun güvende kalmasını da sağlayan bir süreçtir (Korkmaz, ve diğerleri, 2014: 8). Risklerin engellenmesi ve risklere karşı koruma sağlanması için yapılan faaliyetler risk şiddetini ve risk olasılığını etkilemektedir. Risklere karşı koruma sağlamak için yapılan faaliyetler şiddeti azaltırken, riskleri engellemeye yönelik olanlar ise risk ihtimalini düşürmektedir (Hisar, 2013: 13). Risk yönetim süreci; tehlikelerin belirlenmesi, risk değerlendirme, alternatif risk düzeltme araçları arasında seçim yapmak, seçilen alternatiflerin uygulanması, izleme ve gözden geçirme ve iletişim ve danışma adımlarından oluşmaktadır.



Şekil 4. Risk Yönetim Süreci

3.2.1.1. Tehlikelerin Belirlenmesi

Risk yönetimi sürecinin en önemli aşaması tehlikelerin belirlenmesi aşamasıdır. Kurumda mevcut olan ve kuruma, çalışanlara, hastalara zarar verebilecek etkenlerin tarafsız bir şekilde değerlendirilmesidir. Bu aşamanın tamamlanabilmesi için çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. Şartlara en uygun yöntemin kullanması veya birkaç yöntemin birlikte kullanılması var olan tehlikelerin daha iyi çözümlenip anlaşılmasını sağlayabilmektedir. Tehlike arz eden durumların belirlenip onlara karşı uygun tedbirlerin alınabilmesi için tıbbi hatalara, kazalara, yaralanmalara ve ölümlere yol açabilecek bütün olayların tanımlanması gereklidir (Aydınlı, 2010: 9). Risk ve tehlikelerin belirlenmesi adımı ortaya çıkan sonuçlar, ulaşılan bilgiler problemlere çözüm üretilme sürecini de içermektedir (Bayır, 2018: 9).

3.2.1.2. Risk Değerlendirme

Risk değerlendirmesi, olası bir kayıp veya zararın meydana gelme ihtimalinin ölçülmesidir. Tehlikeler veya riskler belirlendikten sonra bu tehlikeler risk yöneticileri tarafından değerlendirilmelidirler. Risk değerlendirmesi durum aciliyetine, önceliğine göre sırasıyla yapılmalıdır (Yerekapan, 2019: 52). Sıralama şöyle açıklanabilir (Soajn, 2020: 47);

Çok önemli riskler; kurumun başarısızlığına neden olabilecek önemli riskleri içerir.

Önemli riskler; Kurumu fazlasıyla zorlayacak riskleri içerir.

Önemsiz riskler; Kurumu günlük olarak maddi zarara sokabilecek riskleri içerir.

3.2.1.3. Alternatif Risk Düzeltme Araçları Arasında Seçim Yapmak

Riskler değerlendirildikten sonra gelen bu adımda, belirlenen risklere karşı kullanılacak yöntem ve teknikler karşılaştırılarak uygun yöntem seçilir. Riskten kaçınmak, risk seviyesini düşürmek, riski transfer etmek ve riski kabullenme kullanılabilecek risk yönetim teknikleridir. Hangi yöntemin kullanılacağı ise kurumlara göre değişebilmektedir. Risk yöneticisi kurum için en ekonomik ve zaman kaybı yaratmayacak, yöntemi seçerek uygulamalıdır (Bayır, 2018: 9-10).

3.2.1.4. Seçilen Alternatifin Uygulanması

Bu aşamada kurumlar bir önceki adımda belirledikleri en uygun yöntemi uygulamaya başlar. Fakat kurum uygulanmasına karar verilen yöntemi etkin hale getirmeden önce bir süre deneyip etkilerini saptaması gerekir (Aydınlı, 2010: 11). Bu adımda en iyi sonucu elde edebilmek için tüm departman yöneticilerinin ve çalışanlarının fikirlerinin alınarak destek sağlanması oldukça fayda sağlayacaktır (Aksay, 2003: 31).

3.2.1.5. İzleme ve Gözden Geçirme

Yukarıdaki mevzubahis adımlarda birtakım tehlikeler gözden kaçırılmış veya daha sonra yeni tehlikeler, riskler ortaya çıkmış olabilir. Bu adımın muhakkak aksatılmadan uygulanması gerekmektedir. Dolayısıyla bu adımda tüm süreçler yeniden gözden geçirilir. Alınan tedbirlere rağmen risk kontrol süreçlerinde farklı birtakım değişiklikler meydana gelebilir. Böyle durumda risk değerlendirmeleri tekrarlanabilir, bu yüzden kayıt altına alınan bu süreç tamamıyla yeniden gözden geçirilir (Özkılıç, 2005: 62 ; Hisar, 2013: 14).

3.2.1.6. İletişim ve Danışma

İletişim risk yönetim sürecinin her adımındaki en önemli faktördür. Elde edilen çıktı/sonuçlar, düzeltici ve önleyici faaliyetlerin tanımlanması ve gelişmeler ile ilgili hem kurum yönetimine hem de menfaat sahiplerine bir bilgi akışının olması gerekir. Aynı zamanda bu süreçte en alt basamaktan en üst basamağa kadar kurumun tüm çalışanları ile iletişim ve danışma mekanizmasının olması gerekmektedir (Güneş, 2009: 50; Aydınlı, 2010: 12).

3.3. Risk Yönetim Sürecinde Kullanılabilecek Yönetim Seçenekleri

Kurumlar herhangi bir risk durumuyla karşı karşıya kaldıklarında, olası tehlike ve zararlara karşı önlemler almak ve olası olumsuz etkileri ile baş edebilmek için çeşitli yöntemler geliştirmelidirler. Lakin riskten kaçınmak, risk seviyesini düşürmeye, riski transfer etmeye veya riski kabullenmeye her zaman olanak olmayabilir. Riskler belirlenip değerlendirildikten sonra kurumun bu risklerin kurum tarafından katlanılabilirliğini inceler. Kurumların risk yönetim sürecinde kullanılabilecek yönetim seçenekleri şunlardır (Özyurt, 2014: 17):

3.3.1. Riskten Kaçınmak

Riskten kaçınma yöntemi, riski terk ederek veya riski arttıran, oluşturan faaliyetlerden uzaklaşarak gerçekleştirilir. Olası tehlikelere karşı kurumların tedbir alması gerektiğini savunan yöntemdir. Örneğin, kurum ihtiyaç duyduğu cihazı sermayesini tehlikeye atmamak için satın almak yerine kiralamayı seçebilir (Emhan, 2009: 217). Fakat kurumun her riski azaltmaya kalkışması doğru olmaz. Riskten kaçma yöntemi riskin büyüklüğüne ve şiddetine bağlıdır. Karşılaşılcak olan risk büyüklüğü ve kârı karşılaştırılarak karar verilmelidir. Kârın düşük zararın fazla olduğu durumlarda riskten kaçınılmalıdır (Bilge, 2011: 17). Yani, risk seviyesinin azaltılmadığı veya risk seviyesinin kabuledilebilir seviyenin üzerinde olduğu durumlarda riskten kaçınılmalıdır (Özcan, 2018: 21). Kurumun risk iştahı uygun olduğu koşullarda riskten kaçınılması doğru olmayabilir. Çünkü kurumun katlanabileceği risklerde çeşitli fırsatlar elde edilebilir (Güneş, 2009: 49).

3.3.2. Risk Seviyesini Düşürmek

Risk seviyesini azaltmak, risklerin olumsuz etkilerinin düşürülmesiyle olası kayıpların azaltılması için denetimlerin sağlanmasını gerektirir (Yerekapan, 2019: 53; Güneş, 2009: 49). Risk seviyesini düşürme yönteminde var olan risk kabul edilerek riskin olası etkilerini düşük seviyelere indirmeye çalışılır. Oluşması muhtemel riskler saptanarak, risk değerlendirilir, kontrol altına alınmaya, bu krizlerin neden olabileceği hasarları minimum seviyeye indirilmeye çalışılır. Saptanan riske karşılık verilip verilmemesi ise kurumun mevcut durumuna ve kapasitesine bağlıdır. Eğer kurum riski alabilecek kapasiteye sahip ise risk yönetim seçeneklerinden birini uygulamaya başlamalıdır (Özyurt, 2014: 17). Çeşitli tedbirler alınarak da risk seviyesi azaltılabilir. Örneğin hekimlere olası tıbbi hatalara karşı sigorta yaptırılması (Emhan, 2009: 218).

3.3.3. Riski Transfer Etmek

Risk transferindeki temel amaç kurumun riski üçüncü kişilere devretmek istemesidir. Kurum riski alırken zarar görmeden kâr elde edebileceği yöntemdir. Ancak bu yöntem risk seviyesinin düşürülmesinin daha maliyetli olduğu durumlarda uygulanır. Sigorta bu adımda en fazla kullanılan yöntemdir. Riskin kurum tarafından iyi yönetilmediği şartlarda zararlarının bir başkası tarafından karşılanmasıdır (Terzioğlu, 2019: 16; Bozdağ, 2020:35). Riskin tamamının veya bir kısmının bir diğer taraf(lar)la

paylaşılmasıdır. Bu aşamada riskin paylaşılması riski üstlenecek olan tarafın etkili bir şekilde riski yönetememesi ihtimalini ortaya çıkarmaktadır (Güneş, 2009: 49).

3.3.4. Riski Kabullenme

Riski kabullenme adımında mevcut ve daha sonra karşılaşılabilecek tüm risklerin farkında olunur ve bu riskler tanımlanılarak üstlenilir. Bu risklerin kabullenilmesinin iki koşulu bulunmaktadır; ya risk seviyesi çok düşüktür, zarara uğratma ihtimali çok azdır ya da risk(ler)e karşı tedbirlerle kontrol altına alınarak risk seviyesi düşürülmüştür. Ancak yine de kurum için bir risk söz konusu olmaktadır (Özyurt, 2014: 18).



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. SAĞLIK KURUMLARINDA KRİZ YÖNETİMİ VE ŞANLIURFA ÖRNEĞİ

Bu bölümde, araştırmanın konusu, amaç ve önemi, kapsam ve sınırlılıkları, araştırmanın metodolojisi, araştırmadan elde edilen bulgular ve araştırmanın sonucu yer almaktadır.

4.1. Araştırmanın Konusu

Hastane yöneticilerinin krizlere ve kriz yönetimine yaklaşımlarının nasıl olduğu, krizlerle ilgili düşüncelerinin nasıl olduğu, kurumlarının krizlere ne kadar hazırlıklı olduğu veya kurumlarının krizleri önleyebilecek sistemlerinin olup olmadığı bu araştırmanın konusunu oluşturmaktadır. Araştırma Şanlıurfa ilindeki özel ve kamu hastanelerindeki yöneticilerle yapılmıştır.

4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı; sağlık kurumlarında kriz yönetiminde aktif rol alan (başhekim, başhekim yardımcıları, müdür ve müdür yardımcıları) sağlık çalışanlarının kriz yönetimine yönelik yaklaşımlarının ortaya konulmasıdır. Bu amaç doğrultusunda örneklemden elde edilecek veriler sağlık çalışanları için; kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası yapılması/yapılmaması gereken hususlar hakkında bir veri tabanı/yol haritası oluşturacaktır. Yapılan literatür taramasında sadece sağlık yöneticileriyle yapılmış herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu açıdan bu çalışmanın direkt, kuruma yön veren, kurumun gidişatında en önemli rolü oynayan hastane yöneticileriyle yapılması nedeniyle önem arz etmektedir.

