



T.C.

NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİMDALI

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE PROAKTİF KRİZ
YÖNETİMİNİN ALGILANAN ÇEVRESEL
BELİRSİZLİĞE ETKİSİ: NEVŞEHİR İLİNDE BİR
UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

Fatma DEMİR

Danışman

Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ

Nevşehir

Haziran 2019



T.C.

NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİMDALI

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE PROAKTİF KRİZ
YÖNETİMİNİN ALGILANAN ÇEVRESEL
BELİRSİZLİĞE ETKİSİ: NEVŞEHİR İLİNDE BİR
UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

Fatma DEMİR

Danışman

Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ

Nevşehir

Haziran 2019

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Tezi Hazırlayan

Fatma DEMİR

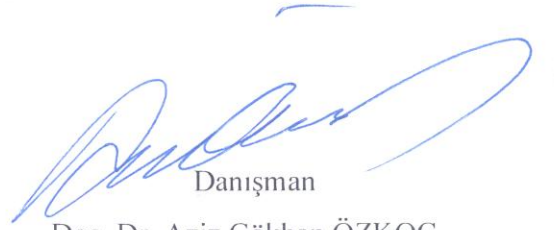


TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK

“Konaklama İşletmelerinde Proaktif Kriz Yönetiminin Algılanan Çevresel Belirsizliğe Etkisi: Nevşehir İlinde Bir Uygulama” adlı Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.



Tezi Hazırlayan
Fatma DEMİR



Danışman
Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ



Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Başkanı
Doç. Dr. Duygu EREN

KABUL VE ONAY SAYFASI

Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ danışmanlığında Fatma DEMİR tarafından hazırlanan “Konaklama İşletmelerinde Proaktif Kriz Yönetiminin Algılanan Çevresel Belirsizliğe Etkisi: Nevşehir İlinde Bir Uygulama” adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

20 / 06 / 2019

JÜRİ

Danışman: Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ

Üye : Doç. Dr. İbrahim İLHAN

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Hakan KENDİR

İMZA

(Handwritten signatures of the jury members)

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 12 / 07 / 2019 tarih ve 2019.27.608.....sayılı Kararı ile onaylanmıştır.

12 / 07 / 2019

Doç. Dr. Vedat AKPETE V.
Enstitü Müdürü



KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE PROAKTİF KRİZ YÖNETİMİNİN ALGILANAN ÇEVRESEL BELİRSİZLİĞE ETKİSİ: NEVŞEHİR İLİNDE BİR UYGULAMA

Fatma DEMİR

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm
İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Haziran, 2019

Danışman: Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ

ÖZET

Bu çalışma konaklama işletmelerinin almış olduğu proaktif kriz önlemlerinin faaliyette buldukları çevredeki koşulların meydana getirdiği belirsizlik durumlarının ne derecede etkili olduğunu edinmektedir. Araştırmanın teorik kısmında kriz yönetimi, proaktif kriz yönetimi, çevresel belirsizlik konuların yer verilmiştir. Araştırmaya ampirik düzeyde veri sağlamak amacıyla, Nevşehir İlinde görev yapan otel işletmesi yöneticileri üzerinde bir anket çalışması uygulanmıştır.

Bu araştırma kapsamında 253 otel işletmesi yöneticisi araştırmanın örneklemini için belirlenmiştir. Araştırmadaki anket formlarının otel yöneticilerine elden bırakıp alma, yüz yüze anket uygulamaya ve e-posta gibi yöntemlerle toplanması amaçlanmıştır. Araştırma verileri bilgisayar ortamında uygun analiz teknikleri kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada frekans ve yüzde dağılımları, standart sapma, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda proaktif kriz yönetimi ile çevresel belirsizliğin boyutları arasında orta düzeyde ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Yani otel işletmesi yöneticilerinin proaktif kriz yönetimine yönelik uygulamaları arttıkça çevresel belirsizlik algıları azalmaktadır. Yapılan basit regresyon analizi sonucunda proaktif kriz yönetiminin çevresel belirsizlik algısı içindeki tüm boyutlara (hükümet ve politikalar, ekonomi, hizmet ve kaynaklar, ürün pazarı ve talep, rekabet, teknoloji) olan etkisinin ters yönlü ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Yani proaktif kriz yönetimi uygulamaları arttıkça çevresel belirsizlik algıları azalmaktadır.

Araştırma sonucunda yöneticilerin olası krizleri proaktif olarak yönetmeleri halinde çevresel koşullarda meydana gelen belirsizliklerle belirli oranda baş edebilecekleri tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kriz, kriz yönetimi, proaktif kriz yönetimi, algılanan çevresel belirsizlik, Nevşehir.

THE IMPACT OF PROACTIVE CRISIS MANAGEMENT ON PERCEIVED ENVIRONMENTAL UNCERTAINTY IN ACCOMODATION ESTABLISHMENT: THE SAMPLE OF NEVŞEHİR

Fatma DEMİR

Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences

Department of Tourism Management, M.B.A., June, 2019

Supervisor: Asistant Prof. Aziz Gökhan ÖZKOÇ

ABSTRACT

This study focuses on the degree to which the proactive crisis measures taken by the accommodation companies have affected the uncertainties caused by the conditions in the environment they operate. In the theoretical part of the study, crisis management, proactive crisis management, environmental uncertainty issues are mentioned. In order to provide empirical data to the research, a survey study was conducted on hotel management executives working in Nevşehir Province.

In the scope of this study, 253 hotel management managers were determined for the sample of the study. It is aimed to collect the questionnaires in the research by hotel managers and to collect them by hand, face to face questionnaire and e-mail methods. Research data were analyzed using appropriate analysis techniques in computer base. In the study, frequency and percentage distributions, standard deviation, correlation and regression analyzes were performed.

As a result of the correlation analysis, a moderate and negative relationship was found between the dimensions of proactive crisis management and environmental uncertainty. In other words, as applications of hotel management managers increase proactive crisis management, perceptions of environmental uncertainty are decreasing. As a result of simple regression analysis, it has been determined that the effect of proactive crisis management on all dimensions within the perception of environmental uncertainty (government and policies, economy, services and resources, product market and demand, competition, technology) is inversely and significantly. That is, as proactive

crisis management practices increase, perceptions of environmental uncertainty are decreasing.

As a result of the research, it was determined that the managers could cope with the uncertainties occurring in environmental conditions if they manage proactively the possible crises.

Keywords: Crisis, crisis management, proactive crisis management, perceived environmental uncertainty, Nevşehir.



TEŞEKKÜR

Tezin hazırlanması sürecinde bilgi birikimi ve tecrübesiyle bana yol gösteren, aynı zamanda manevi desteği ile her türlü yanımda hissettiğim, sadece tez yazım sürecinde değil tanıştığımızdan bu yana bana güvenen, destekleyen, akademik alt yapımın gelişmesinde büyük katkıda bulunan tez danışmanım, sevgili hocam Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ'a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Emeği, güler yüzü ve bana kazandırdıkları için minnettarım.

Bu süreçte manevi desteğini her an yanımda hissettiğim eşim Sinan DEMİR' e, çalışmakta olduğum işletme sahibi Ali YAVUZ' a, bu süreçte yardımlarını esirgemeyen arkadaşlarım Aydın İNAK ve Sevgi EROĞLU' na teşekkürlerimi borç bilirim.

Hayatım boyunca beni her konuda teşvik eden ve başaracağıma inanan, benim için her şeyi yapan, ellerini hep ellerimde hissettiğim aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Her zaman yanımda oldukları ve destekledikleri için minnettarım.

Fatma DEMİR

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK	ii
TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK	iii
KABUL VE ONAY SAYFASI	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
TEŞEKKÜR.....	viii
İÇİNDEKİLER	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİNDE PROAKTİF YAKLAŞIM, KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ KAVRAMLARI VE İÇERİĞİ

1.1. Kriz Kavramı ve İçeriği	3
1.1.1. Farklı Disiplinler Açısından Kriz Kavramı	4
1.1.2. Krizin Özellikleri	5
1.1.3. Krizin Örgütler Üzerindeki Etkisi	6
1.2. Krize Neden Olan Faktörler	7
1.2.1. Krize Neden Olan İşletme Dışı Çevre Faktörleri	8
1.2.2. Krize Neden Olan İşletme İçi Çevre Faktörleri	9
1.3. Kriz Türleri ve Evreleri	12
1.3.1. Kriz Türleri	12
1.3.2. Krizin Evreleri	13
1.4. Kriz Süreci	14
1.5. Krizin Olası Sonuçları	16
1.6. Kriz Yönetimi Kavramı	18
1.6.1. Kriz Yönetiminin Kapsamı ve İlkeleri	19
1.6.2. Kriz Yönetiminin Amaç ve Özellikleri	20
1.7. Kriz Yönetim Süreci ve Aşamaları	22
1.7.1. Kriz Yönetim Süreci	22
1.7.2. Kriz Yönetiminin Aşamaları	24
1.8. Kriz Yönetim Türleri ve Yaklaşımları	26
1.8.1. Kriz Yönetimi Yaklaşımları	27
1.9. Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım	29

1.9.1. Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşımın Önemi ve Özellikleri.....	31
1.9.2. Proaktif Kriz Yönetimi İçin Alınacak Yönetimsel Kararlar.....	34

İKİNCİ BÖLÜM

PROAKTİF KRİZ YÖNETİMİ VE ÇEVRESEL BELİRSİZLİK

ETKİLEŞİMİ: TEORİK ÇERÇEVE

2.1. Çevre Kavramı	36
2.1.1. İç Çevre	37
2.1.2. Dış Çevre.....	38
2.2. Örgütsel Çevre Faktörleri.....	39
2.2.1. Ekonomik Faktörler.....	39
2.2.2. Politik Faktörler.....	40
2.2.3. Sosyo-Kültürel Faktörler.....	41
2.2.4. Teknolojik Faktörler.....	42
2.2.5. Doğal Çevre Faktörleri.....	42
2.2.6. Müşteriler	43
2.2.7. Rakipler	44
2.3. Çevrenin Boyutları	44
2.3.1. Belirsizlik	45
2.3.2. Heterojenlik.....	46
2.3.3. Karşıtlık.....	46
2.4. Çevresel Belirsizlik	47
2.5. Çevresel Belirsizliğin Kaynakları	49
2.5.1. Çevresel Belirsizliğin Türleri	52
2.5.2. Çevresel Belirsizlikle Mücadele Stratejileri.....	53
2.6. Çevresel Belirsizliğin Azalmasında Proaktif Kriz Yönetiminin Rolü	59

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PROAKTİF KRİZ YÖNETİMİNİN ALGILANAN ÇEVRESEL

BELİRSİZLİĞE ETKİSİNE YÖNELİK OTEL YÖNETİCİLERİ

ÜZERİNE BİR UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	62
3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	62
3.3. Araştırmanın Yöntemi.....	64
3.3.1. Anket Formlarının Oluşturulması	62
3.3.2. Araştırmanın Örnekleme ve Verilerin Toplanması.....	65
3.3.3. Araştırmanın Güvenilirliği ve Geçerliliği	66

3.4. İstatistiksel Analizler ve Bulgular	67
3.4.1. Katılımcıların Demografik ve Kişisel Özelliklerine Yönelik Bulgular ...	67
3.4.2. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	69
3.4.2.1. Yöneticilerin Proaktif Kriz Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	69
3.4.2.2. Yöneticilerin Çevresel Belirsizlik Algılarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	70
3.4.3. Değişkenlerarası İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları	72
3.4.4. Değişkenlerarası Etkileşimine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları ve Hipotez Testleri.....	74
3.4.4.1. Proaktif Kriz Yönetiminin Hükümet ve Politikalar Üzerindeki Etkisine Yönelik Bulgular.....	74
3.4.4.2. Proaktif Kriz Yönetiminin Ekonomi Üzerindeki Etkisine Yönelik Bulgular.....	75
3.4.4.3. Proaktif Kriz Yönetiminin İşletme Tarafından Kullanılan Hizmet ve Kaynaklar Üzerindeki Etkisine Yönelik Bulgular	76
3.4.4.4. Proaktif Kriz Yönetiminin Ürün Pazarı ve Talep Üzerindeki Etkisine Yönelik Bulgular.....	77
3.4.4.5. Proaktif Kriz Yönetiminin Rekabet Üzerindeki Etkisine Yönelik Bulgular.....	78
3.4.4.6. Proaktif Kriz Yönetiminin Teknoloji Üzerindeki Etkisine Yönelik Bulgular.....	78
SONUÇ VE ÖNERİLER	81
KAYNAKÇA	88
EKLER.....	100
ÖZGEÇMİŞ.....	103

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Turizmin Sosyo-Kültürel Etkileri	8
Tablo 2: Ölçeklerin Güvenirlilik Katsayıları.....	67
Tablo 3: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Demografik ve Kişisel Özelliklerine İlişkin Bilgiler	67
Tablo 4: Yöneticilerin Proaktif Kriz Uygulamalarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	69
Tablo 5: Yöneticilerin Çevresel Belirsizlik Algılarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	70
Tablo 6: Proaktif Kriz Yönetimi ve Çevresel Belirsizlik Algısı İlişkinine Yönelik Korelasyon Katsayıları	73
Tablo 7: Proaktif Kriz Yönetiminin Hükümet ve Politikalar Boyutuna Etkisini İnceleyen Basit Regresyon Analizi.....	74
Tablo 8: Proaktif Kriz Yönetiminin Ekonomi Boyutuna Etkisini İnceleyen Basit Regresyon Analizi	75
Tablo 9: Proaktif Kriz Yönetiminin Hizmet ve Kaynaklar Boyutuna Etkisini İnceleyen Basit Regresyon Analizi	76
Tablo 10: Proaktif Kriz Yönetiminin Ürün Pazarı ve Talep Boyutuna Etkisini İnceleyen Basit Regresyon Analizi	77
Tablo 11: Proaktif Kriz Yönetiminin Rekabet Boyutuna Etkisini İnceleyen Basit Regresyon Analizi	78
Tablo 12: Proaktif Kriz Yönetiminin Teknoloji Boyutuna Etkisini İnceleyen Basit Regresyon Analizi	79
Tablo 13: Hipotez Sonuçları	80

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Araştırma Modeli 63



GİRİŞ

Son yıllarda hızla değişmekte olan rekabet yapısı işletmelerin değişime ayak uydurmalarını, rekabet ortamlarında varlıklarını sürdürmelerini zorunlu hale getirmektedir. İşletmeler ister kar amacı gütsün ister gütmesin ilk amaçları işletmenin devamlılığını sağlamaktır. Yaşanan bu değişimler, hızlı, kapsamlı, bir o kadar da beklenmedik bir şekilde gerçekleşmektedir. Değişim, belirsizliği ifade etmekte bunun yanında fırsatları ve tehditleri kendisiyle beraber getirmektedir. Değişime ayak uyduramayan örgütler çevrelerinde yaşanan olumsuz koşulları kriz olarak değerlendirmektedir. Ancak kriz olarak değerlendirmeyen yani süreci iyi takip eden, hazırlıklı olan işletmeler bu koşulları fırsata çevirebilmektedir. Kriz dönemlerinde meydana gelen sosyo-ekonomik, teknolojik şartlara ait değişikliklere karşı işletmeler çeşitli önlemler almaktadır. Ancak bu süreci iyi takip eden işletmeler kriz öncesi yaklaşımlar uygulayarak krizle başa çıkabilmektedirler. İşletmeler herhangi bir riskle karşılaştıklarında kriz durumu ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle bu duruma maruz kalmamak için riskleri belirlemek gerekmektedir. Kriz yönetimi anlayışıyla hareket eden örgütler belirsizlik durumlarına karşı hazırlıklı olabilmekte, krizin olumsuz etkilerini engelleyebilmekte, hem işletme hem de çalışanlar bu sayede zor durumda kalmamakta ve örgütlerin hayatı için tehlike arz etmemektedir. Proaktif kriz yönetimi anlayışıyla işletmeler krize karşı hazırlıklı hale gelebilmektedir. Proaktif yaklaşımla, işletmeler kriz öncesi dönemde gereken hazırlıkları yaptıklarından dolayı krizle karşı karşıya kaldıklarında öngörülmeven durumlara daha kısa sürede cevap verebilmektedirler. Aynı zamanda buldukları çevrede yaşanan belirsizliği almış oldukları proaktif önlemler sayesinde en aza indirebilmektedir.

Herhangi bir işletmedeki en önemli hususlardan biri olası bir krizle karşı karşıya kalındığında, krizi ertelemek yerine, bir kriz durumunda krizden etkilenebileceğini öngörmek, proaktif kriz yönetimi çalışmaları yaparak krize maruz kalmamak ya da içinde bulunulan kriz ortamından olabildiğince en az zararla çıkmaktır. Kriz öncesi alınacak proaktif önlemler kriz yönetimi aşamasında son derece hayati öneme sahiptir.

İşletmelerin almış oldukları önlemler kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası durumlarda nasıl davranacakları konusunda onlara yol gösterici olmaktadır. Daha sonrasında karşılaşılabilecek herhangi bir kriz ortamı için önceden gereken önlemler alınmalı ve işlemler erken uyarı sistemleri geliştirmelidirler. İşletme yöneticileri krize karşı hazırlıklı olmak için iç ve dış çevre faktörlerini zamanında takip etmeli ve durum analizi yapmaları gerekmektedir. Krizden en az zararla çıkmak, hatta krizi fırsata çevirebilmek için krizin sebepleri, etkileri, boyutları ve yönü net olarak analiz edilmeli ve krizden etkilenmemek için alınan önlemler yerinde ve uygulanabilir olmalıdır. Bu nedenle günümüz koşullarında işletmelerin içinde buldukları rekabet ortamı işletmelerin güvenilir, aynı zamanda hızlı bir şekilde hareket edebilen, proaktif bir yönetim anlayışını benimseyen bir yapıda olmalarını gerektirmektedir.

Buradan hareketle araştırmanın amacı, Nevşehir ilinde faaliyet gösteren otel yöneticilerinin proaktif kriz yönetiminin çevresel belirsizlik algısına olan etkisiyle ilgili düşüncelerinin ortaya konulmasıdır. Bu amaçla, çalışmanın birinci bölümünde konuyla ilgili literatür taraması yapılarak kriz kavramı, krize neden olan faktörler, kriz türleri, krizin sonuçları, kriz yönetimi ve proaktif kriz yönetimi kavramları açıklanmıştır. İkinci bölümde çevre kavramı, örgütsel çevre faktörleri, çevrenin boyutları, belirsizlik kavramı, çevresel belirsizlik, algılanan çevresel belirsizlik, algılanan çevresel belirsizliğin sınıflandırılması konuları açıklanmıştır. Üçüncü bölümde ise Nevşehir İlinde faaliyet gösteren otel işletmelerindeki yöneticilerin proaktif kriz yönetiminin çevresel belirsizliğe etkisi üzerine düşünceleri araştırılmış, analiz edilmiş, yorumlanmış ve sonuç bölümünde ise bulgular değerlendirilip öneriler sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİNDE PROAKTİF YAKLAŞIM KRİZ VE KRİZ KAVRAMLARI VE İÇERİĞİ

1.1. Kriz Kavramı ve İçeriği

Kriz, bir örgütün planladıkları ile yaşadıkları arasında farklılıkların olması yani örgütlerin planlamadıkları şeyleri yaşamalarıdır (Tutar, 2004: 13). Krizin en önemli özelliği ise, işletmenin karşılaşmayı beklemediği ve önceden hissedemediği bir durumdur. Krizle ilgili bazı belirtiler meydana gelse de bu belirtiler işletme yöneticileri tarafından zamanında ve doğru bir şekilde algılanamaya bilmektedir (Bozgeyik,2004: 40).

Kriz, işletme için daima olumsuz bir durum içermemekte, bazen olumlu sonuçlar da doğurmaktadır. Çince’de kriz anlamına gelen wei-ji kelimesinin tehlike ve fırsat kelimelerinin bileşiminden oluşmakta olması bunu kanıtlar niteliktedir. Aslında kriz, bir dönüş noktası olarak düşünülebilmekte ve dolayısıyla istikrarsızlık döneminde veya yakın zamanda kesin bir değişime yol açabilmektedir. Değişime yol açan faaliyetler ise, bazen arzu edilmeyen bir şekilde bazen de arzu edilir bir şekilde gerçekleşmektedir (Aydın, 2010: 3). Ayrıca kriz, krize sebep olan unsurlar karşısında organizasyonların yönetsel ve örgütsel yönetim sürecindeki işleyiş bozukluğuna ve örgüt düzeninin bozulmasına sebep olan ve planlanmamış bir şekilde meydana gelen problemlerin çözümü için işletmenin yeterli bilgiye sahip olmadığı zamanlarda karşılaştığı gerilim durumu olarak tanımlanabilmektedir (Tutar, 2004: 39).

Kriz, bir örgütün alışılan sistemini bozan ve aniden ortaya çıkan herhangi bir acil durumdur (Vergiliel Tüz, 2001: 3). Kriz, işletmenin değerlerini, amaçlarını ve kaynakları tehdit ettiği için bütün işletmeyi varlığını devam ettirememeye tehlikesiyle karşı karşıya bırakmakta, aynı zamanda zaman baskısı ve belirsizlik sebebiyle

organizasyon çalışanları arasında gelirim yaratmaktadır. İhtiyaç duyulan tedbirlerin zamanında alınması krizi ortadan kaldırabilir veya minimum seviyeye indirilebilecektir (Ataman, 2001: 231).

Kriz, rahatsız edici bir durum olarak birden meydana gelmesi nedeniyle işletme yöneticilerinin ve departman yöneticilerinin dikkatini bu noktaya toplamaktadır. Bu durumda örgütün hayatını devam ettirebilmesi, tehlike, ihtimal ve kaçınılmazlık krizle ilgili önemli değişkenler olarak karşımıza çıkmaktadır (Haşit, 2000: 9).

Örgütsel açıdan bakıldığında kriz; uyum ve önleme sistemlerini yetersiz kılan, hayati tehlike barındıran, işletmenin amaçlarını ve işleyiş mekanizmasını engelleyen ve hızlı bir şekilde karar alınması gereken bir durum olarak tanımlanmaktadır. Stratejik dönüş noktası olan kriz, iş hayatındaki temel direkler değişmek üzere olduğunda ortaya çıkmaktadır. Bu değişim anı, olumsuzluklara yol açabileceği gibi yeni bir fırsata da işaret edebilmektedir (Yılmaz, 2016: 11).

1.1.1. Farklı Disiplinler Açısından Kriz Kavramı

Etimolojik kökeni Yunanca “krisis” anlamına gelen kriz kavramı tıp, psikoloji, tarih, sosyoloji, siyaset ve iktisat gibi bilimlerde kullanım alanı bulmaktadır. Yapılan tanımlar, ortak noktalarda birleşmekle birlikte farklı olarak tanımlanmaktadır.

Psikoloji ve tıp bilimlerinde kriz, hasta olan birinin ya da kişisel gelişim sürecinin aniden ve şiddetli bir şekilde hastanın hayatını tehlikeye sokacak şekilde kötüye gitmesi, değişiklik göstermesi veya bir dönüm noktası oluşturması olarak tanımlanmaktadır (Meydan, 2005: 3). Ayrıca tıp biliminde, beklenmedik bir anda meydana gelen bir hastalık belirtisi ya da hastalığın çok ileri bir seviyeye ulaşması anlamında da gelmektedir (Aydın, 2010: 2).

İktisat biliminde ise, hasta bir ekonominin hasta olarak varlığını sürdürememesi ve yaşamına devam edebilmek için değişiklikler yapmak zorunda kalması olarak tanımlanmaktadır. Politika bilimi krizi, karar birimine ait temel amaçların tehdit edildiği, zaman baskısı ve şaşkınlık yaratan süreç olarak tanımlamaktadır (Meydan, 2005: 3). Aynı zamanda kriz, siyasi partilerin sosyal çatışmaları idare etmelerindeki

yetersizlikleri ya da doğru siyasi sistemler geliştirilememeleri gibi sebeplere bağlı olarak ortaya çıkan durumları ifade etmektedir (Balıkçı, 2002: 1).

Kriz, sosyal bilimlerde bunalım, buhran anlamına gelmekte ve örgüt için önemli örgütsel kayıplar yaratabilecek olayları içermekte, karar vermek için bir zaman baskısı yaratmaktadır (Aydın, 2010: 2). Tarihçiler krizi, bir toplumun elemanları arasındaki gittikçe artan uyum kaybı olarak görmekte, sosyolojide ise kriz, sosyal eşitsizliklere ve kontrol mekanizmalarındaki bozukluklara bağlanmaktadır (Balıkçı, 2002: 1). Ayrıca kontrolde başarısızlık, sosyal değişikliklere karşı dürtü ve güdü azalması, toplum, millet ve din anlayışlarında bozuklukların ortaya çıkması ve mevcut otoriteye karşı mücadele ve müdahale edilmesi olarak da açıklanmaktadır (Çivici, 2010: 32).

Yapılan tanımların ortak noktaları olarak; plansız ve zorunlu bir değişimin yaşanması, bir baskı durumunun ortaya çıkması ve kişi, grup veya toplumu yeni bir denge durumuna zorlayan bir ortam oluşturması sayılabilmektedir (Meydan, 2005: 3).

1.1.2. Krizin Özellikleri

Kriz durumu organizasyondaki bütün yönetimi değiştirip onun yerine yenisini getirebilecek bir güce sahiptir. Bu değişim, işletmeye yepyeni bir perspektif kazandıracaktır. Bu gibi nedenlerle işletmeler bazen kriz yönetiminin gerektirebileceği yeniliklere karşı isteksiz davranabilmektedir. Kriz dönemlerinde zaman, bilgi ve olanaklar sınırlıdır, işletmenin ne yapacağı belirsizdir ve yapılacaklarla ilgili karar vermek zordur. Kararsızlık, krizi daha da içinden çıkılmaz bir hale getirmektedir (Haşit, 2000: 9).

Kriz sürecini ve dönemi anlayabilmek için krizin özelliklerini aşağıdaki şekilde incelemekte fayda vardır (Çivici, 2010: 51-52).

- Kriz durumu önceden bilinemez veya sinyalleri doğru algılanamaz. Ani bir şekilde oluşmakta ya da belirtileri hissedilmediğinden farkına varıldığında geç kalınmış olabilmektedir.
- Uyum ve önleme mekanizmaları çalışmaz ya da yetersiz kalır, acil ve ciddi bir müdahale gerektirmektedir.

- Kriz zaman baskısı yaratmakta ve ani değişiklikler yapılmasına neden olmaktadır.
- Krizler mevcut değerleri, üst düzey hedefleri, amaç ve varsayımları tehdit etmektedir.
- Güvensizlik, korku, baskı, endişe, panik ve belirsizlik gibi birçok faktörü bünyesinde barındırmaktadır.
- İşletme yöneticilerinde gerilim yaratmakta ve örgütün yaşamını tehlikeye sokmaktadır.
- Organizasyonların normal işleyiş düzeninde aksaklıklar meydana gelmekte ve işletmenin toplumdaki olumlu imajı tehlikeye girmektedir.

Ayrıca krizin şu özellikleri de bulunmaktadır:

- İşletmenin tahmin ve kriz önleme mekanizmaları yetersiz kalmaktadır,
- Kriz için net çözüm yolu bulunmamaktadır ve kriz tekrar meydana gelebilmektedir,
- Krizi bertaraf etmek için yeterli zaman ve bilgi gerekmektedir ancak ani olduğu için gerekli bilgi ve zaman bulunamamaktadır (Demirtaş, 2000: 359).
- Örgütler krizi kontrol etmekte güçlük yaşamaktadır,
- Kriz örgüt için yaşamsal bir dönüm noktasıdır (Aydın, 2010: 46).
- Başlangıcı, süreci ve ortaya çıkardığı sonuçlar açısından beklenmedik bir durumdur (Akgöl,2010: 4).

1.1.3. Krizin Örgütler Üzerindeki Etkisi

Günümüzde pek çok bilim insanı ve yönetici krizleri, normal zamanda tartışılması mümkün olmayan varsayımların sorgulanabileceği, deneyimlerin, birikimlerin, alışkanlıkların, tehditlerin, endişelerin, beklentilerin ve hedeflerin test edileceği, stratejik ve teknolojik dönüşümlerin başlatılabileceği ve takım ruhunun oluşturulabileceği dönemler olarak nitelendirmektedir (Ataman, 2001: 252).

Krizin örgütler üzerindeki etkileri şu şekilde sıralanmaktadır (Altunbek, 2013: 9-10):

- Krizler İşletmelere Değişim Fırsatları Sunarlar,

- Krizler İşletmelere Öğrenme Fırsatları Sunarlar,
- Krizler İşletmelere Büyüme Fırsatları Sunarlar,
- Krizler İşletmelere Uluslararasılaşma Fırsatları Sunarlar.

Krizler zayıf ve yetersiz yönler ile işletme yönetiminin yeteneklerini görmede iyi birer fırsattır. Gelecekte benzer durumlarla karşılaşıldığında zararı en aza indirmek için yaşanmış krizlerden dersler çıkararak krizleri aşma politikaları oluşturulmalıdır. Ayrıca krizler, krizi değerlendirebilen işletmeler için bir büyüme zamanıdır (Altunbek, 2013: 11).

Uluslararasılaşma, şirketlerin artan oranda uluslararası pazarda etkinlik göstermeleridir. Globalleşen dünyada işletmeler de artık eskisine oranla daha fazla küresel pazar arayışı içine girmişlerdir. Bunun nedenlerinden bazıları; uluslararası alanda rekabet halinde olduğu rakiplerine karşı avantaj sağlayabilmek, tedarik kaynaklarına yakın olabilmek, küresel kaynak kullanımı avantajlarından faydalanabilmek, üretimde kaynak kullanımına esneklik getirme fikri ve ürünler, hizmetler ve işletmecilik yöntemleri hakkında yeni fikirler elde edilebilme düşüncesidir.

1.2. Krize Neden Olan Faktörler

İşletmelerin hızla değişen çevresel unsurlara uyum sağlamaları gerekliliği, açık bir sistem olmalarından kaynaklanmaktadır. İşletmelerde krizin temel nedenlerinden biri, sürekli meydana gelen değişiklikler karşısında çevrenin devamlı olarak belirsizleşmesi ve karmaşıklaşmasıdır. Bu belirsizlik ve karmaşa sonrasında olayları önceden sezme olanaksız hale gelmektedir. Buna bağlı olarak belirsizlik ve karmaşıklık arttıkça kriz olasılığı da artmaktadır (Aydın, 2010: 16).

Örgütlerde krize yol açan nedenler; yetersiz ve hatalı eğitim faaliyetleri, büyük miktarda ürün veya donanım kayıpları, bilgisizlik ve iletişimsizlik durumları, büyük bilgisayar arızaları ve terörizmdir (Aydın, 2010: 14). Krizler sebeplerine göre; dış çevre unsurlarının oluşturduğu krizler ve işletme içi unsurların oluşturduğu krizler olarak ikiye ayrılmaktadır.

