

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN KRİZ YÖNETİMİNE ETKİSİ:
ANKARA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nihat DURU

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

AĞUSTOS 2015

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN KRİZ YÖNETİMİNE ETKİSİ:
ANKARA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nihat DURU

1303810300

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

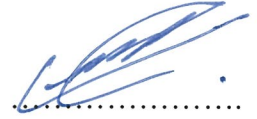
Tez Danışmanı: Doç. Dr. Harun ŞEŞEN

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler, Enstitüsü' nün 1303810300 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi, “ Nihat DURU”, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı “Örgüt Kültürünün Kriz Yönetimine Etkisi: Ankara Büyükşehir Belediyesi Örneği ”başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Harun ŞEŞEN
Lefke Avrupa Üniversitesi



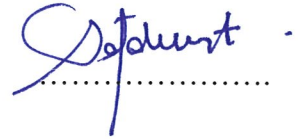
Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Cenk SÖZEN
Başkent Üniversitesi



Doç. Dr. Harun ŞEŞEN
Lefke Avrupa Üniversitesi



Yrd. Doç. Dr. Şafak KURT
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



Tez Savunma Tarihi: 27 Ağustos 2015

TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN KRİZ YÖNETİMİNE ETKİSİ: ANKARA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ ÖRNEĞİ” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

20.08.2015
Nihat DURU



ÖNSÖZ

Bu çalışmanın hazırlanmasında değerli görüşleri, önerileri, yönlendirmeleriyle büyük destek veren Doç. Dr. Harun ŞEŞEN'e, tezimin her aşamasında desteğini ve yardımını esirgemeyen öncelikle aileme, dostlarıma ve bana bir şeyler katan bütün iş arkadaşlarıma teşekkür ederim.

AĞUSTOS 2015

Nihat DURU

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLO LİSTESİ.....	viii
ŞEKİL LİSTESİ.....	x
ÖZET.....	xi
ABSTRACT.....	xiii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	3
1. KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ.....	3
1.1 Kriz Kavramı.....	3
1.1.1 Krizin Tanımı	4
1.1.2 Krizin Özellikleri.....	4
1.1.3 Krize Neden Olan Etkenler	5
1.1.3.1 Çevresel etkenler	5
1.1.3.2 İşletme içi etkenler	7
1.1.3.3 İç ve dış etkenlerin etkileşimi.....	8
1.1.4 Krizin Aşamaları	9
1.1.4.1 Kriz öncesi.....	9
1.1.4.2 Kriz anı	10
1.1.4.3 Kriz sonrası.....	11
1.1.5 Krizin Sonuçları.....	12
1.1.6 Kriz Kavramıyla İlişkili Kavramlar.....	13
1.1.6.1 Acil durum.....	13
1.1.6.2 Afet	13
1.2 Kriz Yönetimi.....	14
1.2.1 Kriz Yönetiminin Tanımı	14
1.2.2 Kriz Yönetiminin Özellikleri.....	15
1.2.3 Kriz Yönetiminin Amaçları ve Temel İlkeleri	17
1.2.4 Kriz Yönetiminin Aşamaları	18
1.2.4.1 Kriz öncesi yönetim.....	19
1.2.4.2 Kriz anı yönetimi.....	21
1.2.4.3 Kriz sonrası yönetimi	23
İKİNCİ BÖLÜM	25
2. KAMU YÖNETİMİNDE KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ.....	25
2.1 Kamu Kavramı	25
2.2 Kamu Tanımı.....	25
2.3 Kamu Yönetimi Kavramı	25
2.4 Kamu İdaresinde Kriz Yönetiminin Önemi	27
2.5 Kamu İdaresinde Kriz Yönetim Örgütlenmesi.....	28
2.6 Kriz Yönetimi Uygulaması ve Kamu Yöneticileri.....	29
2.7 İlgili Araştırmalar	30