4.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırma Şanlıurfa ilinde görev yapan hastane yöneticileri ile yapılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Eğitim Bilimleri Anabilim dalında doktora çalışması olarak 2008 yılında Nüket Sayın tarafından okul yöneticilerin kriz yönetimine ilişkin yaklaşımlarını belirlemek amacıyla geliştirilen (Sayın, 2008) ve Bahar Atabay'ın “Sağlık Kurumlarında Kriz Yönetimi ve Örnek Bir Uygulama” araştırmasında kullandığı “Kriz Yönetimi Ölçeği” ile kısıtlıdır.

4.4. Araştırmanın Metodolojisi

4.4.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Sağlık kurumları/ hastane yöneticileri gündemi takip ederek kurumlarının eksikliklerinin tamamlanmasını sağlayan, rakip kurumlarla rekabet halinde olabilmesi, daha kaliteli sağlık hizmeti verebilmesi, çalışanlarına huzurlu bir çalışma ortamını sağlamak için gerekli şartları yerine getiren profesyonel kişilerdir. Bunun yanı sıra kurumlarındaki olası kriz durumlarına karşı ihtiyaç duyulan planlarla krizleri önlemeyi veya kriz yaşansa dahi durumu en iyi şekilde yönetebilen profesyonel yöneticilerdir. Bu açıdan hastane yöneticileri kurumun ayakta kalabilmesini sağlayan önemli şahıslardır.

Yapılan bu çalışmada kim, ne nerede, ne zaman, nasıl sorularını cevaplandıran tanımlayıcı araştırma türü kullanılmıştır. Tanımsal araştırma modellerinde temel amaç çalışmaya konu olan durumun, bu durumun değişkenlerini ve değişkenler arasındaki bağlantıyı ve değişkenlerin çalışma hipotezleriyle etkileşimlerini tespit edip, bu tespitlere dayanarak ileriye dönük tahminlerde bulunmaktır (Atabay, 2019: 50). Amacımız kriz yönetiminde karşılan sorunların neler olduğu ve buna karşı neler yaptıklarını ve neler yapılabileceğini tespit edip çözüm önerileri sunmaktır.

Araştırmanın modeli çerçevesinde geliştirilen araştırma hipotezleri:

H1: Yöneticilerin eğitim seviyesine göre KYÖ skor ortalamaları arasında bir fark vardır.

H2: Kriz yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitim programlarına katılıp katılmama durumuna göre yöneticilerin KYÖ skor ortalamaları arasında bir fark vardır.

H3: Yöneticilerin mevcut pozisyonundaki çalışma süresine göre KYÖ skor ortalamaları arasında bir fark yoktur.

H4: Yöneticilerin bulunduğu yaş kategorisine göre KYÖ skor ortalamaları arasında bir fark yoktur.

H5: Yöneticilerin mevcut pozisyonuna göre KYÖ skor ortalamaları arasında bir fark vardır.

H6: Yöneticilerin cinsiyet durumuna bağlı olarak KYÖ skor ortalamaları arasında bir fark yoktur.

H7: Yöneticilerin görev yaptığı hastane türüne göre KYÖ skor ortalamaları arasında bir fark yoktur.

4.4.2. Anket Formunun Hazırlanması

Araştırmamızda kullanacağımız anket sorularını çalışma konumuza yakın/benzer ve farklı illerde yapmış olan çalışmalardan oluşturduk. Bilim insanlarının yapmış oldukları bu çalışmalar dolayısıyla soruların güvenilirlikleri ve geçerlikleri de sahada/uygulamalarla sınanmış olmaktadır.

Araştırmada elde edilen veriler Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Eğitim Bilimleri Anabilim dalında doktora çalışması olarak 2008 yılında Nüket SAYIN tarafından okul yöneticilerin kriz yönetimine ilişkin yaklaşımlarını belirlemek amacıyla geliştirilen ve Bahar ATABAY'ın da "Sağlık Kurumlarında Kriz Yönetimi ve Örnek Bir Uygulama" adlı yüksek lisans tezinde kullandığı "Kriz Yönetimi Ölçeği" ve 8 soruluk bir anket formu ile kısıtlıdır.

Çalışmada geçerli ve güvenilir verilere ulaşabilmek için yüz yüze anket yapılmıştır. Çalışmada anket sorularımızın 3'ü demografik olmak üzere toplamda 10 sorudan oluşmaktadır.

Kriz yönetim ölçeği "Kriz Yaşanmadan Önce, Kriz Yaşandığında ve Kriz Yaşandıktan Sonra" olmak üzere 3 alt boyuttan oluşturulmuştur.

Ayrıca KYÖ alt boyut ortalamalarının;

1.00-1.79 puan aralığında olması çok olumsuz

1.80-2.59 puan aralığında olması olumsuz

2.60- 3.39 puan aralığında olması orta düzey

3.40-4.19 puan aralığında olması olumlu

4.20-5.00 puan aralığında olması çok olumlu olarak değerlendirilmiştir (Atabay, 2019: 52).

4.4.3. Evren ve Örneklem Süreci

Evren: Araştırmanın evrenini 01.01.2021 – 01.03.2021 tarihleri arasında Şanlıurfa'daki hastanelerde görev yapan tüm sağlık yöneticileri oluşturmaktadır.

Örneklem: Araştırmanın örneklemini ise 01.01.2021 – 01.03.2021 tarihleri arasında Şanlıurfa'da bulunan her hastaneden 1 Başhekim, 1 Hastane müdürü, 1 Başhekim yardımcısı ve 1 Hastane müdür yardımcısı olmak üzere her hastaneden 4 yönetici seçilmiş, toplamda 9 hastane olduğu için örneklem 36 kişiden oluşmaktadır.

4.4.4. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden biri olan anket ve ölçek ile veriler toplanmıştır. Yukarıda da bahsedildiği gibi Şanlıurfa ilindeki kamu ve özel hastanelerdeki 36 yöneticiyle yapılan bu çalışmanın verileri katılımcılarla yüz yüze görüşülerek toplanmıştır.

4.4.5. Verilerin Analizi

Verilerin analizi; IBM SPSS 22 (Statistical Packages for Social Sciences) paket programında %95 güven aralığında analiz edilmiştir.. Araştırmada KYÖ kullanılmış olup öncelikle bu ölçeğin alt boyutlarının güvenilirliği test edilmiştir. Varyans eşitliği için Levene, Welch testleri, kriz yönetim ölçeği alt boyutları arasında bir bağlantının olup olmadığını görmek için Ki Kare testi, katılımcıların ölçek skor ortalamalarını görebilmek için ise One Way ANOVA testi kullanılmıştır. ANOVA ile yapılan teknik bilimler ve mühendislik alanında da bazı çalışmalar mevcuttur (Balalan, Özdemir, Fırat, & Çalığülü, 2015). Araştırmanın demografik verilerinin sonuçlarını görebilmek için frekans analizi yapılmıştır.

4.5. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bulguları yüzde ve frekans dağılımları ve hipotezlerin test edilmesi ile elde edilerek yorumlanmıştır.

4.5.1. Araştırmanın Demografik Yapısına İlişkin Bulgular

Tablo 1’de araştırmaya katılım sağlayan yöneticilerin yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, mevcut pozisyon, mevcut pozisyondaki çalışma süresi, hizmet içi eğitim programına katılım durumları, mevcut çalışma süresinde herhangi bir krizin yaşanıp yaşanmadığı ve bulundukları kurumun türü ile ilgili bilgiler bulunmaktadır.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Bilgileri

	Gruplar	Frekans	Yüzde (%)
Yaş	25-30	2	5,6
	31-35	6	16,7
	36-40	7	19,4
	41-45	10	27,8
	46 ve üstü	11	30,6
	Toplam	36	100
Cinsiyet	Kadın	8	22,2
	Erkek	28	77,8
	Toplam	36	100
Eğitim Düzeyi	Lise	2	5,6
	Ön Lisans	3	8,3
	Lisans	17	47,2
	Yüksek Lisans	8	22,2
	Doktora	6	16,7
	Toplam	36	100

Araştırmaya katılım sağlayanların yaş dağılımlarına bakıldığında %30,6'sı (n=11) 46 yaş ve üstü ve % 5,6'sı 25-30 (n=2), %16,7'si 31-35 (n=6), % 19,4'ü 36-40 (n=7), %27,8'inin ise 41-45 (n=10) yaş aralığında bulunduğu görülmektedir.

Katılımcıların cinsiyet dağılımına bakıldığında %77,8'i (n=28) erkek, %22,2'sinin (n=8) ise kadın olduğu görülmektedir. Burada yönetimde kadın sayısının az olması çalışma hayatında kadınlara uygulanan mobbing, iş ve aile hayatındaki sorumlulukların ağır gelmesi veya cam tavan sendromundan kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Araştırmaya katılanların eğitim düzeylerinin dağılımına bakıldığında %47,2'si (n=17) Lisans, %5,6'sı (n=2) Lise, %8,3'ü (n=3) Ön Lisans, %22,2'si (n=8) Yüksek Lisans ve %16,7'si (n=6) Doktora mezunu olduğu görülmektedir.

Yapılan diğer çalışmaların demografik sonuçları ise şu şekildedir:

- Atabay (2019: 55)'ın sağlık çalışanlarının kriz yönetim yaklaşımlarına ilişkin yaptığı araştırma incelendiğinde %22,2'sinin 25-29 yaş aralığında olduğu, %46,4'ünün lisans mezunu olduğu,
- Gül (2010: 49)'ün hemşirelerin kriz durumlarına bakış açısı ve kişilik özelliklerine ilişkin yaptığı çalışma incelendiğinde katılımcıların %52,50'si

25-34 yaş aralığında olduğu, %64,17'sinin sağlık meslek lisesi mezunu olduğu,

- Ersöz (2013: 66)'ün doğal afetler ve sağlık kurumlarının kriz yönetimine ilişkin yaptığı çalışma incelendiğinde katılımcıların %24,8'nin 25 yaşından küçük, %38,6'sının lisans mezunu olduğu,
- Arslan (2013: 83-84)'nın liderliğin kriz yönetimine etkisi üzerine yaptığı çalışma incelendiğinde katılımcıların %58,2'sinin 21-30 yaş aralığında ve %49,2'sinin lisans mezunu olduğu,
- Özarslan (2019: 78)'nın kamu kurumlarının kriz yönetim becerilerine ilişkin yaptığı çalışma incelendiğinde katılımcıların %42,6'sının 31-40 yaş aralığında, %57,4'ünün üniversite mezunu olduğu,
- Balaban (2018: 95-96)'nın kriz yönetiminde liderlik ve liderlik özellikleri üzerine yaptığı çalışma incelendiğinde katılımcıların %42,1'nin 21-30 yaş aralığında, %50,0'sinin ise lisan mezunu olduğu,
- Şahinli (2018:54)'nin sağlık yöneticilerinin stratejik liderlik davranışlarının liderlik davranışlarının kriz yönetimi üzerine etkisi adlı çalışması incelendiğinde katılımcıların %31,4'ünün 31-40 yaş aralığında, %52,2'sinin ise lisans mezunu olduğu,
- Şahin (2014:140)'in kriz yönetimi ve psikolojik sermaye arasındaki ilişki araştırması incelendiğinde katılımcıların %36'sının 22-30 yaş aralığında olduğu,
- Koç (2012:41)'un ebe ve hemşirelerin kriz yönetimi hakkındaki düşünceleri çalışması incelendiğinde katılımcıların %28,5'i 28-32 yaş aralığında, %36,7'sinin lisans mezunu olduğu saptanmıştır.