Tablo 1: Krize Neden Olan Faktörler

Krize yol açan dış çevre faktörleri	Krize yol açan iç çevre faktörleri
Hukuki çevre	Kontrol, koordinasyon ve yetersiz iletişim
Sosyo kültürel çevre	Katı organizasyon yapısı yapısı
Teknolojik çevre	Yönetimin yeterli olmayışı
Politik çevre	İşin özellikleri
Rekabet koşullarındaki değişiklikler	Örgütün merkezileşme derecesi
Tabii felaketler	İşletmenin büyüklüğü

Kaynak: Aydın, 2010: 14

1.2.1. Krize Neden Olan İşletme Dışı Çevre Faktörleri

Krize neden olan dış çevre etmenleri, işletmenin dışında kalan ve bütünüyle kontrol altına alamadığı faktörler olarak tanımlanmaktadır. Belirsizlik ve karmaşa arttıkça, kriz olasılığı da artmaktadır. Organizasyonların krize maruz kalmasında en büyük rolü oynayan dış çevre faktörleri şunlardır (Haşit, 2000: 18- 28):

- Ekonomik faktörler,
- Teknolojik faktörler,
- Hukuki ve politik yapı,
- Sosyo kültürel faktörler,
- Rakip işletmeler,
- Uluslararası çevre koşullar,
- Doğal felaketler.

Kültür, insanlar arasında var olan ortak inançlar, değerler ve davranış şekli ile oluşmaktadır. Bir başka ifadeyle kültür, toplumun bireylerince paylaşılmakta ve bu bireylerin ihtiyaçları doğrultusunda oluşmaktadır. Organizasyonlar da, faaliyetlerini toplumun inancına ve değer yargılarına yani kültürlerine uygun olarak yürütmelidir ki muhtemel bir krizi engellemiş olsunlar. Sosyal ve kültürel unsurları dikkate almadan faaliyet gösteren organizasyonlar krizle karşı karşıya gelebilmektedirler. Bu sebeple, toplumdaki bireylerin ilişkileri ve değer yargılarının değişmesi, toplumsal ve kültürel sorunlar yaşanması organizasyonları krize maruz bırakacak sebepler arasındadır(Şahin, 2005: 11).

Doğal çevreden kaynaklanan yangın, deprem, sel gibi doğal felaketler; toplumun kültür düzeyi, nüfus miktarı ve bileşimi gibi sosyo- kültürel faktörler krizin kaynakları arasında gösterilmektedir. Dış çevre unsurları; yasal yapı, toplumsal ve kültürel sorunlar, toplumdaki birey ilişkilerinin ve değer yargılarının değişmesi, politik müdahale olarak sıralanmaktadır. Bunların dışında, teknolojik yenilikler, rekabet koşullarındaki değişiklikler, uluslararası çevre ve ülke ekonomisinin içinde bulunduğu olumsuzluklar dış çevre faktörleri olarak gösterilmektedir (Aydın,2010: 48-49).

İktidar politikalarının uluslararası ve ulusal çaptaki siyasi eğilimlerinin ve hukuki düzenlemelerinin sık sık değişmesi, turizm sektörünün yaşamsal faaliyetlerini olumsuz yönde etkilemekte ve dolayısıyla krizlere neden olabilmektedir. Böylece siyasi iktidarların aldıkları kararlar ve çıkardıkları yasalar ülkedeki birçok sektörün krize girmesine neden olabilmektedir (Kırlı Özen, 2015: 13). Ayrıca hükümetlerin siyasal, hukuksal, sosyal ve ekonomik alanlarda alacağı yeni kararlar, organizasyonlarca yerine getirilemez ise kriz ortaya çıkabilecektir (Şahin, 2005: 12).

1.2.2. Krize Neden Olan İşletme İçi Çevre Faktörleri

Organizasyonların yapısal özellikleri, dış çevrede meydana gelen değişikliklere uyum sağlayamayacak kadar katıysa ya da doğru bir iletişim sistemi yoksa örgütün krizle karşılaşma olasılığı fazladır (Akgöl, 2010: 13). Örgütsel problemlerin yanında kurum kültürü ve iklimi, yönetimin yetersizliği veya tecrübe eksikliği ve bilgi toplama konusundaki yetersizlikler, işletmeleri krize sürükleyebilmektedir.

Krize neden olabilecek iç çevre faktörleri şu şekilde sıralanmaktadır (Aydın, 2010: 49-50):

- Tepe yöneticilerinin ve finansal planlamanın yetersizliği,
- Bilgi toplama ve tecrübe eksikliği,
- Öz kaynakların yetersiz oluşu,
- İşletmenin büyümesinin yeterince sağlanamaması,
- İşletmenin kurulduğu yerin hatalı seçilmesi,
- Yönetim değerleri, tutumları ve inançları,
- Verimliliğin ve etkinliğin yeterince sağlanamaması,

- İşletmenin geçmişi ve deneyimleri,
- İşletmenin hayat safhası,
- Fizibilite çalışması yapmadan ani kararlar alınması,
- Dünyadaki gelişmeleri takip etmemesi ve bu sebeple geride kalması,
- İşletmenin diğer özellikleridir.

Örgütlerin yaşadıkları çeşitli evreler, kendilerine özgü bir takım temel dinamiklere, uygulama alanlarına ve yönetim tarzlarına sahiptir. Bu nedenle organizasyonların içinde bulunduğu hayat evresinin ana dinamiklerine uygun davranış şekilleri geliştirememesi, krizle karşı karşıya gelme riskini arttırmaktadır. (Şahin, 2005: 25).

İşletmelerin örgüt yapısında yaşanabilecek hatalar ise şöyle sıralanabilmektedir (Öncül, Filizöz ve Tağraf, 2005: 539):

- Yenilik ve yaratıcılık yönünden yetersizlik,
- Merkezci yönetim politikası,
- Karar verme ve uygulamada yavaşlık,
- Sık sık yapılan önemli hatalar,
- İş gören değişiminin sürekli olması ve devamsızlıkların yüksek olması,
- İşveren ile iş görenler arasındaki iletişim eksikliği,
- Amaçların ve hedeflerin tam olarak belirlenmemiş olmaması,
- İş yükü fazlalığı, sinirsel gerilim ve iş yaşamında hoşnutsuzluktur.

İşletmelerin krizi yaşamalarının en önemli sebebi, üst yönetimin krizi zamanında görememesi veya organizasyonu krizden kurtarma konusunda yeterli bilgiye sahip olmamalarıdır. Yöneticilerden kaynaklı kriz sebepleri şunlardır (Vergiliel Tüz, 2001: 8):

- Yöneticinin tahmin edebilme ve sezebilme gücünün zayıf olması,
- Yeni problemleri anlayamama ve onlara eski çözüm yöntemleri uygulamaya çalışma,
- Çevre değişimlerinin ani olması karşısında hızlı davranamama,
- Yöneticinin bir problemi kriz olarak algılayabilecek bilgi ve tecrübeye sahip olmaması,
- Tepe yöneticilerin mevkilerinden plansız bir şekilde ayrılması ya da ölmesidir.

Yöneticilerin kriz riskini azaltmak ve krize hazırlanmak için hiçbir hazırlık yapmadan kriz ile etkili bir şekilde başa çıkabilmeleri zordur. Proaktif ve bütünsel bir tutumla kargaşa ve kriz ile baş edebilme ihtiyacını göremeyen ve gerekli tedbirleri alamayan yöneticiler, işletmeyi krizle karşı karşıya getirebilmektedir (Şahin, 2005: 23).

İşletmecilerin, işletme kültürüne uygun tüketicileri, rakip firmaları, satıcıları, paydaşları, kredi kuruluşlarını ve çeşitli dış ve iç çevre unsurlarına dikkat ederek kriz planları hazırlamaları gerekmektedir. Aksi takdirde organizasyonların yönetsel ve örgütsel yapısındaki olumsuz etkinin artması kaçınılmaz olacaktır. Ayrıca kriz yönetim planı olmayan organizasyonlarda hareket yeteneği azalmakta ve önceden kriz yönetim ekibi adıyla özel bir ekip kurmayan işletmelerde olumsuz etkiler artmaktadır (Özdevecioğlu, 2002: 96).

Kabiliyetsiz ve öngörüsüz yöneticiler kriz durumunu kavrayamamakta veya yeni oluşabilecek problemlere çözüm bulamamaktadır. Bunların yanında eski yöntemlerle sorunlara yaklaşan ve çevrenin aktif yapısına uyum sağlayamayan yöneticiler kriz riskini arttırmaktadır. İşletmeler kendi içinde krizlere çözüm ararken geçmiş tecrübelerinden yararlanarak yeni krizlerle baş ederken önceki kriz döneminde kazanılan tecrübeler yardımıyla krizden hızlı bir şekilde çıkabilmektedirler. Burada önemli olan, her krizin kendine has özellikler taşıması sebebiyle birbirlerinden farklı olması ve bu nedenle eski tecrübelerin yeni krizlere her zaman çözüm bulmakta yetersiz kalabilecek olmasıdır. Ayrıca kurum içi iletişimin yetersizliği ve işletmenin çevresel faktörlerin sinyallerine karşı duyarsız olması gibi nedenler de krizi tetiklemektedir (Özen, 2015: 10).

İşletme yapısı, örgüt kültürünün ve ikliminin somutlaşmasıyla oluşmaktadır. Örgütsel yapıyı belirleyen bazı faktörler; örgütün hiyerarşik veya yatay oluşu, kontrol alanının dar veya geniş olması, merkezileşme derecesi, otorite ve yetkinin kullanım biçimi ve demokratik veya otoriter yönetim anlayışıdır. Krizin örgütsel kaynakları ise (Şahin, 2005: 22);

- Yeni fikirlere açık olmama,
- Geleneksel değerleri her şeye rağmen kollamaya çalışan,

- Eğitim seviyesinin ve bilgi birikiminin yeterli olmaması,
- Değişim için gerekli esneklik ve organik yapıya sahip olmayan,
- Katı ve mekanik bir örgüt yapısıdır.

1.3. Kriz Türleri ve Evreleri

İşletmeyi kuşatan çevre şartları belirsizleştikçe işlemlerin karşılaştığı krizler daha da karmaşık hale gelir. İşlemler bir taraftan faaliyet alanlarını etkileyecek krizleri düşünürken diğer taraftan ülke çapında meydana gelebilecek kriz türlerini düşünmektedir.

1.3.1. Kriz Türleri

Krizler meydana gelme türlerine kümülatif ve ani krizler ikiye ayrılmaktadır. Ani krizler, işletme ile paydaşları arasında gerilime neden olan dahili ya da harici düzensizliklerin ani etkisiyle oluşmaktadır. Ani krizlerin meydana gelme olasılığı zamana bağlı değildir, bir ani kriz yaşama ihtimali direkt olarak şirketin maruz kaldığı riske bağlıdır. Risk azaltmada işletmenin belirlediği stratejik davranışlar etkili olduğu halde genel olarak tüm işletme kaçınılmaz şekilde aynı risk derecesiyle işletilmektedirler. Ürün-pazar çeşidi ve teknoloji kullanımına bağlı olarak tüm işletmeler muhtemel ani krizlere karşı kendi zayıf noktalarına sahiptirler (Çeto, 2009: 17).

Kümülatif krizler, işletme içinde, belirli bir eşik sınırına ulaşmaya kadar, zamanla ortaya çıkan krizlerdir. Kümülatif krizlerin meydana gelme ihtimali zamana bağlıdır. Kümülatif krizlerin nedeni sabit görüşlü olmaktan kaynaklanmaktadır. Alternatif olarak kümülatif krizler bir işletmenin dahili yapısı ile harici çevresindeki uyumsuzluktan da doğabilmektedir. Yapısal değişiklikler yapan işletmeler çevreye uyum sağlayamaz duruma gelebilmektedir (Çeto, 2009: 18).

Krizlerin, meydana gelme temelleri incelendiğinde potansiyel krizler, algısal krizler, hissedilen krizler ve yaşanan krizler ayrımı yapılabilmektedir. Potansiyel krizler, krizin meydana gelme sebeplerinin bulunması durumuna karşılık gelmektedir. Algısal kriz, konu ile ilgili tarafların algıları ile ilgilidir, yani daha çok sezgilere dayalıdır. Bu açıdan bakıldığında şirket yöneticilerinin bazı noktalarda gösterdikleri tutumlar şirketleri kriz

aşamasına getirmektedirler. Hissedilen krizler, krizi yaşayanların davranışlarında farklılıkların gözlemlendiği dönemdeki durumunu açıklarken, yaşanan kriz fiili durumu tanımlamaktadır. Hemen hemen bütün kriz türlerinin teknik, ekonomik, insan kaynakları, toplumsal, hukuki yönetsel veya işletme kökenli olduğu, işletmenin iç çevresinden ve dış çevresinden kaynaklı olabileceği söylenebilmektedir (Develioğlu, 2014: 34).

1.3.2. Krizin Evreleri

Krizin ilk evresi olan potansiyel gizli kriz evresinde henüz bir krizle karşılaşılmamış olsa bile örgütle çevresi arasında örgütü krize götürebilecek stratejik bir açık meydana gelmeye başlanmıştır. Stratejik açıklık genel, küresel yönelimlerin etkisi ve dış çevrenin devamlı olarak değişmesi ve karmaşıklaşması karşısında organizasyon yöneticilerinin bu değişimleri takip edememesi olarak tanımlanabilmektedir (Şen, 2011_a: 29).

Krize işaret eden birtakım problemler (Yılmaz, 2010: 29);

- Yeterli bilgiye sahip olmayan eleman sayısının artması,
- Eskimiş yönetim süreçlerinin varlığı,
- Amaç ve hedeflerin açıkça tanımlanamaması durumunun varlığı,
- Hedeflere yönelik araçların ön plana çıkmaya başlaması,
- Sabit kararların az olması, sıkıntı ve çatışma korkusunun yaşanması,
- Etkili haberleş ağında zayıflamaların olması,
- İşletme yapısının geçerliliğini kaybetmeye başlamasıdır.

İkinci aşama harekete geçmeme ve reaktif tutum aşamasıdır. Organizasyon bünyesinde zaman içinde hissedilen kriz belirtilerinin artması ve bu belirtilere paralel olarak problemlerin önemsememesi ve hareket etmemesi gizli krizin gün geçtikçe belirginleşmesine neden olmaktadır. İşletme faaliyetlerinin türünde ve niteliğinde önemli değişikliklerin yapılması gerekliliği bulunmasına rağmen rutin davranışların sürdürülmesi, yaklaşan krizi engelleyemeyecektir. Çünkü krizi belirginleştiren sebep, kullanılan yöntemlerin yanlışlığından kaynaklanıyor olmasıdır. Ayrıca yapılacak her değişikliğin, ilave çaba, beceri ve maliyet gerektirmesi sebebiyle, yöneticiler değişime uyum hususunda isteksiz davranabilmektedirler (Tutar, 2000: 54).

Üçüncü aşama tepkisizlik aşamasıdır. Örgütün kriz ile ilgili problemleri önemsememesi ve harekete geçmemesi, yöneticilerin var olanı koruma eğiliminde olması, değişikliklerin yapılmasının zor ve maliyetli olacağı endişesi gibi durumlar krizin şiddetini arttırmaktadır. Örgütler, çevredeki değişiklikler nedeniyle zorlanmaya ve gerilim içine düşmeye başladığında, başarısızlığının farkına varmaya başlamaktadırlar. Bu zorlanma ve gerilim, masrafların sürekli olarak artması, nitelikli elemanların giderek azalması, kaynakların yetersiz hale gelmesi, hedeflerin gerçekleşme oranının düşmesi gibi durumlarla ölçülebilir hale gelmektedir (Yılmaz, 2010: 29).

Dördüncü aşama kriz dönemidir. Bir organizasyon, önceki aşamaları yaşamadan da aniden meydana gelen ve gün geçtikçe hızlanan bir kriz süreciyle karşılaşabilmektedir. Krizin çok hızlı bir şekilde meydana geldiği durumlarda, organizasyonun krizle karşı karşıya gelmesi ve yaşamının sona ermesi arasında çok kısa bir süre geçebilmektedir. Ancak bu gibi beklenmedik durumlar dışında organizasyonlar kriz konusunda tahminde bulunma ve karşılama fırsatına sahip olabilmektedir. Birden bire meydana gelen krizler dışında, eğer işletme krizin önceki aşamasında meydana gelen problemleri doğru karşılayamamış ve yaşanan değişime uyum gösterememişse kriz ile karşı karşıya gelmesi kaçınılmazdır (Şen, 2011_a: 28).

Son aşama ise çözümlenmesi veya çöküş aşamasıdır. Bu aşama organizasyonun krizi kontrol altına alabilmesi için son şansıdır. Krizin bu aşamasına işletme yapması gerekenleri yapmamışsa, sorunlar her geçen gün büyümekte ve çözümleri de aynı seviyede zor hale gelmektedir. Organizasyonun içinde bulunduğu krizi çözmek amacıyla, iç ve dış kaynaklardan faydalanarak son çarelere başvurulmakta ve buna bağlı olarak yeni bir değişim planı hazırlanmakta, kriz durumuna uygun strateji seçilmekte, yeni hedefler oluşturulmakta ve değişiklikler başlatılmaktadır (Tutar, 2000: 64).

1.4. Kriz Süreci

Krizlerin ani bir şekilde meydana geldiği düşünülse de sel, deprem, yangın gibi doğal afetlerle meydana gelen krizler dışında diğer sebeplerden meydana gelen krizlerin tamamı bir süreç içinde oluşur. Kriz süreçleri; kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem olmak üzere üçe ayrılmaktadır.

- **Kriz öncesi dönem**, krizin başlama noktasıdır. Kriz meydana gelmeden kriz belirtilerinin geldiği dönemdir. Kendi içinde farklı evrelere ayrılmaktadır. Bunlar iç ve dış değişiklikleri fark edememe, harekete geçememe ve yanlış karar ve faaliyetlerdir.

İç ve dış değişiklikleri fark edememe safhası, organizasyonun dışında oluşan gelişmelerden ve değişimden habersiz olması ya da tanı koymada yeterli olmamasıyla başlamaktadır. Bu dönemde daha çok organizasyonların örgüt yapısı ve süreçlerinin geliştirilmesi, yapının esnek hale getirilmesi, bilgi toplama ve analiz etme tekniklerinin tekrar ele alınması, hedef belirleme ve karar alma sürecinin güçlendirilmesi gerekmektedir (Akgöl, 2010: 15).

Harekete geçememe safhasında performans düşüklüğü olduğu halde, organizasyonlar her zamanki faaliyetlerini sürdürmektedir ve değişimden yana hiçbir hareket yoktur. (Vergiliel Tüz, 2001: 18). İşletmede krizin etkileri artıp belirgin bir hale gelmeye başlamasına rağmen işletme üst yönetimi, krizin olmadığı gibi bir yaklaşım içerisine girmektedir. (Haşit, 2000: 52). İşletme yöneticilerinin bu tutumu, yönetim olarak değişime karşı koyma arzusundan, değişim sonucunda istenmeyen sonuçların ortaya çıkabilme ve işlerini kaybetme korkusundan kaynaklanmaktadır (Tekin ve Zerenler, 2005: 79-80).

Yanlış karar ve faaliyetler safhasında çevrede oluşan değişimler ve iç sorunların tanımlanmasındaki belirsizlikler, yöneticilerin yapması gereken davranışlar hususunda ortak bir görüş birliğinin oluşmasını önlemektedir. Diğer taraftan, kararların merkezileşmesi ile birlikte, elde edilen bilginin eksik olması işletmede gerilimin artmasına ve alınan kararların niteliğin bozmaktadır. Bu safhada, yönetimin doğru ve tam bilgiyi elde etmeye özen göstererek, uygun stratejileri seçmesi gerekmektedir (Akgöl, 2010: 16).

- **Kriz dönemi**, tercihler, daha önce yaşananlar, edinilmiş kıstaslar ve ölçütler, beklentiler, sahip olunan alışkanlıklar, endişeler, hedefler ve amaçlar için bir dönüm noktasıdır. Bu noktada bunların her biri yeniden sorgulanmakta ve yeni durumun ölçütleri değerlendirilmektedir (Gültekin, 2002: 10).

Krizden kurtulmak için geniş çaplı bir düzenleme yapmak gerekmekte ve buna bağlı olarak yapı, amaç, strateji ve personel yeniden biçimlendirilerek değişiklikler yapmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Böylece örgüt daha esnek bir yapıya kavuşabilecek ve örgütün değerleri, amaçları ve varsayımları, yeni duruma ayak uydurabilecektir. Ayrıca kriz aşamasında başvuru olan bir diğer yöntem de yöneticilerin yetersizliklerini ortadan kaldırmak ve yeni fikirler geliştirmek için üst yöneticilerin değiştirilmesidir. Ancak, ayrıntılı bir teşhis çalışması yapıldıktan sonra bu yola başvurulması daha doğru olacaktır (Kaplan Tosun, 2002: 42).

- **Kriz Sonrası**, başlangıç aşamasından krizin gerçekleşme anına kadar sorunlar, herhangi bir safhada çözümlenememiş ise, kriz her geçen an büyüyüp daha da derinleşmektedir. Buna bağlı olarak da krize çözüm bulunması, daha da zorlaşmaktadır. Bu aşamada krize uygun yanıtlar verilmezse, organizasyonlar için sorunların çözüm olasılığı kalmamakta ve zamanla çöküş kaçınılmaz hale gelmektedir. Yani krizi başarılı bir şekilde ortadan kaldıracak çözüm yöntemleri geliştirilmezse, krizin şiddetine bağlı olarak organizasyon ortadan kalkabilmektedir (Akgöl, 2010: 18). Diğer yandan krize uygun çözümler üretilebilirse, işletme krizi ortadan kaldırarak, faaliyetlerine yeni bir ivme kazandırabilecektir (Vergiliel Tüz, 2001: 19).

1.5. Krizin Olası Sonuçları

Kriz, olumsuz bir durummuş gibi görünse de bazen olumlu yönleri de olabilmektedir. Buna istinaden krizin olumsuz sonuçları olduğu gibi olumlu sonuçları da bulunmaktadır.

Krizin olumsuz etkileri kısaca şöyle sıralanabilmektedir (Balıkçı, 2002: 41-49):

- Örgütsel çatışmanın artması,
- Çabuk karar verme zorunluluğu,
- Karar sürecinin ve kararların niteliklerinin bozulması,
- Örgüt elemanlarında olumsuz tutumların gelişmesi,
- Bilgi deformasyonu,
- Karar portföyünün bulunmaması,
- Dış ve iç değişikliklere uyum yeteneğinin azalması,
- Kararlarda merkezileşme eğilimi.

Kriz sırasında ortaya çıkabilecek olumsuzluklar; Yetkinin merkezileşmesi, hızlı bir şekilde karar verme gerekliliği ve kararların niteliğinin bozulması, işletme elemanlarında gerilim ve örgütsel çatışmanın artması ve organizasyonun iç ve dış değişikliklere uyum kabiliyetinin zayıflamasıdır.

Örgütlerde hem karar verme hem de kontrolün merkezî yapıda olması sonucunu doğuran durum; kriz anında bilgi toplama yeteneklerinin azalması ve olağan faaliyetlerle standart programların dışına çıkma gereğidir. Olağan faaliyetlerin dışına çıkma zorunluluğu, örgütün yapısını ve yeteneklerini yetersiz duruma düşürmektedir. Bunun sonucunda ise yöneticilerin alt kademedekilere olan güveni düşmekte ve başarılı olmak için alınacak olan kararlar bir merkezden çıkacak duruma gelmektedir. Bununla birlikte organizasyonda başarısızlık yaşanması işletmelerin bu yöndeki eğilimlerini daha da güçlendirecektir. Ayrıca kriz gibi birden meydana gelen ve planlı olmayan değişimler, işletme yöneticilerini hazırlıklı olmadıkları alanlarda hızlı bir şekilde karar almaya yönlendirmektedir. Normalde sağlıklı kararlar için bilgi toplama, analiz etme, alternatifleri açıklamaya ve uygun yöntemleri belirlemeye yetecek kadar zamana ihtiyaç duyulur. Ancak ivedilikle alınan kararlar yöneticilerin bu kadar uzun zamanları bulunmamaktadır. Bunun sonucunda ise, yanlış bilgilerle veya eksik verilerle karar vermek durumunda kalınmaktadır (Şahin, 2005: 46-47).

Örgütlerdeki tepe yöneticilerinin kriz anlarında katı ve sınırlandırıcı bir yönetim şekli benimsemeleri ve kontrollerini sıklaştırmaları işletme yapılarına yönelik olumsuz bir etki yaratmaktadır. İçinde buldukları durumuna bir de kararlara katılamamaları ve sürekli kontrol altında olmaları eklenen örgüt üyeleri, zamanla daha çok korkacak ve panik duyacaklardır. Bunun yanı sıra alınan kararı sıkı bir kontrole sağlamak zorunda bırakılan çalışanlarla; kararlara katılan az sayıdaki iş görenler arasında bir uçurum oluşacaktır. Bu uçurum, organizasyon içindeki çatışmaların artmasına ve iş görenlerin işletme içi amaçlardan uzaklaşmasına sebep olabilecektir. Ayrıca tüm bu durumlar ve krizin şiddeti ve kriz süresinin uzaması sonucunda organizasyonun iç ve dış değişimlere uyum sağlaması zorlaşacaktır (Şahin, 2005: 48-49).

Krizin olumlu etkileri ise Şu Şekilde sıralanabilmektedir (Turan, 2005: 47);

- Yeni pazar arayıŐları yaratmaktadır.
- Kriz deneyimi kazanılmaktadır.
- Yarım kalan paket programların devreye alınmasına neden olmaktadır.
- İŞ g6renler işin ve iŐvereninin 6nemini anlamaktadır.
- Kâra geeme d6Őuncesi aŐırlık kazanmaktadır.
- 6z kaynaklar 6nemli duruma gelmektedir.
- Rakiplerine g6re organizasyonun g6c6 ortaya 6ıkmakta ve 6st6n ve zayıf taraflar daha gercekçi algılanmaktadır.
- Ekip 6alıŐması g6c6lenmektedir.
- Dış pazarlara a6ılma gereği doŐmaktadır.
- Y6netici – iş g6ren arasında yakınlaŐma sağlanmaktadır.
- Kalitenin 6nemi anlaŐılmaktadır.

Ayrıca kriz işletmelerin; krize hazırlık 6abalarını arttırmakta, değişimi hızlandırmakta, yeni yeteneklerin keŐfedilmesini sağlamakta, y6neticilere başarı tatmini yaŐatmakta ve işletmelerin sorunlarını ve zayıf noktalarını a6ıŐa 6ıkarmaktadır (Akg6l, 2010: 19).

Organizasyonların 6oğunluğu her Şey yolunda giderken faaliyetlerini g6zden ge6irmemekte ve yaşanan problemler fark edilse dahi 6zerine gitmemektedir. Kriz, bu yaşanan problemleri veya zayıflıkları a6ıŐa 6ıkarmakta ve bazı olumsuzluk i6eren durumların 6zellikle deĐiŐtirilmesi gerektiği y6n6nde iletiler vermektedir. Ayrıca kriz anında işletme 6yeleri 6rg6tlerini korumak i6in birbirleri ile ilişki halinde olduklarından, krizler 6yeleri birbirine 6ekebilmekte ve aralarında yakın ilişkiler kurulmasını sağlayabilmektedir. Krizi baŐarıyla atlatan 6rg6tlerde ise krizi atlatmanın verdiği huzurla 6yeler, başarılı olan diğer arkadaşlarına karşı hayranlık ve sayĐı duyabilmektedir (Şahin, 2005: 51-52).

1.6. Kriz Y6netimi Kavramı

Kriz y6netimi, 6rg6tlerin 6retim s6reci, 6ekirdek 6r6n, hizmet, 6evresi, 6alıŐanı ve topluma y6nelik ciddi problemlere sebep olabilecek krizleri engellemek maksadıyla

gerçekleştirdiği birbirine bağılı olan durum değerlendirmesi ve denetimi olarak tanımlanmaktadır (Aydın, 2010: 54).

Bir başka tanıma göre kriz yönetimi; krizi öngörmek, ihtiyaç duyulan önlemleri zamanında almak, krizin işletme için iyi sonuçlar yaratacak biçimde değerlendirilmesi adımlarından oluşan bir süreçtir. Yani krizin işletmeye ve hedef kitle olan müşterileriyle ilişkilerine verebileceği olumsuzluğu en aza indirme çabasına kriz yönetimi denmektedir. Kriz ortamında işletmeyi yönetmek, normal zamanda olduğundan çok daha zordur ve daha dikkatli ve dakik olmayı gerektirmektedir. İşletmeler pazar paylarını korumak ve hatta krizden yararlanarak pazar paylarını arttırmak için mücadele vermektedir. Bu gibi nedenlerle aslında kriz yönetimi, plânlama, takım çalışması, iletişim ve değerlendirme gibi becerilerin ön plâna çıktığı bir süreçtir (Akgöl, 2010: 20).

Bunların yanı sıra kriz yönetimi; krizi öngörme, engelleme, hazırlanmak, önceliklerini belirlenmesi, iyileşme ve öğrenme mekanizmalarının planlanması ve uygulanması gibi bir dizi faaliyetler içeren süreçler olarak belirtilmektedir (Bozgeyik, 2004: 42).

Etkin bir kriz yönetimiyle; kriz zamanlarında krize karşı en etkili önlemler alınabilmekte, potansiyel tehlike ve tehditlerden en az zararla çıkılabilmekte ve kriz dönemindeki gelişmeler fırsata çevrilebilmektedir. Kriz yönetimi, isminden de bilineceği gibi krize karşı örgütler tarafından alınması gereken önlemleri ifade etmektedir (Aydın, 2010: 51).

1.6.1. Kriz Yönetiminin Kapsamı ve İlkeleri

İşletmeyi krizle karşı karşıya gelebilme ihtimaline hazırlamak, gerekli önlemleri belirlemek ve olası kriz anları için planlamalar yapmak kriz yönetimin temel amaçları arasındadır. Kriz yönetimi, stratejik yönetim unsurlarıyla benzerlik göstermektedir. Kriz yönetimi kapsamında; işletmeler için amaç ve hedefler belirlenmekte, dış çevre analizi yapılmakta, fırsat ve tehditler teşhis edilmekte, uygun stratejiler yapılmakta, erken uyarı sistemleri kurulmakta ve krize karşı hazırlık çalışmaları yapılmaktadır (Yılmaz, 2016: 42).

Kriz yönetiminin bazı temel ilkeleri bulunmaktadır. Bunlardan ilki ana görevi, kriz konusu olan sorunlara odaklanarak yönetim faaliyetlerini sürdürmek olan kriz yönetim ekibini oluşturmak ve bu ekibi eğitmektir. İkincisi içeriğe odaklanmaktır. Yani kriz yöneticileri, mümkün olduğunca krize neden olan değişiklik ve bu değişimin yönetilmesi üzerine yoğunlaşmalıdır. Üçüncü ilke, krizleri önlemeye yönelik kriz planları oluşturmak ve en kötü senaryoyu düşünerek ve oluşabilecek en yüksek zarar seviyesini göz önünde bulundurarak kriz stratejileri belirlemektir. Son ilke ise, örgütün ve yönetimin, kriz sırasında işbirliği yapabileceği ulusal ve özel grupları belirleyerek, ihtiyaç duyulduğunda destek kuvveti oluşturmak amacıyla bu dost unsurlarla irtibat halinde olmaktır (Özmaya, 2010: 42-43).

1.6.2. Kriz Yönetiminin Amaç ve Özellikleri

Kriz yönetiminin esas hedefi, krizi kriz öncesinden öngörebilen, çeşitlerini ayırabilen, bunlara karşı tedbirler alabilen, krizlerden farklı alanlarda yeni şeyler öğrenebilen ve krizi hızlı bir şekilde toparlayan örgütler yaratmaktır (Haşit, 2000: 65). Kriz yönetiminin diğer hedefleri ise şu şekildedir (Türk, 1995: 37):

1. Krizin başarılı olarak atlatılabilmesi için ihtiyaç duyulan bilgi ve becerinin, işletme yöneticilerine kazandırılması,
2. Kriz anında krizle başa çıkma planları geliştirmede yöneticilere çeşitli teknik fırsatlar sağlamak,
3. Yöneticilere krizi anlama, tanıma ve değerlendirme kabiliyeti kazandırmak,
4. Karar verenleri etkileyebilecek kriz çeşitliliği ve krizin içinde bulunduğu dönem ile ilgili yöneticilere bilgi sağlamaktır.