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	34
3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	34
3.1 Örgüt Kültürü Kavramı	34
3.2 Örgüt Kültürünün Özellikleri	36
3.3 Örgüt Kültürünün Önemi	37
3.4 Örgüt Kültürünün Yararları	38
3.5 Örgüt Kültürünün Unsurları	39
3.5.1 Örgüt Kültürünü Oluşturan Temel Unsurlar	39
3.5.1.1 Temel değerler	39
3.5.1.2 Normlar	39
3.5.1.3 Tutumlar	40
3.5.2 Örgüt Kültürünün Taşıyıcı Unsurları	40
3.5.2.1 Semboller	40
3.5.2.2 Dil	41
3.5.2.3 Hikâyeler ve kahramanlar	41
3.5.2.4 Törenler ve toplantılar	42
3.6 Örgüt Kültürü Sınıflandırmaları	42
3.6.1 Güçlü Kültür – Zayıf Kültür	42
3.6.2 Baskın Kültür – Alt Kültür	43
3.6.3 Şebekeleşmiş, Çıkarıcı, Toplumcu ve Parçalı Kültür	43
3.7 Örgüt Kültürü Üzerine Yapılmış Araştırmalar	44
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	49
4. YÖNTEM	49
4.1 Araştırmanın Modeli	49
4.2 Verileri Toplama Araçları	49
4.3 Araştırma Hipotezleri	50
4.4 Verilerin İstatistiksel Analizi	51
BEŞİNCİ BÖLÜM	52
5. BULGULAR	52
5.1 Araştırmanın Bulguları	52
5.1.1 Katılımcılara Ait Demografik Bilgilerin Dağılımı	52
5.1.2 Kriz Yönetimi Ölçeği ve Örgüt Kültürü Ölçeği Geçerlilik ve Güvenirlik Düzeylerinin İncelenmesi	55
5.1.3 Kriz Yönetimi Ölçeği ve Örgüt Kültürü Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi	58
5.1.4 Kriz Yönetimi Ölçeği Alt Boyutlarının Örgüt Kültürü Ölçeği Alt Boyutları Tarafından Yordanma Durumunun İncelenmesi	60
5.1.5 Kriz Yönetimi Ölçeği ve Örgüt Kültürü Ölçeğinin Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşması	62
5.1.5.1 Cinsiyete göre kriz yönetimi alt boyutlarının farklılaşması	62
5.1.5.2 Cinsiyete göre örgüt kültürü alt boyutlarının farklılaşması	63
5.1.5.3 Yaşa göre kriz yönetimi alt boyutlarının farklılaşması	64
5.1.5.4 Yaşa göre örgüt kültürü alt boyutlarının farklılaşması	65
5.1.5.5 Unvana göre kriz yönetimi alt boyutlarının farklılaşması	66
5.1.5.6 Unvana göre örgüt kültürü alt boyutlarının farklılaşması	68

5.1.5.7	Eğitim durumuna göre kriz yönetimi alt boyutlarının farklılaşması.....	70
5.1.5.8	Eğitim durumuna göre örgüt kültürü alt boyutlarının farklılaşması	71
5.1.5.9	Çalışılan birime göre kriz yönetimi alt boyutlarının farklılaşması	73
5.1.5.10	Çalışılan birime göre örgüt kültürü alt boyutlarının farklılaşması	74
5.1.5.11	Çalışma süresine göre kriz yönetimi alt boyutlarının farklılaşması	77
5.1.5.12	Çalışma süresine göre örgüt kültürü alt boyutlarının farklılaşması	78
ALTINCI BÖLÜM		81
6. SONUÇ VE ÖNERİLER		81
6.1	Tartışma.....	81
6.2	Yöneticilere Öneriler	84
6.3	Sınırlılıklar	85
6.4	Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler	85
6.5	Sonuç	86
KAYNAKÇA		88
EKLER.....		96
Ek-A. Anket Formları		97
ÖZGEÇMİŞ.....		100