Yapılan bu çalışmanın diğer araştırmalarla eğitim düzeyleri konusunda genel olarak paralellik gösterdiği ancak yaş konusunda paralellik göstermediği görülmüştür. Bunun temel sebebi ise bu çalışmanın sadece hastane yöneticileriyle diğer çalışmaların ise genel olarak sağlık çalışanlarını ve sadece sağlık alanında tek bir meslek grubuna yönelik yapılmış olmasından kaynaklanmaktadır.

Tablo 2. Katılımcıların Diğer Bilgileri

	Gruplar	Frekans	Yüzde (%)
Mevcut Pozisyon	Başhekim	9	25,0
	Hastane Müdürü	9	25,0
	Hastane Müdür Yrd.	9	25,0
	Başhekim Yrd.	9	25,0
	Toplam	36	100
Mevcut Pozisyonundaki Çalışma Süresi	1 Yıldan Az	2	5,6
	1 Yıl	2	5,6
	2 Yıl	6	16,7
	3 Yıl	3	8,3
	4 Yıl	6	16,7
	5 Yıl ve Üstü	17	47,2
	Toplam	36	100
Hizmet İçi Eğitim Programına Katılım Durumu	Katıldım	20	55,6
	Hiç Katılmadım	16	44,4
	Toplam	36	100
Çalışılan Sürede Herhangi Bir Kriz Durumu Yaşandı mı?	Yaşandı	29	80,6
	Yaşanmadı	7	19,4
	Toplam	36	100
Hastane Türü	Özel	5	55,6
	Kamu	4	44,4
	Toplam	9	100

Mevcut pozisyon dağılımına bakıldığında katılımcıların %25,0'ı (n=9) Başhekim, %25,0'ı (n=9) Hastane müdürü, %25,0'ı (n=9) Başhekim yardımcısı ve %25,0'ı (n=9) Hastane müdür yardımcısı pozisyonunda olduğu görülebilir. Bu da her hastaneden 1 Başhekim 1 Başhekim yardımcısı, 1 Hastane müdürü ve 1 Hastane müdür yardımcısıyla görüşme yapılmasının bir sonucudur.

Katılımcıların mevcut pozisyonundaki çalışma sürelerinin dağılımına bakıldığında %47,2'si 5 yıl ve üstünde, %5,6'sı (n=2) 1 yıldan az, %5,6'sı (n=2) 1 yıl, %16,7'si (n=6) 2 yıl %8,3'ü (n=3) 3 yıl ve %16,7'sinin (n=6) 4 yıl mevcut pozisyonda görev yaptığı görülebilir.

Araştırmaya katılım sağlayanların hizmet içi eğitim durumuna bakıldığında %55,6'sı (n=20) "katıldım" , %44,4'ü (n=16) "hiç katılmadım" cevabını verdiği görülmektedir.

Katılımcıların mevcut pozisyonundaki çalışma sürecinde herhangi bir kriz durumunu yaşanıp yaşanmadığı dağılımına bakıldığında %80,6'sının (n=29) “yaşandı” , %19,4'ünün (n=7) “yaşanmadı” ifadesini işaretlediği görülmektedir. Bu sonucun 2019'dan bu yana var olagelen Covid-19 krizinden dolayı normal olduğu ve geri kalan %19,4'lük kesimin ise Covid-19'u bir salgın olarak değerlendirmedeğini düşünebiliriz.

Katılımcıların görev aldığı hastane türü dağılımına bakıldığında ise %44,4'ünün (n=4) kamu hastanesi %55,6'sının (n=5) özel hastane olduğu görülmektedir.

4.5.2. Katılımcıların yaşadığı krizlere İlişkin Bulgular

Aşağıda verilen tabloda katılımcıların mevcut pozisyonlarında yaşadıkları krizler ve frekansları bulunmaktadır. Anketin bu ifadesinde birden fazla seçenek işaretlenmiştir.

Tablo 3. Yaşanan Krizlerin Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Frekans (n)	Yüzde(%)
Ciddi Kazalar	9	24,3
Ani ve Yoğun Yaralı Kabulü	18	48,6
Deprem	9	24,3
Su/Sel Baskını	1	2,7
Yangın	2	5,4
Bilgisayar Sisteminin Çökmesi	13	35,1
Patlamalar, Saldırıları, Soygunlar vb.	4	10,8
Personel İşgücü Yetersizliği	11	29,7
Toplu İş Bırakma Eylemleri	2	5,4
İntiharlar	2	5,4
Ani İstifa/Atamalar	9	24,3
Salgın/Karantina	24	64,9
Hasta veya Bebek Kaçırılmaları	1	2,7
Toplu Hasta veya Bebek Ölümleri	0	0
Hasta Ölümüne Sebebiyet	2	5,4
Uzun Süreli Elektrik ve Su Kesintisi	8	21,6
Zehirlenme (yiyecek, içecek vb.)	3	8,1
Gizli Bilgilerin Açıklanması	0	0
Kurum İçindeki Ciddi Sorunlar	5	13,5
Güçlü Rekabetçiler	1	2,7
Görev İstismarı Yapan Personel	10	27,0
Diğer	0	0

Tablo incelendiğinde katılımcıların en çok yaşadığı krizlerin başında %64 (n=24) oranla Salgın/karantina,%48,6 (n=18)ile ani ve yoğun yaralı kabulü, %35,1 (n=13) oranla bilgisayar sisteminin çökmesi, %29,7 (n=11) ile personel işgücü

yetersizliği, %27,0 (n=10) görev istismarı yapan personel, %24,3 (n=9) oranlarla deprem ve ciddi kazalar ve %21,6 (n=8) ile uzun süreli elektrik ve su kesintisi geldiği görülmektedir.

4.5.3. KYÖ İfadeleri Arasında Bulunan Bağlantılara İlişkin Bulgular

Aşağıdaki tabloda verilen bilgiler katılımcıların ölçekte seçtiği ifadeler arasında bir bağlantının olup olmadığını tespit etmek için Ki-Kare analizi yapılarak sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 4. Ölçek İfadeleri Arasında Bulunan Bağlantılar

	Standart Sapma(df)	Sig. (P)
Öncesinde1 * Sırasında30	12	,007
Öncesinde2 * Sırasında31	9	,002
Öncesinde2 * Sırasında32	12	,000
Öncesinde9 * Sırasında20	12	,000
Öncesinde11 * Sırasında20	12	,002
Öncesinde12 * Sırasında33	8	,003
Öncesinde14 * Sırasında23	12	,000
Öncesinde14 * Sonrasında42	16	,001
Sırasında31 * Sonrasında37	9	,000
Sırasında32 * Sonrasında40	16	,000

KYÖ’de kriz yaşanmadan önce alt boyutundaki “Olası kriz durumlarını tartışırım” ile kriz yaşandığı sırada alt boyutundaki “Bireylerin duygularını dikkate alırım” ifadeleri arasında bir bağlantı olduğu saptanmıştır.

KYÖ’de kriz yaşanmadan önce alt boyutundaki “Muhtemel kriz kaynaklarını belirlerim” ifadesi ile kriz yaşandığı sırada alt boyutundaki “Çevredeki kişi ve kuruluşlarla iş birliği yaparım” ve “Bir karar vermeye çalışırken her seçeneğin sonuçlarını değerlendirir sonra karar veririm” ifadeleri arasında bir ilişkinin olduğu bulunmuştur.

KYÖ’de kriz yaşanmadan önce alt boyutundaki “Kriz senaryolarının gereksiz paronayalara neden olacağını düşünürüm” ifadesi ile kriz yaşandığı sırada alt boyutundaki “Yaptığımız hazırlıkların kriz anında boşa gittiğini görürüm” ifadeleri arasında bir bağlantı olduğu tespit edilmiştir.

KYÖ’de kriz yaşanmadan önce alt boyutundaki “Tatbikatların verilen hizmeti aksattığını düşünürüm” ifadesi ile kriz yaşandığı sırada alt boyutundaki “Yaptığımız hazırlıkların kriz anında boşa gittiğini görürüm” ifadeleri arasında bir ilişki olduğu görülmüştür.

KYÖ’de kriz yaşanmadan önce alt boyutundaki “Çevre beklentileriyle hareket etmem” ifadesi ile kriz yaşandığı sırada alt boyutundaki “Kriz’e müdahale için kararları tek başıma alırım” ifadeleri arasında bir bağlantı olduğu saptanmıştır.

Ölçekteki kriz yaşanmadan önce alt boyutundaki “Kurumdaki bireyleri muhtemel krizler konusunda bilgilendiririm” ile kriz yaşandığı sırada alt boyutundaki “Çalışanlarımla iş birliği yaparım” ifadeleri arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Kriz Yönetim Ölçeğindeki kriz yaşanmadan önce alt boyutundaki “Kurumdaki bireyleri muhtemel krizler konusunda bilgilendiririm” ifadesi ile kriz yaşandıktan sonra alt boyutundaki “Çalışanlarıma yeni sorumluluklar veririm” ifadesi arasında bir ilişkinin varlığı saptanmıştır.

Kriz Yönetim Ölçeğindeki kriz yaşandığı sırada alt boyutundaki “Bir karar vermeye çalışırken her seçeneğin sonuçlarını değerlendirir, sonra karar veririm” ifadesi ile kriz yaşandıktan sonra alt boyutundaki “Olası kazalardan korunmak için gerekli fiziki tedbirleri alırım” ifadeleri arasında bir bağlantı olduğu tespit edilmiştir.

Kriz Yönetim Ölçeğindeki kriz yaşandığı sırada alt boyutundaki “Çevredeki kişi ve kurumlarla iş birliği yaparım” ifadesi ile kriz yaşandıktan sonra alt boyutundaki “Kriz durumuyla ilgili yeni bilgilerin duyulmasını sağlarım” ifadeleri arasında bir ilişkinin var olduğu saptanmıştır.