Kriz yönetiminin kendine özgü özelliklerinden bazıları şu şekildedir (Aydın, 2010: 62-64):

- Karar alma işlemidir,
- Yönetimin özel bir türüdür,
- Stratejik yönetim unsurlarıyla benzerlik göstermektedir,
- Birden çok aşamadan oluşan karmaşık bir süreçtir,
- Örgütlerin kriz durumuna karşı hazırlıklı olmasını sağlayabilmektedir,
- Örgütsel yaşamı olumsuz kılacak eylemlerle ilgilidir,

- Krizin minimum hasar veya maksimum getiriyle sonuçlanmasını hedeflemektedir,
- İşletme yönetimine ek maliyetler yükleyebilmektedir.

Haşit'e göre ise bazı özellikler şunlardır (Haşit, 2000: 65-68):

- Örgütlerin algılama düzeyleri kriz yönetiminde önemli bir yere sahiptir. Kriz dönemlerindeki başarı, örgüt yöneticilerinin krizleri ne şekilde algılayıp algılamadıklarına bağlı olarak değişebilmektedir.
- Krizi çözmek esneklik, yaratıcılık, objektif, ataklık, cesaretlilik, grup içinde çalışmayı seven, harekete hazır, yenilikçi, umulmadık zamanlarda bilinmeyene ve her türlü koşula uyum sağlama gibi yetenekleri gerektirmektedir.
- Kriz yönetimi stratejik yönetim bölümüne girmektedir. Çünkü örgütlerin beklenmedik anda karşı karşıya kaldıkları krizler stratejik amaçları da tehlikeli bir sınıra getirmektedir.
- İletişim, düzenleme ve kontrol, kültür, durumsallık plânlaması, maliyet, sistemlerin karmaşıklığı ve birbirine bağlılığı gibi faktörler kriz yönetiminde önemli bir yer tutmaktadır.
- Kriz örgütün tamamını etkileyen bir yangına benzetilebilir. Kriz yönetiminde esas hedef alevleri söndürmektir. Kriz yönetiminde krizle baş edebilmenin, kısa vadede krizi kontrol etmek ve uzun vadede krizin tamamen ortadan kaldırılması biçiminde ifade edilen iki yüzü bulunmaktadır.

En ideal kriz yönetimi hazırlanırken; stratejik olan, teknik ve yapısal faaliyetleri sürdüren, iletişimle ilgili faaliyetleri en iyi şekilde kontrol altına alan, psikolojik ve kültürel faaliyetleri içeren bir yapının olmasına dikkat edilmelidir.

Bu program hazırlanırken tüm sisteme odaklanılmalıdır, çünkü sistemin bireysel yeteneklerine odaklanıldığında kriz yönetimi genellikle örgüt içi sebeplerle yetersiz kalmaktadır. Başarılı bir kriz yönetimi için ihtiyaç duyulan üç temel eleman; üstünde görüş birliğine varılan acil durumda kullanılacak kuruluş politikası, denenmiş iletişim

yöntem ve imkânları ve beklenmedik bir durumla karşı karşıya gelindiğinde hemen faaliyette bulunabilecek elamanlardır (Şen, 2011_b: 76).

Kriz yönetiminin temel prensipler ise (Toğrul, 2013: 19):

- Krizin çalışma alanında oluşturduğu olumsuz etkileri paylaşabilen, ortaklarının motivasyonunu sağlayan, resmin parçasını değil bütününe görebilen, nesnel, radikal, tutarlı ve güven veren güçlü yöneticilerden oluşan ortak yönetim ekibi,
- Radikal, tutarlı, uygulanabilir hedeflerle oluşturulmuş ayrıntılı bir iş planı,
- Az olan kaynakların tedarikçiden temin etme yoluyla tamamlanması,
- Birbiriyle uyumlu ve motive olmuş iş toplulukları,
- Hızlı, bütünleşmiş ve güvenli bir şekilde işleyen bilgi sistemi,
- Objektif durum değerlendirmesi,
- Etkili bir iletişim, halkla ilişkiler desteği ve başarı paylaşım modeli,
- Krizle ilgili verilerin, yeni kriz senaryoları ve yönetim planları hazırlanmasında kullanılmak üzere saklanması ve değerlendirilmesidir.

Kriz sahneleri ve yönetim planları artırılmamış örgütlerde kriz, panik oluşturmakta ve dolayısıyla örgütleri kargaşaya itmektedir. Krizin kontrol altına alınması ve önlenmesinde ve krizin sebep olduğu sonuçlarının tekrardan yapılandırılmasındaki en önemli nokta, krizi önleme ve yönetmede örgütlerin hem finansal hem de entelektüel kaynaklarının yeterliliği ve becerisidir (Şen, 2011_b: 79).

1.7. Kriz Yönetim Süreci ve Aşamaları

Kriz yönetimi ile ilgili literatürde yapılan tanımlar ortak bir noktada buluşmamıştır. Kriz yönetimi süresi konusunda da süreci belirlemeye yönelik çeşitli çalışmalar yapılmış ancak halen süreç tam olarak belirlenmemiştir (Akıncı, 2010: 110).

1.7.1. Kriz Yönetim Süreci

Kriz yönetim süreci proaktif, reaktif ve interaktif olmak üzere üç kısımda incelenmekle beraber, bu kısımlarda atılan adımları kapsayan beş aşamadan bahsedilebilmektedir (Çeto, 2009: 28-29):

Proaktif Kriz Yönetimi: Bu tip kriz yönetimi düzgünce ve başarılı olarak uygulanırsa kriz meydana gelmeden krizin yaşanması önlenir.

- Sinyal Tespit Aşaması: Krizin meydana gelme olasılığını gösteren erken uyarı sinyallerinin gözlemlendiği safhadır.
- Hazırlık ve Önleme Aşaması: Önleme aşaması zayıf taraflar ve potansiyel problemlerin aktif olarak incelenmesini içermektedir.

Reaktif Kriz Yönetimi: Bu tip kriz yönetimi ise, krizin meydana getirdiği zararı tespit etmek ve kriz etkilerini bertaraf etmek için, kriz sonrası yapılan faaliyetlerin hepsidir.

- Zararı İndirgeme Aşaması: Bu aşama krizin olumsuz etkilerinin işletmeye yayılmamasını ve işletmenin krizden etkilenmemiş olan diğer bölümlerine sıçramasını önlemeyi amaçlamaktadır.
- İyileşme Aşaması: Bu aşama test edilmiş, yerinde, kısa dönemli ve uzun dönemli iyileşme mekanizmaları geliştirme ve uygulamayı içermektedir.

İnteraktif Kriz Yönetimi: Bu kriz yönetimi tipi, diğer aktivitelerin bir denetimi olan öğrenme aktivitesini içermektedir.

- Öğrenme Aşaması: Bu aşama geçmiş dönemde yapılanları geliştirmek amacıyla sürekli olarak öğrenmek ve değerlendirme aktivitelerini içermektedir.

Buna göre kriz yönetim süreci genel olarak beş aşamadan meydana gelmektedir. Bu aşamalar (Aydın, 2010: 66):

- Kriz sinyallerinin saptanması: Erken uyarı sistemleri sayesinde krizin varlığı, şiddeti ve yoğunluğu tespit edilmektedir
- Krize hazırlık ve önleme: İşletmelerin uyguladığı erken uyarı sistemlerinin yakaladığı kriz sinyalleri, krizi önleme ve krize hazırlık mekanizmalarını çalıştırmaktadır.
- Krizin yarattığı zararın sınırlandırılması: Zararın sınırlandırılması aşamasında hedef, kriz etkilerin büyümesini önlemektir.
- İyileşme (normal duruma dönüş): İyileşme aşaması, işletmeyi krizin etkilerinden kurtarması ve eski haline dönmesi çalışmalarını kapsamaktadır.

- Öğrenme ve değerlendirme: Kriz döneminde işletmenin verdiği karar ve alınan önlemleri değerlendirilerek ileriki zamanlarda karşılaşılabilecek krizlerle daha iyi bir şekilde mücadele etmeyi sağlamaktadır.

1.7.2. Kriz Yönetiminin Aşamaları

Kriz yönetimi toplam yedi adımdan oluşmaktadır. Bu aşamalar; kriz yönetimi programı hazırlama, kriz yönetim planı oluşturma, krizi yönetmeye hazırlanmak, krizi saptamak, krizi dondurma, krizi çözme, krizden yarar sağlamak ve öğrenmedir.

Kriz Yönetimi Programı Hazırlama: Kriz yönetimi programı; kriz öncesi olabilecek krizlere karşı, uyarı sinyallerinin değerlendirilmesini gerekli kılmakta hazırlık ve engelleme sistemlerinin kurulmasını gerektirmektedir. Kriz yönetimi programı, işletmenin muhtemel krizlere karşı daima hazırlık halinde olmasını sağlamakta ve örgütün yaşamını tehlikeye sokabilecek unsurların ortadan kaldırılmasının çözüm yolunu ve yöntemini göstermektedir. Etkili bir kriz yönetimi programının, krizin kısa sürede kontrol altına alınıp, kayıpları ve zararı sınırlayabilme krizi avantaja dönüştürme yeteneğinde olması gerekmektedir (Çetinalp, 2014: 84).

Kriz Yönetimi Planı Oluşturma: Kriz planı için öncelikle iç ve dış çevre şartlar iyi analiz edilip, durum analizi yapılmalıdır. Burada ekonomik faktörler, sektörün durumu ve diğer dış çevre faktörleri iyi analiz edilmeli ve işletmenin içinde bulunduğu durum karşısında zayıf ve güçlü yönleri, örgüt için tehditler veya fırsatlar ortaya konmalıdır. Bununla birlikte, krizi fırsata dönüştürecek önlemler uygulamalı olarak yapılmalı, plan ve stratejiler gözden geçirilmelidir. Etkin kriz yönetimi; fiziksel, zihinsel ve ruhsal dayanıklılık, sabır, öngörü, karar verme becerisi, duyarlılık ve herkes kurtulmaya çalışırken bekleyip gerçeklerle karşılaşma cesaretini gösterebilmektir. Kriz planını cesaretle devreye sokmak için her kurumun elinde içeriği, şekli nasıl olursa olsun bir kriz planı olmalıdır. Bir kriz planının olması demek, o organizasyonun yöneticilerinin “krizi yönetmeye” kararlı olduğunu göstermektedir (Kadıbeşegil, 2002: 72).

Krizi Yönetmeye Hazırlanmak: Kriz öncesinden alınan tedbirlerin faydalı olmadığı zamanlarda meydana gelebilecek durumlar için etkinliklerin organize edilmesi adımdır.

Bu adımda sonucu etkileyecek ana unsur, alınacak önlemlerin ve tahminlerin isabetli olmasıdır. Hazırlık halinde olmak krize karşı etkili mücadele için önem arz etmektedir (Eryıldız, 2010: 37).

Krizi Saptamak: İddia halinde olan krize sebep olan faktörlerin hissedilenden gerçek haline dönüştüğü aşamadır. Krize sebep olan unsurları ortaya çıkaran unsurlarla ilgili gerçekçi ve tam bilgileri elde etmek, yapılması gereken en önemli davranıştır. Bu sebeple konuyla ilgili bilgisi olanlar dinlenilmeli ve ihtiyaç duyulursa işletme dışından olan tarafsız gözlemcilerden de yardım alınmalıdır (Aksu, 2008: 46).

Krizi dondurma: Kararlılığın kritik önem taşıdığı aşamadır. Ayrıca önemli olan neyin bilinmediğini bilmektir. Öncelikler belirlenmeli, kan kaybı durdurulmalı ve gerekirse hızlı bir şekilde zor kararlar alınmalıdır (Sezgin, 2003: 191). Harekete geçmek için işletme yönetimin kadrosunda tecrübeli bir yöneticinin var olması gerekmektedir. Bu yöneticiler, kriz esnasında doğru olmayan bilgilerin önünü kapatmak için sözcülük yaparak işletmenin itibarını koruyucu bir rol üstleneceklerdir (Çitekçi, 2016: 52).

Kriz çözme: Krizi ortadan kaldırmak için ulaşılabilecek iç ve dış kaynaklar kullanılarak çözüm arayışına gidilmektedir. Problemi halletmenin esas kuralı sorunun sebeplerini tespit etmekle başlamaktadır. Organizasyonu kriz öncesi konumuna ve hatta daha güçlü duruma getirmek için köklü düzenlemeler yapılması gerekmektedir. Öncelikle yapılması gereken, verimliliği arttırmak ve bunun önündeki engelleri ortadan kaldırmaktır. İşletmenin hedefleri, amaçları ve bunlara ulaşmak için uygulayacağı strateji ve politikalar tekrardan düzenlenmelidir (Eryıldız, 2010: 38).

Krizden Yarar Sağlamak ve Öğrenme: Kriz dönemi işletmeye yeni bir katma değer yaratma dönemi olabilmektedir. Kuruluşlar olağan zamanlarda, rutin işlerin yoğunluğu gibi birçok nedenden yeni pazarlar aramaya veya iş geliştirmeye olanak bulamamaktadır. Kriz dönemleri; rekabet halinde olunan rakiplere karşı üstünlük sağlayacak yenilikleri yaratmak, örgütte yapısal olarak yeni düzenlemelere başvurmak ve işletme çalışanlarının yeteneklerini geliştirmek adına bir fırsat olarak değerlendirilmelidir (Baltaş, 2004: 27). Krizin sona ermesinden sonra işletmeler, krizin

başlamısından bitimine kadar gerçekleştirilen tüm çalışmaları değerlendirerek, gelecek çalışmalar için tecrübe birikimi sağlamalıdır (Çitekçi, 2016: 53).

1.8. Kriz Yönetim Türleri ve Yaklaşımları

İşletmenin karşılaşılabileceği kriz anında kriz sinyallerinin algılanılarak değerlendirilmeye alınması ve organizasyonun krizi minimum zararla atlatabilmesi için ihtiyaç duyulan önlemleri alması ve uygulaması ancak doğru bir şekilde uygulanan kriz yönetimiyle mümkündür.

Kriz yönetim türleri dörde ayrılmaktadır: tahmin edici yönetim, tepkisel yönetim, tatmin edici yönetim, tutucu yönetimidir. Tahmin edici yönetim, “gelecekteki şartlar ortaya çıkmadan önce, böyle durumlarla baş edebilmek için, değişimin tanıtılması” anlamına gelmektedir. Bu yaklaşım; şirketlerde değişimin bir ihtiyaç olduğunun farkına varmak ve planlı bir şekilde değişime başlamak anlamına gelmektedir. Kriz yönetim stratejilerini uygulayan örgütlerin, çevresi ile olan ilişkisine, ana hedeflerine ve ileriye dönük stratejik görüşlerine bağlı olarak planlamalar yapılmaktadır. Tepkisel yönetim, kısa dönemde krizden kaynaklanan sorunlarla uğraşmaya meyillidir. Tepkisel yönetim, faaliyet halinde bulunan çevrenin şartları değiştikten sonra kısa zamanda gösterilen davranışları kapsamaktadır. Değişime karşı tepkisel yol, büyük sorunlar meydana gelene kadar beklemek ve daha sonrasında ani düzeltici tedbirler almak anlamına gelmektedir (Eryıldız, 2010: 41).

Tatmin edici yönetim “üst makama sevk edilen sorunlarla, daha fazla merkezileşmiş karar yapısı olan bir yönetim şekli” olarak tanımlanmaktadır. Planlama ile karar verme, prosedür ve rollerin oldukça açık olarak tanımlandığı en üstte yoğunlaşmıştır. Değişim hızlı bir şekilde yapılmaktadır. Tutucu yönetim; az risk, resmileşmiş işlemler, fazla derecede yapı ve kontrole dayalı yönetim demektir. Tutucu yönetim şeklini benimseyen şirketlerin, çok sabit amaçları ve oldukça merkezileşmiş yapıları bulunmaktadır. Bu tür organizasyonlar, daha çok yönetimsel düzeye ve resmi kontrol sistemlerine önem vermektedirler. Tutucu yönetim, az riskli bir yönetim şekli olmasına rağmen, uzun vadede önemli problemlere sebebiyet vermektedir. Dinamik çevrede faaliyetlerini sürdüren örgütler, sürekli değişiklik gösteren çevresel faktörlerden etkilenmektedir.

Değişen bu koşullar, işletmeler için bazen tehdit unsuru oluştururken bazen de yeni fırsatlar sunabilmektedir (Eryıldız, 2010: 42).

1.8.1. Kriz Yönetimi Yaklaşımları

Yaşanan krizleri başarılı olarak bertaraf etmek için, iki önemli yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar krizden kaçma ve krizi çözme yaklaşımlarıdır. Krizden kaçma yaklaşımının amacı, erken uyarı sistemi gibi gerek duyulan krizi önleme ve kontrol altına alma mekanizmalarını harekete geçirerek, örgütün krize girmesini engellemektir. Krizi çözme yaklaşımı ise, örgütü en az kayıp veya zararlar, krizden kurtarmayı hedeflemektedir (Tutar, 2000: 69). Bu yaklaşımların yanında proaktif, reaktif ve interaktif yaklaşımlar da bulunmaktadır.

Krizden Kaçma Yaklaşımı: Kriz anında organizasyon yöneticilerinin krize verdikleri cevapların niteliği, yöneticilerin karar vermek için hazır olup olmadıklarına bağlıdır. Kaçma yaklaşımı, istenilmeyen durumları hafifletme veya kaçma stratejilerini kapsamaktadır. Yönetimin ana alanlarında bilgi ve değerleri paylaşmak, işletmenin ihtiyaçlarını ve yönetimin değerlerini tanımlamak, işletmenin nereye gittiğini bilmek, belirlenecek hedeflerde ihtiyaç ve değerleri göz önünde bulundurmak ve yönetimin felsefesini kavramak; krizi önlemek veya krizden kaçmak için önem arz eden konulardır (Yılmaz, 2010: 54-55). Krizden kaçmak için yöneticiler, dış ve iç çevreyi devamlı olarak incelemeli, analiz etmeli, organizasyonun hangi aşamada olduğunu ve nereye gittiğini ölçebilecek ölçekler geliştirmeli ve kriz süresince işletmede gerilime sebep olabilecek unsurlar azaltılmaya çalışılmalıdır (Kaplan Tosun, 2002: 93).

Krizi Çözme Yaklaşımı: Kriz yönetiminde amaç, krizi başarılı bir şekilde atlatmaktır ve bunun için yöneticilerin krize aktif olarak müdahale etmesi gerekir. Bu yaklaşım, kriz ortaya çıkmadan krizi tahmin etmeye hem de sorunların çözümlenmesi için uygun görülen anda hareket etmeye bağlanmaktadır. Bunun için en önemlisi, kriz sinyallerini öngörebilecek planlamalar yapılmalı ve erken uyarı sistemi geliştirilmedir. Krizin ortaya çıktığı zamanda ise, durum doğru bir şekilde algılanmalı ve teşhis edilmelidir. Kriz gerçekçi bir şekilde ve sakinlikle karşılanmalıdır. Aynı zamanda etkili kararlar alabilmek için zaman baskısını azaltmaya, bilgi elde etmeyi sistematik hale getirmeye, farklı departmanlarda çalışan personellere yeteneklerini geliştirecek roller dağıtmaya ve

krizin sebeplerini detaylı bir şekilde tanımlamaya yönelik çaba gösterilmelidir (Yılmaz, 2010: 55-56).

Krizi çözüme yaklaşımında şu adımlar takip edildiğinde organizasyon eski verimli haline gelebilmektedir: Problem saptanır, problemler öngörülen amaç çerçevesinde tekrar belirlenir, veriler elde edilir ve toplanan veriler incelenir, en uygulanabilir seçenekler belirlenir, deneme için çözüm seçilir ve çözümün işlerliği denenir, çözüm biçimlendirilir ve son olarak çözüm uygulanır (Cebeci, 2015: 22).

Krizi çözmek için en önemli nokta durumu doğru analiz edebilmektir. Krizin zamanında tanımlanması üst yönetime zaman kazandırmakta ve böylece üst yönetim yaklaşan krizi, doğru bilgi akışı ile orta ve alt yönetim kademelerinin katılımını sağlayarak çözebilmektedir. Üst yönetim hızla merkezden alt düzeye doğru yetki ve karar noktalarını kaydırarak ve çok iyi işleyen bir iç iletişim yöntemi kurarak, çalışanların krizden daha az etkilenmesini sağlayabilmektedir (Kaplan Tosun, 2002: 93).

Proaktif Yaklaşım: Organizasyonların kriz kendini göstermeden önce krizin meydana gelme ihtimalini her zaman göz önünde bulundurarak krizi öngörmeyi, çevresinde oluşacak değişimlere karşı kendini uyaracak tedbirleri zamanında almayı ve krize hazırlıklı olmayı öngören koruyucu yaklaşımdır (Altunbek, 2013: 15).

Yapılan çalışmalarla kriz potansiyeli taşıyan durumlar tespit edilerek kriz çıkmadan önlenebilmektedir. Fırsatları yakalama yönetimidir, başarı ve hedef odaklıdır. İşletmeler bu çerçevede önlem almakta, tanıtım yapmakta ve olumlu işletme imajı sağlamaktadır. Firma hakkında bilgi toplamayı, medyayla sıkı ilişkiler kurmayı ve aynı zamanda bütçeyi takip etmeyi gerektirmektedir. Kamuoyu anketleri, kurum içi anket ve soru formu, dilek kutusu çalışmaları ya da lider araştırma yöntemleri gibi tekniklerden yararlanarak değerlendirmeler yapılmalıdır. Proaktif yaklaşım, işletmeyi krizden korumaya, kriz çıktığında ise önceden yapılan hazırlıklarla krizi yönetmeye yöneliktir (Yaleze Demir, 2014: 26).

Reaktif Yaklaşım: Kriz meydana geldiğinde, krizi yok etmeyi ya da etkilerini minimuma indirmeyi amaç edinen anlayıştır. Bu yaklaşımda başvurulan yöntemler; bölüm kapatma, planlı olmayarak küçülmeye gitme, maaş kesintisi, krizin etkilediği hasarlı ürünleri piyasadan çıkarma, işten çıkarma gibi günlük çözüm arayışlarıdır (Altunbek, 2013: 15).

Eğer örgüt proaktif çabada bulunmaz, belirtiler görüldüğü halde harekete geçmez ise sonuçlar görülmeye başlandığında tepkici bir tutum sergilemek durumunda kalmaktadır. Reaktif yaklaşım, tepkiseldir, sorunları çözmektedir ve krizde zedelenen kurum imajını iyileştirme yönünde faaliyet göstermektedir. Bu bağlamda dış tepkilere karşı savunmaya geçmektedir. Reaktif yaklaşımda önlem yoktur, savunma vardır ve kriz çıktıktan sonra, örgütü krizden kurtarmak için yapılan çalışmaları kapsamaktadır (Yaleze Demir, 2014: 26).

İnteraktif Yaklaşım: Kriz sürecini; kriz öncesi, anı ve sonrasını bir bütün olarak ele almaktadır. Bu yaklaşım, kriz yönetimi sürecinde elde edilen veriler neticesinde örgütsel öğrenme ve denetim etkinliklerini içermektedir. Kriz kendisini hissettirmeden öncesinde yapılan çalışmalar, örgütün kriz meydana geldikten sonra ne şekilde davranacağı hususunda örgüte yön göstermekte, grup üyeleri arasında devamlı olarak iletişim kurmakta ve bilgi alış verişi sağlamaktadır (Akıncı, 2010: 100).

1.9. Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım

Bir kriz ortaya çıkmadan önce sinyallerinin farkına varılarak, kontrol altına alınabilmesi, krizin önlenbilmesinin temel koşuludur. Tüketicilerden yansıyan şikâyetler, yapılacak yasal düzenlemelerin neden olabileceği sorunlar, kendini hissettirdiği dönemde alınmayan önlemler, krize davetiye çıkaracak ve kriz patlayacaktır. Proaktif kriz yönetiminde öngörülen kriz durumlarına karşı yapılan çalışmalar, kurumu olası krize karşı hazır hale getirerek krizden zarar görmeden ya da en az zararla kurtulmanın yanında, krizde yakalanabilecek fırsatları görme imkânı da sağlayacaktır (Ok, 2015: 35).

Proaktif kriz yönetimi genelde batık bir maliyet olarak görülmekte ve bunun sonucunda çoğu işletme; yatırım getirisinin belirlenmesi zor olan bu programa sermaye harcamaktansa, farklı çözüm yolları ile bütçe bulma fikrine yönelmektedir. Ancak

proaktif yönetim süreci içerisinde, öngörülmeven maliyetlerle karşılaşmamak için çeşitli alanlardaki riskleri belirlemek ve azaltmak, proaktif kriz yönetimini “batık bir maliyet” olmaktan kurtarabilecektir (www.consulta.com.tr, 2018).

Konular bir sorun olarak firmayı etkilemeye başlamadan önce davranmak ve bu yöntem ile krizi önlemek ya da krizin etkisini en aza indirmek proaktif yaklaşımın önemli noktalarıdır. Önceleri krize karşı hazırlanmak için harcanan paralar “boşuna” olarak görülürken daha sonra bunun doğru olmadığı anlaşılmıştır. Organizasyonlar reaktif kriz yönetimi anlayışının işletmeye maliyetini gördükçe, çözümler için yeni yöntemler denemeye başlamışlardır. Bu yönden bakıldığında proaktif kriz yönetimi, potansiyel krizleri önlemekte etkili bir strateji olarak kabul edilmektedir (Aydın, 2010: 75).

Proaktif yaklaşım devamlı iyileştirmeyi benimsemektedir. Bu yaklaşımla işletme, kendisine uzun vadede rekabette avantaj sağlayacak maliyet düşüklüğünü, güçlü iletişimi, hızlı bürokrasiyi ve bunların sonucunda elde edebileceği verimliliği zamana yayarak elde edebilmektedir (Karabağ, 2003: 31).

Kriz yönetiminde proaktif yaklaşımın uygulanabilmesi için önceden hazırlanmış bir iletişim planına sahip olunmalıdır. Bu iletişim planında dikkat edilmesi gerekenler şunlardır (Kuşay, 2016: 382):

- Kurum yöneticisi ve diğer ilgili yöneticiler ile iyi bir iletişim içerisinde olunmalı,
- Medya ile güçlü ilişkiler kurulmalı,
- Potansiyel var olan durum takip edilmeli,
- Kriz dikkate alınıp önemsenmeli,
- Kriz iletişimine yönelik beceriler geliştirilmeli,
- Kriz iletişim planı belirli aralıklarla gözden geçirilmeli,
- Kriz sonrasında kriz sonuçları takip edilmelidir.

Proaktif yaklaşıma sahip olmak çevredeki mevcut koşulları izlemektense yeni koşullar yaratmak için kontrolü ele almakla ilgilidir. Bu nedenle proaktif yaklaşım farklı bir geleceğe yönelik, kendinde ve çevresinde meydana gelecek değişiklikler için bireyin

arzu ve çabasını gerektirmektedir. Bu nedenle alınması gereken proaktif önlemler şu şekildedir: Kendi kendini motive etme, ileriye yönelik olma, değişim odaklılık ve kontrolü ele alma.

Kendi kendini motive etme, bir faaliyeti ya da belirli rol gereklilikleri dışında bir olsa bile görevi yönetimin zorlaması ya da teşviki olmaksızın yerine getirmeyi ifade etmektedir.

Gelecek odaklılık, gelecekteki sorun, ihtiyaç ya da değişikliklerin tahminiyle bugünden harekete geçmeyi içermektedir. Buna göre çalışanlar düşünür, tartışır, planlar ve gelecekteki koşullar oluşmadan önceki öngörüyle faaliyette bulunurlar.

Değişim odaklılık, örgütsel süreçlerdeki mevcut durumlara pasif şekilde uyum sağlamak yerine değişim ve yeniliği harekete geçirme ve sürdürme çabasıdır.

İnisiyatif kullanma, işlerin nasıl yürütüleceğiyle ilgili olarak örgütün fonksiyonel değişimini etkileyecek gönüllü ve yararlı çabaları ifade etmektedir. Potansiyel bir problemi çözmek kadar sorunlu durumları rapor etmek de önem arz etmektedir (Güngörmez, 2016: 5).

1.9.1. Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşımın Önemi ve Özellikleri

Proaktif yaklaşım, organizasyonun kriz meydana gelmeden kriz ihtimalini devamlı olarak göz önüne alarak krizi öngörmeyi, krize karşı hazırlıklı olmayı, çevrede meydana gelen değişimlere karşı kendini uyarlayacak tedbirleri zamanında almayı öngören koruyucu yaklaşımdır (Özden, 2009: 55).

Girişimciliğin kurumsal boyutu olarak nitelendirilen proaktif olma, organizasyonun herhangi bir hususta rekabet ortamındaki rakiplerine nazaran daha aktif olması ve atak davranışlarda bulunmasıyla alakalıdır. Proaktif organizasyonların deneyim kazanmada riskli davranışlarda bulunmaya daha eğilimli oldukları görülmektedir. Proaktif olma kavramı, organizasyonların yeni üretilen hizmetleri ve ürünleri, teknolojileri, yönetim tekniklerinin artırılması, geliştirilmesi ve sunulması vb. temel işletme alanlarında pazarda rakiplerini takip etmesi yerine, diğerlerinden daha önce adımda bulunması

anlamında kullanılmaktadır. Organizasyonun pazardaki diğer firmalarla rekabet halinde olmada, daha hızlı davranmada kendini göstermektedir. Proaktif olma, bir örgütün rekabet ortamındaki fırsatları izlemeye yönelik eğilimlerinin yanı sıra yenilikleri, yenilikçi davranışlarını ve yeni yönetim tekniklerini uygulamaya koymada öncül hareket ederek içinde bulunduğu ortamı ve pazarı şekillendirme eğilimini göstermektedir. Proaktif olma, örgüt yönetiminin davranışlarında ve işletme içi faaliyetlerinde önder olabilmesini, risk alabilmesini, girişkenlik göstermesini ve cesaretli olabilmesini içermektedir (Özer, 2011: 60).

Proaktif kriz yönetimi, organizasyonların kriz meydana gelmeden krizin ortaya çıkma olasılığını devamlı göz önüne bulundurarak, alternatif çıkış noktalarını düşünüp her departmana paylaştırılması olarak özetlenebilmektedir. Öncesinde alınan önlemlerle pazarlama ve üretim faaliyetlerini krizle beraber ortaya çıkan yeni şartlara uyarlayan organizasyonlar, rekabet halinde oldukları firmalar endişe halindeyken krizi başarılı bir şekilde yönetebilmektedirler (Akıncı, 2010: 97).

Proaktiflik, işletmelerin, faaliyette bulunduğu çevredeki öncelikleri belirleyerek pazardaki fırsatları ne ölçüde takip edebildiğini belirlemektedir. Yani, fırsatları arama, rakiplerinden önce yeni hizmet ve ürünleri sunarak değişiklik yaratacak ya da çevreyi şekillendirecek ileriye dönük bir bakış açısına sahip olmaktır. Pazardan gelebilecek ihtiyaç ve talepleri sezerek harekete geçmeyi, böylece rakipleri arasında ilk hareket eden olma avantajını yaratma güdüsünü ifade etmektedir. Proaktif işletmeler, faaliyette bulunduğu çevrede meydana gelen değişim ve şartları devamlı olarak analiz etmektedir. Ayrıca değişimlere rakiplerinden önce cevap vererek sektörde öncü olmayı hedeflemektedirler. Sektörde, rakiplerin uygulamalarını takip etmekten ziyade, rakiplerinin önünde yer almaya çalışmaktadırlar (Özer, 2011: 61).