TABLO LİSTESİ

Tablo 3.1	: İki boyutlu dört örgüt kültürü tipi.....	44
Tablo 5.1	: Katılımcıların cinsiyete göre dağılımı.	52
Tablo 5.2	: Katılımcıların eğitim durumuna göre dağılımı.	52
Tablo 5.3	: Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımı.	53
Tablo 5.4	: Katılımcıların unvana göre dağılımı.	53
Tablo 5.5	: Katılımcıların birime göre dağılımı.	54
Tablo 5.6	: Katılımcıların çalışma süresine göre dağılımı.	55
Tablo 5.7	: Örgüt kültürü ölçeği için KMO ve Bartlett testi sonuçları.	55
Tablo 5.8	: Örgüt kültürü ölçeği faktör yapısı yapısı ve madde ağırlıkları.....	56
Tablo 5.9	: Örgüt kültürü ölçeği ve alt boyutları güvenirlik analizi sonuçları.	57
Tablo 5.10	: Kriz yönetimi ölçeği KMO ve Bartlett testi sonuçları.....	57
Tablo 5.11	: Kriz yönetimi ölçeği faktör yapısı yapısı ve madde ağırlıkları.	58
Tablo 5.12	: Kriz yönetimi ölçeği ve alt boyutları güvenirlik analizi sonuçları.	58
Tablo 5.13	: Kriz yönetimi ve örgüt kültürü ölçekleri alt boyutları ilişkileri.	59
Tablo 5.14	: Kriz yönetimi alt boyutlarının, örgüt yönetimi ölçeği alt boyutları tarafından yordama durumunun incelenmesine ilişkin regresyon modeli sonuçları.....	60
Tablo 5.15	: Cinsiyete göre kriz yönetimi ölçeği ortalamaları ve karşılaştırma sonuçları.....	62
Tablo 5.16	: Cinsiyete göre örgüt kültürü ölçeği ortalamaları ve karşılaştırma sonuçları.....	63
Tablo 5.17	: Yaşa göre kriz yönetimi ölçeği ortalamaları ve karşılaştırma sonuçları.	64
Tablo 5.18	: Yaşa göre örgüt kültürü ölçeği ortalamaları ve karşılaştırma sonuçları.	65
Tablo 5.19	: Unvana göre kriz yönetimi ölçeği ortalamaları ve karşılaştırma sonuçları.	67
Tablo 5.20	: Unvana göre örgüt kültürü ölçeği ortalamaları ve karşılaştırma sonuçları.	68
Tablo 5.21	: Eğitim durumuna göre kriz yönetimi ölçeği ortalamaları ve karşılaştırma sonuçları.....	70
Tablo 5.22	: Eğitim durumuna göre örgüt kültürü ölçeği ortalamaları ve karşılaştırma sonuçları.....	71
Tablo 5.23	: Çalışılan birime göre kriz yönetimi ölçeği ortalamaları ve karşılaştırma sonuçları.....	73
Tablo 5.24	: Çalışılan birime göre örgüt kültürü ölçeği ortalamaları ve karşılaştırma sonuçları.....	75

Tablo 5.25 : Çalışma süresine göre kriz yönetimi ölçeği ortalamaları ve karşılaştırma sonuçları.....	77
Tablo 5.26 : Çalışma süresine göre örgüt kültürü ölçeği ortalamaları ve karşılaştırma sonuçları.....	79

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1 : Kriz yönetimi sürecinin safhaları	19
Şekil 5.1 : Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı	52
Şekil 5.2 : Katılımcıların eğitim durumuna göre dağılımı	53
Şekil 5.3 : Katılımcıların yaş grubuna göre dağılımı.	53
Şekil 5.4 : Katılımcıların unvana göre dağılımı	54
Şekil 5.5 : Katılımcıların birime göre dağılımı	54
Şekil 5.6 : Katılımcıların çalışma süresine göre dağılımı.	55
Şekil 5.7 : Örnek regresyon modeli.	60

ÖZET

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN KRİZ YÖNETİMİNE ETKİSİ: ANKARA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ ÖRNEĞİ

DURU, Nihat

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Harun ŞEŞEN

Ağustos 2015, 100 Sayfa

Bu araştırma, “Örgüt kültürünün kriz yönetimine etkisini” incelemeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda, Ankara Büyükşehir Belediyesi Sosyal Hizmetler Daire Başkanlığı personeline uygulanmıştır. 236 kişiye uygulanan anketin geri dönüşleri sonrası, cevapsızlık oranının yüksek olduğu formlar belirlenerek çalışma dışında bırakılmış ve 200 adet form analize tabi tutulmuştur.