4.5.4. Kriz Yönetim Ölçeği Alt Boyutları İfadelerine Verilen Yanıtların Yüzde ve Frekans Dağılımları

Tablo 5. KYÖ Kurumda Kriz Yaşanmadan Önce Alt Boyutundaki İfadelere Verilen Yanıtların Yüzde ve Frekans Dağılımları

	KURUMDA BİR KRİZ YAŞANMADAN ÖNCE;	Hiçbir Zaman n / %		Çok Nadir n / %		Ara Sıra n / %		Çoğu Zaman n / %		Her Zaman n / %	
1.	Olası kriz durumlarını çalışanlarımla tartışırım.	14	38,9	3	8,3	6	16,7	6	16,7	7	19,4
2.	Muhtemel kriz kaynaklarını belirlerim.	1	2,8	0	0	7	18,9	16	44,4	12	33,3
3.	Karşılaşabileceğimiz krizleri önceden kestirebilirim.	0	0	1	2,8	8	22,2	25	69,4	2	5,6
4.	Çalışanlarımın kriz durumuyla başa çıkma konusunda hizmet içi eğitim almalarını isterim.	0	0	0	0	0	0	12	33,3	24	66,7
5.	Krizi büyütmek için, görmezden gelirim.	28	77,8	2	5,6	5	13,9	1	2,8	0	0
6.	Kurumun fiziki yetersizliklerini gideririm.	3	8,3	5	13,9	3	5,6	2	41,7	1	30,6
7.	Krizi önlemek için yapılacak bir şey olmadığını düşünürüm.	28	77,8	2	5,6	3	8,3	2	5,6	1	2,8
8.	Krizle karşı tedbir almanın, krizi çözmede yetersiz kalacağını düşünürüm.	28	63,9	7	19,4	1	2,8	0	0	0	0
9.	Kriz senaryolarının gereksiz paranoyalara neden olacağını düşünürüm.	24	66,7	7	19,4	4	11,1	0	0	1	2,8
10.	Kriz konusunun abartıldığını düşünürüm.	23	63,9	8	22,2	5	13,9	0	0	0	0
11.	Tatbikatların, verilen hizmeti aksattığını düşünürüm.	29	80,6	5	13,9	1	2,8	1	2,8	0	0
12.	Çevrenin beklentileriyle hareket etmem.	7	19,4	7	19,4	2	5,6	11	30,6	9	25,0
13.	Diğer kurumlardaki kriz durumlarını izlerim.	2	5,6	4	11,1	9	25,0	12	33,3	9	25,0
14.	Kurumdaki bireyleri muhtemel krizler konusunda bilgilendiririm.	1	2,8	4	11,1	3	8,3	8	22,2	20	55,6

Katılımcıların kriz yönetim ölçeği alt boyutları ifadeleri için verdikleri yanıtlar incelendiğinde;

“Olası kriz durumlarını çalışanlarımla tartışırım.” ifadesine verilen yanıtın en fazla %38,9 ile “Hiçbir zaman” olduğu,

“Muhtemel kriz kaynaklarını belirlerim.” ifadesine verilen yanıtın en çok %44,4 ile “Çoğu zaman” olduğu,

“Karşılaşılabileceğimiz krizleri önceden kestirebilirim.” ifadesine verilen yanıtın en fazla %69,4 ile “Çoğu zaman” olduğu,

“Çalışanlarımın kriz durumuyla başa çıkma konusunda hizmet içi eğitim almalarını isterim.” ifadesine verilen yanıtın en çok %66,7 ile “Her zaman” olduğu,

“Krizi büyütmemek için görmezden gelirim.” ifadesine verilen yanıtın en çok %77,8 ile “Hiçbir zaman” olduğu,

“Kurumun fiziki yetersizliklerini yerine getiririm.” ifadesine verilen yanıtın en fazla %41,7 ile “Çoğu zaman” olduğu,

“Krizi önlemek için yapılacak bir şey olmadığını düşünürüm.” ifadesine en çok verilen yanıtın %77,8 ile “Hiçbir zaman” olduğu,

“Krizle karşı tedbir almanın, krizi çözmede yetersiz kalacağını düşünürüm.” ifadesine en çok verilen yanıt %63,9 ile “Hiçbir zaman” olduğu,

“Kriz senaryolarının gereksiz paronayalara neden olacağını düşünürüm.” ifadesine en çok verilen yanıtın %66,7 ile “Hiçbir zaman” olduğu,

“Kriz konusunun abartıldığını düşünürüm.” ifadesine en çok verilen yanıtın %63,9 ile “Hiçbir zaman” olduğu,

“Tatbikatların verilen hizmeti aksattığını düşünürüm.” ifadesine en çok verilen yanıtın %80,6 ile “Hiçbir zaman” olduğu,

“Çevrenin beklentileriyle hareket etmem.” ifadesine en çok verilen yanıtın %30,6 ile “Çoğu zaman” olduğu,

“Diğer kurumlardaki kriz durumlarını izlerim.” ifadesine en fazla verilen yanıtın %33,3 ile “Çoğu zaman” olduğu,

“Kurumdaki bireyleri muhtemel krizler konusunda bilgilendiririm.” ifadesine en çok verilen yanıtın %55,6 ile “Her zaman” olduğu görülmüştür.

Tablo 6. KYÖ Kurumda Kriz Yaşandığı Sırada Alt Boyutundaki İfadelere Verilen Yanıtların Yüzde ve Frekans Dağılımları

	KURUMDA BİR KRİZ YAŞANDIĞI SIRADA	Hiçbir Zaman n / %		Çok Nadir n / %		Ara Sıra n / %		Çoğu Zaman n / %		Her Zaman n / %	
15.	Beynimden vurulmuşa dönerim.	22	61,1	9	25,0	4	11,1	1	2,8	0	0
16.	Aklıma gelen ilk çözüm yolunu izlerim.	2	5,6	7	19,4	12	33,3	10	27,8	5	13,9
17.	Krizi çözme konusunda doğru kararlar alırım.	0	0	0	0	1	2,8	24	66,7	11	30,6
18.	Karar verirken kullandığım sistematik bir yöntem vardır.	1	2,8	1	2,8	6	16,7	11	30,6	17	47,2
19.	Çözüm yollarını düşünürken fazla seçenek üretmem.	20	55,6	6	16,7	7	19,4	2	5,6	1	2,8
20.	Yaptığımız hazırlıkların kriz anında boşa gittiğini görürüm.	22	61,1	8	22,2	3	8,3	2	5,6	1	2,8
21.	Krizden etkilenen bireylerin bununla başa çıkabileceğini düşünürüm.	4	11,1	9	25,0	9	25,0	8	22,2	6	16,7
22.	Stres yaşarım.	4	11,1	4	11,1	17	47,2	6	16,7	5	13,9
23.	Çalışanlarımla iş birliği yaparım.	1	2,8	1	2,8	0	0	11	30,6	23	63,9
24.	Sorunu çözecek kişi ve kuruluşlara ulaşmada güçlük çekerim.	9	25,0	17	47,2	6	16,7	0	0	4	11,1
25.	Kurumdaki bireylerden yardım alırım.	0	0	0	0	7	19,4	6	16,7	23	63,9
26.	Kriz durumlarda etkilenecek bireyleri haberdar ederim.	0	0	0	0	1	2,8	8	22,2	27	75,0
27.	Yöneticilerimi haberdar ederim.	0	0	0	0	0	0	0	0	36	100
28.	Krizden etkilenen bireylerin sağlık hizmeti almasını sağlarım.	0	0	0	0	1	2,8	6	16,7	29	80,6
29.	Gerekliyse polis, itfaiye ya da ambulans çağırırım.	0	0	0	0	1	2,8	5	13,9	30	83,3
30.	Bireylerin duygularını dikkate alırım.	0	0	2	5,6	4	11,1	10	27,8	20	55,6
31.	Bir karar vermeye çalışırken her seçeneğin sonuçlarını değerlendirir, sonra karar veririm.	0	0	1	2,8	3	8,3	14	38,9	18	50,0
32.	Çevredeki kişi ve kuruluşlarla iş birliği yaparım.	2	5,6	1	2,8	2	5,6	12	33,3	19	52,8
33.	Krize müdahale için kararları tek başıma alırım.	15	41,7	18	50,0	3	8,3	0	0	0	0
34.	Yaşanan krizin duyulmaması için elimden geleni yaparım.	11	30,6	7	19,4	14	38,9	3	8,3	1	2,8

Yukarıdaki kurumda bir kriz yaşandığı sırada alt boyutlarına verilen yanıtların tablosu incelendiğinde;

“Beynimden vurulmuşsa dönerim.” ifadesine en çok verilen yanıtın %61,1 ile “Hiçbir zaman” olduğu,

“Aklıma gelen ilk çözüm yolunu izlerim.” ifadesine en çok verilen yanıtın %33,3 ile “Ara sıra” olduğu,

“Krizi çözüme konusunda doğru kararlar alırım.” ifadesine en fazla verilen yanıtın %30,6 ile “Her zaman” olduğu,

“Karar verirken kullandığım sistematik bir yöntem vardır.” ifadesine en fazla verilen yanıtın %30,6 ile “Çoğu zaman” olduğu,

“Çözüm yollarını düşünürken fazla seçenek üretmem.” ifadesine en çok verilen yanıtın %55,6 ile “Hiçbir zaman” olduğu,

“Yaptığımız hazırlıkların kriz anında boşa gittiğini görürüm.” ifadesine en çok verilen yanıtın %61,1 ile “Hiçbir zaman” olduğu,

“Krizden etkilenen bireylerin bununla başa çıkabileceğini düşünürüm.” ifadesine en çok verilen yanıtın %25 il3 “Çok nadir” ve “Ara sıra” yanıtlarının olduğu,

“Stres yaşarım.” ifadesine en çok verilen yanıtın %47,2 ile “Ara sıra” olduğu,

“Çalışanlarımla iş birliği yaparım.” ifadesine en çok verilen yanıtın %63,9 ile “Her zaman” olduğu,

“Sorunu çözecek kişi ve kuruluşlara ulaşmada güçlük çekerim ifadesine en çok verilen yanıtın %47,2 ile “Çok nadir” olduğu,

“Kurumdaki bireylerden yardım alırım.” ifadesine en çok verilen yanıtın %63,9 ile “Her zaman” olduğu,

“Kriz durumlarında etkilenecek bireyleri haberdar ederim.” ifadesine verilen yanıtın %75,0 ile “Her zaman” olduğu,

“Yöneticilerimi haberdar ederim.” ifadesine en çok verilen yanıtın %100 ile “Her zaman” olduğu,

“Krizden etkilenen bireylerin sağlık hizmeti almasını sağlarım.” ifadesine en çok verilen yanıtın %80,6 ile “Her zaman” olduğu,

“Gerekliyse polis, itfaiye ya da ambulans çağırırım.” ifadesine en çok verilen yanıtın %83,3 ile “Her zaman” olduğu,

“Bireylerin duygularını dikkate alırım.” ifadesine en çok verilen yanıtın %55,6 ile “Her zaman” olduğu,

“Bir karar vermeye çalışırken her seçeneğin sonuçlarını değerlendirir, sonra karar veririm.” ifadesine en çok verilen yanıtın %50,0 ile “Her zaman” olduğu,

“Çevredeki kişi ve kuruluşlarla iş birliği yaparım.” ifadesine en çok verilen yanıtın %52,8 ile “Her zaman” olduğu,

“Krizle müdahale için kararları tek başıma alırım.” ifadesine en çok verilen yanıtın %50,0 ile “Çok nadir” olduğu,

“Yaşanan krizin duyulmaması için elimden geleni yaparım.” ifadesine en çok verilen yanıtın %38,9 ile “Ara sıra” olduğu görülmektedir.