Olayları hazırlıklı olarak karşılayan işletmeler krizden direkt olarak etkilenmektedirler. İşletmenin proaktif bir bakış açısıyla yönetildiği organizasyonlarda krizin etkisi daha az ve geç hissedilmektedir. Proaktif yönetimde krizin organizasyonu etkilememesi için alınması gereken önlemler bulunmaktadır (Ok, 2015: 35).

Proaktif yaklaşımda, muhtemel bir kriz durumundaki belirsizliklerle mücadele edebilmek ve mevcut riskleri değerlendirmek için stratejik düşünmenin ve bu yönde planlar yapmanın önemi büyüktür. Bu aynı zamanda işletmelerin ve yöneticilerin çevreleriyle sürekli bir iletişim halinde olmalarını ve çevrelerine karşı daha aktif bir duruş sergilemelerini gerektirmektedir. Proaktif bir kriz yönetimi geliştirmenin yolu ise erken uyarı sistemleri oluşturma ve bunları kullanma, doğru ve yeterli bilgi akışını sağlama, katlanılabilir risk tutarını belirleme, fedakârlıkların sınırını belirleme, kriz takımları oluşturma ve planlama yapma ve bunları uygulanabilir hale getirme olarak sayılabilmektedir (Erten, 2011: 22-23).

Proaktif yaklaşım kriz öncesinde ihtiyaç duyulan hazırlıklar yapıldığı için kriz esnasında öngörülmeven durumlara daha rahat cevap verebilmektedir. Krizin yarattığı panik ve şok havası daha rahat bir şekilde atlatabilmektedir. Bu yaklaşımın başka bir önemli özelliği de oluşan krizlerin fırsata çevrilebilmesidir (Akım, 2005: 25).

Meydana geldiği zaman önlenemeyen veya ağır maliyetlere sebep olan doğal afetlere karşı proaktif tedbirler alınmasıyla organizasyonlar, meydana gelen kriz durumundan en az maliyetle kurtulabilmektedir. İşletmenin kurulacağı yer seçimi, işletme ve inşaatı sistemleri hususunda yapılan proaktif çalışmalar neticesinde, depremler, su baskınları ve yangınlardan herhangi bir zarar görmeden ya da minimum zararlar krizden kurtulabilmektedir (Akıncı, 2010: 99).

Proaktif kriz yönetiminin etkili bir şekilde sağlanabilmesi için öncelikle potansiyel krizlerin tanımlanması gerekmektedir. Bu aşamada mevcut durumda nelerin krize dönüşebileceği değerlendirilir ve potansiyel kriz durumlarının listesi yapılır. Daha önce yaşanan krizler de irdelenerek krizden korunmak için politikalar tasarlanır. Muhtemel risk alanları tanımlandıktan sonra ise her bir riskin krize dönüşmesini engelleyecek stratejiler ve taktikler belirlenir ve bu planların etkili bir şekilde çalışmasını sağlamak için yapılacaklar ortaya konulur. Krizden muhtemel olarak kimin ne şekilde etkileneceği belirlenir. Örgütün uygulayacağı stratejilerden kaynaklanacak zararın minimum seviyeye indirmek için örgüt içinde kullanılan iletişim araçları etkili bir şekilde tasarlanır. Yapılmış olan planlama çerçevesinde her şey test edilir. Bu aşamada işletme

için uygun olan bir kriz yönetim planı hazırlanırken, personelin de ciddi bir şekilde desteğinin sağlanması gereklidir. Her departmandan personeller bir araya getirilerek beyin fırtınası tekniğiyle sahip oldukları görüşler hakkında bilgi elde edilmeye çalışılmalıdır. Kriz ortaya çıkamaya başlamadan veya muhtemel bir kriz oluşum sürecine girildiğinde bu şekilde yapılan planlamalar ile muhtemel kriz potansiyellerinin doğru bir şekilde tanımlanması ve gerekli önlemlerin alınmasıyla kriz karşılandığında krizden avantajlı bir şekilde çıkılabilir. Bu şekilde kriz öncesinde alınan kararlar ile örgütün devamlılığı sağlanabilecektir (Tağraf ve Arslan, 2003: 156).

1.9.2. Proaktif Kriz Yönetimi İçin Alınacak Yönetimsel Kararlar

Kriz yönetimde proaktif yaklaşımı geliştirmek, aşağıdaki unsurların kullanılması ile gerçekleştirilebilir (www.consulta.com.tr, 3) ;

- Kriz karşı önleyici planlar yapmak,
- Planları yazıya dökmek,
- Gerçek ve güvenilir bilgi iletişimi oluşturmak,
- Kriz önleyici takımlar oluşturmak,
- Göze alınacak risk miktarını belirlemek,
- Erken uyarı sistemleri oluşturmak,
- Fedakârlık miktarını belirlemek,
- Profesyonel danışmanlarla çalışmak,
- Doğru ve yeterli bilgi akışını sağlamak,
- Motivasyon ve örgüt iklimini krize hazır hale getirmek.

Kriz yönetiminde proaktif bir yaklaşım geliştirebilmek için bu unsurlar daha doğru ve daha güvenilir bir yönetim sağlamaktadır. Yeterli ve doğru bir şekilde bilgi akışının sağlanmasıyla iletişim kanalları güçlenecek ve doğru bilginin doğru zamanda doğru kişiye ulaşması sağlanacak, bilgi eksikliği veya yanlış anlamalar nedeniyle risk unsurlarının krize dönüşmesinin önüne geçilebilecektir. Göze alınacak risk miktarının belirlenmesiyle yöneticilerin, işletmenin gelişim ve değişim aşamasında alacakları ölçsüz risklere bağlı olarak işletmeyi krize maruz bırakmaları engellenmiş olacaktır. Bu sebeple işletme yöneticileri, ne seviyede risk alabileceklerini, amaçlarının ne olduğu ve alınan riskin başarıya ulaşma olasılığını belirlemelidirler. Erken uyarı sistemlerinin

oluşturulmasıyla, krizin varlığı, yoğunluğu ve şiddeti tespit edilebilmekte ve bu sayede işletmenin varlığını istikrarla sũrdũrũlmesine olanak sağlanmaktadır. Muhtemel krizler için oluşabilecek baskılar önceden tahmin edilerek krize karşı önleyici planlama yapılmasıyla, işletmenin kriz ile karşı karşıya geldiği anda yerine getirmesi gereken faaliyet faaliyet planları hazır olacak ve işletme ne yapacağı konusunda sorun yaşamayacaktır. Önceden hazırlanış kriz yönetim planının yazılı hale getirilmesiyle kriz durumunda kimlerin hangi içi yapacağı ve ne şekilde yapılacakları belirlenerek, kriz durumunda işletmelerin alacağı yanlış kararlar engellenmiş olacaktır. Ayrıca rgũtlerin hayatını devam ettirebilen bir sistem olarak yaşayabilmeleri için yöneticiler gerek işletmede kullanılan teknoloji gerekse içi yapanlar vasıtasıyla ihtiyaç zamanında herkesin belirli bir oranda fedakrlık yapılmasını ngrebilmelidir. Kriz nleme takımlarının oluşturulmasıyla ise, muhtemel krizlerin etkileri minimum seviyeye indirilebilecek ve söz kriz ortaya çıktığında krize etkili bir şekilde yanıt verilebilecektir (Tağraf ve Arslan, 2003: 154-158).

İKİNCİ BÖLÜM

PROAKTİF KRİZ YÖNETİMİ VE ÇEVRESEL BELİRSİZLİK

ETKİLEŞİMİ: TEORİK ÇERÇEVE

2.1. Çevre Kavramı

Literatürde çevre kavramının üzerinde uzlaşmış tek bir tanımı bulunmamakta ancak yapılan tanımlamalar benzerlik göstermektedir. Bir tanıma göre, örgüt dışında kalan ve onu etkileme gücüne sahip olan tüm unsurlar çevreyi oluşturmaktadır. Çevre, örgütlerin içinde yaşadıkları ve sürekli değişim gösteren doğal, sosyal, hukuksal, siyasal ve ekonomik koşulların toplamını ifade etmektedir. Örgütün yaşamı ve gelişmesi, yaşanan değişimlere uyum sağlama gücüne bağlıdır. Bu güç ise ancak yönetim organının bu konudaki yetenek ve becerisiyle sağlanabilmektedir. Bir başka tanıma göre çevre, örgütün çevresini kuşatan, çalışma şeklini ve kısıt olan kaynaklara ulaşmasını etkileyen güçler topluluğudur. İşletmeler, mal ve hizmet üretebilmek için gerekli olan kaynakları elde etmek amacıyla çevrelerinde yer alan diğer güçleri yönetmeye çalışmaktadırlar. Kısıt kaynaklar;

- Mal ve hizmetleri satın alan müşterilerin,
- Örgütün sermayesini tedarik ettiği banka ve finansal kurumların,
- Teknoloji geliştirmek ve rekabet stratejilerine karar vermek için ihtiyaç duyulan bilginin,
- Örgütün mal ve hizmet üretmek için ihtiyaç duyduğu ham maddelerin ve yetenekli çalışanların desteğini içermektedir (Kütah necioğlu, 2009: 47-48).

Can (2002: 51)' a göre ise çevre; bireyin, örgütün ya da toplumun yaşamını etkileyen toplumsal, kültürel, ekonomik ve fiziksel koşulların toplamıdır. İşletme çevresi ise işletmenin işleyişini etkileyen işletmenin etrafında gelişen durumlardır (Kaplan, 2013: 33).

Bir örgüt sürekli değişen çevresel koşullara, çevreye uyarak veya çevreyi değiştirerek cevap verebilmektedir. Bu bakımdan, örgüt ve çevre arasındaki ilişki her zaman sadece basit bir uyum sağlama durumu değildir. Aynı zamanda örgütler çevrelerini, çevreler de örgütleri değiştirebilmektedir (Can, 2002: 60). Yani örgütler ile çevreleri arasında tek yönlü olmayan bir etkileşim söz konusudur. Örgütler, bir yandan faaliyet gösterdikleri çevreden etkilenirken, diğer yandan da çevreye sundukları çıktılar ile çevrelerini etkilemektedirler (Can, 2002: 51). Örgütler çevrelerini gerek tek başlarına gerekse oluşturdukları bir takım kuruluşlar ile etkileyebilmektedirler.

Örgütün çevresine ilişkin iç ve dış çevre ayrımını Duncan'ın (1972) yaptığı çalışmalarda görmek mümkündür. Duncan'ın yaptığı iç ve dış çevre ayrımına ayırma göre iç çevre; çalışanların eğitim durumları, örgütün amaçları, hedefleri, kültürü, ürün ve hizmetlerinin doğası, örgüt içi iletişim süreçleri gibi faktörlerden oluşmaktadır. Dış çevre ise; tedarikçiler, müşteriler, devlet, rakipler ve sendikalar gibi örgüt dışında olan faktörlerden oluşmaktadır (Kütahneçioğlu, 2009: 73). Örgüt içi unsurlardan oluşan iç çevre, örgütsel yaşamı etkilemekte ve çeşitli biçimlerde örgütsel davranışı sınırlandırmakta; dış çevre ise örgütün dışında bulunan ve örgüte bazı olanaklar tanırken aynı zamanda bazı kısıtlamalar da getiren faktörlerden oluşmaktadır (Can, 2002: 51).

2.1.1. İç Çevre

Örgütlerin krizle karşı karşıya kalmalarına kaynaklık eden birden fazla etmenler, örgütlerin işleyişini, yönetim tarzını, sahip olduğu insan kaynaklarının özellikleri gibi etkenlerle ilişkilidir. Örgüt yapısında bulunan bu dinamikler kendi kendilerine krize kaynaklık yapabileceği gibi, başka etkenlerden dolayı karşılaşılan krizlerin etki alanlarının artması, boyutlarının genişlemesi gibi olumsuz faktörleri de beraberinde getirebilmektedir. Açıkçası, örgüt yapısından ve işleyişinden kaynaklanan bu problemler, çevreden kaynaklanan nedenlerle birleşince örgütlerin krizle karşı karşıya kalma riskini ve krizlerden etkilenme oranını artırmaktadır (Akıncı, 2010: 59).

İşletmeler, iç çevre faktörlerini kolayca yönetebilmekte olduğundan, iç çevreyi kontrol edilmekte ve çevre faktörleri üzerinde zaman zaman değişiklikler yapabilmektedir. Bu yüzden iç çevre faktörlerini tanımlamak ve yönetebilmek işletmeler açısından önemli

bir durumdur. Bir işletmenin uluslararası alanda iş yapma yeteneği şu içsel faktöre bağlıdır (Kaplan, 2013: 33-34);

- Örgüt yapısı,
- Örgütün misyon ve vizyonu,
- Karar verme süreçleri,
- Uygulayıcı faktörler,
- Örgütteki üst yönetimin ve tüm çalışanların tutum, kapasite ve bağlılığı,
- Finansal kaynaklar,
- Diğer kaynak ve kapasiteler.

2.1.2. Dış Çevre

Açık bir sistem olarak nitelendirilen örgütler, amaçlarına uygun hareket edebilmek için çevrelerinden ham madde, insan kaynağı, bilgi ve finansal destek gibi girdi almaktadır. Bu girdileri çeşitli aşamalardan geçirerek; pazarda tutunma, kar, tüketici tatminini sağlamak ve pazar payını artırma amacıyla ürüne çevirmektedirler (Akıncı, 2010: 55).

Birçok işletme kendi faaliyet ortamını analiz ederken çok fazla sorunla karşılaşmamakta ve müşterilerinin, tedarikçilerinin, rakiplerinin kim olduklarını bilmektedir. İşletmelere etki eden birçok çevresel faktör genellikle ekonomik, teknolojik, politik ve sosyo-kültürel olmak üzere sınıflandırılmaktadır (Kaplan, 2013: 34).

Politik faktörler, kanunlardaki değişikliklerin sonucudur ve yöneticileri ve işletmeleri önemli ölçüde etkilemektedir. Politik süreçler işletmeler ve yöneticilerin faaliyetlerini sınırlandıran, bir toplumun kanunlarını şekillendiren süreçlerdir ve bundan dolayı bu süreçler hem tehdit hem de fırsatlar yaratmaktadır (Hill ve Jones, 2009: 67).

Ekonomik çevre, bir işletmenin rekabet edeceği ekonominin yönünü belirlemekte ve ülkeler global ekonominin sonucu olarak birbirleriyle bağlantılı olduğu için, işletmeler kendi ülke ekonomilerinin dışındaki ülkelerin ekonomilerinden de etkilenmektedir (Hoskisson, Hitt, Ireland ve Harrison, 2008: 74).

Sosyo-kültürel çevre toplumun tutumları ve kültürel değerleriyle bağlantılıdır. Tutum ve değerler bir toplumun temeli olması nedeniyle demografik, ekonomik, politik, teknolojik durumları ve değişiklikleri de etkilemektedir. Teknolojik çevre ise yeni bilgi yaratma ve yaratılan bu bilginin yeni ürünlere, süreçlere ve materyallere aktarılmasıdır. Bazı işletmeler buldukları endüstride kısalan ürün dönemlerinden ve hızlı teknolojik değişimlerden dolayı ayrıntılı bir teknolojik araştırmaya ihtiyaç duymaktadır. Özellikle, internet teknolojisi yerel ve global teknolojik değişimlerde önemli bir rol oynamaktadır (Kaplan, 2013: 35-36).

2.2. Örgütsel Çevre Faktörleri

Örgüt, faaliyet göstermeye devam ettiği sürece çevresini, çevresi de örgütü belirli ölçüde olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. Olumsuz etkileşim örgütün gelişimini ve başarısını azaltıcı yöndedir. Olumlu etkileşim ise örgütün yaşamını sürdürmesine ve gelişmesine hız kazandırmaktadır. Örgütün başarısı ve gelişimi, örgüt içi ve örgüt dışı koşullara yani örgütsel çevre faktörlerine uyum göstermesine bağlıdır (Doğan, 1995: 12-13). Buna göre örgütsel çevre faktörleri şu şekilde sınıflandırılmaktadır;

- Ekonomik faktörler,
- Politik faktörler,
- Sosyo-kültürel faktörler,
- Teknolojik faktörler,
- Doğal çevre faktörleri,
- Müşteriler,
- Rakipler.

2.2.1. Ekonomik Faktörler

Ekonomik çevre “işletmenin içinde faaliyet gösterdiği ekonominin yapısı ve yönüyle ilgili tüm faktörler” olarak adlandırılmaktadır. Ekonomik faktörler, işletmelerin başarılı olması ve hayatların sürdürmesi için yaşamsal öneme sahipken, ekonomik yapının içinde bulunduğu konjonktür devresi de işletmeler için büyük önem taşımaktadır. Ekonominin durgunluk, büyüme, iyileşme veya bunalım aşamalarında bulunduğu dönemlerde hem tüm ülke ekonomisi hem de işletme ve işletmenin faaliyette bulunduğu sektör bu durumdan olumsuz yönde etkilenmektedir (Tutar, 2010: 88-89).

Örgütler içinde buldukları toplumun dâhil olduğu ekonomik sistemin bir parçası olmaları nedeniyle, tüm örgütler değişen ekonomik koşullardan etkilenmektedir. Örgütler, ekonomik gelişmenin olduğu durumda genel olarak büyüme göstermekte iken ekonomik gelişmenin olmadığı durumda küçülme göstermektedir (Kütah necioğlu, 2009: 76).

Örgütsel çevre faktörleri içerisinde yer alan ve örgütsel davranış ve performans üzerinde etkili olan ekonomik faktörlerden bazıları şunlardır (Kaplan, 2013: 35);

- Ekonomik büyüme,
- Faiz oranları,
- Kredi kullanılabilirliği,
- Enflasyon oranları,
- Döviz kurları,
- Dış ticaret.

Ayrıca, örgütlerin ne üretecekleri ve ne kadar üretecekleri yani örgüt faaliyetleri; nitelikli iş gücü, yardımcı madde ve hammadde gibi üretim faktörlerinin varlığına, tedarik imkânlarına ve maliyetlerine, ekonomik yapıda mevcut olan ürünlerin satış fiyatlarına ve enflasyona bağlı olarak değişmektedir (Doğan, 1995: 13-14)

2.2.2. Politik Faktörler

Politik çevre, örgütün içerisinde yer aldığı ülkede, yereldeki resmi kuruluşların ve bunlara ait kurumların siyasi otoritelerini sağladıkları, kullandıkları alan olarak tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007: 82).

Politik etkenler, işletmelerin mevcut faaliyet gösterdiği toplulukların yasalar, yönetmelikler, kurallar ve prosedürler gibi kavramlardan oluşturduğu, yasal çerçeveyi ortaya koymaktadır (Beraha, 2014: 54).

Devletin ekonomik faaliyetler içinde bulunup bulunmaması veya olaylara müdahale biçimi, örgütlerin çalışmalarını direk etkileyen faktörlerdir. Örgütlerin verimli ve kârlı çalışma yeteneğine ters etki yapabilecek hükümet politikalarında riskli bir durumun

oluşması nedeniyle, yatırımcı daha dikkatli davranmaktadır. Oldukça az bir politik riskin olduğu durumlarda ise yatırımcıların, bu ortamlarda yatırımlar yapmasına katkı sağlanmaktadır (Topuz, 2009: 44).

Örgütlerin dikkate almaları gereken politik faktörler arasında en önemlileri şöyle sıralanmaktadır;

- Politik istikrar veya politik istikrarsızlık,
- Güç odakları,
- Resmi makamlarla olan ilişkinin etkinlik derecesi,
- Devlete ait çeşitli organların iş hayatına müdahale etme isteği,
- Devletleştirme veya özelleştirme uygulamaları (Şimşek ve Çelik, 2008: 46).

2.2.3. Sosyo-Kültürel Faktörler

Toplumların değer ve beklentileri aynı zamanda yaşam tarzlarındaki köklü değişiklikler, krizlerin ortaya çıkmasını sağlayan etmenler arasındadır. Aniden olan kültür değişmelerinin birey, toplum ve örgüt davranışlarında yarattığı sonuç dengesiz olma ve hemen karar verememe durumudur. Toplumların değer yargılarındaki değişmeler, sosyal karışıklıklar, müşteri ilgisinin zamanla azalması ve ortaya çıkan huzursuzluklar örgütü krize sevk edebilmektedir (Topuz, 2009: 7).

Aynı ekonomik, sosyal ve kültürel düzeydeki insanlar kendilerine has sosyal gruplar oluşturmakta ve bu grupların değer yargıları, tutumları ve davranış biçimleri diğer sosyal gruplara göre farklı olabilmektedir. Buna istinaden sosyo-kültürel faktörler, ülkeden ülkeye, bölgeden bölgeye, toplumdaki topluma değişiklik gösterebilmektedir. Ancak genel olarak ifade etmek gerekirse, sosyo-kültürel faktörler (Mirze ve Ülgen, 2007: 86);

- Değer yargıları,
- Tutumlar,
- Davranış tarzları,
- Kültürel alışkanlıklar,
- Olaylara bakış açıları,

- Yaşam biçimleridir.

2.2.4. Teknolojik Faktörler

Günden güne teknolojinin gelişim göstermesi üretim tekniklerini de geliştirmektedir. Bu bakımdan teknolojik faktörler örgütleri yakından ilgilendirmektedir. Örgütler kullandıkları teknolojileri gelişen teknolojik koşullara uyumlu hale getirdikleri zaman başarı sağlayabilecek ve rekabetçi avantaj kazanabileceklerdir (Kütahnecioğlu, 2009: 80).

Teknolojide meydana gelen, hızlı gelişmeler ve değişmeler, örgüt yapılarında örgütsel değişim için güçlü bir baskı yapan aynı zamanda analiz edilmesi gereken bir çevresel faktördür. Örgütlerin etkili ve verimli çalışmalarının kullandıkları mevcut teknolojiyle yakından ilişkili olması nedeniyle özellikle üst düzey yöneticilerin takip etmesi gereken konular (Topuz, 2009: 44);

- Örgütlerin kullandıkları teknolojiler,
- Örgütlerin kullanacakları teknolojiler,
- Kullanılan veya kullanılacak teknolojinin örgüt yapılarını nasıl etkileyeceği,
- Kullanılan teknoloji türleri için hangi tür organizasyon yapısının ve sürecinin daha uygun olacağıdır.

2.2.5. Doğal Çevre Faktörleri

Temel olarak toprak, su ve havadan oluşan doğal çevre faktörleri, örgütler üzerinde doğrudan veya dolaylı olarak etki sağlayabilmektedir. Doğrudan doğruya etki tarım ve turizm örgütlerinde görülmesine rağmen farklı alanlarda faaliyet gösteren örgütler de bu çevre koşullarının etki alanının tamamen dışında kalmamakta ve az da olsa bu koşullardan etkilenmektedirler. Özellikle, tarımsal hammadde kullanan örgütlerin bu koşullarının etki alanına girdikleri ve bu koşullardan etkilendikleri görülmektedir. Diğer yandan, deprem, sel, kuraklık gibi doğal afetler belirli bir ölçüde, tüm örgütleri etkileyebilmektedir. Dolaylı etki ise, örgüt üyeleri aracılığıyla olmakta ve tüm bu koşullara karşı örgüt yöneticilerinin değişen miktarlarda tedbirler alması gerekmektedir (Kütahnecioğlu, 2009: 80-81).

Çevreye yeteri kadar uyum sağlayamamanın örgütsel başarısızlığı da beraberinde getirmesi, doğal felaketlerin uyum sağlama konusunda ön plana çıkmasına ve örgüt içi faaliyetleri belli bir oranda etkilemesine neden olmaktadır. Doğal yıkımlara karşı hazırlıklı olmak, kaynağı doğal yıkımlar olan krizlerin etkilerini önemli ölçüde azaltmaktadır. Kendiliğinden ortaya çıkan deprem, sel, çığ ve erezyon gibi felaketler İşletmeleri büyük ölçüde etkilemekte ve ne yazık ki bu felaketler işletmelerin denetimi dışında meydana gelmektedir. Bu faktörler dolayısıyla işletmelerin krize girmesine neden olmaktadır. Yani doğal yıkımlardan kaynaklanan krizler örgütlerin kontrol altına alamadığı aniden gelişen ve önlenemeyen bir şekilde ortaya çıkan krizlerdir (Topuz, 2009: 6).

2.2.6. Müşteriler

Kişi ve kuruluşlardan oluşan müşteriler, sektördeki işletmeler tarafından üretilen mal ve hizmetlerin potansiyel alıcılarıdır. Tüketiciler, satın aldıkları ürünleri, kendileri tarafından tüketilmek veya başkalarına satmak üzere satın almalarından dolayı, tüketiciler ve endüstriyel alıcılar olarak iki gruba ayrılmaktadır. Perakendeciler ve toptancılar aracı müşterileri oluştururken üreticiler endüstriyel müşterileri oluşturmaktadır (Mirze, 2010: 49).

Örgütlerin ürettikleri ürünleri talep eden müşterilerin örgütler açısından hayati önem taşımasının sebebi, örgütlerin mal ve hizmet üreterek varlık göstermeleridir. Mal ve hizmet taleplerinin oluşmasında müşteri ihtiyaç ve beklentileri etkili olmaktadır. Bu yüzden örgütlerin başarılı olabilmek için müşteri ihtiyaç ve beklentilerini anlayarak mal ve hizmet üretmeleri gerekmektedir. Örgütler, müşterileri ile iyi ilişkiler kurmalı ve bu ilişkilerin uzun dönemde sürdürülebilir olmasını sağlamalıdır (Kütahnecioğlu, 2009: 83).

İşletmenin bulunduğu pazardaki en büyük alıcılar, işletmeden beklenenler konusunda en büyük etkiye sahiptir. Müşteriler alacakları ürünlerin ya da örgütlerin onlara sunacakları hizmetlerin kalitelerinin yüksek olmasını aynı zamanda da aldıkları ürünlerin ya da hizmetlerin fiyatlarının düşük olmasını istemektedir. Bu nedenle şirketler tüketiciye sundukları ürünlerin ya da hizmetlerin kalitesini ve fiyatını müşterilerin istekleri

doğrultusunda belirlemelidir. Diğer türlü mevcut potansiyel müşterilerini kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya kalabilmektedirler (Akdağ, 2010: 60).

2.2.7. Rakipler

Şirketlerin buldukları pazarda benzer ürünleri üreten ya da hizmeti sunan kişi veya kuruluşlar, şirketin rakiplerini oluşturmaktadır. Rakiplerin ürün ya da hizmet kalitesinin yüksek olması durumunda aynı zamanda kalite ve fiyatının da daha çekici olması, müşterileri tedarikçi eğilimine sevk etmektedir. Bu yüzden şirketler pazardaki rakiplerinin kalite ve fiyat politikalarını, faaliyet ve örgüt stratejilerini iyi gözlemlemeli, değerlendirmeli ve gerekli gördüğü durumlarda karşı hamlelerde bulunabilmelidir. Ayrıca alınan ürünlerin garanti süresi ve kapsamı, ürün ya da hizmet alınmaya karar verildikten sonra, teslim süresi ve satış sonrası destekler gibi etkenler de rakiplerin sahip olduğu ve incelemesi gereken etkenler arasında yer almaktadır (Akdağ, 2010: 60). Örgütler, hem kendilerinin hem de rakip örgütlerin rekabet üstünlüklerini anladıkları takdirde daha başarılı olabilecek ve gelişim gösterebileceklerdir (Kütahneçioğlu, 2009: 83).

Bir sektörde aynı yetenek ve kapasiteye sahip çok sayıda işletme varsa bu sektörde rekabetin şiddetli olduğu, az sayıda işletme varsa da rekabetin şiddetinin az olduğu görülmektedir. Çünkü çok sayıda firmanın olması, firmaların pazarını korumak veya başkalarından pazar payı kapmak arzusu içerisine girmesine ve dolayısıyla rekabetin şiddetlenmesine yol açmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007: 100).

İşletmelerin, rakiplerinin ürünlerini veya hizmetlerini, üretim şekillerini, büyüme kat sayılarını, rekabet güçlerini, amaç ve stratejilerini yakından takip etmesinin nedeni, işletmenin kendisini rakiplerinden ayıran, güçlü ve zayıf yönlerini görme durumudur. İşletmeler rakiplerinden kendilerini üstün kılan yetenek ve tecrübelerini fark eder ve pazarda bu özelliklerini en iyi şekilde kullanabilirlerse avantajlı bir duruma gelebilmektedirler (Aktepe, 2004: 62).

2.3. Çevrenin Boyutları

Örgütlerin içinde buldukları ve etkileşim içerisinde oldukları çevrelerin birçok boyutu bulunmaktadır. Ancak bu çalışmada bu boyutlardan en önemli üç tanesi incelenecektir;

- Belirsizlik,
- Heterojenlik,
- Karşıtlık.

Çevresel belirsizlik gelecekteki kararların sonuçlarını tahminde veya anlamada yetersiz kalmaktadır. Belirsizlik durumu, kararların sonuçlarının olasılığını değerlendirmeye doğrudan bağlı değildir. Çevrenin durumundaki belirsizlik deneyimi, örgütün faaliyette bulunduğu çevrenin kısmen fonksiyonu olabilmektedir. Belirsizlik, karşıtlık ve heterojenliğin derecesi, çevreyi daha az tahmin edilebilir yapmaktadır. Bu özelliklere sahip bir çevrede fonksiyonlarını yerine getiren yöneticiler; daha basit ve durgun bir çevrede faaliyette bulunan örgütlerden farklı olarak çevrenin niteliği hakkında daha çok belirsizlik algılamaktadır (Süder, 1991: 124).

Ayrıca örgütlerin çevrenin bu üç boyutuna karşılık vermeleri gereken bazı tepkiler bulunmaktadır (Akdağ, 2010: 71);

1. Örgütler, belirsizliği azaltmaya ya da yapılandırmaya çalışmalıdır.
2. Örgütlerin birimleri farklılaştırılmalı ve aynı ölçüde bütünleştirilmelidir.
3. Örgütler, merkezileştirme ve standartlaştırma yapmalıdır.
4. Bireylerin hedefleri ile örgütsel hedeflerin uyumlu olması sağlanmalıdır.

2.3.1. Belirsizlik

Belirsizlik, “karar verme sürecinde bir seçeneğin birçok farklı sonucunun olabileceği ve bu farklı sonuçların gerçekleşme olasılıklarının bilinmediği durumlar” olarak nitelendirilmektedir. Ayrıca belirsizlik karar verenlerin gelecek hakkındaki düşüncelerini etkilemekte ve hiç beklenilmedik bir şekilde ortaya çıkmaktadır (Arıöz ve Yıldırım, 2012: 173).