Tablo 7. KYÖ Kurumda Bir Kriz Yaşandıktan Sonra Alt Boyutundaki İfadelere Verilen Yanıtların Yüzde ve Frekans Dağılımları

	KURUMDA YAŞANAN BİR KRİZ SONRASINDA	Hiçbir Zaman n / %		Çok Nadir n / %		Ara Sıra n / %		Çoğu Zaman n / %		Her Zaman n / %	
35.	Olası krizler için tatbikatlar düzenlerim.	1	2,8	2	5,6	2	5,6	21	58,3	10	27,8
36.	Bireylerin yaşanan krizlerden ders aldığını düşünürüm.	1	2,8	5	13,9	9	25,0	17	47,2	4	11,1
37.	Olası kazalardan korunmak için gerekli fiziki tedbirleri alırım.	1	2,8	0	0	1	2,8	11	30,6	23	63,9
38.	Konunun bir an önce kapatılmasını sağlarım.	10	27,8	12	33,3	0	0	7	19,4	7	19,4
39.	Bundan sonra karşılaşılabileceğimiz kriz durumlarını belirlemeye çalışırım.	0	0	0	0	1	2,8	22	61,1	13	36,1
40.	Kriz durumuyla ilgili yeni bilgilerin duyulmasını sağlarım.	1	2,8	2	5,6	6	16,7	21	58,3	6	16,7
41.	Yönetmelik değişiklikler yaparım.	0	0	2	5,6	11	30,6	18	50,0	5	13,9
42.	Çalışanlarıma yeni sorumluluklar veririm.	1	2,8	1	2,8	6	16,7	17	47,2	11	30,6
43.	Çalışanlarımın moralini yüksek tutmak için kriz sonuçlarını olduğundan iyi göstermeye çalışırım.	5	13,9	13	36,1	8	22,2	6	16,7	4	11,1
44.	Kurumun ihtiyacı olan insan kaynaklarını sağlarım.	0	0	0	0	6	16,7	15	41,7	15	41,7
45.	Kurumun ihtiyacı olan maddi kaynakları sağlarım.	1	2,8	0	0	8	22,2	16	44,4	11	30,6

Kurumda bir kriz yaşandıktan sonra alt boyutundaki ifadelere verilen yanıtların yüzde ve frekans dağılımların tablosu incelendiğinde;

“Olası krizler için tatbikatlar düzenlerim.” ifadesine en çok verilen yanıtın %58,3 ile “Çoğu zaman” olduğu,

“Bireylerin yaşanan krizlerden ders aldığını düşünürüm.” ifadesine en çok verilen yanıtın %47,2 ile “Çoğu zaman” olduğu,

“Olası kazalardan korunmak için gerekli fiziki tedbirler alırım.” ifadesine en çok verilen yanıtın %63,9 ile “Her zaman” olduğu,

“Konunun bir an önce kapatılmasını sağlarım.” ifadesine en çok verilen yanıtın %33,3 ile “Çok nadir” olduğu,

“Bundan sonra karşılaşılabileceğimiz kriz durumlarını belirlemeye çalışırım.” ifadesine en çok verilen yanıtın %61,1 ile “Çoğu zaman” olduğu,

“Kriz durumuyla ilgili yeni bilgilerin duyulmasını sağlarım.” ifadesine en çok verilen yanıtın %58,3 ile “Çoğu zaman” olduğu,

“Yönetmelik değişiklikler yaparım.” ifadesine en çok verilen yanıtın %50,0 ile “Çoğu zaman” olduğu,

“Çalışanlarımın yeni sorumluluklar veririm.” ifadesine en çok verilen yanıtın %47,2 ile “Çoğu zaman” olduğu,

“Çalışanlarımın moralini yüksek tutmak için kriz sonuçlarını olduğundan iyi göstermeye çalışırım.” ifadesine en çok verilen yanıtın %36,1 ile “Çok nadir” olduğu,

“Kurumun ihtiyacı olan insan kaynaklarını sağlarım.” ifadesine en çok verilen yanıtın %41,7 ile hem “Çoğu zaman” hem de “Her zaman” olduğu,

“Kurumun ihtiyacı olan maddi kaynakları sağlarım.” ifadesine en çok verilen yanıtın %44,4 ile “Çoğu zaman” olduğu görülmektedir.

4.5.5. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

4.5.5.1. Eğitim Seviyesine Göre KYÖ Skorlarının İncelenmesi

Tablo 6 ‘da katılımcıların eğitim seviyesine göre KYÖ skorları verilmiştir. Birbirinden bağımsız eğitim düzeyi ortalamaları arasında bir farkın olup olmadığını bulmak için One Way ANOVA testi uygulanmıştır. ANOVA testinin ön şartından biri olan Levene testiyle varyansların eşit olup olmadığı araştırılmıştır.

Tablo 8. Yöneticilerin Eğitim Seviyesine Göre KYÖ Skor Ortalamaları

	N	Ortalama	Standart Sapma	Levene	p
Kriz Yaşanmadan Önce	Lise= 2 Ön lisans= 3 Lisans= 17 Yüksek lisans= 8 Doktora= 6	2,74	,55 ,22 ,32 ,16 ,22	,319	,922
Kriz Yaşandığı Sırada	Lise= 2 Ön lisans= 3 Lisan= 17 Yüksek lisans= 8 Doktora= 6	3,51	,38 ,14 ,27 ,19 ,19	,613	,924
Kriz Yaşandıktan Sonra	Lise= 2 Ön lisans= 3 Lisan= 17 Yüksek lisans= 8 Doktora= 6	3,78	,12 ,15 ,53 ,44 ,29	,083	,612

Yapılan Levene testi sonucunda varyansların eşit olduğu ($P=,319$, $P=,613$, $P=,612$ yani $P > 0,05$) ve yöneticilerin eğitim seviyelerine göre KYÖ skorları kriz yönetiminin her 3 aşamasında da anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır ($P > 0,05$).

4.5.5.2. Kriz Yönetimi ile İlgili Hizmet İçi Eğitim Programlarına Katılım Durumuna Göre KYÖ Skorlarının İncelenmesi

Tablo 7’de katılım sağlayan yöneticilerin kriz yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitim programlarına katılım sağlayıp sağlamamalarına göre KYÖ skorları ve Levene testi sonucunda varyans eşitliği sonuçları verilmiştir. Kriz yönetimi sonrasında alt boyutu varyans eşitliği sağlanmadığından alternatif analiz Welch testi uygulanmıştır. KYÖ skorlarının eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini saptamak için One Way ANOVA testi kullanılmıştır.

Tablo 9. Yöneticilerin Hizmet İçi Eğitim Programlarına Katılım Durumuna Göre KYÖ Skor Ortalamaları

	N	Ortalama	Standart Sapma	Levene	P
Kriz yaşanmadan önce	Katıldım=20 Katılmadım=16	2,74	,32 ,16	,063	,057
Kriz yaşandığı sırada	Katıldım=20 Katılmadım=16	3,51	,22 ,24	,500	,131
Kriz yaşandıktan sonra	Katıldım=20 Katılmadım=16	3,78	,51 ,33	,265	,287

Yapılan Levene ve Welch testleri sonucu varyansların eşit dağıldığı yukarıdaki tabloda görülmektedir. Çalışmaya katılım sağlayan yöneticilerin kriz yönetiminin her üç aşamasında da hizmet içi eğitim programlarına katılım durumuna göre anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır ($P > 0,05$).

4.5.5.3. Yöneticilerin Mevcut Pozisyonundaki Çalışma Süresine Göre KYÖ skorlarının İncelenmesi

Aşağıda verilen tablo 8’de yöneticilerin mevcut pozisyonundaki çalışma süresine göre KYÖ skorları ve Levene testi sonuçları verilmiştir. Mevcut pozisyonundaki çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek için One Way ANOVA testi kullanılmıştır.

Tablo 10. Yöneticilerin Mevcut Pozisyonundaki Çalışma Süresine Göre KYÖ Skor Ortalamaları

	N	Ortalama	Standart Sapma	Levene	P
Kriz yaşanmadan önce	1 yıldan az= 2 1 yıl= 2 2 yıl= 6 3 yıl= 3 4 yıl= 6 5 yıl ve üstü= 17	2,74	,30 ,05 ,26 ,54 ,39 ,21	,058	,942
Kriz yaşandığı sırada	1 yıldan az= 2 1 yıl= 2 2 yıl= 6 3 yıl= 3 4 yıl= 6 5 yıl ve üstü= 17	3,51	,10 ,17 ,18 ,14 ,11 ,25	,121	,053
Kriz yaşandıktan sonra	1 yıldan az= 2 1 yıl= 2 2 yıl= 6 3 yıl= 3 4 yıl= 6 5 yıl ve üstü= 17	3,78	,44 ,32 ,48 ,34 ,17 ,36	,672	,004

Yapılan levene testi sonucunda varyansların eşit olduğu tespit edilmiştir. ANOVA testi sonucunda ise mevcut pozisyonundaki çalışma süresinin KYÖ skorlarında sadece kriz yaşandıktan sonraki dönemde anlamlı bir farklılık saptanmıştır $P(,004 < ,05)$.

4.5.5.4. Katılımcıların Yaş Kategorilerine Göre KYÖ skorlarının İncelenmesi

Aşağıda verilen tablo 9'da yöneticilerin ANOVA testi sonucun KYÖ skorları ve Levene varyans eşitliği sorgulama sonuçları verilmiştir.

Tablo 11. Yöneticilerin Yaş Kategorilerinin KYÖ Skor Ortalamaları

	N	Ortalama	Standart Sapma	Levene	P
Kriz yaşanmadan önce	25-30= 2 31-35= 6 36-40= 7 41-45= 10 46 ve üstü= 11	2,74	,30 ,25 ,21 ,40 ,20	,293	,963
Kriz yaşandığı sırada	25-30= 2 31-35= 6 36-40= 7 41-45= 10 46 ve üstü= 11	3,51	,07 ,13 ,34 ,23 ,24	,090	,993
Kriz yaşandıktan sonra	25-30= 2 31-35= 6 36-40= 7 41-45= 10 46 ve üstü= 11	3,78	,06 ,50 ,44 ,51 ,41	,685	,727

Yapılan Levene testi sonucunda varyans eşitliği söz konusu olduğu tespit edilmiştir ($,293, 90, 685 > 0,05$). ANOVA testi sonucunda ise yaş kategorilerine göre KYÖ skorlarında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır $P(,963, 993, 727 > ,05)$.

4.5.5.5. Katılımcıların Mevcut Pozisyonuna Göre KYÖ Skorlarının İncelenmesi

Tablo 10 'da araştırmaya katılan yöneticilerin mevcut pozisyonuna göre skorları verilmiştir. Buradan başhekim ve yardımcısının ile hastane müdürü ve yardımcısının tıbbi ve işletmecilik bakış açılarına göre bir farklılık olup olmadığı ölçülmek amaçlanmıştır. Varyans analizi için Levene KYÖ skorlarının test edilmesi için ise One Way ANOVA testi kullanılmıştır.

Tablo 12. Yöneticilerin Mevcut Pozisyonunun Skor Ortalamaları

	N	Ortalama	Standart Sapma	Levene	P
Kriz yaşanmadan önce	Başhekim= 9 Müdür= 9 Müdür yrd.= 9 Başhekim yrd.= 9	2,74	,17 ,26 ,42 ,20	,159	,875
Kriz yaşandığı sırada	Başhekim= 9 Müdür= 9 Müdür yrd.= 9 Başhekim yrd.= 9	3,51	,16 ,23 ,28 ,26	,681	,959
Kriz yaşandıktan sonra	Başhekim= 9 Müdür= 9 Müdür yrd.= 9 Başhekim yrd.= 9	3,78	,25 ,41 ,60 ,43	,078	,437

Elde edilen sonuçlara göre varyans eşitliği söz konusudur ve ANOVA test sonucunda mevcut pozisyon ve KYÖ skorları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir $P(,875, 959, 437 >,05)$.