Örgütlerin hayatta kalabilmesi dış çevrelerine uyum sağlamalarına bağlıdır. Çünkü dış çevreye ilişkin yanlış aldıkları bir kararın sonucu örgütler açısından kötü olabilmektedir. Belirsizlik derecesi, alınacak kararları en çok etkileyen ve en önemli unsurlardan birisidir. Çevresel belirsizlik ise, örgüt dışında bulunan müşteriler, hükümet, işçi sendikaları ve rakiplerdeki değişim oranını ifade etmektedir. Belirsizlik derecesi düşük olduğunda; rakipler arasındaki baskı, değişken müşteri talepleri ve radikal teknolojik

değişimler azalmaktadır. Diğer yandan belirsizlik derecesi yüksek olduğunda; değişken müşteri talepleri, radikal teknolojik değişiklikler, ağır rekabet koşulları oluşturacağından düşük istikrara neden olmaktadır. Bu gibi değişimler önceden bilinmeyeceğinden örgütler üzerinde baskı oluşturmaktadır. Belirsizlik sadece olumsuz yönde olabileceği gibi olumlu yönde de gerçekleşebilmektedir. Belirsizliğin içinde beklenmeyen, öngörülmeven veya tahmin edilemeyen bir durum söz konusudur (Akçi, 2012: 104).

2.3.2. Heterojenlik

Heterojenlik boyutu, karar verme sürecinde dikkate alınması gereken unsurların azlığı veya çokluğu ve bu unsurların birbirine benzerlikleri ile ilgilidir. Bu boyuta göre, basit çevrede karar organlarının dikkate alması gereken faktörler azdır ve bu faktörler birbirlerine benzemektedir. Karmaşık çevrede ise tersi şekilde, karar organlarının dikkate alması gereken birçok faktör bulunmaktadır ve bu faktörler birbirinden farklılık göstermektedir. Örgütün karşı karşıya olduğu farklı belirsizlik kaynaklarının sayısı, çevresel karmaşıklığın bir ölçütüdür. Karar verici için belirsizlik düzeyi yüksek olan dışsal faktörlerin sayısı arttıkça karmaşıklık da artmaktadır (Kütah necioğlu, 2009: 68).

Heterojenlik, potansiyel müşteri sayısı ve çeşitliliği, farklı ürün ya da hizmetlerden etkilenmekte ve örgütlerde yapılan işlerin çeşitliliği açısından organizasyonel yapıyı etkilemektedir. Bir çevrenin heterojen olabilmesi için alt çevrelerinin birbirinden farklı olmasının yanında bu diğer çevrelerin çeşitli şekilde idare ediliyor olması da gerekmektedir. Organizasyonel çevrenin heterojenlik göstermesi aynı zamanda farklılaştırılmış nitelikte olması anlamına geldiğinden heterojen çevrelerde faaliyet gösteren organizasyonların da kendi yapılarını farklılaştırması gerekmektedir (Akdağ, 2010: 69).

2.3.3. Karşıtlık

Organizasyonel çevrelerin karşıtlık boyutu, organizasyonun çevresel değişikliklere cevap verebilme süresine bağlıdır. Karşıt çevrelerde organizasyonun tepki süresi daha düşük olmaktadır. Çevresel karşıtlıklardan olumsuz yönde etkilenmemek için karar verme mekanizmasının merkezi olması ve bu merkeziyetçiliğin süresinin uzun olmaması gerekmektedir. Nedeni, karar verme yetkisinin belirli sayıda kişide olması,

çoğunlukla da üst yönetimde ve bu kişilerin sadece çevrenin karşıtlığıyla ilgilenmesi sonucu, diğer çevresel faktörlerin organizasyon üzerindeki etkileri fark edilememektedir. Bu durum ise uzun vadede organizasyonun büyük kayıplar vermesine neden olmaktadır. Kriz ortamları çevresel karşıtlığın en yüksek olduğu ve önceden kestirilemeyen durumlardır. Bu yüzden organizasyonlar bundan olumsuz yönde etkilenmemek için her an kriz ortamına hazır bulunmalıdırlar (Akdağ, 2010: 70).

2.4. Çevresel Belirsizlik

Çevresel belirsizlik, “çevresel faktörler konusundaki yetersiz bilgi nedeniyle çevreyi algılamadaki eksiklik ve değişimlerin örgüte etkilerini ve uygulanacak süreçlerin sonuçlarını öngörebilme yetersizliği” olarak ifade edilmektedir (Akkoç, Çalışkan ve Turunç, 2012: 424).

Çevresel belirsizlik, gelecekte karşılaşılabilecek olası durumları belirlemedeki yetersizlik ya da kararların sonuçlarının doğru tahmin edilmesi durumunda çekilen zorluk olarak ifade edilmektedir. Literatürde, çevre ve örgüt arasındaki ilişkide merkeziyetçi bir öneme sahip olan değişken olarak değerlendirilmektedir. Belirsizlik artığında teknolojinin önümüzdeki birkaç yıl içindeki gelişimini ve pazardaki rakiplerin yeni ürün ve hizmet sunumlarını öngörmek zorlaşmaktadır. Bu durumda örgüt; rakiplerin eylemlerine hızlı yanıt vermeye, ürün ve süreçlerini değiştirmeye ve müşterilerin yeni ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanmaktadır (Çankaya ve Sezen, 2015: 116).

Birçok tanım olsa da en genel tanımıyla çevresel belirsizlik, bireylerin bir şeyleri doğru bir şekilde tahmin etmede algıladıkları yetersizlik durumu olarak ifade edilmektedir. Ayrıca dış çevrede oluşan ve örgütü etkileyebilen olaylar ile ilgili olup çevreyi oluşturan değişkenlerin dinamik, karmaşık ilişkilerinden oluşmaktadır (Özgen, 2002: 53).

Çevresel belirsizlik bir bakıma karar alıcının çevre ve değişimin yönü hakkında yeterli bilgiye sahip olmamasının sonucu olarak başarısızlık ihtimalini artırmaktadır. Bu koşullar altında yöneticinin alternatif kararları ve olası maliyetlerini değerlendirmesi zorlaşmaktadır (Daft, Murphy ve Willmott, 2010: 146).

Algılanan çevresel belirsizlik düzeyinin yüksekliği, verilen yanlış kararlar ile örgütün sürdürülebilirliği riske atılmakta olduğundan örgütler açısından risk durumunun ortaya çıkması anlamına gelmektedir. Hem yöneticiler hem de çalışanlar için örgüt çevresi hakkındaki bakış açıları aşırı derecede stres, bilgi eksikliği ve huzursuzluk nedenidir. Çevreden kaynaklanan durumlar genelde belirsizlik, teşhis edebilme ve tanıma gibi ihtiyaç duyulan konular olduğundan algılar, karar verme hususunda büyük önem taşımaktadır. Bu nedendir ki, çevresel algı ya da çevresel öngörü hedef çevresel durumun değerlendirilmesinden daha fazla etkiye sahiptir (Milliken, 1987: 139).

Algılanan çevresel belirsizlik, organizasyonun çevresindeki durumu tarif etmektedir. Algılanan çevresel belirsizliğin en önemli özelliği, algılama ile ilgili olması ve mevcut durumun objektif olarak tarif edilememesidir. Yöneticilerin, örgüt çevresinin veya belirli bir bileşenin önceden tahmin edilemeyen bir durumla karşılaşması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Üst düzey yöneticilerin hangi faaliyetlerin örgütle ilgili olduğu konusunda şüpheleri olabilmekte veya hükümetin aldığı kararlar, tüketicilerin, hisse sahiplerinin ve rakiplerin faaliyetleri örgütleri etkileyebilmektedir. Çevresel belirsizlik, çevreyi oluşturan unsurlardaki değişikliklerin nasıl olduğunu ve etrafta bulunan elemanlar arasındaki ilişkiyi tam olarak anlayamamadan kaynaklanmaktadır (Süder, 1991: 124).

Algılanan çevresel belirsizlik; durağan-dinamik boyut ve basit-karmaşık boyut olmak üzere iki boyuta ayrılmaktadır. Durağan ve dinamik boyut, karar birimlerinin iç ve dış çevre faktörlerinin zaman içerisinde ne dereceye kadar aynı kaldıklarını veya ne dereceye kadar devamlılık gösterdiklerini ifade etmektedir. Çevre ister karmaşık ister basit olsun dinamik çevrede faaliyet gösteren karar birimleri daha fazla belirsizlik ile karşılaşmaktadır. Basit-karmaşık boyutun ise basit kısmı çevredeki karar birimlerinde yer alan faktörlerin ne dereceye kadar sayıca az olduğuyla ilgiliyken karmaşık kısmı ise çevredeki karar birimlerinde yer alan faktörlerin sayıca fazla olmasıyla ilgilidir. Karar verme durumunda, karar birimleri üyelerinin hem iç hem de dış çevredeki faktörleri geniş çaplı biçimde düşünmeleri gerekmektedir (Duncan, 1972: 315-316).

Durağan çevrede karar organlarının dikkate alması gereken çevresel faktörler değişim göstermezken, dinamik çevrede çevresel faktörler değişmekte veya dikkate alınması gereken yeni faktörler ortaya çıkmaktadır. Yani, çevresel faktörler belirli bir zaman diliminde fazla değişiklik göstermiyorsa durağan çevre, çevresel faktörlerin değişim hızı yüksek ise dinamik çevre söz konusu olmaktadır (Can, 2002: 55).

Ayrıca basit ve durağan çevrelerde algılanan belirsizlik düzeyinin düşük olmasının nedeni, çevresel faktör sayısının az ve birbirine benzer yapıda olması ve bu faktörlerin değişim hızlarının düşük olmasıdır. Karmaşık ve durağan çevrelerde ise, örgütü etkileyen çok sayıda ve birbirinden farklı faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerin değişim hızlarının düşük olması sebebiyle algılanan çevresel belirsizlik, basit ve durağan çevreye göre daha yüksektir. Karmaşık ve dinamik çevrede, çevrenin çok sayıda birbirinden farklı faktörden oluşması ve bu faktörlerin değişim hızlarının yüksek olması nedeniyle belirsizlik algısı yüksek düzeydedir. Çevrenin az sayıda ve birbirine benzer faktörlerden oluştuğu, ancak değişim hızının yüksek olduğu basit ve dinamik çevrede ise, algılanan belirsizlik düzeyi, karmaşık ve dinamik çevreye göre daha az; karmaşık ve durağan çevreye göre daha fazladır (Kütah necioğlu, 2009: 71).

2.5. Çevresel Belirsizliğin Kaynakları

Çevre, işletmeyi az ya da çok, doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen, işletmenin aldığı kararları şekillendiren, organizasyonların faaliyetlerini devam ettirdiği, bünyesinde rakipleri, üreticileri ve tüketicileri barındıran yerdir. İşletmeler içinde bundukları çevredeki belirsizlikleri mümkün olduğunca azaltmaya çalışırlar. Ancak olası değişimler kısa sürede meydana geldiği için organizasyonun içinde bulunduğu çevredeki belirsizlik artmaktadır.

Çevresel belirsizliğin en önemli kaynakları şunlardır;

- Çevresel karmaşıklık,
- Çevresel değişkenlik.

- **Çevresel Karmaşıklık**, çevresel karmaşıklık, bir örgütün çevresindeki unsurların sayısı ve benzerlik derecesi ile ilgilidir ve çevrenin homojenlik ve heterojenlik derecesine işaret etmektedir. Çevrede nispeten benzer ve az sayıda unsur varsa homojen

bir çevre; birbirine benzemeyen, çok sayıda unsur bulunuyorsa heterojen çevre söz konusudur (Budak, 1999: 26).

Çevresel karmaşıklık örgütleri pek çok noktada etkilemektedir. Bunların en önemlilerinden bir tanesi, yapılmak istenen yenilikleri etkilemesidir. Çünkü örgütler yenilikçiliğe açık oldukları zaman, yapmak istedikleri yeni şeylerle ilgili yatırımlar yapmakta ve çok uzun zaman harcayabilmektedir. Ayrıca örgütler, yenilikçi düşünceye sahip olmadan önce rakiplerinin bu konuya yaklaşımlarını incelemeli ve müşterilerin böyle bir yeniliğe karşı ne oranda istekli olabileceklerini araştırmalıdır. Bu yüzden ki örgütler yenilik yapmak istedikleri zaman öncelikle çevrenin değişen yapısı hakkında sahip oldukları bilgileri en iyi şekilde irdelemelidirler (Akdağ, 2010: 68).

Çevresel karmaşıklığı arttıran bazı durumlar; rakiplerin sayısının artması, müşteri ve tüketici gruplarının beklentilerinin farklılaşması ve çok sayıda tedarikçi ve aracı firmayla ilişki kurularak faaliyetlerin yürütülmesidir (Beraha, 2014: 86).

Çevresel karmaşıklık arttıkça, örgütler daha merkeziyetçi olmayan bir yapıya gereksinim duymaktadır. Ayrıca bir sanayi dalında rekabet eden çok sayıda firmanın yer alması veya firmalar arasında yapı ve kaynak benzerliği gibi dengeleyici özelliklerin bulunması durumlarında örgütlerin bilgi sistemlerine olan gereksinimleri de artmaktadır (Beraha, 2014: 84).

Çevresel belirsizliğin alt boyutlarından olan karmaşıklığı belirleyici faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Akdağ, 2010: 84-85);

- Sektördeki rakiplerin ürünlerinin kalitesi ve fiyatları,
- Firmanın tedarikçilerin ürünlerinin kalitesi ve fiyatları,
- Firmanın müşterilerinin istek ve talepleri,
- Rakiplerin ve tedarikçilerinin ürünlerinin kalitesi ve fiyatları,
- Rakiplerin müşterilerinin ihtiyaçları,
- Endüstrideki ikame ürünlerinin kalitesi ve fiyatları,
- Tedarikçilerin ikame ürünlerinin kalitesi ve fiyatları.

- **Çevresel Değişkenlik**, çevresel değişkenlik, bir örgütün çevresindeki unsurların öngörülebilirliği ve değişim hızı ile ilgilidir ve çoğunlukla iki alt bileşene işaret etmektedir (Budak, 1999: 26):

1. Daha yüksek bir değişim hızı çevreyi daha dinamik kılmaktadır.
2. Değişimin yüksek derecede öngörülemezliği çevreyi daha dinamik kılmaktadır.

Çevresel değişkenliği artıran durumlar ise, müşteri ve tüketici taleplerindeki hızlı değişimler, teknolojik gelişmelerin hızı ve rakiplerin agresif operasyonlarıdır (Beraha, 2014: 88). Çevresel belirsizliğin alt boyutlarından olan dinamikliği belirleyen faktörler ise aşağıdaki sıralanmaktadır (Akdağ, 2010: 83-84);

- İçinde bulunduğu sektördeki toplam taleplerin yıllık değişim oranları,
- Firma müşterilerinin toplam taleplerin yıllık değişim oranları,
- Müşterinin mevcut ürüne ve yeni geliştirilen ürüne olan talebinin yıllık değişim oranları,
- Sektördeki rakiplerin ve müşterilerin sayısının yıllık değişim oranı,
- Firmanın müşterilerinin ve tedarikçilerinin sayısının yıllık değişim oranı,
- Sektördeki tedarikçi sayısının yıllık değişim oranı,
- Sektördeki ikame ürünlerin çeşitliliğinin yıllık değişim oranı,
- Sektördeki çalışan kişi sayısının ve çalışanlarının ücretlerinin yıllık değişim oranları,
- Sektördeki teknolojik değişimlerin ve işsizlik seviyesinin yıllık değişim oranı,
- Sektörün büyüme hızının yıllık değişim oranı,
- Sektördeki rekabetin yoğunluğunun yıllık değişim oranı,
- Politik etkenlerin yıllık değişim oranı,
- Yasal düzenlemelerin yıllık değişim oranı,
- Hükümet tarafından verilen teşviklerin yıllık değişim oranları,
- Firmanın ve rakiplerinin Araştırma ve Geliştirme çalışmalarına yaptıkları harcamaların yıllık değişim oranı.

2.5.1. Çevresel Belirsizliğin Türleri

Çevresel belirsizlik türleri durum, etki ve yanıt belirsizliği olarak sınıflandırılmaktadır.

- Durum belirsizliği, çevresel faktörler hususunda bilgi eksikliği sebebiyle çevresel durumu algılamadaki eksikliklerdir.
- Etki belirsizliği, “çevresel durumlardaki değişimlerin örgüte ne şekilde etki edeceklerini tahmin etme konusundaki yetersizlik sonucunda oluşan belirsizlik” olarak adlandırılmaktadır.
- Yanıt belirsizliği ise, “seçilecek yanıt yönteminin ne şekilde sonuçlar ortaya çıkaracağını tahmin edebilme konusundaki yetersizlik sonucunda oluşan belirsizlik” olarak tanımlanmaktadır.

- **Durum Belirsizliği**, örgütsel çevre ya da çevrenin belirli birtakım bileşenlerinin öngörülememesi durumudur ve yöneticilerin çevre bileşenlerinden hangilerinin, ne yönde ve ne ölçüde değişeceğini öngöremedikleri zaman ortaya çıkmaktadır. Ayrıca yöneticiler, örgütsel çevreyi oluşturan kuruluşlar ve bireylerin eylemlerini öngöremediğinde veya çevredeki genel değişimin yönü ve değişim hızını kestiremediklerinde durum belirsizliği söz konusudur. Kısaca durum belirsizliği çevrenin hangi unsurlarının, ne yönde değişiyor olabileceğinin anlaşılmasından kaynaklanmaktadır (Milliken, 1987: 136-137).

- **Etki Belirsizliği**, etki belirsizliği, çevresel olaylar ve değişimlerin örgüt üzerindeki olası etkilerinin bilinmemesi ve öngörülememesi durumudur. Yöneticilerin çevresel olaylar ve değişimin örgüt üzerinde bir etkisi olup olmayacağını, etkisi var ise, bu etkinin ne zaman görüleceğini, etkinin yönünü ve kapsamını öngörememesi gibi durumlarda ortaya çıkmaktadır (Milliken, 1987: 137).

- **Yanıt Belirsizliği**, örgütün sahip olduğu seçenekler ve bu seçeneklerden her birisinin olası sonuçlarının öngörülememesi durumudur. Yöneticilerin yanıt belirsizliğiyle karşılaşma nedeni genellikle, örgüt için bir tehdit ya da eşsiz bir fırsat olarak algılanan muhtemel bir değişim veya olay karşısında hareket etme ihtiyacının doğmasıdır (Milliken, 1987: 137).

2.5.2. Çevresel Belirsizlikle Mücadele Stratejileri

Örgütler, rekabet güçlerini koruyabilmek ve faaliyetlerini etkin bir şekilde sürdürebilmek için belirsizliği yönetebilmeli ve belirsizliğin üstesinden gelebilmelidir. Bunun için yöneticilerin, çevreden daha fazla yararlı bilgi edinmeleri gerekmektedir. Belirsizlik karar alternatiflerine eşlik eden maliyet ve olasılık hesaplarını güçleştirirken örgütün vereceği tepkinin başarısızlık riskini de artırmaktadır. Örgütlerin belirsizlikle mücadele edebilmesi için yapısal farklılaştırma ve entegrasyonlarını, dış çevre ile departmanlarını, planlama ve öngörebilme süreçlerini ve kontrol süreçlerini uyumlaştırması gerekmektedir. Ayrıca örgütler değişime karşı duyarlılık kazanmak ve bu değişime uyum gösterebilmek amacıyla çevrelerini tanımlayan ve izleyen mekanizmalar geliştirmelidir (Budak, 1999: 27). Örgütlerin varlığının devamlılığı için en önemli konulardan birisi olan çevresel belirsizlikle mücadele stratejilerini dört başlık altında toplamak mümkündür;

1. Yapısal özellikler
2. Koruma ve sınır genişletme
3. Faaliyet alanı kararları
4. İşbirlikleri

- **Yapısal Özellik**, örgütlerin çevreye uyum sağlamaları konusunda, sahip oldukları birtakım yapısal özellikler belirleyici rol oynamaktadır. Farklılaştırma ve entegrasyon, departmanlaşma ve pozisyonlar, iletişim ve örgüt kültürünü de kapsayan yönetsel süreçler örgütlerin çevreye uyum sağlamasında belirleyici rol oynayabilmektedir. Söz konusu yapısal özellikler (Beraha, 2014: 96);

- Departmanlar ve pozisyonlar,
- Formalleşme derecesi,
- Farklılaşma ve entegrasyon,
- Yönetsel süreçlerdir.

Karmaşıklık ve belirsizlik arttıkça örgütsel yapı değişime uğramakta, fonksiyonel birimler ve pozisyonların sayısı artmakta ve örgütler dışsal karmaşıklığa içsel karmaşıklığı artırarak yanıt vermektedir (Daft, Murphy ve Willmott, 2010: 151). Buna

bağlı olarak belirsizliğin yüksek olduğu çevrede örgüt içindeki departmanların sayısı ve içerdiği pozisyonların çevreyle ilişkileri de karmaşıklaşmaktadır. Her departmanın kendine özgü dış çevre belirsizliklerini yönetebilmesi ve ilişkilerin açık sistem anlayışı içerisinde yürütülmesi gerekmektedir (Beraha, 2014: 96).

Çevrenin, örgüt yapısı tasarımında önemli bir faktör olmasından dolayı çevresel değerlendirmeler dikkatli bir biçimde yapılmalı, belirsizliğin etkisi ortadan kaldırılmalı veya en azından azaltılmaya çalışılmalıdır. Yönetimin çevresel belirsizliği kontrol etmek için sahip olduğu temel araçlardan birisi, örgütün yapısal boyutlarındaki değişikliklerdir. Bu yapısal boyutlardan birisi olan formalleşme ile çevresel belirsizlik arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Basit ve durağan bir çevrede faaliyet gösteren örgütlerde formalleşme derecesinin yüksek olmasının sebebi, durağan çevrelerin örgütlerin davranışlarını standartlaştırarak ekonomi yaratmalarına uygun ortamlar sunması durumudur. Ayrıca çevresel faktörlerdeki değişim az olduğundan bu değişime hızlı yanıt verme gereksinimi minimum olması da bu konuda etkilidir (Budak, 1999: 27).

Farklılaştırma, fonksiyonel birimlerin etkin çalışabilmeleri için gereksinimlerine uygun şekilde yapısal olarak farklılaştırılmasıdır. Çünkü her departmanın dış çevreye uygun tepki verebilmesi için bu departmanların özgün uzmanlık davranışlarının gelişmesi ve dış çevrelerini analiz etme kabiliyetlerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Farklılaştırma ve entegrasyonun çevresel belirsizliğin hangi düzeyde olduğuyla ilişkili olarak derecelendirilmesi gerekmektedir. Belirsizliğin çok yüksek derecede olduğu çevrede başarı sağlayan örgütlerin farklılaştırma ve entegrasyon düzeyleri de yüksek olmaktadır. Çevresel belirsizlik düzeyi daha düşük olan örgütlerin ise farklılaştırma ve entegrasyon derecelerini daha düşük tutarak başarı sağladıkları görülmektedir (Beraha, 2014: 100-102).

Çevresel belirsizliğe yapısal özellikler konusunda verilebilecek son yanıt ise planlama ve çevreyi öngörebilmeye önem verilmesidir. Muhtemel olumsuz dışsal etkileri yumuşatma olarak da tanımlanabilen planlama çerçevesinde çevresel değişimin yönüne ilişkin farklı senaryolar oluşturulması yararlı olabilmektedir. Ancak bazı senaryoların

önceden tahmin edilmesi zor olabilmektedir. Mümkün olması durumunda ise olumsuz etkilerine karşı örgütsel seçenekler kısıtlı olabilmekte veya tamamen etkisiz kalabilmektedir (Daft, Murphy ve Willmott, 2010: 151). Ayrıca farklı deneyimlere ve bireysel altyapılara sahip yöneticilerin bilişsel süreçleri de farklılaşabilmektedir. Bu bireylerin özellikle çalkantılı zamanlarda işbirliği içinde çalışması, çevresel belirsizlikle mücadele etmelerini kolaylaştırmaktadır. Genellikle yaş, deneyim, firmadaki görev süresi, mesleki geçmişi gibi demografik özellikler üzerinden tanımlanan bu farklılıklar, işbirliğine gittiklerinde yöneticilerin, yaratıcı çözümler üretmekte daha başarılı olmalarına yardımcı olmaktadır (Hatun ve Pettigrew, 2006: 122-125).

- **Koruma ve Sınır Genişletme**, geleneksel yaklaşım çevresel belirsizlikle başa çıkmak için belirsizliğin etkilerini hafifletmek ya da belirsizlikten korunmayı sağlamak amacıyla teknik yeteneklere dayalı rolleri ve birimleri kullanmaktadır. Teknik yetenek örgütün çıktılarını sağlayan üretim sisteminin alt sistem fonksiyonlarına odaklanmakta iken korumayı sağlayan birimler ve roller temel yetenekleri destekleyecek şekilde çalışmaktadır (Daft, Murphy ve Willmott, 2010: 150).

Koruma stratejisi uygulayan bir örgüt, tedarik azaldığında bile faaliyetlerini sürdürebilmek için önemli miktarda stok bulundurmaya zorundadır. Böylece sabit fiyattan büyük miktarda stok alımıyla fiyat ve tedarikteki düzensizliklere ve olası kayıplara karşı kaynak güvenliğini sağlamış olmaktadır. Örgütlerin teknik yeteneği korumak için yaptıkları içsel uygulamalar; koruma, çevresel etkileri azaltmaya dönük dengeleme ve yumuşatma, öngörme ve kemer sıkma yöntemleridir (Beraha, 2014: 105).

Sınır genişletme ise, örgütün görevleri çevresinde yer alan kişi ve kuruluşlardan yararlı bilgiler edinmek üzere bu kişi ve kuruluşlarla etkileşim kurmasıdır. Örgütün çevresindeki heterojenlik ve farklılaşmanın artmasına paralel olarak örgüt, çevresinde daha fazla öge ve belirsizlikle karşı karşıya kalmaktadır. Örgüt bu belirsizliklerle başa çıkabilmek için sınır genişletici fonksiyonlarını artırmakta, sınır genişletici rollerini bölümlenmekte ve fazlalaştırmaktadır (Aktaş ve Şener, 2012: 99–100).

- **Faaliyet Alanı Kararları**, örgütün çevresel belirsizlikle mücadele etme adına yürüttüğü bir başka strateji ise faaliyet alanı kararları ile ilgili olan çeşitlendirme veya başka işkollarına girme stratejisidir. Çeşitlendirme bir firmanın örgütsel faaliyetlerinin dışında kalan ilişkili veya ilişkisiz yeni ürün ve pazarlara yönelmesi olarak tanımlanmaktadır. İlişkili çeşitlendirmede örgüt mevcut faaliyetleriyle benzer işkollarına girerken ilişkisiz çeşitlendirmede mevcut işinden çok farklı mal ve hizmetlerin üretimine yönelmektedir (Beraha, 2014: 107).

Çevresel koşulların çeşitlendirmeye elverişli olmaması durumunda ise örgütler, küçülme yoluna giderek de çevresel belirsizliğe yanıt verebilmektedir. Küçülme bir örgütün işten çıkarma yoluyla iş gören sayısını azaltması olarak tanımlanmaktadır. Küçülmenin; maliyetleri azaltma ve verimliliği artırma amacı bulunmaktadır (Daft, Murphy ve Willmott, 2010: 377).

- **İşbirlikleri**, örgütler kaynaklar üzerindeki kontrollerini artırmaya ve bağımlılıklarını asgari düzeye indirmeye çalışmaktadır. Hayati kaynakların diğer örgütlerin kontrolünde olması işletmelerce tehlikeli görülmektedir. Bu nedenle mümkün olduğunca bağımlılıklarını azaltma arayışı içine girmektedirler. Ayrıca maliyetlerin ve risklerin yüksek olduğu durumlarda örgütler kaynak bağımlılığını indirgemek ve iflastan sakınmak için işbirliğine yönelmektedir. İşbirlikçi strateji, örgütün çevresel belirsizliği azaltmak amacıyla diğer örgütlerle farklı şekillerde işbirliğine girmesini ifade etmektedir. Örgüt açısından işbirliklerinin faydaları şu şekilde sıralanabilmektedir (Beraha, 2014: 108-109):

- İşbirlikleri, işletmelerin risklerini ve maliyetlerini diğer işletmelerle paylaşmalarını sağlamaktadır.
- Örgütlerin yapısal, yönetsel özelliklerini, insan kaynakları, teknoloji ve bilgi temelli kaynaklarını geliştirmelerine yardımcı olmaktadır.
- İşbirlikleri sayesinde örgütler yeni teknoloji, yöntem ve teknikler edinme imkânı kazanmaktadır.
- İşbirlikleri sayesinde her firma kendisinde olmayan kaynak ve yeteneklerle tanışma imkânı bulmaktadır.

- İşletmeler işbirliğinin türüne göre değişen düzeylerde çabalarını ve kaynaklarını ortak faaliyete katmaktadır.
- İşbirlikleri, işletmelerin yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olmaktadır.

İş görenlerin örgütteki değişime yönelik belirsizliğini azaltan ve en çok kullanılan ve savunulan stratejilerden bir diğeri ise yönetim iletişimidir. Bu değişimin olumsuz sonuçlarını azaltmayı amaçlayan iletişim iki unsura hizmet etmektedir (Bordia vd., 2004: 513):

1. İletişiminin memnuniyeti ve kalitesi iş görenlerin bilgiyle alakalı değişiklikleri edinmelerine yardımcı olmaktadır. Bu memnuniyet ve kalite, çalışanların daha hazırlıklı olmasını ve değişikliklerle baş edebilmesini sağlamaktadır.
2. İletişim sürecinin katılımcı doğası çalışanların karar verme süreçlerinde yer almasını sağlamaktadır. Böylece çalışanların farkındalıkları artmakta ve çalışanlar değişen olayları daha iyi anlayabilmektedirler. Bu durum onlara değişen sonuçlara yönelik kontrol etme duygusu da sağlamaktadır.

Farklı düzeydeki belirsizliklere olası cevap olarak kurumsal bir çerçevenin varlığı her toplum için gerekli bir unsurdur. Bu sürecin temelinde ise, çevreyi yapılandıran ve onu daha öngörülebilir hale getiren insan unsuru yer almaktadır. Bu nedenle, belirsizlikle başa çıkabilmenin bir diğer yolu, seçim esnekliğini sınırlandıran ve çevreyi kontrol edebilecek kişilerin yeteneğini arttıran kuralların oluşturulduğu kurumlardır. Çevreyi yorumlama sürecini ve belirsizliği azaltmayı üç kısımda incelemek mümkündür (Catino, 2013: 70):

1. Yöneticiler çevreyi iyi bir şekilde değerlendirmeli ve olası faktörlerin değişmesi durumunda veri toplamalıdır.
2. Yöneticiler tehditleri ve fırsatları tanımlamak için toplanan bilgileri iyi bir şekilde analiz etmeli ve yorumlamalıdır.
3. Yöneticiler çevreyle ilgili edindikleri değerlendirmelere göre eyleme geçmelidirler.

Örgütlerin rekabet, tedarikçiler, müşteriler veya yasal düzenlemelerle ilgili belirsizliklerle karşılaşmaları durumunda ise, yöneticiler esnek yapı ve birleşme, sınır belirleme rolleri veya ortak teşebbüs gibi stratejileri kullanarak belirsizliğe uyum sağlayabilmektedirler (Mukherjee ve Basu, 2005: 30):

- Sınır belirleme rolleri, örgütleri dış çevredeki önemli unsurlarla birbirine bağlamakta ve iki amaca hizmet etmektedir: Birincisi, çevredeki değişikliklerle ilgili bilgileri saptamakta ve bu bilgileri işlemde geçirmektedir. İkincisi, örgütlerin çevreye olan ilgilerini temsil etmektedir.
- Esnek yapı, örgütlerin çevredeki değişimlere etkili bir şekilde yanıt vermesini sağlamaktadır. Esnek bir örgüt yapısı, örgütlerin dış çevredeki değişikliklerden veya örgüt içindeki yeniliklerden kaynaklanan belirsizlikleri tecrübe etmesini sağlamaktadır.
- Bir örgütün dış çevresindeki en önemli faktör olan birleşmeler, iki ya da daha fazla örgüt tarafından oluşturulan programlar ya da stratejik ortaklıklardır. Bu durum genellikle, projenin bir örgütün tek başına yapamayacağı kadar pahalı, belirsiz ya da karmaşık olduğu durumlarda meydana gelmektedir.

Belirsizlikle başa çıkmadaki süreçlerden bir diğeri planlamadır. Belirli amaçlara ulaşmada geleceğe yönelik eylemleri biçimlendiren planlama, kavramdan gerçekliğe giden yolu tasarlayarak bireylerin büyük şeyler elde etmesini sağlamaktadır. Planlamanın tüm yönetim fonksiyonlarını etkilemesi nedeniyle, misyon ne kadar önemli olursa, planlamaya giden yol da o kadar uzun ve zorlayıcı olmaktadır. Örgütler belirsizliğe rağmen sürekli olarak bir şeyleri başarma çabası içerisinde oldukları ve bu mücadeleyi de planlama yaparak karşılamaktadırlar (Kreitner, 2009: 147). Ayrıca planlamanın varlığı, çeşitli değişkenlerin etkilerini ve her bir işletmenin ele aldığı belirsizlikleri değerlendirmek için işletmelere olanak sağlamakta ve firmaların stratejik eylemlerini göz önünde bulundurmasına yardımcı olmaktadır (Johnston, Gilmore ve Carson, 2008: 1174).

2.6. Çevresel Belirsizliklerin Azalmasında Proaktif Kriz Yönetiminin Rolü

Örgütsel yönetimde planlama yapılırken yöneticilerin çevrelerinde yararlanabilecekleri bazı fırsatların yer aldığı veya kendisini zor durumda bırakacak bir takım faktörlerin artış gösterdiği varsayılmalıdır. Bu yönde bir düşünce anlayışı ve inancı yoksa yönetici önüne bakamayacaktır. Hatta günlük hayatında karşısına çıkanlarla yetinecek veya sadece ortaya çıkmakta olan sorunlara çözüm bulmaya çalışacaktır. Ancak sorunla karşılaşmadan planlama yapma, harekete geçmeye hazırlıklı olma ve önlem alma proaktif kriz yönetimini temel araçtır (Koçel, 2003: 128). Proaktif yönetim anlayışını benimsemek, karşılaşılabilecek sorunların çözümünde daha etkili olmaktadır.

Günümüzde değişimlerin hızlı yaşanması, karmaşıklığın ve belirsizliğin artması, organizasyonların merkezi olmayan yapılara sahip olması, operasyonel belirsizlik ve yenilikçi olunması için gelen talepler nedeniyle örgütler gerekli davranışları önceden öngörememektedir. Bu durum ise örgütlerin proaktif olmasını gerektirmektedir (Uysal, 2014: 104). Proaktif kriz yönetimine sahip olan örgütlerde ise yapılması gerekenler önceden planlandığından karmaşıklık ve belirsizlik daha az olacaktır.

Örgütlerin iç çevresi ile ilgili belirsizlik oluşturan konularda, proaktif bir yönetim ile belirsizlik azaltılabilmektedir. Böylece iş görenlerin görev performansı, girişimcilik ve kariyer başarısı, psikolojik iyilikleri ve olumlu duygular hissetmeleri sağlanabilmekte ve örgüt içerisindeki belirsizlikler azaltılabilmektedir. Ayrıca proaktif yönetim örgüte bağlılık, iş tatmini, örgütsel verimlilik hatta iş performansı gibi istenen örgütsel sonuçların elde edilmesinde önemli rol oynamaktadır (Hashemi vd., 2012: 84).

Örgütler, değişken ve belirsiz çevre koşullarına daha kolay uyum sağlamak, rekabet avantajını sürdürmek ve yenilikçi bir örgüt yapısına sahip olabilmek için proaktif yönetimi benimsemelidirler. Çünkü proaktif yönetim, pasif olarak mevcut koşulları kabullenmek yerine, bu şartlarla baş ederek, yeni koşullar oluşturmayı ya da mevcut durumları iyileştirmeyi amaçlamaktadır (Bolino vd., 2010: 325). Yani proaktiflik, değişimi amaçlayan faaliyetlere katılımı kolaylaştırmakta ve rekabet üstünlüğü elde etmeyi sağlayarak, örgütsel başarının kazanılmasında kritik önem taşımaktadır (Chiaburu, 2007: 2285).

Proaktif kriz yönetimi anlayışı, mevcut koşulların değişmesine yardımcı olmakta, örgütün tüm kademelerinde değişime öncülük etmekte, iş süreçlerini geliştirmekte, müşteri tatminini arttırmakta ve örgütün uzun dönemde çalışma koşullarının iyileştirilmesini sağlamaktadır. Böylece proaktif yönetim; iş görenlerin performanslarının artması, yenilikçi davranmaları, kariyerlerini yönetmeleri ve olumlu duygulara sahip olmaları konularında örgütün iç çevresinde oluşabilecek belirsizlikleri azaltmaktadır (Fritz ve Sonnentag, 2009: 95). Ayrıca iş görenlerin, fırsatları veya problemleri öngörerek örgütsel çevrede meydana gelen sorunları çözebilen, değişim yönlü planlar yapmaları örgütlerin başarısında önemli bir yere sahiptir. Bu gibi nedenlerle proaktif yönetim anlayışı, çevresel belirsizliğin azaltılmasında ve örgütsel etkinliğin sağlanmasında belirleyici bir rol oynamaktadır (Gudermann, 2010: 3).

Proaktif kriz yönetimi; özellikle belirsiz çalışma koşullarında, değişim süreçlerinde ve örgütlerin çevrelerine karşı bağımlılıklarının arttığı dönemlerde hayati önem taşımaktadır. Örgütler; teknolojinin hızla ilerlemesi, ekonomik koşulların değişerek küresel ekonomi düzenine geçilmesiyle birlikte proaktif yönetim anlayışı vazgeçilmez olarak görülmektedir (Hashemi vd., 2012: 83). Diğer bir ifade ile teknoloji ilerledikçe, örgütler çağa ayak uydurabilmek için sürekli değişen ve öngörülemeyen çevre koşullarında uzun dönemli hedeflere yönelik proaktif kriz yönetimini benimsemektedir. Çünkü belirsizliklerin ve değişimlerin tehlikesi altında olan modern örgütlerin ancak proaktif bir yönetim ile dinamik şartlara uyum sağlamaları mümkündür (Thomas, Whitman ve Viswesvaran, 2010: 275-276).

Proaktif kriz yönetiminin çevresel belirsizliğe etkisi turizm sektöründeki örgütler açısından da önem arz etmektedir. Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler açısından turistik ürün ve hizmetleri isteyen müşterilerin hemen hemen hepsinin aynı zevkte olmaması ve gelir düzeylerinin farklı olması aynı zamanda sunulan ürün ve hizmetlerin kalite, dekor ve yer bakımından farklılık göstermesi işletmelerde çevresel belirsizliği arttırmaktadır. Böylece işletmeler sundukları ürünlere kendilerine özgü bir nitelik katabilmek ve bir işletme imajı yaratabilmek için yönetimlerini önceden tasarlamalı ve proaktif bir yönetim anlayışını benimsemelidirler (Olalı ve Timur, 1988: 253).

Rekabetin günden güne artış gösterdiği günümüz turizm faaliyetlerinde gelecekte meydana gelecek istek ve talepleri belirlemek ve fırsatları değerlendirerek harekete geçmek için örgütlerin turistik hizmetlerinin, arzı ve talebi yönünden yoğun çevre araştırması yapması gerekmektedir. Bu doğrultuda proaktif bir yaklaşımda bulunan otel işletmelerinin mali ve mali olmayan performans göstergeleri yüksek düzeyde olacaktır. İşletmelerin geleceği için ortaya koyduğu proaktif yönetim, işletmelerin gelişmesine ve yenilenmesine ve işletme çalışanlarının enerji ve yaratıcılıklarından etkin olarak yararlanılmasına katkı sağlayacaktır. Turizm işletmelerinin ulusal ve uluslararası alanda mevcut ve potansiyel turizm potansiyelinin beklentilerini araştırarak bu taleplere rakip firmalardan önce cevap verebilecek proaktif adımla yenilikçi yaklaşımlara faaliyetlerinde yer vermesi, işletmelerin pazarda öncü işletme olmasına olanak sağlayacak, rekabet avantajı sağlamasına ve sürekliliğine olanak sağlayacaktır (Özer, 2011: 64). Çünkü proaktif yönetim anlayışı örgütsel süreçlerin iyileştirilmesini amaçlamaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PROAKTİF KRİZ YÖNETİMİNİN ALGILANAN ÇEVRESEL BELİRSİZLİĞE ETKİSİNE YÖNELİK OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

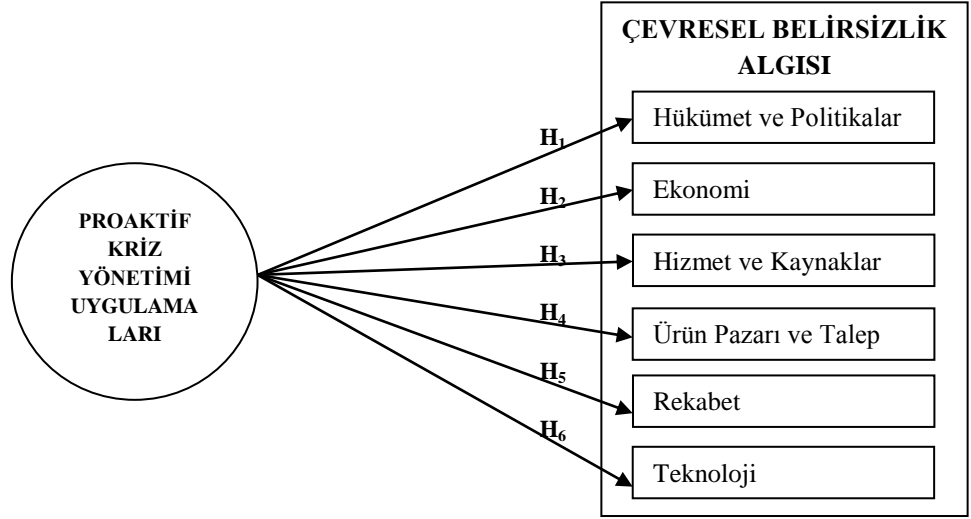
Araştırmanın amacı otel yöneticilerinin proaktif kriz yönetimi uygulamalarının çevresel belirsizlik algılarına olan etkisini ortaya koymaktır. Böylelikle proaktif kriz yönetimi ile çevresel belirsizlik arasında ilişkinin veya etkinin olup olmadığı varsa da ne düzeyde olduğu belirlenecektir

Araştırma sürecinde yapılan literatür taraması ve incelemeleri sonucu proaktif kriz yönetimi çalışmalarının Türkiye de ve yurt dışında benzerlikler gösterdiği ancak çevresel belirsizlik konusunda yurt dışında bir çok çalışma yapılmasına karşın ülkemizde bu konu ile ilgili yeterli sayıda çalışma olmadığı söylenebilir.

Bu çalışma ile proaktif kriz yönetimin algılanan çevresel belirsizliğe olan etkisi belirlenerek çıkan sonuçların literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca elde edilen sonuçların otel işletmesi yöneticilerine kriz öncesinde alınacak tedbirler kriz anında yöneticilere bu konuda yaşayacakları sorunların çözümlenmesi yönünde bir kaynak niteliği taşıyacaktır.

3.2. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Araştırma dahilinde de belirlenmiş olan ilişki öngörüler neticesinde, mevcut değişkenler dikkate alınarak araştırmanın modeli oluşturulmuştur. Model, bu araştırma sonunda ulaşılmak istenen amaca uygun olarak şekillendirilmiş olup; nicel verilerin sağlıklı ve rasyonel bir biçimde değerlendirilmesini sağlayacaktır (Bkz: Şekil 1).



Şekil 1: Araştırma Modeli

Bu modelin çözümlenmesini sağlayacak, araştırmanın teorik içeriğine uygun araştırma hipotezleri geliştirilmiştir. Bu hipotezler şu şekildedir:

H₁: Yöneticilerin proaktif kriz yönetimi uygulamaları hükümet ve politikalara yönelik çevresel belirsizlik algılarını anlamlı yönde etkiler.

H₂: Yöneticilerin proaktif kriz yönetimi uygulamaları ekonomiye yönelik çevresel belirsizlik algılarını anlamlı yönde etkiler.

H₃: Yöneticilerin proaktif kriz yönetimi uygulamaları hizmet ve kaynaklara yönelik çevresel belirsizlik algılarını anlamlı yönde etkiler.

H₄: Yöneticilerin proaktif kriz yönetimi uygulamaları ürün pazarı ve talebe yönelik çevresel belirsizlik algılarını anlamlı yönde etkiler.

H₅: Yöneticilerin proaktif kriz yönetimi uygulamaları rekabete yönelik çevresel belirsizlik algılarını anlamlı yönde etkiler.

H₆: Yöneticilerin proaktif kriz yönetimi uygulamaları teknolojiye yönelik çevresel belirsizlik algılarını anlamlı yönde etkiler.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma, “teorik bölüm” ve “uygulama kısmı” olarak iki bölümden oluşacaktır. Teorik bölümün oluşturulmasında konuyla ilgili bilimsel makale, araştırma, kitap ve internet üzerindeki elektronik kaynaklardan yararlanılmaya çalışılacaktır.

Araştırmanın teorik bölümünde, proaktif kriz yönetimi ve çevresel belirsizlik kavramları incelendikten sonra, uygulama ile bağlantı oluşturacak 3. bölümde proaktif kriz yönetiminin çevresel belirsizliğe etkisi incelenecektir. Araştırmanın uygulama kısmında araştırma verilerinin elde edilmesi için, bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilişkin verilerin toplanmasında “Anket Formu” kullanılacaktır. Anket sonuçlarının değerlendirilmesinde anket aracılığıyla örneklem grubundan elde edilen sayısal veriler, istatistiksel yöntemle çözümlenmiş ve bulgular değerlendirilerek, sonuca ulaşılmıştır.

3.3.1. Anket Formlarının Oluşturulması

Anket formu 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik kısmı, ikinci bölümde proaktif kriz yöntemlerinin işletmede ne sıklıkta uygulandığı, üçüncü bölümde ise işletmelerin çevresel belirsizlik algıları incelenecektir. Anket soruları numaralandırılmış ve numaralarına göre bilgisayara kaydedilmiştir. Birinci bölümde demografi kısmı soruları yer almış, ikinci kısımda soruların her birinin altında bulunan seçeneklerden “Hiçbir zaman” seçeneğine 1, “Nadiren” seçeneğine 2, “Ara sıra” seçeneğine 3, “Sıklıkla” seçeneğine 4 ve “Her zaman” seçeneğine 5, puan verilerek bilgisayara işlenmiştir.

Proaktif Kriz Yönetimi Ölçeği: Kullanılan ölçek sorularının hazırlanmasında daha önce bu konuda çalışmış olan araştırmacıların kaynaklarından yararlanarak anket ölçeğin son halini oluşturan Uyan (2016)’ın proaktif kriz yönetimi ölçeği kullanılmıştır. İşletmelerin kriz öncesi uygulamaları ne derecede gerçekleştirdiği ortaya koymak amacıyla tek boyuttan (6 ifade) oluşan ölçek kullanılmıştır.

Çevresel Belirsizlik Algısı Ölçeği: Yöneticilerin çevresel faktörlerin geleceğini ne derecede tahmin edildiklerini ve dolayısıyla çevresel belirsizlik algılamalarını ortaya koymak amacıyla 6 boyutta 35 ifade yöneltmiştir. Bu bölümde katılımcılara Miles ve

Snow (1978) tarafından geliştirilen ve 1993'te Miller tarafından revize edilen bir ölçek uygulanmıştır. Ölçek dâhilinde tahmin edilebilirliği ortaya konmaya çalışılan çevresel faktörler hükümet ve politikalar (10 ifade) ekonomi (4 ifade) işletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar (7 ifade) ürün pazarı ve talep (4 ifade) rekabet (6 ifade) ve teknoloji (4 ifade) faktörleridir.

Yöneticilerin çevresel belirsizlik algılarını ortaya koymak amacıyla geliştirilen ölçekte katılımcılara belirtilen çevresel koşulların gelecekte ne derece tahmin edilebilir olduğunu işaretlemeleri istenmiştir. Belirlenen 6 çevresel koşula ilişkin 35 ifade 1(tahmin edilemez)den 5(tahmin edilebilir)e kadar derecelenmiştir.

Ankette bulunan ifadelerin İngilizce olması nedeniyle maddelerin Türkçeye uyarlanması yöntemlerine uygun olarak gerçekleştirilmiştir. Ölçek maddelerinin Türkçeye çevrilmesi sürecinde belirtilen konulara gerekli hassasiyet gösterilmiş ve maddeler İngilizceyi anadil ortamında yaşamış ve konu ile ilgili uzmanların yardımıyla uyarlanmıştır.

3.3.2. Araştırmanın Örnekleme ve Verilerin Toplanması

Araştırmanın evreni belirlenirken zaman ve maliyet unsurları göz önünde bulundurulduğundan bölgesel sınırlandırmaya başvurulmuştur. Evren, araştırmacıların üzerinde çalışma yapacakları alanları oluşturan, içinden örneğini seçerek belirlediği ve genelleme yapabildiği gruplardır (Altunışık vd., 2012). Araştırmanın evrenini Nevşehir ilinde faaliyet gösteren otellerdeki otel ve departman yöneticileri oluşturmaktadır.

Araştırmanın evrenini belirlerken işletmelerde çalışan yöneticilerin hepsine ulaşmak mümkün olmadığından evren üzerinden olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme başvurulmuştur. Bu yöntemle araştırmaya katılmak isteyen herkes örnekleme dâhil edilebilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2015: 130).

Kültür ve Turizm Bakanlığı, Nevşehir İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nden alınan verilere göre; 2018 yılı itibarıyla Nevşehir ilinde turizm işletme belgeli 96, kısmi turizm işletme belgeli 2, turizm yatırımı belgeli 14 ve işyeri açma ve çalışma ruhsatı belgeli 355 olmak üzere toplam 467 otel işletmesi bulunmaktadır (nevsehir.kulturturizm.gov.tr, 2018). Araştırmanın evrenini 467 otel işletmesi yöneticileri oluşturmaktadır.

Oluşturulan anket formunun otel ve departman yöneticileri tarafından nasıl algılandığı ve nasıl karşılandığını gözlemek amacıyla, ilk olarak 3 ayrı otelde 15 kişiye pilot uygulama yapılmıştır. Yüz yüze görüşme tekniği ile yapılan pilot çalışmalar neticesinde, yöneticiler tarafından yanlış algılanan hiçbir ifade olmamıştır.

Pilot çalışmasının tamamlanmasından sonra, araştırma için birincil veriler elde etmek amacıyla anket formlarının otel yöneticilerine ulaştırılmasına gelinmiştir. Araştırmanın evrenini Nevşehir ilinde faaliyet gösteren oteller oluşturmaktadır. Araştırmada anket formlarının yöneticilere yüz yüze görüşme tekniği, elden bırakıp alma, e-posta gibi kanallarla gönderilerek doldurulması amaçlanmıştır.

Anketler Ağustos ve Eylül ayları içerisinde uygulanmıştır ve anketlerin toplanması çeşitli sebeplerden dolayı yaklaşık olarak iki ay sürmüştür. Toplam 350 adet anket dağıtılmıştır ve 287 adet anket geri toplanmıştır. Bu anketlerden 34 tanesi eksik veri nedeni ile değerlendirmeye alınmamış ve 253 tanesi değerlendirmeye alınmıştır.

3.3.3. Araştırmanın Güvenilirliği ve Geçerliliği

“Bilimsel bir araştırmada, yapılacak ölçümlerin geçerliliği ve güvenilirliği veri toplama aracının temel niteliğini oluşturur. Araştırmacının veri toplama sürecinde yapacağı rastlantısal ya da sistematik hatalar araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği üzerinde önemli bir rol oynar. Geçerlilik, ölçme aracının, ölçmek istenilen şeyi gerçekten ölçüp ölçmediğini ifade eden bir kavram iken, güvenilirlik ölçme aracının aynı örneklem üzerinde tekrarlanarak uygulanması durumunda sonucun değişip değişmediğini ifade eden bir kavramdır. Güvenilirlik katsayısı 0 ile 1 arasında değer alır ve bu değer 1’e yaklaştıkça güvenilirlik oranı artar” (Ural ve Kılıç, 2013: 66).

Güvenirlik analizi, araştırmada kullanılan testlerin, anketlerin ya da ölçeklerin özelliklerini ve güvenilirliklerinin değerlendirilmesi üzerine geliştirilmiş bir yöntemdir. Güvenirlik testinde Alfa Katsayısı (Cronbach Alpha Coefficient), ölçekte bulunan soruların homojen yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediğini araştırmaktadır. Cronbach Alfa katsayısına bağlı olan bir ölçek $0.80 \leq \alpha \leq 1.00$ ise, “bu ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir” diyebiliriz (Kalaycı vd., 2005: 405).

Bu bağlamda araştırma dâhilinde oluşturulan proaktif kriz yönetimi ve çevresel belirsizlik algısı ölçeklerine yönelik güvenilirlik analizi yapılmıştır. Buna göre katılımcılara uygulanan ölçeklerin güvenilirlik katsayıları: proaktif krizi yönetimi ölçeği güvenilirlik katsayısı, Alpha (α)= 0,90; çevresel belirsizlik algısı ölçeğinin güvenilirlik katsayısı, Alpha (α)= 0,92'dir. Çevresel belirsizlik algısı ölçeğinin alt ölçeklerinin güvenilirlik katsayıları; HP ölçeğinin güvenilirlik katsayısı, Alpha (α)= 0,82; ekonomi ölçeği güvenilirlik katsayısı, Alpha (α)= 0,87; kaynaklar ölçeği güvenilirlik katsayısı, Alpha (α)= 0,85; ÜPT ölçeği güvenilirlik katsayısı, Alpha (α)= 0,87; rekabet ölçeği güvenilirlik katsayısı, Alpha (α)= 0,78; teknoloji ölçeği güvenilirlik katsayısı, Alpha (α)= 0,82'dir. Cronbach Alfa değerinin sosyal bilimler alanında yapılan çalışmalarda 0.70 ve üzeri olması gerekmektedir. Bu değer 0.60-0.70 arası olması ise kabul edilebilir bir ölçüttür (Kayış, 2010: 405; Hair vd., 2014: 107). Buna göre, çalışmada kullanılan ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğunu söylemek mümkündür. Tablo 2'de güvenilirlik analizi sonuçları sunulmaktadır.

Tablo 2: Ölçeklerin Güvenirlik Katsayıları

Ölçekler	Cronbach's Alpha	İfade sayısı (N)
Proaktif Kriz Yönetimi	0,90	6
Genel Çevresel Belirsizlik Algısı	0,92	35
Hükümet ve Politikalar	0,82	10
Ekonomi	0,87	4
Kaynaklar	0,85	7
ÜPT	0,87	4
Rekabet	0,78	6
Teknoloji	0,82	4

3.4. İstatistiksel Analizler ve Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin demografik ve kişisel özellikleri, temel değişkenlere ilişkin bulgular ve analiz sonuçları yer almaktadır.

3.4.1. Katılımcıların Demografik ve Kişisel Özelliklerine Yönelik Bulgular

Araştırmanın evreni ve örneklem büyüklüğü kısmında belirtildiği gibi bu çalışma, Nevşehir ilinde faaliyet gösteren otel yöneticileri üzerinde uygulanmıştır. Örnekleme ilişkin demografik özellikler Tablo 3'de detaylı bir biçimde ortaya konulmuştur.

Tablo 3: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Demografik ve Kişisel Özelliklerine İlişkin Bilgiler

	Sayı (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Kadın	103	40,7
Erkek	150	59,3

Toplam	253	100
Medeni Durum		
Evli	124	49,0
Bekâr	129	51,0
Toplam	253	100
Yaş		
21-30 yaş arası	118	46,6
31-40 yaş arası	82	32,4
41 ve üzeri yaş	53	20,9
Toplam	253	100
Eğitim		
İlköğretim	19	7,5
Lise	72	28,5
Önlisans	50	19,8
Lisans	98	38,7
Lisansüstü	14	5,5
Toplam	253	100
Sektörde Çalışma Süresi		
1 yıldan az	25	9,9
1-5 yıl arası	79	31,2
6-10 yıl arası	71	28,1
11-15 yıl arası	50	19,8
16 yıl ve üzeri	28	11,0
Toplam	253	100
İşletmede Çalışma Süresi		
1 yıldan az	73	28,9
1-5 yıl arası	120	47,4
6-10 yıl arası	39	15,4
11-15 yıl arası	18	7,1
16 yıl ve üzeri	3	1,2
Toplam	253	100

Araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyete göre dağılımı incelendiğinde toplam 253 yöneticinin % 40,7'sinin (n= 103) kadın, % 59,3'ünün (n= 250) erkek olduğu görülmektedir. Yöneticilerin medeni durumları incelendiğinde evli olan yöneticilerin araştırmanın % 49,0'unu (n= 124), bekâr olan yöneticilerin ise araştırmanın % 51,0'ini (n= 129) oluşturduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin yaşa göre dağılımına bakıldığında ağırlıklı olarak 21-30 yaş arasında (n= 118; % 46,6) kişiler oldukları görülmektedir. Aynı zamanda araştırmaya katılan yöneticilerin % 32,4'ünün (n= 82) 31-40 yaş arasında olduğu ve % 20,9'unun (n= 53) 41 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumuna göre dağılımı incelendiğinde % 7,5'inin (n= 19) ilköğretim;% 28,5'inin (n= 72) lise; % 19,8'inin (n= 50) ön lisans; % 38,7'sinin (n= 98) lisans; % 5,5'inin (n= 114) ise lisansüstü eğitim aldıkları belirlenmiştir.

Katılımcıların turizm sektöründe çalışma sürelerine ilişkin veriler incelendiğinde, % 9,9'unun (n= 25) 1 yıldan az; % 31,2'sinin (n= 79) 1-5 yıl arasında; % 28,1'inin (n= 71) 6-10 yıl arasında; % 19,8'sinin (n= 50) 11-15 yıl arasında; % 11,0'inin (n= 28) ise 16 yıl ve üzeri süre ile sektörde çalıştıkları görülmektedir.

Araştırma dâhilindeki yöneticilerin buldukları işletmelerde çalışma sürelerine ilişkin veriler incelendiğinde, % 28,9'unun (n= 73) 1 yıldan az; % 47,4'ünün (n= 120) 1-5 yıl arasında; % 15,4'ünün (n= 39) 6-10 yıl arasında; % 7,1'inin (n= 18) 11-15 yıl arasında; % 1,2'sinin (n= 3) ise 16 yıl ve üzeri süre ile sektörde çalıştıkları görülmektedir.

3.4.2. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

3.4.2.1. Yöneticilerin Proaktif Kriz Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma kapsamında yöneticilere sorulan proaktif kriz yönetimi uygulamaları değişkenini oluşturan 6 ifadeye yönelik genel ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4'te detaylandırılmıştır.

Genel olarak yöneticileri proaktif kriz yönetimini uygulama düzeyine bakıldığında ölçek orta değerinin altında sonuçlar olduğu görülmektedir (\bar{X} = 2,52; ss= 0,68).

Tablo 4: Yöneticilerin Proaktif Kriz Uygulamalarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Aritmetik Ortalamalar	Standart Sapma
1. Olası bir kriz durumu için Kriz Yönetimi Planının hazırlanması	2,75	1,28
2. İşletmenizde krize karşı Erken Uyarı Sistemlerinden yararlanılması	2,47	1,15
3. İşletmenizde sürekli İç ve Dış Çevre Analizleri yapılması	2,59	1,25
4. İşletmenizde Bilgi Yönetimi çalışmalarının yapılması	2,45	1,13
5. İşletmenizde krize hazır Esnek bir Örgüt Yapısının oluşturulması	2,31	1,25
6. Kriz olduğunda hemen göreve başlayacak özel bir Kriz Yönetim Ekibinin oluşturulması	2,52	1,16
Genel Ortalama	2,52	0,68

Ölçek: 1=hiçbir zaman, 2=nadiren, 3=ara sıra, 4=sıklıkla, 5= her zaman.

Proaktif kriz yönetimi uygulamalarına ilişkin ifadelere yöneticilerin vermiş oldukları cevaplara bakıldığında en yüksek ortalama “Olası bir kriz durumu için Kriz Yönetimi Planının hazırlanması” (\bar{X} = 2,75) ifadesi olduğu görülmektedir. Proaktif kriz yönetimi uygulamalarına ilişkin ifadelere yöneticilerin vermiş oldukları yanıtlara bakıldığında ise

en düşük ortalama ile “İşletmenizde krize hazır Esnek bir Örgüt Yapısının oluşturulması” ($\bar{X}= 2,31$) ifadesi olduğu görülmektedir.

3.4.2.2. Yöneticilerin Çevresel Belirsizlik Algılarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma kapsamında yöneticilere sorulan çevresel belirsizlik algısı değişkenini oluşturan 35 ifadeye yönelik genel ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 5’de detaylandırılmıştır.

Yöneticilere sorulan çevresel belirsizlik algılarına ilişkin ifadelerin ortalamalarına bakıldığında, yöneticilerin çevresel belirsizlik algısı düzeylerinin ölçekte orta değer üzerinde olduğu görülmektedir ($\bar{X}= 3,63$; $ss= 0,50$).

Yöneticilerin ankete verdikleri yanıtlar incelendiğinde çevresel belirsizlik algısının hükümet ve politikalar boyutuna ($\bar{X}= 3,71$; $ss= 0,57$) ait en yüksek ortalamalarının “*Vergi politikaları*” ifadesi ($\bar{X}= 4,13$) ve “*İktidar partisinin gücünü muhafaza ederek iktidarı elinde tutması*” ifadesi ($\bar{X}= 4,11$) olduğu görülmektedir. Bununla beraber en düşük ortalama sahip ifadenin ise “*İthal mallar üzerindeki tarifeler*” ifadesi ($\bar{X}= 3,39$) olduğu görülmektedir.