4.5.5.6. Cinsiyete Göre KYÖ Skorlarının İncelenmesi

Tablo 11’de Levene testi ve One Way ANOVA testi sonucundaki cinsiyete göre Katılımcıların KYÖ skorları verilmiştir.

Tablo 13. Yöneticilerin Cinsiyet Durumlarına KYÖ Skor Ortalamaları

	N	Ortalama	Standart Sapma	Levene	P
Kriz yaşanmadan Önce	Kadın= 8 Erkek=28	2,74	,24 ,28	,962	,549
Kriz Yaşandığı sırada	Kadın= 8 Erkek=28	3,51	,31 ,21	,260	,874
Kriz Yaşandıktan Sonra	Kadın= 8 Erkek=28	3,78	,53 ,40	,215	,120

Levene testi sonucunda varyansların eşit olduğu görülmüştür ve ANOVA testi sonucunda cinsiyete göre KYÖ skorları arasında anlamlı bir farkın bulunmadığı tespit edilmiştir $P(,549, 874, 120 >,05)$.

4.5.5.7. Hastane Türü (Kamu-Özel)'ne Göre KYÖ Skorlarının İncelenmesi

Aşağıda tablo 12'de Varyans eşitliğinin olduğu aşamalarda Levene varyans eşitliğinin olmadığı durumlarda da alternatif Welch testi kullanılmıştır. Hastane türüne göre KYÖ skorlarının incelenmek için ise One Way ANOVA testi kullanılmıştır.

Tablo 14. Hastane Türlerinin KYÖ Skor Ortalamaları

	N	Ortalama	Standart Sapma	Levene	P
Kriz yaşanmadan önce	Kamu= 5 Özel= 4	2,74	,22 ,33	,583	,813
Kriz yaşandığı sırada	Kamu= 5 Özel= 4	3,51	,24 ,21	,670	,139
Kriz yaşandıktan sonra	Kamu= 5 Özel= 4	3,78	,34 ,55	,961	,959

Elde edilen Sonuçlara göre Levene ve Welch testleri ile varyans eşitliği olduğu saptanmış ve ANOVA testi ile de hastane türü yani kamu ve özel hastanelerin yöneticilerinin KYÖ skorları arasında anlamlı bir farkın bulunmadığı saptanmıştır $P(,813, 139, 959 > ,05)$.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sağlık kurumları, koruyucu, tedavi edici ve rehabilite edici işlevlere sahip hizmetleri veren kurumlardır. En önemli amaçları; zamanında, doğru bir şekilde ve ihtiyaç duyulan ölçüde topluma sağlık hizmetini verebilmektir. Sağlık kurumlarının örgüt yapısı matriks bir yapıya sahiptir. Yani bu kurumlarda hem hiyerarşik hem de yatay düzeyde bir yapılanma mevcuttur. Bundan dolayı sağlık kurumlarında birtakım rol çatışması ve iletişim sıkıntıları ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca sağlık kurumları yoğun, yorucu ve stresli bir çalışma ortamına sahiptir. Çünkü doğrudan insanı muhatap edinen, üretimi ve tüketimi aynı anda gerçekleştiren kurumlardır. Bu kurumlar daha kaliteli hizmet vermek ve çağın koşullarına ayak uydurabilmek için çevrede oluşan değişiklikleri sürekli takip etmek zorundadır. Dolayısıyla iç ve dış çevreyle üst seviyelerde etkileşim içerisinde bulunmaktadır.

Kurum itibarının zarar görmemesi veya kriz durumlarından en az zararla kurtulabilmek için iyi bir kriz yönetimi gerekmektedir. Başarılı bir kriz yönetimi; kriz anında iletişim kanallarının açık olduğu, doğru ve kesintisiz bilgi akışının sağlandığı, halkla ilişkilerde faydalı çalışmalar yapıldığı ve kriz yönetim ekibi liderinin olduğu özelliklere sahip bir süreçtir. Kurumlar, krizler meydana gelmeden önce gerekli hazırlıkları yapmadığı takdirde krizler gittikçe derinleşerek daha vahim sonuçlara yol açabileceklerdir. Dolayısıyla krizler yaşanmadan evvel gerekenlerin yerine getirilmesi çok daha faydalı olacaktır.

Çalışmanın genel sonucuna bakılırsa yöneticilerin aşağıda verilmiş olan oranlara göre kriz durumlarını önemsedikleri, krizlere ve krizden önce bu durumlara karşı hazırlıklı oldukları, kriz dönemlerinde kurumun en az zararla kurtulması için yoğun çaba sarf ettikleri, krizden sonra ise genel değerlendirmelerde bulunup eksik ve hataların düzeltilmesi için gerekenleri yaptıkları tespit edilmiştir:

- ✓ Tatbikat düzenleme %58,3
- ✓ Çalışanların kriz ile ilgili hizmet içi eğitim almasını isteme %66,7
- ✓ Kriz anında çalışanlarla işbirliği yapma %63,9
- ✓ Kriz döneminde sistematik karar yönteminin varlığı %47,2
- ✓ Krizi görmezden gelmeme %77,8
- ✓ Karşılaşılabilecek kriz durumlarını belirlemeye çalışma %61,

- ✓ Yöneticilerin skorları kriz yaşandıktan sonraki dönemde en olumlu, kriz yaşandığı sırada olumlu, kriz yaşanmadan önce ise orta düzeyde olumlu olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmadaki dikkat çekici olumsuz sonuçlar baktığımızda ise yöneticilerin;

- ✓ Çoğunluğu olası krizler için çalışanlarla istişarelerde bulunmadığı %38,9,
- ✓ Çoğunluğu kriz döneminde birden fazla çözüm yolları üretmediği %55,6 tespit edilmiştir.

En çok deneyimlenen kriz durumları incelendiğinde salgın/karantina, ani ve yoğun yaralı kabulü, bilgisayar sisteminin çökmesi ve personel işgücü yetersizliği olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin KYÖ skorları incelendiğinde en olumlu kriz yaşandıktan sonra, kriz yaşandığı sırada olumlu, kriz yaşanmadan önce ise orta düzeyde olumlu olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmanın sonuçları ve yapılan gözlemlere göre öneriler:

- ✓ Yöneticilerin olabilecek her türlü kriz durumlarını en doğru ve en sağlıklı şekilde tahmin edebilmesi için çalışanlarla fikir alışverişinde bulunmaları, onlara gözlem yapma sorumluluklarının da ayrıca vermeleri ve bunların sonucunda durum değerlendirmelerini yapmaları gerekir.
- ✓ Çalışanlarına kriz ve kriz yönetimine yönelik belli periyotlarda eğitimler düzenlemeli ve aynı şekilde bu konularda sürekli olarak kendi bilgilerini de güncellemelidirler.
- ✓ Etkili kriz yönetimi için kurumların birden çok çözüm planları olmalı hatta kriz sınıflandırmaları yapıp her bir kriz için farklı çözüm planları düzenlenmesi daha faydalı olabilir.
- ✓ Kurumların kriz dönemleri için en doğru yaklaşımlarla etkili kararlar almak için sistematik karar alma yöntemlerinin olması gerekir.
- ✓ Kurumun karşılaşılabileceği sel, yangın, deprem vb. kriz durumları için belli dönemlerde tatbikatlar gerçekleştirmesi faydalı olacaktır.
- ✓ Ayrıca kurumların kriz dönemlerinde haberlerin en hızlı yayıldığı sosyal medyayı da doğru ve etkili bir şekilde kullanması çok faydalı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Abdullayev, K. (2019). *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Kazakistan'ın Almatı Şehrindeki Türk, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Krize Hazır Olma Durumlarına İlişkin Bir Araştırma*, Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisanüstü Eğitim Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Akdağ, M. (2005). Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (14), 1-20.
- Akdağ, M., & Taşdemir, E. (2006). Krizden Çıkmanın Yolları: Etkin Bir Kriz İletişimi, *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi* (2), 141-157.
- Akdeniz, B. (2013). *Bie Kamu Yönetimi Sorunsalı Olarak Kriz Yönetimi: Türkiye ABD Karşılaştırması*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Akgöl, A. (2010). *Risk- Kriz Modeli ve Kriz Dönemlerinde Yöneticilerin Liderlik Davranışları: İlaç Sektöründe Bir Uygulama*, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Muğla.
- Aksay, K. (2003). *Hastanelerde Risk Yönetimi ve Bağlantılı Fonksiyonlar: İstanbul Memorial Hastanesi Örneği*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Aksay, K., & Orhan, F. (2013). Hastanelerde İnovasyon Sürecinin Risk Yönetimi Bağlamında Değerlendirilmesi: Bir Model, *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* (3), 10-23.
- Aksu, M. (2010). *Krizi Fırsata Çevirmenin Yolları: Kriz Yönetimi* (Cilt 2. Baskı), Kum Saati Yayınları, İstanbul.
- Altekin, M. (2002). *Kriz Ortamında Yönetim ve Türkiye'den Bir Uygulama- PETKİM*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- ARIKAN, S. (2002). Kriz Yönetiminde Halkla İlişkilerin Başarı Şartları, *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* (1), 59-78.
- Arslan, G. (2013). *Liderliğinde Kriz Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- Atabay, B. (2019). *Sağlık Kruamlarında Kriz Yönetimi ve Örnek Bir Uygulama*, Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kırklareli.
- Avgan, S. (2010). *Kriz Yönetimi ve Türkiye'de Krizlerin Tarihsel Gelişimi: Bursa'daki İşletmelerde Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma*, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Bursa.
- Ayan, İ. (2016). *Kriz Yönetimi, Şirketlerin Kriz Dönemlerinde Yeni Medya Kullanımı*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Aydınlı, C. (2010). *Sağlık Kuruluşlarında Risk Değerlendirme ve Bir Üniversites Hastanesinde Risk Azaltma Çalışması*, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Bursa.
- Aykaç, B. (2001). Kamu Yönetiminde Kriz ve Kriz Yönetimi, *G.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* (2), 123-132.
- Aymankuy, Ş. Y. (2001). Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (6), 105-118.
- Aytuğ, O. (2010). *Kriz Yönetimi: Krizi Fırsata Çevirmenin Yolları*, Etap Yayınevi, İstanbul.
- Balaban, S. (2018). *Kriz Yönetiminde Liderlik ve Liderlik Özelliklerinin Kriz Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Balaban, Ş. (2019). *İşletmelerde Kriz Yönetimi - Giresun ve Trabzon'daki Kobiler Örneği*, Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Giresun.
- Balalan, Z., Özdemir, N., Fırat, E. H., & Çalgılı, U. (2015). Functional ANOVA Investigation of the Effects of Friction Welding Parameters on the Joint Characteristics of Aluminum Based MMC to AISI 304 Stainless Steel, *Materials Testing*, 57 (6), 558-566.
- Balkan, M. O. (2004). *Kriz Yönetimi ve Liderlik Üzerine Bir Uygulama*, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bilim Uzmanlığı Tezi, Malatya.
- Baran, H. (2012). *İşletmelerde Kriz Yönetimi*. (A. & Araştırma ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü, Dü.) Mart 03, 2020 tarihinde izto.org.tr: http://www.izto.org.tr/Portals/0/IztoGenel/Dokumanlar/isletmelerde_kriz_yoneti_mi_I_h_baran_26.04.2012%2023-09-19.pdf adresinden alındı