Tablo 5: Yöneticilerin Çevresel Belirsizlik Algılarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Aritmetik Ortalamalar	Standart Sapma
Hükümet ve Politikalar	3,71	0,57
1. İktidar partisinin gücünü muhafaza ederek iktidarı elinde tutması	4,11	1,29
2. Silahlı kuvvetler ile ihtilafa düşme tehdidi	3,77	1,35
3. Vergi politikaları	4,13	1,22
4. Finansal politikalar	3,98	1,35
5. Hükümet tarafından fiyatların kontrol edilmesi	3,77	1,52
6. Uluslararası ticareti etkileyecek yasal düzenlemeler	3,44	1,23
7. İthal mallar üzerindeki tarifeler	3,39	1,28
8. Mevcut yasaların uygulanması	3,51	1,24
9. Halka hizmet hususu ile ilgili kamu uygulamaları	3,54	1,19
10. Ticaret sektörünü etkileyecek yasal düzenlemeler	3,44	1,29
Ekonomi	3,42	0,85
11. Enflasyon oranı	3,25	1,28
12. Döviz kurlarındaki değişiklikler	3,52	1,15
13. Faiz oranları	3,40	1,25
14. Ekonomik yapılanmaların sonuçları	3,54	1,13
İşletmeniz Tarafından Kullanılan Hizmet ve Kaynaklar	3,85	0,71
15. Eğitimli işgücünü sağlayabilme	3,68	1,25
16. İş, işgücü ve sendikal problemler	3,47	1,16

17. Girdi, hammadde ve tamamlayıcı ürünlerin kalitesi	4,08	1,08
18. Girdi, hammadde ve tamamlayıcı ürünlerin sağlanabilirliği	3,95	1,07
19. Girdi, hammadde ve tamamlayıcı ürünlerin fiyatları	3,97	1,18
20. Ülke içi taşımacılık sistemi	4,08	1,22
21. Yurt dışı taşımacılık sistemi	3,69	1,20
Ürün Pazarı ve Talep	3,38	0,90
22. Müşteri tercihleri	3,68	1,09
23. Ürün talebi	3,60	1,26
24. İkame ürünlerin sağlanabilirliği	3,24	1,32
25. Tamamlayıcı ürünlerin sağlanabilirliği	3,26	1,29
Rekabet	3,49	0,82
26. Rakip fiyatlardaki değişimler	3,57	1,36
27. Rakiplerce pazara sunulan hizmetlerdeki değişimler	3,72	1,27
28. Rakip stratejilerindeki değişimler	3,41	1,28
29. Pazara yeni rakiplerin girmesi	3,61	1,27
30. Yerel rekabet	3,30	1,35
31. Yabancı rekabet	3,34	1,23
Teknoloji	3,68	1,09
32. Ürün değişiklikleri	3,72	1,38
33. Ürün kalitesindeki değişimler	3,86	1,36
34. Yeni ürün sunumları	3,81	1,40
35. Üretim sürecindeki değişimler	3,35	1,49
Genel Toplam	3,63	0,50

Ölçek: 1=kesinlikle tahmin edilemez, 2=tahmin edilemez, 3=ne tahmin edilir ne edilemez, 4=tahmin edilebilir, 5= kesinlikle tahmin edilebilir.

Katılımcıların ankete verdikleri yanıtlar incelendiğinde çevresel belirsizlik algısının ekonomi boyutuna ($\bar{X}= 3,42$; $ss= 0,85$) ait en yüksek ortalamasının “Ekonomik yapılanmaların sonuçları” ifadesi ($\bar{X}= 3,54$) olduğu görülmektedir. Bununla beraber en düşük ortalamaya sahip ifadenin ise “Enflasyon oranı” ifadesi ($\bar{X}= 3,25$) olduğu görülmektedir.

Araştırma dâhilindeki yöneticilerin ankete verdikleri yanıtlar incelendiğinde çevresel belirsizlik algısının işletmeniz tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar boyutuna ($\bar{X}= 3,85$; $ss= 0,71$) ait en yüksek ortalamalarının “Ülke içi taşımacılık sistemi” ($\bar{X}= 4,08$) ve “Girdi, hammadde ve tamamlayıcı ürünlerin kalitesi” ($\bar{X}= 4,08$) ifadeleri olduğu görülmektedir. Bununla beraber en düşük ortalamaya sahip ifadenin ise “İş, işgücü ve sendikal problemler” ifadesi ($\bar{X}= 3,47$) olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin ankete verdikleri yanıtlar incelendiğinde çevresel belirsizlik algısının ürün pazarı ve talep boyutuna ($\bar{X}= 3,38$; $ss= 0,90$) ait en yüksek ortalamasının “Müşteri tercihleri” ($\bar{X}= 3,168$) ifadesi olduğu görülmektedir. Bununla beraber en düşük

ortalamaya sahip ifadenin ise “*İkame ürünlerin sağlanabilirliği*” ifadesi ($\bar{X}= 3,24$) olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin ankete verdikleri yanıtlar incelendiğinde çevresel belirsizlik algısının rekabet boyutuna ($\bar{X}= 3,49$; $ss= 0,82$) ait en yüksek ortalamasının “*Rakiplerce pazara sunulan hizmetlerdeki değişimler*” ($\bar{X}= 3,72$) ifadesi olduğu görülmektedir. Bununla beraber en düşük ortalamaya sahip ifadenin ise “*Yerel rekabet*” ifadesi ($\bar{X}= 3,30$) olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin ankete verdikleri yanıtlar incelendiğinde çevresel belirsizlik algısının teknoloji boyutuna ($\bar{X}= 3,68$; $ss= 1,09$) ait en yüksek ortalamasının “*Ürün kalitesindeki değişimler*” ifadesi ($\bar{X}= 3,86$) olduğu görülmektedir. Bununla beraber en düşük ortalamaya sahip ifadenin ise “*Üretim sürecindeki değişimler*” ($\bar{X}= 3,35$) ifadesi olduğu görülmektedir.

3.4.3. Değişkenlerarası İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları

Korelasyon (ilişki), iki değişkenin ilişki ve birbirlerine olan bağımlılıklarının şiddetini ölçmeye yönelik bir analiz çeşididir. Korelasyon analizinin güvenilir sonuçlar gösterebilmesi için, veri setinin metrik özellikler taşıması gerekmektedir. Korelasyon analizinde ölçülmeye çalışılan ilişki, değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal (lineer) olan kısmı ile alakalıdır. Korelasyon analizi sonucunda hesaplanan korelasyon katsayısı r ile gösterilir. Bu kat sayı $-1 < \text{korelasyon} < +1$ arası değerler alabilir. Katsayının $+1$ olması demek, iki değişken arasında mükemmel bir doğrusal ilişkinin (x değeri bir birim artarken, y değeri de bir birim artmaktadır) olduğunu gösteriyor demektir ancak katsayının -1 olması değişkenler arası mükemmel bir ilişkinin olduğu fakat ilişkinin yönünün ters olduğu (x değeri artarken y değeri azalmaktadır) anlamına gelmektedir. Korelasyon katsayısının sıfır (0) olması durumunda ise değişkenler arasında herhangi bir açık/gözle görülebilir ilişkinin var olmadığı anlamına gelmektedir. Farklı korelasyon hesaplama yöntemleri vardır. Araştırma kapsamında pearson korelasyonu kullanılmıştır. Pearson korelasyonu parametrik testlerden olup, en az aralık seviyesinde ölçüm gerektirmektedir (Altunışık vd., 2012).

Yapılan korelasyon analizinde, proaktif kriz yönetimi ile çevresel belirsizlik algısını oluşturan boyutlar arasından hükümet ve politikalar, ürün pazarı ve talep, teknoloji boyutları ile genel olarak orta ve yüksek düzeyde negatif ve anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu saptanmıştır.

Proaktif kriz yönetiminin, çevresel belirsizlik algısı boyutlarından hükümet ve politikalar ($r = -0,458$, $p = ,000 < 0,05$), ekonomi ($r = -0,892$, $p = ,000 < 0,05$), hizmet ve kaynaklar ($r = -0,481$, $p = ,000 < 0,05$), ürün pazarı ve talep ($r = -0,470$, $p = ,000 < 0,05$), rekabet ($r = -0,550$, $p = ,000 < 0,05$) ve teknoloji ($r = -0,243$, $p = ,000 < 0,05$) boyutları ile arasında negatif yönlü ilişki bulunmaktadır. Yani konaklama işletmelerindeki yöneticilerin proaktif kriz yönetimi ile çevresel belirsizlik algısının hükümet ve politikalar, ekonomi, hizmet ve kaynaklar, ürün pazarı ve talep, rekabet ve teknoloji boyutları arasında negatif bir ilişki vardır.

Tablo 6: Proaktif Kriz Yönetimi ve Çevresel Belirsizlik Algısı İlişisine Yönelik Korelasyon Katsayıları

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Proaktif Kriz Yönetimi (1)	1							
Hükümet ve Politikalar (2)	-,458**	1						
Ekonomi (3)	-,892**	,461**	1					
Hizmet ve Kaynaklar (4)	-,481**	,270**	,205**	1				
Ürün Pazarı ve Talep (5)	-,470**	,228**	,453**	,204**	1			
Rekabet (6)	-,550**	,421**	,576**	,282**	,536**	1		
Teknoloji (7)	-,243**	0,96	,275**	,064	,306**	,335**	1	
Genel Çevresel Belirsizlik Algısı (8)	-,768**	,680**	,723**	,547**	,651**	,801**	,507**	1

** Korelasyon ($p < 0,01$) seviyesinde anlamlı (2-üçlü).

*N=253

Genel anlamda Korelasyon sonuçları incelendiğinde proaktif kriz yönetimi ile çevresel belirsizlik algısı arasında negatif ve anlamlı bir ilişki ($r = -0,768$, $p = ,000 < 0,05$) olduğu analizler sonucu ortaya konulmaktadır. Bunun nedeni; yöneticilerin bağlı oldukları konaklama işletmelerinde yaşanan kriz anında proaktif kriz yönetimi uygulamaları özellikle kriz kaynaklı çevresel belirsizlik algıları ile negatif ilişki içerisine girmesi sonucuna ulaşılmaktadır.

3.4.4. Değişkenlerarası Etkileşimine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları ve Hipotez Testleri

Bu aşamada, korelasyon analizi sonucu elde edilen bulguları desteklemek ve araştırma dahilinde daha önce belirlenen hipotezleri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına yer verilecektir. Elde edilen veriler ışığında, belirlenen hipotezlerin ne ölçüde desteklendiği ortaya konulacaktır. Regresyon analizi, bağımlı bir değişken ile bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğu varsayılan bağımsız değişken(ler)in matematiksel bir model ile açıklanmasıdır (Ural ve Kılıç, 2013: 249).

Araştırma modeline ve modele dayalı hipotezlere konu olan değişkenler arası ilişkiler, tek bir boyutta regresyon analizine tabi tutulmuştur. Bu bölümde konaklama işletmelerinde uygulanan proaktif kriz yönetiminin ile çevresel belirsizlik algısı üzerindeki etkisini inceleyen regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Burada proaktif kriz yönetimi bağımsız değişken, çevresel belirsizlik algısı boyutları ise (hükümet ve politikalar, ekonomi, hizmet ve kaynaklar, ürün pazarı ve talep, rekabet, teknoloji) bağımlı değişkenler olarak ele alınmıştır.

3.4.4.1. Proaktif Kriz Yönetiminin Hükümet ve Politikalar Üzerindeki Etkisine Yönelik Bulgular

Yöneticilerin proaktif kriz yönetimi uygulamaları hükümet ve politikalara yönelik çevresel belirsizlik algılarının üzerinde herhangi bir etkisi olup olmadığını belirleyebilmek için regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 6'da yöneticilerin proaktif kriz yönetimi uygulamaları ile hükümet ve politikalara yönelik çevresel belirsizlik algıları arasındaki ilişkileri inceleyen basit regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Burada proaktif kriz yönetimi bağımsız değişken olup, hükümet ve politikalara yönelik çevresel belirsizlik algıları ise bağımlı değişkendir.

Tablo 7: Proaktif Kriz Yönetiminin Hükümet ve Politikalar Boyutuna Etkisini İnceleyen Basit Regresyon Analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	BETA	T	SİG. (P)
Proaktif Kriz Yönetimi	-,458	-8,165	,000**
F	66,662		
R	,458		
R²	,210		
Adjusted R²	,207		
Durbin-Watson	1,527		
* Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır ** Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır.			

$$\text{Hükümet ve Politikalar} = f(\text{Proaktif Kriz Yönetimi})$$

Model hükümet ve politikalara yönelik çevresel belirsizlik algıları değişiminin % 20,7 (adjusted R²)'ini açıklamaktadır. Diğer bir deyişle, yöneticilerin proaktif kriz yönetimi uygulamaları hükümet ve politikalara yönelik çevresel belirsizlik algılarındaki değişimin % 20,7'sini açıklamaktadır.

Tablo 7'ye göre, yöneticilerin proaktif kriz yönetimi uygulamalarının hükümet ve politikalara yönelik çevresel belirsizlik algılarına olan etkisinin negatif yönlü olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin proaktif kriz yönetimi uygulamaları puanı bir birim arttığında hükümet ve politikalara yönelik çevresel belirsizlik algıları puanının-0,458 (Beta₁) kadar azalacağını söylemek mümkündür. Bu bilgiler ışığında H₁ hipotezini test etmek amacıyla oluşturulan regresyon modeli H₁ hipotezini destekler niteliktedir.

3.4.4.2. Proaktif Kriz Yönetiminin Ekonomi Üzerindeki Etkisine Yönelik Bulgular

Yöneticilerin proaktif kriz yönetimi uygulamaları ekonomiye yönelik çevresel belirsizlik algılarının üzerinde herhangi bir etkisi olup olmadığını belirleyebilmek için regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 7'de yöneticilerin proaktif kriz yönetimi uygulamaları ile ekonomiye yönelik çevresel belirsizlik algıları arasındaki ilişkileri inceleyen basit regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Burada proaktif kriz yönetimi bağımsız değişken olup, ekonomiye yönelik çevresel belirsizlik algıları ise bağımlı değişkendir.

Tablo 8: Proaktif Kriz Yönetiminin Ekonomi Boyutuna Etkisini İnceleyen Basit Regresyon Analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	BETA	T	SİG. (P)
Proaktif Kriz Yönetimi	-,892	-31,198	,000**
F	973,328		
R	,892		
R²	,795		
Adjusted R²	,794		
Durbin-Watson	1,723		
* Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır ** Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır			

$$\text{Ekonomi} = f(\text{Proaktif Kriz Yönetimi})$$

Model ekonomiye yönelik çevresel belirsizlik algıları değişiminin % 79,4 (adjusted R²)'ünü açıklamaktadır. Diğer bir deyişle, yöneticilerin proaktif kriz yönetimi

uygulamaları ekonomiye yönelik çevresel belirsizlik algılarındaki değişimin % 79,4'ünü açıklamaktadır.

Tablo 8'e göre, yöneticilerin proaktif kriz yönetimi uygulamalarının ekonomiye yönelik çevresel belirsizlik algılarına olan etkisinin negatif yönlü olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin proaktif kriz yönetimi uygulamaları puanı bir birim arttığında ekonomiye yönelik çevresel belirsizlik algıları puanının -0,892 (Beta₁) kadar azalacağını söylemek mümkündür. Bu bilgiler ışığında H₂ hipotezini test etmek amacıyla oluşturulan regresyon modeli H₂ hipotezini destekler niteliktedir.

3.4.4.3. Proaktif Kriz Yönetiminin İşletme Tarafından Kullanılan Hizmet ve Kaynaklar Üzerindeki Etkisine Yönelik Bulgular

Yöneticilerin proaktif kriz yönetimi uygulamaları hizmet ve kaynaklara yönelik çevresel belirsizlik algılarının üzerinde herhangi bir etkisi olup olmadığını belirleyebilmek için regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 9'da yöneticilerin proaktif kriz yönetimi uygulamaları ile hizmet ve kaynaklara yönelik çevresel belirsizlik algıları arasındaki ilişkileri inceleyen basit regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Burada proaktif kriz yönetimi bağımsız değişken olup, hizmet ve kaynaklara yönelik çevresel belirsizlik algıları ise bağımlı değişkendir.

Tablo 9: Proaktif Kriz Yönetiminin Hizmet ve Kaynaklar Boyutuna Etkisini İnceleyen Basit Regresyon Analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	BETA	T	SİG. (P)
Proaktif Kriz Yönetimi	-,481	-8,690	,000**
F	75,511		
R	,481		
R²	,231		
Adjusted R²	,228		
Durbin-Watson	1,530		
* Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır ** Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır			

$$\text{Hizmet ve Kaynaklar} = f(\text{Proaktif Kriz Yönetimi})$$

Model hizmet ve kaynaklara yönelik çevresel belirsizlik algıları değişiminin % 22,8 (adjusted R²)'ini açıklamaktadır. Diğer bir deyişle, yöneticilerin proaktif kriz yönetimi uygulamaları hizmet ve kaynaklara yönelik çevresel belirsizlik algılarındaki değişimin % 22,8'ini açıklamaktadır.

Tablo 9'a göre, yöneticilerin proaktif kriz yönetimi uygulamalarının hizmet ve kaynaklara yönelik çevresel belirsizlik algılarına olan etkisinin negatif yönlü olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin proaktif kriz yönetimi uygulamaları puanı bir birim arttığında hizmet ve kaynaklara yönelik çevresel belirsizlik algıları puanının - 0,892 (Beta₁) kadar azalacağını söylemek mümkündür. Bu bilgiler ışığında H₃ hipotezini test etmek amacıyla oluşturulan regresyon modeli H₃ hipotezini destekler niteliktedir.

3.4.4.4. Proaktif Kriz Yönetiminin Ürün Pazarı ve Talep Üzerindeki Etkisine Yönelik Bulgular

Yöneticilerin proaktif kriz yönetimi uygulamaları ürün pazarı ve talebe yönelik çevresel belirsizlik algılarının üzerinde herhangi bir etkisi olup olmadığını belirleyebilmek için regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 10'da yöneticilerin proaktif kriz yönetimi uygulamaları ile ürün pazarı ve talebe yönelik çevresel belirsizlik algıları arasındaki ilişkileri inceleyen basit regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Burada proaktif kriz yönetimi bağımsız değişken olup, ürün pazarı ve talebe yönelik çevresel belirsizlik algıları ise bağımlı değişkendir.

Tablo10: Proaktif Kriz Yönetiminin Ürün Pazarı ve Talep Boyutuna Etkisini İnceleyen Basit Regresyon Analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	BETA	T	SİG. (P)
Proaktif Kriz Yönetimi	-,470	-8,446	,000**
F	71,330		
R	,470		
R²	,221		
Adjusted R²	,218		
Durbin-Watson	1,990		
* Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır ** Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır			

Ürün Pazarı ve Talep= f (Proaktif Kriz Yönetimi)

Model ürün pazarı ve talebe yönelik çevresel belirsizlik algıları değişiminin % 21,8 (adjusted R²)'ini açıklamaktadır. Diğer bir deyişle, yöneticilerin proaktif kriz yönetimi uygulamaları ürün pazarı ve talebe yönelik çevresel belirsizlik algılarındaki değişimin % 21,8'ini açıklamaktadır.

Tablo 10'na göre, yöneticilerin proaktif kriz yönetimi uygulamalarının ürün pazarı ve talebe yönelik çevresel belirsizlik algılarına olan etkisinin negatif yönlü olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin proaktif kriz yönetimi uygulamaları puanı bir birim

arttığında ürün pazarı ve talebe yönelik çevresel belirsizlik algıları puanının -0,470 (Beta₁) kadar azalacağını söylemek mümkündür. Bu bilgiler ışığında H₄ hipotezini test etmek amacıyla oluşturulan regresyon modeli H₄ hipotezini destekler niteliktedir.

3.4.4.5. Proaktif Kriz Yönetiminin Rekabet Üzerindeki Etkisine Yönelik Bulgular

Yöneticilerin proaktif kriz yönetimi uygulamaları rekabete yönelik çevresel belirsizlik algılarının üzerinde herhangi bir etkisi olup olmadığını belirleyebilmek için regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 11’de yöneticilerin proaktif kriz yönetimi uygulamaları ile rekabete yönelik çevresel belirsizlik algıları arasındaki ilişkileri inceleyen basit regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Burada proaktif kriz yönetimi bağımsız değişken olup, rekabete yönelik çevresel belirsizlik algıları ise bağımlı değişkendir.

Tablo 11: Proaktif Kriz Yönetiminin Rekabet Boyutuna Etkisini İnceleyen Basit Regresyon Analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	BETA	T	SİG. (P)
Proaktif Kriz Yönetimi	-,550	-10,442	,000**
F	109,042		
R	,550		
R²	,303		
Adjusted R²	,300		
Durbin-Watson	1,823		
* Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır ** Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır			

$$\text{Rekabet} = f(\text{Proaktif Kriz Yönetimi})$$

Model rekabete yönelik çevresel belirsizlik algıları değişiminin % 30,0 (adjusted R²)’ını açıklamaktadır. Diğer bir deyişle, yöneticilerin proaktif kriz yönetimi uygulamaları rekabete yönelik çevresel belirsizlik algılarındaki değişimin % 30,0’ını açıklamaktadır.

Tablo 11’e göre, yöneticilerin proaktif kriz yönetimi uygulamalarının rekabete yönelik çevresel belirsizlik algılarına olan etkisinin negatif yönlü olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin proaktif kriz yönetimi uygulamaları puanı bir birim arttığında rekabete yönelik çevresel belirsizlik algıları puanının -0,550 (Beta₁) kadar azalacağını söylemek mümkündür. Bu bilgiler ışığında H₅ hipotezini test etmek amacıyla oluşturulan regresyon modeli H₅ hipotezini destekler niteliktedir.

3.4.4.6. Proaktif Kriz Yönetiminin Teknoloji Üzerindeki Etkisine Yönelik Bulgular

Yöneticilerin proaktif kriz yönetimi uygulamaları teknolojiye yönelik çevresel belirsizlik algılarının üzerinde herhangi bir etkisi olup olmadığını belirleyebilmek için

regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 12’de yöneticilerin proaktif kriz yönetimi uygulamaları ile teknolojiye yönelik çevresel belirsizlik algıları arasındaki ilişkileri inceleyen basit regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Burada proaktif kriz yönetimi bağımsız değişken olup, teknolojiye yönelik çevresel belirsizlik algıları ise bağımlı değişkendir.

Tablo 12: Proaktif Kriz Yönetiminin Teknoloji Boyutuna Etkisini İnceleyen Basit Regresyon Analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	BETA	T	SİG. (P)
Proaktif Kriz Yönetimi	-,243	-3,970	,000**
F	15,763		
R	,243		
R²	,059		
Adjusted R²	,055		
Durbin-Watson	1,954		
* Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır ** Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır			

Teknoloji= f (Proaktif Kriz Yönetimi)

Model teknolojiye yönelik çevresel belirsizlik algıları değişiminin % 5,5 (adjusted R²)’ini açıklamaktadır. Diğer bir deyişle, yöneticilerin proaktif kriz yönetimi uygulamaları teknolojiye yönelik çevresel belirsizlik algılarındaki değişimin % 5,5’ini açıklamaktadır.

Tablo 12’ye göre, yöneticilerin proaktif kriz yönetimi uygulamalarının teknolojiye yönelik çevresel belirsizlik algılarına olan etkisinin negatif yönlü olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin proaktif kriz yönetimi uygulamaları puanı bir birim arttığında teknolojiye yönelik çevresel belirsizlik algıları puanının -0,243 (Beta₁) kadar azalacağını söylemek mümkündür. Bu bilgiler ışığında H₆ hipotezini test etmek amacıyla oluşturulan regresyon modeli H₆ hipotezini destekler niteliktedir.

Yapılan basit regresyon analizi sonucunda proaktif kriz yönetiminin algılanan çevresel belirsizlik üzerindeki etkisinin negatif yönlü olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Yani yöneticilerin proaktif kriz yönetimi uygulamaları azaldıkça çevresel belirsizlik artmaktadır. Buna göre araştırma kapsamında kurulan Tablo 13’e göre 6 ana hipotezin desteklendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 13: Hipotez Sonuçları

HİPOTEZLER	KABUL	RED
H₁: Yöneticilerin proaktif kriz yönetimi uygulamaları hükümet ve politikalara yönelik çevresel belirsizlik algılarını anlamlı yönde etkiler.	✓	
H₂: Yöneticilerin proaktif kriz yönetimi uygulamaları ekonomiye yönelik çevresel belirsizlik algılarını anlamlı yönde etkiler.	✓	
H₃: Yöneticilerin proaktif kriz yönetimi uygulamaları hizmet ve kaynaklara yönelik çevresel belirsizlik algılarını anlamlı yönde etkiler.	✓	
H₄: Yöneticilerin proaktif kriz yönetimi uygulamaları ürün pazarı ve talebe yönelik çevresel belirsizlik algılarını anlamlı yönde etkiler.	✓	
H₅: Yöneticilerin proaktif kriz yönetimi uygulamaları rekabete yönelik çevresel belirsizlik algılarını anlamlı yönde etkiler.	✓	
H₆: Yöneticilerin proaktif kriz yönetimi uygulamaları teknolojiye yönelik çevresel belirsizlik algılarını anlamlı yönde etkiler.	✓	



SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalabilmesi, sürekli olarak bir değişim içinde olan çevre koşullarına adapte olabilmesine bağlıdır. Bunun için organizasyonlar faaliyette buldukları çevrede riskleri ve fırsatları öngörebilme yeteneğine sahip olmalıdır. Zamanında ve doğru bir şekilde yönetilmeyen krizler şirketlerde ciddi hasarlara yol açmaktadır. Şirketler faaliyetlerini durdurmak zorunda kalabilir hatta yaşamları son bulabilir.

Bu çalışmadaki amaç organizasyonların kriz yönetimine verdikleri önemi, kriz öncesi alınan tedbirlerin çevresel belirsizliği ne derecede etkilediğini ortaya koymaktır. Bu amaçla kriz ve kriz yönetimi, proaktif kriz yönetimi yaklaşımı ve çevresel belirsizlik konuları detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Ele alınan konular çerçevesinde Nevşehir İlinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan yöneticilere anket uygulaması yapılmıştır.

Proaktif kriz yönetimi ve çevresel belirsizlik değişkenlerine ait model ve bu modele bağlı altı hipotez kurulmuştur. Nevşehir ilindeki otel işletmeleri çalışan yöneticilere uygulanan anket çalışmasından elde edilen veriler neticesinde, bu iki değişken arasındaki etki uygun analiz yöntemleri kullanılarak test edilmiş ve belirlenen hipotezlerin ne derecede desteklendiği ortaya konulmuştur.

Çalışma çerçevesinde ankete katılan Nevşehir ilinde faaliyet gösteren otel yöneticilerin demografik özellikleri incelendiğinde çoğunluğu, erkeklerden, bekâr olanlardan, 21-30 yaş aralığında olanlardan, lisans mezunlarından, 1-5 yıl arası sektör deneyimi olanlardan, 1-5 arası aynı işletmede istihdam edenlerden oluşturmaktadır.

Proaktif kriz yönetimi uygulamalarına ilişkin yöneticilerin vermiş oldukları cevaplara bakıldığında düşük değerler ile karşılaşılmıştır. Bu ortalamaların sonucunda otel yöneticilerinin olası bir kriz ile karşılaştıklarında önceden hazırlanmış bir kriz yönetim planının olmadığı, erken uyarı sistemlerinden yararlanılmadığı, iç ve dış çevre analizlerinin yeteri kadar yapılmadığı, kriz anında hemen göreve başlayacak özel bir kriz yönetim ekibinin olmadığı görülmüştür. Bu sonuçlar bize araştırmanın uygulama alanını oluşturan otel yöneticilerinin olası bir kriz durumu ihtimali ile karşılaşma algısının düşük olduğunu, bu sebeple krizi önlemeye yönelik alınacak proaktif önlemlere yeteri kadar önem verilmediğini gösteriyor.

Yöneticilerin çevresel belirsizlik algılarının hükümet ve politikalar boyutuna ilişkin vermiş oldukları cevaplara bakıldığında yüksek değerler ile karşılaşılmıştır. Hükümetin vermiş olduğu kararlar müşterileri, tüketicileri ve rakip faaliyetleri etkilediği gibi birçok çevre unsurunu da olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir. Bu noktada araştırma sonucunda işletmelerin alınan kararlardan haberdar olmadığı görülmektedir. Çevresel belirsizlik algılarının ekonomi boyutuna ilişkin vermiş oldukları cevaplara bakıldığında da yüksek değerler ile karşılaşılmıştır. İşletmenin hedeflerine zamanında ulaşabilmesi için işletme yönetimi ekonomik çevreyi çok iyi tanınması ve yakından takip etmesi gerekir. Analiz sonuçları yöneticilerin faaliyette bulunduğu ekonomik çevreyi yakından izlemediklerini ve gerekli tedbirleri zamanında almadıklarını göstermektedir. Çevresel belirsizlik algılarının teknoloji boyutuna ilişkin vermiş oldukları cevaplara bakıldığında yüksek değerler ile karşılaşılmıştır. Günümüz şartlarında teknolojinin her alanda kullanıldığı ve zorlu rekabet ortamında teknolojik gelişmelerin takip edilmesi gerektiği düşüncesi işletmeler için önemli bir unsurdur. Organizasyonlar bu gelişmeleri yakında takip ederek faaliyette buldukları çevredeki belirsizlikleri biraz olsun azaltabilirler. Özellikle üretim ve tüketimin eş zamanlı olduğu turizm sektöründe kaliteyi arttırmak, hizmet ve ürün sunumunu geliştirmek, üretim sürecini kısaltmak için teknolojiden faydalanmak organizasyonun faaliyette bulunduğu çevredeki belirsizlikleri azaltmada faydalı olacaktır. Analiz sonuçları yöneticilerin faaliyette bulunduğu çevrede teknolojik gelişmeleri yakından takip edemedikleri ve teknolojiye ayak uyduramadıklarını göstermektedir. Çevresel belirsizlik algılarının rekabet boyutuna verilen yanıtların yüksek değerlerde olduğu görülmektedir. İşletmelerin rekabet içinde bulunduğu

çevredeki fiyat değişimlerinden, rakiplerinin uygulayacağı yeni stratejilerden haberdar olmadığı görölmektedir. Bu sonuçlar işletmenin rakiplerini takip etmediğini ve pazarda olan değişimlerden haber olmadığını göstermektedir. Çevresel belirsizlik algılarının ürün pazarı ve talep boyutuna verilen yanıtlar incelendiğinde diğer boyutlarda olduğu gibi yüksek değerler ile karşılaşılmıştır. Bu sonuçlar organizasyon yöneticilerinin müşteri tercihleri, ürün talebi, alternatif ürünlerden haberdar olmadığını göstermektedir. Çevresel belirsizlik algılarının işletme tarafından kullanılan hizmet ve kaynaklar boyutunu incelendiğinde yüksek değerler ile karşılaşılmıştır. Analiz sonuçlarına göre işletmeler hizmet ve kaynakları yeterli ve verimli bir şekilde kullanamadığı, bu nedenle belirsizlik algılarının yüksek olduğu söylenebilir.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda proaktif kriz yönetimi uygulamaları ile çevresel belirsizliğin boyutları arasında negatif yönlü orta ve yüksek değerlerde bir ilişki olduğunu tespit edilmiştir. Yani otel işletmesi yöneticilerinin proaktif kriz yönetimi uygulamaları ile çevresel belirsizlik algılamalarının hükümet ve politikalar, ekonomi, hizmet ve kaynaklar, ürün pazarı ve talep, rekabet ve teknoloji boyutları arasında negatif bir ilişki söz konusudur. Uğur (2004)'un değişen çevre koşulları karşısında insan kaynakları yönetiminde proaktif yaklaşım konulu çalışmasında, insan kaynakları yaklaşımına sahip olma düzeyi ile dış çevre koşullarındaki değişimden etkilenme düzeyleri arasında ilişki aranmış ve herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır. Analiz sonuçları ile Uğur (2004) tarafından yapılan çalışmanın sonuçları farklılıklar göstermektedir. Karaman (2016)'ın çevresel belirsizliğin kaynak bağımlılığı üzerine etkisi konulu doktora tezi çalışmasında, genel çevresel belirsizlik ile genel kaynak bağımlılığını yönetme etkisi arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Sonuçlar yapılan çalışma ile benzerlik göstermektedir.

Araştırmada korelasyon analizinden elde edilen verileri desteklemek ve araştırma kapsamında daha önce belirlenen hipotezleri test etmek amacıyla regresyon analizi sonuçlarına ver verilmiştir. Proaktif kriz yönetiminin çevresel belirsizlik algısına olan etkisinin incelemek amacıyla 6 ana hipotez oluşturulmuştur.