- Bayır, Ö. (2018). *Sağlık Hizmetlerinde Risk Yönetiminin Çalışan Güvenliğine Etkisi ve Bir Uygulama*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş.
- Bilge, G. (2011). *Bankalar açısından Risk Yönetiminin Önemi ve Basel-II Sürecinin Risk Yönetimi Üzerindeki Etkileri*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- Bozdağ, F. (2020). *Kurumsal Risk Yönetimi*, Bozok Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Yozgat.
- Bozkulak, G. (2019). *Örgüt Kültürünün Kriz Yönetimine Etkisi*, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sivas.
- Bulduklu, Y., & Karaçor, S. (2017). Sağlık Hizmetlerinde Kriz İletişimi ve Yeni Medya, *Atatürk İletişim Dergisi* (14), 279-296.
- Bulduklu, Y., Karaçor, Z., & Karaçor, S. (2018). Kriz Dönemlerinde Sağlık Turizmi, *International Conference on Eurasian Economies*, (s. 355-361). Taşkent, Özbekistan.
- Canöz, K., & Gedikçi Öndoğan, A. (2015). Kriz Yönetiminde Dönüşümcü Liderin Rolü, *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi* (1), 36-61.
- Chong, J. K. (2004). Six Steps To Better Crisis Management, *Journal of Business Strategy* (2), 43-46.
- Çetin, A. (2001). *Örgüt- Çevre Etkileşimi Açısından Kriz Yönetimi*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.
- Çetin, M., & Asıl, S. (2018). Sosyal Temsiller Kuramı Bağlamında Kriz Olgusunun Değerlendirilmesi, *Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi* (3), 6-27.
- Çetinkaya, H. (2018). *Kriz Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Önemi*, Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Mersin.
- Çitekçi, M. (2016). *İşletmelerin Kriz Yönetiminde Halkla İlişkilerle Etkileşim*, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Dallaryan, S. (2006). *Turizm'de Kriz Yönetimi ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde Kriz Yönetiminin Ülke Turizminin Gelişimine Etkileri*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- Demir, Ö. (2008). *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezindeki(OSTİM) Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Krize Hazır Olma*

- Durumlarına İlişkin Bir Araştırma*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Demiral, A. (2019). *İşletmelerde Kriz Yönetimi*, İstanbul Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Diyadin, A. (2015). *Etkin Kriz Yönetiminde Sosyal Medyanın Rolü ve Önemi*, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Manisa.
- Doğan, K. (2010). *Örgütsel Öğrenme ve Kriz Yönetimi Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Duran, M. S., & Acar, M. (2020). Bir Virüsün Dünyaya Etkileri: Covid-19 Pandemisinin Makroekonomik Etkileri, *International Journal of Social and Economic Sciences* (1), 54-67.
- Ekici, D., Cerit, K., Gür, E., Mert, T., & Türkmen, S. (2016). *Sağlık Hizmetinde Yönetimsel Sorunların Analizi*, Sim Matbaacılık Ltd. Şti, Ankara.
- Emhan, A. (2009). Risk Yönetim Süreci ve Risk Yönetimde Kullanılan Teknikler, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* (3), 209-220.
- Erdinç, F. (2018). *Kriz Yönetiminde Etkin Liderlik*, İstanbul Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Bursa.
- Ersöz, F. (2013). *Doğal Afetler ve Sağlık Kurumlarının Kriz Yönetimi*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş.
- Esen, Ö. E. (2014). *Sağlık Sektöründe Risk Analizi, Risk Yönetimi ve Ağız, Diş Sağlığı Merkezlerinde Risk*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Fidan, M., & Gülsünler, M. E. (2003). Kurum Kimliğinde Kriz Yönetiminin Yeri ve Önemi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 465-475.
- Filiz, E. (2006). *Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi*, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Malatya.
- Gezgin, M. (2020). *Türk Sigorta Şirketlerindeki Riskler ve Risk Yönetiminin Anket Çalışması ile Analizi*, İstanbul Ticaret Üniversitesi Finans Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.

- Gökmen, H., & Güleç, S. (2010). Tıbbi Malpraktis Yönetiminde Bir Araç Olarak Hekim Mesleki Sorumluluk Sigortaları, *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi* (1), 9-16.
- Greiner, L. E. (1998). Evolution and Revolution as Organizations Grow, *Harvard Business Review* , 76 (3), 1-12.
- Gül, A. (2010). *İstanbul İlinde Üç Farklı Statüdeki Hastanede Çalışan Hemşirelerin Kriz Yönetimine Bakışı ve Kişilik Özellikleri*, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Gül, G., Bol, P., & Erbaycu, A. E. (2013). Hasta ve Çalışan Güvenliğinde Risk Yönetimi: Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Yapılan Risk Analizi ve İyileştirmeler, *Sağlıkta Kalite ve Performans Dergisi* (5), 1-16.
- Güleç, S., & Gökmen, H. (2009). Bir İşletme Olarak Hastanelerde Risk Yönetimi ve Hasta Güvenliği, H. Kırılmaz (Dü.), *Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi* , içinde 2, s. 166-178, Turunç Matbaacılık, Antalya.
- Güleryüz, İ. (2015). *Kriz Yönetimi Süreci, Örnek Bir vaka İncelemesi: Soma Faciası*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Güneş, M., & Beyazıt, E. (2010). Özel İşletmelerde Kriz Yönetimi Üzerine Genel Bir Değerlendirme, *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi* (2), 15-33.
- Güneş, Ş. (2009). *Kurumsal Risk Yönetimi ve Türkiye'de Farkındalığına İlişkin Bir Uygulama*, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Güngör, F. (2020). Covid-19'un Toplumsal Kurumlara Etkisi, *Van Yüzüncüyıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (Saalgın Hastalıklar Özel Sayısı), 393-428.
- Güreşçi, M. (2020). COVID-19 Salgınında Türkiye'de Kriz Yönetimi İletişimi: T.C. Sağlık Bakanlığı, *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi* (5), 53-65.
- Güvendi, Y. (2016). *Kriz Yönetiminde Liderliğin Önemi ve Kriz Liderliği*, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Harputlu, M. (2017). *Kriz Yönetimi Kapasitesinin İncelenmesi ve Geliştirilmesi:İzmir Örneği*, Polis Akademisi Başkanlığı Güvenlik Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.

- Haşıit, G. (1999). *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Haşıit, G. (2013). Kriz Sürecinin Etkileri Aşamaları ve Kriz Yönetimi Kavramı, G. Haşıit içinde, *Kriz İletişimi ve Yönetimi* (s. 27-43). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Hisar, A. (2013). *Sağlık Hizmetlerinde Risk Yönetiminin Çalışan Güvenliğine Etkisi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Hukuk ve Mevzuat Genel Müdürlüğü. (2012, 06 30). *İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu*, 07 30, 2020 tarihinde T.C. Cumhurbaşkanlığı Mevzuat Bilgi Sistemi: <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=6331&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5> adresinden alındı
- İpçioğlu, İ. (2013). Kriz Anında Yapılacak Çalışmalar, G. Haşıit içinde, *Kriz İletişimi ve Yönetimi* (Cilt 1.Baskı, s. 78-92). Eskişehir.
- Kahraman, N. (2009). *İstanbul İlindeki Bir Özel Hastanede Çalışan Hemşirelerin Kriz ve Kriz Yönetimi İle İlgili Düşünceleri*, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Karaköse, T. (2007). Örgütler ve Kriz Yönetimi, *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi* (13), 1-15.
- Karlık, T. (2007). *Halkla İlişkilerde Kriz Yönetimi Kurumsal Örnekler (Mey İçki, Tavukçuluk Sektörü)*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Kaya, S. (2009). *Kriz Yönetimi ve Ekonomik Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri*, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Kayış, C. (2016). *Kriz Yönetiminde Sosyal Medya: Karşılaştırmalı Örnek Bir Olay İncelemesi*, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Koç, T. (2012). *İstanbul İlindeki Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Çalışan Hemşire ve Ebelerin Kriz ve Kriz Yönetimi Hakkındaki Düşünceleri*, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- Korkmaz, M., Aytaç, A., Kılıç, B., Yücel, A., Toker, F., & Gümüş, S. (2014). Sağlık Kurumlarında Risk Yönetimi ve Uygulamaları: Özel Kamu Sağlık Kurumları Örneği, *Akademik Bakış Dergisi* (44), 1-22.
- Koyuncu, S. (2019). *Sağlık Personellerinin Kriz ve Kriz Yönetimine İlişkin Tutumları: Çanakkale Örneği*, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale.
- Kördeve, M. K. (2018). Hastanelerde Stratejik Yönetim Swot Analizi: Özel Bir Hastane Uygulaması, *Sağlık Yönetimi Dergisi* (1), 67-78.
- Meydan, M. (2005). *Kriz Yönetimi ve Muhtemel Bir Krize Karşı İşletmelerin Hazırlıklarına Yönelik Alan Araştırması (Denizli Tekstil İşletmeleri Örneği)*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Afyon.
- Mitroff, I. I., Shristiva, P., & Udwadia, F. E. (1987-1989). Effective Crisis Management, *Academy of Management Executive* (4), 283-292.
- Murat, G., & Mısırlı, K. (2005). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Çaycuma Örneği, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi* (1), 1-19.
- Ofluoğlu, G., & Mısırlı, K. (2001). İşletme ve Kriz Yönetimi, *Kamu-İş* (2), 1-27.
- Okumuş, F. (2003). İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Krizin İşletmeler Üzerine Olası Etkileri, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* (1-2), 203-2012.
- Özarslan, C. (2019). *Kamu Kurumlarının Kriz Yönetimi Becerileri: Samsun Büyükşehir Belediyesi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*, Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gümüşhane.
- Özbakır, G. A. (1992). *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Uygulamadan Bir Örnek*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Özcan, N. (2018). Sağlık Kurumlarında Risk Yönetimi, *Journal of Health Services and Education* (1), 15-24.
- Özdemir, A. (1994). *Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler*, Ege Yayıncılık, İzmir.
- Özden, K. (2011). *İşletme ve Örgütlerde Toplam Kriz Yönetimi*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Özgürce, T. O. (2019). *Şirketlerin Kriz Yönetiminde Başvurduğu Halkla İlişkiler Uygulamaları ve Etik Değerler*, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- Özkılıç, Ö. (2005). *İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemleri ve Risk Değerlendirme Sistemleri Metodolojileri*, TISK Yayınları, Ankara.
- Öztürk, B. (2010). *Kriz Yönetimi ve Örnek Bir Uygulama*, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Paraskevas, A. (2006). Crisis Management or Crisis Response System? A Complexity Science Approach to Organizational Crises, *Emerald Insight* , 44 (7), 892-907.
- Patan, G. N. (2009). *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Stratejisinin Önemi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Sezgin İnce, B. (2008). Hastanelerde Risk Yönetimi ve Hemşirelik. *Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi* (3), 78-81.
- Sezgin, F. (2003). Kriz Yönetimi, *Manas Sosyal Bilimler Dergisi* (8), 181-195.
- Soajın, O. T. (2020). *Başarılı Bir Risk Yönetiminin Kurumsal Yönetime Etkisi*, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Soy, S. (2018). *Kriz Yönetiminde Karizmatik Liderliğin Önemi: Recep Tayyip Erdoğan Örneğinde Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma*, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kayseri.
- Şahin, S. (2005). *Kriz ve Kriz Yönetimi Kapsamında Küçülme: Konaklama İşletmelerinde Örnek Bir Uygulama*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.
- Şahin, Z. (2014). *Kriz Yönetimi ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki*, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Şanlıurfa.
- Şahinsoy, K. (2017). *Kriz Yönetimi Açısından Geleneksel ve Sosyal Medya(1999 Marmara- 2011 Van Depreminin Analizi)*, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Tağraf, H., & Arslan, N. T. (2003). Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* (1), 149-160.
- Temeltaş, S. (2019). *Kurumsallaşma ve Risk Yönetimi Arasındaki İlişki- Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu Örneği*, Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Çankırı.
- Temir, E. (2014). *Kriz Yönetimi ve Hermeneutik*, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kayseri.