Oluşturulan ilk hipotez proaktif kriz yönetiminin hükümet ve politikalar içindeki etkisini test etmeyi amaçlamaktadır. Yapılan regresyon analizi sonucunda H_1 hipotezinin desteklendiği görülmektedir. Proaktif kriz yönetimi uygulamaları hükümet ve politikalara yönelik çevresel belirsizlik algılarını anlamlı ve negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Organizasyonlar mutlak varlıklarını sürdürebilmek için rekabette bulunduğu yakın çevre koşullarından etkilendiği kadar dışarıdan oluşabilecek hükümetin veya politikacıların alacağı birçok karardan olumlu veya olumsuz olarak etkilenebilirler. Bu aşamada işletmeler alınan kararları yakından takip etmeli, alınan bu kararlar neticesinde proaktif ve işletme menfaatini koruyacak bir şekilde hareket ederek yakın çevreden veya uzak çevreden kaynaklı oluşabilecek belirsizliği azaltabilirler. Karaman (2016)'ın çevresel belirsizliğin kaynak bağımlılığı üzerine etkisi konulu doktora tezi çalışmasında, çevresel belirsizlik ile algılanan kaynak bağımlılığı arasındaki etkiyi test eden regresyon analizi sonucuna göre anlamlı bir etki bulunmuştur. Bu sonuçlar yapılan çalışmayı destekler niteliktedir.

Araştırma kapsamında oluşturulan ikinci hipotez yöneticilerin proaktif kriz yönetiminin ekonomi üzerindeki etkisini test etmeyi amaçlamaktadır. Yapılan analiz sonucunda H_2 hipotezinin desteklendiği görülmektedir. Proaktif kriz yönetimi uygulamalarının ekonomiye yönelik çevresel belirsizlik algılarını anlamlı ve negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. İşletmenin genel çevre unsurlarından en önemlilerinden biri ekonomik çevredir. Ekonomik çevre sınırsız olan müşteri taleplerini sınırlı kaynaklarla işletmeler tarafından üretildiği, ürünü talep edenlerce tüketildiği, gelirin paylaşıldığı bir ortamdır. Organizasyonlar paydaşlarca paylaşılan bu gelirden en yüksek payı almayı hedeflerler. Organizasyonların bu hedeflerine ulaşabilmesi için şirket yönetimi ekonomik çevreyi çok iyi analiz etmeli, yakından takip ederek gerekli olan proaktif önlemleri zamanında almalıdır. Ekonomik çevrenin sunduğu fırsatlar en iyi şekilde değerlendirilmeli, tehditlerden mümkün olduğunca kaçarak fırsata çevrilmelidir.

Yapılan araştırma dâhilinde oluşturulan üçüncü hipotez yöneticilerin proaktif kriz yönetimi uygulamalarının işletmenin kullandığı hizmetler ve kaynaklar açısından etkisini test etmeyi amaçlamaktadır. Yapılan analiz sonucunda H_3 hipotezinin desteklendiği görülmektedir. Proaktif kriz yönetimi uygulamaları hizmet ve kaynaklara

yönelik çevresel belirsizlik algılarını negatif yönde anlamlı şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Organizasyonlara rekabette avantaj sağlayan faktörlerden biri de faydalandığı hizmet ve kaynaklardır. Konaklama işletmeleri hizmet verdikleri alanda en iyisi olmak için çalışırlar. Asıl fonksiyonu müşterilerin konaklama taleplerini karşılamak olan otel işletmeleri bunu en iyi şekilde sağlayabilmek isterler. Müşteriler tarafından talep edilen başka hizmetleri de alanında uzman firmalardan sağlamaya çalışırlar. Eğitimli işgünü sağlayabilmesi, ihtiyaç duyduğu ürünü kısa zamanda ve uygun fiyata temin edebilmesi, yurtiçi ve yurtdışı taşımacılık sisteminin kontrolünün sağlanması rekabette avantaj sağlar.

Araştırma kapsamında oluşturulan dördüncü hipotez yöneticilerin proaktif kriz yönetimi uygulamalarının ürün pazarı ve talebe yönelik çevresel belirsizlik algılarını test etmeyi amaçlamaktadır. Yapılan analiz sonucunda H₄ hipotezinin desteklendiği görülmektedir. Proaktif kriz yönetimi uygulamalarının ürün pazarı ve talebe yönelik çevresel belirsizlik algılarını negatif yönde anlamlı şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Sürekli bir değişim halinde olan işletme çevresi işletmeyi değişime yönlendirmektedir. Organizasyonlar faaliyetlerini tüketicilerin talep ve istekleri doğrultusunda gerçekleştirmektedirler. Ürün pazarındaki herhangi bir değişikliğe karşı rakiplerinden daha önce pazara giren işletmeler talebe daha kısa sürede cevap verebilmektedirler. Tüketicilere verilecek olan hizmetten haberdar olan işletmeler, tüketicilerin ne istediklerini bilirse rakiplerinden bir adım öne geçebilir. Yani proaktif yaklaşımda bulunan işletmeler pazara daha önce nüfuz edebilmektedirler.

Yapılan araştırma dâhilinde oluşturulan beşinci hipotez yöneticilerin proaktif kriz yönetimi uygulamalarının rekabete yönelik çevresel belirsizlik algılarını test etmeyi amaçlamaktadır. Yapılan analiz sonucunda H₅ hipotezinin desteklendiği görülmektedir. Proaktif kriz yönetimi uygulamaları rekabete yönelik çevresel belirsizlik algılarını negatif yönde anlamlı şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Organizasyonlar etkileşim halinde bulunduğu birçok çevre unsurundan etkilenmektedir. Bu unsurların başında ise rekabet halinde bulunduğu rakipleri gelir. Rakiplerin fiyat değişikliği, üretilen mal ve hizmetin kalitesi, pazara sunulan yeni ürün çeşitleri, pazara yeni rakiplerin girmesi gibi unsurlar işletme faaliyetini etkilemektedir. Örgütler rekabette

bulunduğu çevredeki değişimlerden ne kadar haberdar olurlarsa çevresel belirsizliği de o denli azaltmış olur.

Araştırma kapsamında son olarak oluşturulan altıncı hipotez yöneticilerin proaktif kriz yönetimi uygulamalarının teknolojiye yönelik çevresel belirsizlik algılarını test etmeyi amaçlamaktadır. Yapılan analiz sonucunda H₆ hipotezinin desteklendiği görülmektedir. Proaktif kriz yönetimi uygulamalarının teknolojiye yönelik çevresel belirsizlik algılarını negatif yönde anlamlı şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Günümüzde teknoloji her geçen gün yenilenmekte ve gelişmektedir. Teknolojik gelişmeler birçok sektörde kullanıldığı gibi turizm sektöründe de kullanılmaktadır. Üretim ve tüketimin eş zamanlı olduğu turizm sektöründe hizmette kaliteyi arttırmak, yeni hizmet ve sunumları geliştirmek, hizmet üretim süresini kısaltmak, rakip firmaların faaliyetlerinden haberdar olmak, hizmeti tüketenlerin hizmet hakkındaki tutumlarından haberdar olmak için teknolojiden faydalanmak organizasyonun faaliyette bulunduğu çevredeki belirsizlikleri azaltabilir.

2015 yılında Türkiye'nin birçok bölgesinde meydana gelen terör olayları nedeniyle Türkiye'nin en çok gelir getiren sektörlerinin başında gelen turizm sektörü oldukça yüksek seviyede etkilendi. Bunu sonucunda birçok otel işletmesi kalifiye elemanını işten çıkarmak durumunda kaldı. Bununla birlikte birçok işletme faaliyet alanını daraltarak küçülmeye gitti, ancak yaşanan ekonomik krizle baş edemeyen, mali açıdan zorluk yaşayan birçok konaklama işletmesi ise faaliyetlerini durdurmak zorunda kaldı. Eğer bu işletmeler kriz başlamadan, kriz ortamının oluşturacağı koşulları ön görüp işletmenin faaliyetini devam ettirmesini sağlayacak gerekli önlemleri ihtiyaç duyulan zamanda almış olsalardı kriz durumunun meydana getireceği olumsuz sonuçlardan yüksek seviyede etkilenmez hatta oluşan belirsizlik durumundan faydalanıp, bu süreci işletmenin lehine çevirebilir, fırsat ortamı yaratabilirdi. Turizm sektörü tekrar iyileşmeye başlayınca, daha önce faaliyetini durdurmuş olan konaklama işletmeleri gerekli çevre analizlerini yaparak, gerekli olan proaktif önlemlerle işletmenin faaliyette bulunduğu çevredeki belirsizliği azaltsalardı daha sağlam temeller üzerinde hizmet verebilirlerdi. Araştırma sonuçlarında görüldüğü gibi proaktif bir yönetim anlayışına

sahip olmayan işletmeler çevre şartlarından çok fazla etkilenmekte ve yaşanan belirsizlik işletmenin devamlılığını sağlamada belirleyici rolü üstlenmektedir.

Dünyadaki kıt kaynaklara karşın sürekli olarak artan talep karşısında işletmeler gelen bu talebi karşılamakta bazen zorluklarla karşılaşabilirler. Konaklama işletmelerinin esas faaliyetleri müşterilerin konaklama taleplerini karşılamaktır. Bunu yaparken işletmenin çevresinde bulunan rakipler, pazarlama araçları, tüketiciler, tedarikçiler, hukuki ve politik çevre, teknolojik gelişmeler gibi birçok çevre unsurundan etkilenmektedir. İşletmeler çevresinde değişmekte olan gelişmeleri yakından takip ederek bu doğrultuda proaktif bir yaklaşımla çevresinde meydana gelecek belirsizlikleri azaltabilir.

Araştırmanın esas amacı proaktif kriz yönetimi ile çevresel belirsizlik arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezler çevresel belirsizlik değişkeni ile proaktif kriz yönetimi arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu çalışma Nevşehir ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerindeki yöneticilere uygulanmıştır. Daha önceden otel işletmesi yöneticilerine yapılmış bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu doğrultuda proaktif kriz yönetimi hem de çevresel belirsizlik ile ilgili ülkemizde yapılan çalışmaların yetersiz olması hem de proaktif kriz yönetimi yaklaşımının çevresel belirsizlik algısına olan etkisi üzerine yapılmış olan bu çalışma ilk defa turizm alanında otel işletmesi yöneticilerine uygulandığı için literatüre katkı niteliğindedir. Ayrıca elde edilen sonuçlar otel işletmelerinde yöneticilerin bu konularda yaşayacakları sorunların çözülmesi hususunda kaynak niteliğinde olacaktır. Böylelikle yapılan araştırmanın literatürle birlikte turizm sektöründeki yöneticilerin proaktif kriz yönetiminin algılanan çevresel belirsizliğe etkisini ölçmelerinde katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırma sonuçları otel işletmesi yöneticilerinin proaktif kriz yönetimi uygulamalarının algılanan çevresel belirsizliğe etkisini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda yapılan bu araştırma otel işletmesi yöneticilerinin proaktif kriz yönetiminin algılanan çevresel belirsizliğe etki düzeyini ortaya koyması nedeni ile otel işletmesi yöneticilerin ve turizm sektörüne bir katkı niteliğindedir. Çalışmanın farklı illerde ve farklı otel yöneticileri üzerinde uygulanması ile farklı sonuçlar elde edilebilir.

KAYNAKÇA

Akçi Y (2012) Çevre Belirsizliği Altında, Rekabet Stratejileri ile Tedarik Zinciri Stratejilerinin Firma Performansına Etkisi: İMKB İmalat Sektörü Uygulaması. Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.

Akdağ C (2010) Çevresel Değişikliklerin Organizasyonel Yapı Üzerindeki Etkileri Ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği, İstanbul.

Akgöl A (2010) Risk-Kriz Dönemi Ve Kriz Dönemlerinde Yöneticilerin Liderlik Davranışları: İlaç Sektöründe Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Muğla.

Akım F (2005) Liderin/Yöneticinin Kriz iletişimindeki Yeri ve Önemi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Akıncı Z (2010) Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Alanya Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Tespit Ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta.

Akkoç İ, Çalışkan A, Turunç Ö (2012) Örgüt Kültürünün Girişimciliğe Etkisinde Çevresel Belirsizliğin Rolü. 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, DEÜ İşletme Fakültesi, İzmir, 424-427.

Aksu M (2008) Krizleri Fırsata Çevirmenin Yolları; Kriz Yönetimi, Kum Saati Yayınları, İstanbul.

Aktaş M, Şener İ (2012) Koşul Bağımlılık Kuramı. Örgüt Kuramları, Beta Yayınevi, İstanbul.

Aktepe E (2004) İşletmecilik Bilgileri. Gazi Kitabevi, Ankara.

Altunbek D (2013) Kriz Yönetiminde Üretim Yönetimi Modeli, Politikaları Ve Uygulamaları. Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Endüstri Mühendisliği Programı, İstanbul.

Altunışık R, Coşkun R, Bayraktaroğlu S, Yıldırım E (2012) Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (Sakarya Yayıncılık, Sakarya).

Arıöz Ö, Yıldırım K (2012) Türkiye’de Çimento Sektöründeki Belirsizlikler ve Türk Çimento Sektörünün SWOT Analizi. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, DPUJSS Number 32, Vol. II: 173-190.

Ataman G (2001) İşletme Yönetimi. Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Aydın A (2010) İzmir'deki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Kariyer Yönetimi Uygulamaları Ve Ekonomik Krizin Otel Çalışanlarının Kariyer Planlarına Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Turizm İşletmeciliği Bilim Dalı, İzmir.

Balıkçı G (2002) Krizin örgütler üzerindeki etkileri ve krizle başa çıkma yollarının sistematik analizi. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bilim Dalı, İzmir.

Baltaş Z (2004) Krizde Fırsatları Görmek. Remzi Kitabevi, İstanbul.

Beraha A (2014) Stratejik Esnekliğin Çevresel Belirsizlik İle İlişkisi Üzerine Bir Çalışma. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

- Bolino M, Valcea S ve Harvey J (2010) Employee, Manage Thyself: The Potentially Negative Implications of Expecting Employees To Behave Proactively. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83: 325-345.
- Bordia P, Hunt E, Paulsen N, Tourish D ve Di Fonzo N (2004) Uncertainty during organizational change: is it all about control? *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 13: 345-366.
- Bozgeyik A (2004) *Krizleri Fırsata Dönüştürmek*. Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Budak G (1999) İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol: Örgüt Yapısı, Birey İş Doyumu, Uyum. İzmir Ticaret Odası, İzmir, Sayı: 61.
- Can H (2002) *Organizasyon ve Yönetim (Siyasal Kitabevi, 6. Basım, Ankara)*.
- Catino M (2013) *Organizational Myopia: Problems of Rationality And Foresight In Organizations*. New York: Cambridge University Press.
- Cebeci İ (2015) *Kriz Dönemlerinde İşletmelerin Çalışanlara Yönelik Kariyer Yönetimi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma: Çorum İl Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Çorum.
- Chiaburu DS, Marinova SV ve Lim AS (2007) Helping and Proactive Extra-Role Behaviors: The Influence of Motives, Goal Orientation, and Social Context. *Personality and Individual Differences*, 43: 2282-2293.
- Consulta (2017) *Kriz Yönetimi ve Çözümünde Proaktif Yaklaşım*. <http://www.consulta.com.tr/icerik/kriz-yonetimi-ve-cozumunde-proaktif-yaklasim/665> (Erişim tarihi: 28.09.2017).

Çankaya Yıldız S, Sezen B (2015) Ekolojik Yenilik İle Sürdürülebilirlik Performansı Arasındaki İlişkide Çevresel Belirsizliğin Moderatör Etkisi. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 11(24).

Çetinalp H (2014) Spor Şirketlerinde Kriz Yönetimi. Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Programı, İstanbul.

Çeto E (2009) Kriz Ortamında İnsan Kaynakları Yönetimi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

Çitecki M (2016) İşletmelerin Kriz Yönetiminde Halkla İlişkilerle Etkileşim. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Çivici H (2010) Küresel Ekonomik Kriz Ortamında Lojistik Hizmet Üreten Firmalar İçin Genel Bir Kriz Yönetim Modeli. Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Malzeme Tedarik Ve Lojistik Yönetimi Ana Bilim Dalı, Ankara.

Daft RL, Murphy J, Willmott H (2010) Organization Theory and Design. Singapore, South-Western.

Demirtaş H (2000) Kriz Yönetimi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 6(3): 353-373.

Develioğlu AU (2014) Kriz Yönetiminde İnsan Kaynakları Planlaması: 2008 Küresel Finansal Krizi Sürecinde İnşaat Sektörüne İlişkin Bir Nitel Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Ankara.

Doğan M (1995) İşletme Ekonomisi ve Yönetimi. Anadolu Matbaacılık, İzmir.

Duncan RB (1972) Characteristics of Organizational Environments And Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3): 313-327.

Ertlen Ş (2011) Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi Anlayışı. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Isparta.

Eryıldız MM (2010) Kriz Yönetiminde Doğru Karar Alma: “Agrega İşletmeleri Örneği”. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri Bilim Dalı, Sakarya.

Fritz C ve Sonnentag S (2009) Antecedents of Day-Level Proactive Behavior: A Look at Job Stressors and Positive Affect During the Workday. *Journal of Management*, 35 (1): 94-111.

Gudermann M (2010) The Relationship Between Proactive Personality, Affective Commitment and The Role of Job Stressors. *Utwente*.

Gültekin MK (2002) Krizde Yönetim (Alp Yayınevi, Ankara).

Güngörmez D (2016) Kuruma Yeni Gelenlerin Uyguladıkları Proaktif Sosyalizasyon Taktiklerinin Örgüte Bağlılığa Etkisi ve Bu İlişkide Sosyal Bütünleşmenin Aracılık Rolü. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.

Gürbüz S, Şahin F (2015) Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (Felsefe-Yöntem-Analiz) (Seçkin Yayıncılık, II. Baskı, Ankara).

Hashemi SMK, Nadi HK, Hosseini SM ve Rezvanfar A (2012) Agricultural Personnel's Proactive Behavior: Effects of Self Efficacy Perceptions and Perceived Organizational Support. *International Business and Management*, 4 (1): 83-91.

Haşit G (2000) İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışmaları. Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir.

Hatum A, Pettigrew AM (2006) Determinants of Organizational Flexibility: A Study in an Emerging Economy. *British Academy of Management*, 17: 115–137.

Hill CWL, Jones GR (2009) *Strategic Management Theory*. Canada: Cengage Learning.

Hoskisson RE, Hitt MA, Ireland RD, Harrison JS (2008) *Competing For Advantage* (2nd ed.). USA: Thomson Learning.

Johnston M, Gilmore A, Carson D (2008) Dealing With Environmental Uncertainty: The Value of Scenario Planning For Small To Medium-Sized Entreprises (SMEs). *European Journal of Marketing*, 11(12): 1170-1178.

Kadıbeşegil S (2002). *Kriz Geliyorum Der* (Mediacat Yayınları, İstanbul).

Kaplan A (2013) Otel İşletmelerinde Bireysel Hizmet Odaklılığın İç Girişimcilik Performansı Üzerindeki Etkisi: Algılanan Çevresel Belirsizliğin Aracı Rolü. Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Nevşehir.

Kaplan Tosun E (2002) *Kriz Durumunda İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Stratejiler ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bilim Dalı, Muğla.

Karabağ SF (2003) İşletmelerde Küçülme: Bir İşletmedeki Küçülme Faaliyetlerinin Çalışanlara Etkisi Üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bilim Dalı, Adana.

Karaman D (2016) Çevresel Belirsizliğin Kaynak Bağımlılığı Üzerine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Antalya.

Kırlı Özen E (2015) Mortgage Krizinin Turizm Sektöründeki İstihdama Etkisi: Muğla Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı, Muğla.

Koçel T (2003) İşletme Yöneticiliği (Beta Basım Yayın, İstanbul).

Kreitner R (2009) Principles of Management (11th ed.). Canada: Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company.

Kuşay Y (2017) Proaktif ve Reaktif Kriz İletişiminde Alışveriş Merkezlerinin İletişim Stratejileri. International Journal of Social Sciences and Education Research, 3(2): 379-396.

Kütah necioğlu N (2009) Örgütsel Çevrenin Yönetimsel Kararlara Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Bilimi Ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı, İzmir.

Meydan M (2005) Kriz Yönetimi Ve Muhtemel Bir Krize Karşı İşletmelerin Hazırlıklarına Yönelik Alan Araştırması (Denizli Tekstil İşletmeleri Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Afyon.

Miller Kent D (1993) Industry and Country Effects on Managers Perceptions of Country Environmental Uncertainties. Journal of Internation Business Studies, Vol: 24(4): 693-714.

Milliken FJ (1987) Three Types of Perceived Uncertainty About The Environment: State, Effect, And Response Uncertainty. Academy of Management Review, 12(1): 133-143.

Mirze SK (2010) İşletme (Literatür Yayıncılık, İstanbul).

Mukherjee S, Basu SK (2005) Organisation & Management And Business Communication. New Delhi: New Age International Publishing.

Ok Z (2015) Kriz Yönetimi Ve Afet Kaynaklı Krizlerin Yönetilme Sürecinde İstanbul Büyükşehir Belediyesi Akom (Afet Koordinasyon Merkezi) Örneği Analizi, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler Anabilim Dalı, Halkla İlişkiler Bilim Dalı, İstanbul.

Olalı H, Timur A (1988) Turizm Ekonomisi (Ofis Ticaret Matbaacılık, İzmir).

Öncül MS, Filizöz B, Tağraf H (2005) Sivas Ticaret İşletmeleri ve Kriz (Seçkin Yayıncılık, Ankara).

Özden K (2009) İşletme Ve Örgütlerde Toplam Kriz Yönetimi (Beta Basım Yayım, İstanbul).

Özdevecioğlu M (2002) Krizin İşletmelerin Yönetimsel Ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri Ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 19: 93-114.

- Özer Ö (2011) Kurumsal Girişimcilik Ve İşletme Performansı İlişkisi: Dört Ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulama. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Turizm İşletmeciliği Bilim Dalı, İzmir.
- Özgen H (2002) İşlem Maliyetleri Teorisi: Sağlık Hizmetleri Sunumunda Sözleşme Mi Yoksa Örgüt İçi Yapılanma Mı? Amme İdaresi Dergisi, 35(2): 49-59.
- Özmaya S (2010) Kamu Güvenliği Alanında Kriz Yönetimi. Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Muğla.
- Sezgin F (2003) Kriz Yönetimi. Manas Sosyal Bilimler Dergisi.
- Snow CC, Miles Reymond E (1978) Organizational Strategy, Structure and Process, NewYork, McGrossHill.
- Süder A (1991) Çevresel Belirsizlik. İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi, 20(1-2): 119-130.
- Şahin S (2005) Kriz Ve Kriz Yönetimi Kapsamında Küçülme: Konaklama İşletmelerinde Örnek Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Şen F (2011_a) Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi Ve Bir Örnek Olay Analizi. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Bilim Dalı, Karaman.
- Şen F (2011_b) Kriz Yönetimi Ve Kriz Döneminde Yönetici Davranışlarının İşletme Başarısına Olan Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Kütahya.

Şimşek MŞ, Çelik A (Edi.) (2008) Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarım: Seçme Yazılar. Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya.

Tağraf H, Arslan NT (2003) Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım. Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 4(1).

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Nevşehir İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü (2018) <http://www.nevsehirkulturuzm.gov.tr/tr> (Erişim Tarihi: 01 Temmuz 2018).

Tekin M, Zerenler M (2005) Krizi Yönetebilmenin Sırları (Çizgi Kitabevi, Konya).

Thomas JP, Whitman DS ve Viswesvaran C (2010) Employee Proactivity In Organizations: A Comparative Meta-Analysis of Emergent Proactive Constructs. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83: 275-300.

Toğrul BE (2013) Sağlık Sektöründe Kriz Yönetimi Kapsamında Erken Uyarı Sistemi: Adana-Mersin İllerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Mersin.

Topuz Ç (2009) Kriz Yönetimi Ve Turizm Sektörüne Etkileri (Belek Bölgesindeki Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama). Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Üretim Yönetimi Ve Pazarlama Bilim Dalı, Konya.

Turan Ç (2005) Kriz Dönemlerinde Yerli Gıda Firmalarındaki Kriz Yönetimi. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Tutar H (2000) Kriz ve Stres Ortamında Yönetim (Hayat Yayınları, İstanbul).

Tutar H (2004) Kriz ve Stres Yönetimi (Seçkin Yayıncılık, Ankara).

Tutar H (2010) İşletme Yönetimi (Seçkin Yayıncılık, Ankara).

Türk M (1995) İşletmelerde Kriz Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar ve Bu Sorunların Çözümü Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Adana.

Uğur A (2004) Değişen Çevre Koşulları Karşısında İnsan Kaynakları Yönetiminde Proaktif Yaklaşım ve Konu ile İlgili Bir Araştırma. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

Ural A, Kılıç İ (2013) Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi (Detay Yayıncılık, Ankara).

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, Session 4D, Finans IV, 691-700.

Uysal B (2014) Çalışma Yaşamındaki Güncel Gelişmeler Çerçevesinde İş Dizaynı ve İş Özelliklerinin Proaktif İş Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

Ülgen H, Mirze SK (2007) İşletmelerde Stratejik Yönetim, 4. Baskı, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul.

Vergiliel Tüz M (2001) Kriz ve İşletme Yönetimi. Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Yaleze Demir H (2014) Kriz Yönetiminde Sosyal Medya'nın Kullanımı Üzerine Bir Analiz: Taksim Gezi Parkı Olayları Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Gazi

Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bilim Dalı,
Ankara.

Yılmaz D (2016) Küresel Ekonomik Krizlerin Lojistik Firmalarına Etkileri: Bir Çözüm
Önerisi Olarak Kümelenme Modeli. Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi,
Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı,
İstanbul.

Yılmaz GA (2010) Kriz Ve Kriz Yönetiminde Liderin Rolü. Yüksek Lisans Tezi,
Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim
Ve Organizasyon Bilim Dalı, Kocaeli.



EKLER

EK.1 Anket Formu

PROAKTİF KRİZ YÖNETİMİNİN ALGILANAN ÇEVRESEL BELİRSİZLİĞE ETKİSİ ANKETİ

Sayın yönetici bu anket çalışması proaktif kriz yönetiminin algılanan çevresel belirsizlik üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Anket toplam 46 maddeden oluşmaktadır. Dolduracağımız bu anket bilimsel bir çalışma kapsamında değerlendirilecektir. Bu çalışmada bilimsel etik kurallara önem verilecektir.

Çalışmamıza ayırdığınız değerli zamanınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder çalışmalarınızda başarılar dileriz. Saygılarımızla;

Yüksek Lisans Öğrencisi- Fatma DEMİR (fatmademir0263@outlook.com)

Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Turizm Fakültesi

1)Cinsiyetiniz: a) Bay b) Bayan
Medeni Durumunuz : a) Evli b) Bekar
Yaşınız: a) 20 ve altı b)21-30 c) 31-40 d)41-50 e) 51 ve üzer
Eğitim Durumunuz: a) İlköğretim b) Lise c) Önlisans d) Lisanas e) Lisanasüstü
Sektörde Çalışma Süreniz : a) 1 Yıldan az b)1-5 Yıl c)6-10 Yıl d) 11-15 yıl e)16-20 Yıl f) 20 Yıl ve üzeri
İşletmede Çalışma Süreniz : a) 1 Yıldan az b)1-5 Yıl c)6-10 Yıl d) 11-15 yıl e)16-20 Yıl f) 20 Yıl ve üzeri

Lütfen aşağıda belirtilen yönetsel uygulamaların işletmenizde ne sıklıkta uygulandığını işaretleyiniz.

PROAKTİF KRİZ YÖNETİMİ

Hiçbir zaman 1	Nadiren 2	Arasıra 3	Sıklıkla 4	Her zaman 5	
1-Olası bir kriz durumu için Kriz Yönetim Planının hazırlanması	1	2	3	4	5
2-İşletmenizde krize karşı Erken Uyarı Sistemlerinden yararlanılması					
3-İşletmenizde sürekli İç ve Dış Çevre Analizlerinin yapılması					
4-İşletmenizde Bilgi Yönetimi çalışmalarının yapılması					
5-İşletmenizde krize hazır Esnek bir Örgüt Yapısının oluşturulması					

6-Kriz olduğunda hemen göreve başlayacak özel bir Kriz Yönetim Ekibinin oluşturulması					
Lütfen aşağıda belirtilen çevresel koşulların gelecekte ne derece <u>tahmin edilebilir</u> olduğunu işaretleyiniz.					
ÇEVRESEL KOŞULLAR	Tahmin Edilemez			Tahmin Edilebilir	
	1	2	3	4	5
Hükümet ve politikalar					
1-İktidar partisinin gücünü muhafıza ederek iktidarı elinde tutması					
2-Silahlı kuvvetler ile ihtilafa düşme tehdidi					
3-Vergi politikaları					
4-Finansal politikalar					
5-Hükümet tarafından fiyatların kontrol edilmesi					
6-Uluslararası ticareti etkileyecek yasal düzenlemeler					
7-İthal mallar üzerindeki tarifeler					
8-Mevcut yasaların uygulanması					
9-Halka hizmet hususu ile ilgili kamu uygulamaları					
10- Ticaret sektörünü etkileyecek yasal düzenlemeler					
Ekonomi					
1-Enflasyon oranı					
2-Döviz kurlarındaki değişiklikler					
3-Faiz oranları					
4-Ekonomik yapılanmaların sonuçları					
İşletmeniz Tarafından Kullanılan Hizmet ve Kaynaklar					
1-Eğitilmiş işgücünü sağlayabilme					
2-İş, işgücü ve sendikal problemler					
3-Girdi, hammadde ve tamamlayıcı ürünlerin kalitesi					
4-Girdi, hammadde ve tamamlayıcı ürünlerin sağlanabilirliği					
5-Girdi, hammadde ve tamamlayıcı ürünlerin fiyatları					
6-Ülke içi taşımacılık sistemi					
7-Yurt dışı taşımacılık sistemi					
Ürün Pazarı ve Talep					
1-Müşteri tercihleri					
2-Ürün talebi					
3-İkame ürünlerin sağlanabilirliği					
4-Tamamlayıcı ürünlerin sağlanabilirliği					
Rekabet					
1-Rakip fiyatlardaki değişimler					
2-Rakiplerce pazara sunulan hizmetlerdeki değişimler					
3-Rakip stratejilerindeki değişimler					
4-Pazara yeni rakiplerin girmesi					
5-Yerel rekabet					
6-Yabancı rekabet					
Teknoloji					
1-Ürün değişiklikleri					
2-Ürün kalitesindeki değişimleri					
3-Yeni ürün sunumları					
4-Üretim sürecindeki değişimler					

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı-Soyadı: Fatma DEMİR

Uyruğu: T.C.

Doğum Yeri ve Tarihi: Çelikhan / 1987

Yazışma Adresi: Aydınlı Mah. Yavuz Sok. No:1 Göreme Kasabası / Nevşehir

EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Tarihi
Lise	Pınarbaşı Lisesi	2008
Lisans	Nevşehir Hacıbektaş Veli Üniversitesi-Turizm Fakültesi	2012
Yüksek Lisans	Nevşehir Hacıbektaş Veli Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü	2019

İŞ DENEYİMLERİ

Yıl	Kurum	Görev
2009-2012	Göreme Kelebek Hotel	Garson
2012-Halen	Göreme Kelebek Hotel	Muhasebe Yetkilisi

YABANCI DİL

Adı	Seviye
İngilizce	İleri
Almanca	Başlangıç