- Tepehan, H. A. (2010). *Stratejik İnsan Kaynakları Planlamasının İşletmelerin Kriz Yönetimindeki Yeri ve Önemi: Konu ile İlgili Bir Uygulama*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Terzioğlu, C. (2019). *Psikiyatri Kliniklerinde Risk Yönetimi İle İlgili Hemşirelerin Bilgi ve Uygulamalarına Psikodrama Temelli Risk Yönetimi Eğitim Programının Etkisi*, Üsküdar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- Toğrul, B. E. (2013). *Sağlık Sektöründe Kriz Yönetimi Kapsamında Erken Uyarı Sistemi: Adana-Mersin İllerinde Bir Uygulama*, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Mersin.
- TS 18001. (2008). *İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemleri- Şartları*, Türk Standartları Enstitüsü, Ankara.
- Tüz, M. (2013). Krize Yanıt Süreci. G. Haşit içinde, *Kriz İletişimi ve Yönetimi* (s. 44-57), Anadolu Üniversitesi Yayınevi, Eskişehir.
- Ulutaş, S. (2010). *Kriz Yönetimi ve Dönüşümcü Liderlik*, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Uyan, Ö. (2016). İşletmelerde Kriz Yönetimi Çalışmaları ve İşletmelerin Kriz Öncesi, Kriz Anı ve Kriz Sonrası Yaptıkları Uygulamalara Yönelik Alan Araştırması, *International Conference On Eurasian Economies* , 691-700.
- Yavan, Ö. (2012). Örgüt Stratejileri Kriz Yönetimi ve Senaryolar, *Kamu-İş* (2), 101-135.
- Yavaş, A. (2004). *Körfez Savaşlarının Turizm Ekonomisine Etkilerinin Kriz Yönetimi Açısından İncelenmesi*, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.
- Yavuz, M. (2018). *Örgütlerde Kriz Yönetimi ve Liderliğin Önemi*, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Yenice, A., Pirtini, S., & Ataman, G. (2018). Sosyal Medyada Kriz Yönetimi ve Kurum İtibarı İle İlişkisi Üzerine Bir Model Uygulaması, *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (3), 1-20.
- Yerekapan, A. (2019). *Kurumsal Risk Yönetimi ve Firma Büyüklüğünün Finansal Performans Üzerine Etkisi: Bist 50 Üzerine Bir Uygulama*, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Edirne.

- Yıldız, M. (2018). *Sağlık Kurumlarında Risk Yönetiminin Hasta Güvenliği Üzerindeki Etkisi*, Üsküdar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Yılmaz, A. K. (2007). *Havaalanlarında Kurumsal Risk Yönetimi: Atatürk Havalimanı Terminalleri İşletmesi İçin Kurumsal Risk Yönetimi Model Önerisi*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Eskişehir.
- Zerenler, M. (2003). Kriz Dönemlerinde Üretim Süreci Esnekliğinin İşletme Performansına Etkileri, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi* , 3 (6), 99-132.



EKLER

Ek 1. Anket Formu

Sayın Katılımcı;

Bu anket, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Yüksek Lisans Programı, “Sağlık Kurumlarında Kriz Yönetimi (Şanlıurfa Örneği)” konulu yüksek lisans tezine veri toplama amacıyla düzenlenmiştir. Elde edilen veriler sadece bilimsel amaçlı olarak kullanılacak olup, üçüncü şahıslarla asla paylaşılmayacaktır.

Anket sorularının doğru ve samimi cevaplanması, araştırma geçerliliği ve doğru sonuçlara ulaşılması açısından önem taşımaktadır. Değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkür eder çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Zine CİN

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1. Cinsiyet: (0) Kadın (1) Erkek
2. Yaşınız
(2) 25-30 (3) 31-35 (4) 36-40 (5) 41-45 (6) 46 ve üstü
3. Eğitim Düzeyiniz:
(7) Lise (8) Ön Lisans (9) Lisans (10) Yüksek Lisans (11) Doktora (12) Diğer
4. Hastane türü:
(13) Kamu (14) Özel
5. Mevcut Pozisyon:
(15) Başhekim (16) Hastane müdürü (17) Hastane müdür yardımcısı (18) Başhekim yardımcısı
6. Bulunduğunuz pozisyondaki çalışma süresi
(19) 1 yıldan az (20) 1 yıl (21) 2 yıl (23) 3 yıl (24) 4 yıl (25) 5 yıl ve üstü
7. Kriz Yönetimi ile ilgili eğitim programlarına katıldınız mı?
(26) Katıldım (27) Hiç Katılmadım
8. Cevabınız evet ise; kriz yönetimi ile ilgili programlara kaç kez katıldınız?
(28) 1 (29) 2 (30) 3 (31) 4 (32) 5 ve üstü
9. Kurumda yöneticilik yaptığınız dönemde herhangi bir kriz durumu yaşadınız mı?
(33) Evet (34) Hayır
10. Cevabınız evet ise; lütfen yaşadığınız krize neden olan durum veya durumları belirtiniz.
(Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

- (35) Ciddi kazalar
- (36) Ani ve yoğun yaralı hasta kabulü
- (37) Deprem
- (38) Su/Sel baskını
- (39) Yangın
- (40) Bilgisayar sisteminin çökmesi
- (41) Patlamalar, saldırılar, soygunlar vb.
- (42) Personel işgücü yetersizliği
- (43) Toplu iş bırakma eylemleri
- (44) İntiharlar
- (45) Ani istifa / atamalar
- (46) Salgın / Karantina
- (47) Hasta veya bebek kaçırılmaları
- (48) Toplu hasta veya bebek ölümleri
- (49) Hasta ölümüne sebebiyet
- (50) Uzun süreli elektrik ve su kesintisi
- (51) Zehirlenme (yiyecek, içecek vb.)
- (52) Gizli bilgilerin açıklanması
- (53) Kurum içindeki ciddi sorunlar
- (54) Güçlü rekabetçiler
- (55) Görev istismarı yapan personel
- (56) Diğer (Lütfen belirtiniz)

Ek 2. Kriz Yönetimi Ölçeği

Aşağıda kriz yönetimi sürecine ilişkin olarak “Kriz Yaşanmadan Önce” , “Kriz Yaşandığı Sırada” ve “ Kriz Sonrasında” yapılanlar ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Ölçek maddelerinde sözü edilen birey, “sağlık çalışanlarının tümü ile hizmet verilen sağlıklı/hasta bireyleri” ifade etmektedir. Bu süreçteki tutumunuzu yansıtan uygun seçeneği işaretleyiniz.

	KURUMDA BİR KRİZ YAŞANMADAN ÖNCE;	Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Ara Sıra	Çoğu Zaman	Her Zaman
1.	Olası kriz durumlarını çalışanlarımla tartışırım.					
2.	Muhtemel kriz kaynaklarını belirlerim.					
3.	Karşılaşılabileceğimiz krizleri önceden kestirebilirim.					
4.	Çalışanlarımın kriz durumuyla başa çıkma konusunda hizmet içi eğitim almalarını isterim.					
5.	Krizi büyütmek için, görmezden gelirim.					
6.	Kurumun fiziki yetersizliklerini gideririm.					
7.	Krizi önlemek için yapılacak bir şey olmadığını düşünürüm.					
8.	Krize karşı tedbir almanın, krizi çözmede yetersiz kalacağını düşünürüm.					
9.	Kriz senaryolarının gereksiz paranoyalara neden olacağını düşünürüm.					
10.	Kriz konusunun abartıldığını düşünürüm.					
11.	Tatbikatların, verilen hizmeti aksattığını düşünürüm.					
12.	Çevrenin beklentileriyle hareket etmem.					
13.	Diğer kurumlardaki kriz durumlarını izlerim.					
14.	Kurumdaki bireyleri muhtemel krizler konusunda bilgilendiririm.					
15.	Beynimden vurulmuşu dönerim.					
16.	Aklıma gelen ilk çözüm yolunu izlerim.					
17.	Krizi çözme konusunda doğru kararlar alırım.					
18.	Karar verirken kullandığım sistematik bir yöntem vardır.					
19.	Çözüm yollarını düşünürken fazla seçenek üretmem.					
20.	Yaptığımız hazırlıkların kriz anında boşa gittiğini görürüm.					
21.	Krizden etkilenen bireylerin bununla başa çıkabileceğini düşünürüm.					
22.	Stres yaşarım.					
23.	Çalışanlarımla iş birliği yaparım.					
24.	Sorunu çözecek kişi ve kuruluşlara ulaşmada güçlük çekerim.					

	KURUMDA BİR KRİZ YAŞANMADAN ÖNCE;	Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Ara Sıra	Çoğu Zaman	Her Zaman
25.	Kurumdaki bireylerden yardım alırım.					
26.	Kriz durumlarda etkilenecek bireyleri haberdar ederim.					
27.	Yöneticilerimi haberdar ederim.					
28.	Krizden etkilenen bireylerin sağlık hizmeti almasını sağlarım.					
29.	Gerekliyse polis, itfaiye ya da ambulans çağırırım.					
30.	Bireylerin duygularını dikkate alırım.					
31.	Bir karar vermeye çalışırken her seçeneğin sonuçlarını değerlendirir, sonra karar veririm.					
32.	Çevredeki kişi ve kuruluşlarla iş birliği yaparım.					
33.	Krizde müdahale için kararları tek başıma alırım.					
34.	Yaşanan krizin duyulmaması için elimden geleni yaparım.					
35.	Olası krizler için tatbikatlar düzenlerim.					
36.	Bireylerin yaşanan krizlerden ders aldığını düşünürüm.					
37.	Olası kazalardan korunmak için gerekli fiziki tedbirleri alırım.					
38.	Konunun bir an önce kapatılmasını sağlarım.					
39.	Bundan sonra karşılaşılabileceğimiz kriz durumlarını belirlemeye çalışırım.					
40.	Kriz durumuyla ilgili yeni bilgilerin duyulmasını sağlarım.					
41.	Yönetimsel değişiklikler yaparım.					
42.	Çalışanlarıma yeni sorumluluklar veririm.					
43.	Çalışanlarımın moralini yüksek tutmak için kriz sonuçlarını olduğundan iyi göstermeye çalışırım.					
44.	Kurumun ihtiyacı olan insan kaynaklarını sağlarım.					
45.	Kurumun ihtiyacı olan maddi kaynakları sağlarım.					