Veriler çalışmada incelenecek hipotezlere uygun olarak oluşturulan soru formu ile elde edilmiştir. Uygulanmış olan soru formu, katılımcıların demografik bilgilerine, kriz yönetimi ölçeğine ve örgüt kültürü ölçeğine ilişkin ifadeleri içermektedir. Katılımcılardan bu ifadelere katılım düzeylerini belirtmeleri istenmiştir. Elde edilen veriler SPSS 20.0 yazılım programı ile analiz edilmiştir.

Analiz sonucunda; cinsiyetler arasında kriz yönetimi ölçeği alt boyutlarından krizlere hazırlıklı olma, gelecekteki krizlere hazırlıklı olma alt ölçekleri ile örgüt kültürü ölçeği alt ölçeklerinden uyum yeteneği ve vizyon alt ölçeği anlamlı farklılık göstermektedir. Yaş grupları arasında kriz yönetimi ölçeği ve örgüt kültürü ölçeği alt boyutlarının hiç biri anlamlı farklılık göstermemektedir. Eğitim durumuna göre ise kriz yönetimi ölçeği alt boyutlarından hatalardan öğrenme alt ölçeği anlamlı farklılık gösterirken diğer alt ölçekler anlamlı farklılık göstermemektedir. Birimlere ve kurumda çalışma süresine göre yapılan karşılaştırmada kriz yönetimi ölçeği alt

ölçeklerinden krizlere hazırlıklı olma alt ölçeği anlamlı farklılık gösterirken diğer alt ölçeklerde anlamlı düzeyde bir farklılık gözlenmemiştir.

Anahtar Kelimeler: Kriz, kriz oluşum süreci, kamu yönetimi, kamu yönetiminde kriz, örgüt kültürü

ABSTRACT

EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON CRISIS MANAGEMENT: ANKARA METROPOLITAN MUNICIPALITY EXAMPLE

DURU, Nihat

Masters, Department of Management

Thesis Supervisor: Associate Prof. Harun ŞEŞEN

August 2015, 100 Pages

This research aims to examine “the effect of organizational culture on crisis management”. For this purpose, it was applied to the personnel of Ankara Metropolitan Municipality, Department of Social Services. After the feedbacks were obtained for the survey applied to 236 people, the forms with low rate of response were identified and excluded from the study, and 200 forms were analyzed.

The data were obtained by the questionnaire created pursuant to hypotheses to be examined in the study. Questionnaire that was applied, comprises expressions on demographic details of the participants, crisis management scale, and organizational culture scale. The participants were asked to state how much they agree on these expressions. The data obtained were analyzed with SPSS 20.0 software program.

As a result of the analysis; crisis preparedness, future crisis preparedness sub-scales in the crisis management scale sub-dimensions, and the ability to adapt and vision sub-scales in sub-dimensions of organizational culture among genders showed significant difference. None of crisis management scale and organizational culture sub-dimensions showed significant difference among age groups. In terms of educational background, learning from mistakes sub-scale among crisis management sub-dimensions showed significant difference while other sub-scales showed no significant difference. In the comparison made in terms of units and work duration of

the institution, crisis preparedness sub-scale among crisis management scales showed significant difference while other sub-scales showed no significant difference.

Keywords: Crisis, crisis formation process, public administration, crisis in public administration, organizational culture

GİRİŞ

Özellikle yer küre olmak üzere, bireyler, örgütler, toplumlar ve ülkeler daima bir değişimin içerisinde yer almaktadır. Bu değişime taraf gösterilen iki öge bulunmaktadır. Birinci öge tabiatın büyük gücü, ikincisi ise insanoğlunun bilhassa kendisidir. Bu değişim sürecinin olağan bir şekilde devam ettiği sürece bireylerin, örgütlerin, toplumların ve ülkelerin kendilerinin farkında olma seviyelerinin en düşük düzeyidir. Zira değişim süreci, öngörülebilir koşullar çerçevesinde devam etmektedir. İşte, krizler bu farklılık sürecinin içerisindeki ani kırılmaları, olağan dışılıkları ve farkındalık düzeylerinin en maksimum düzeye çıktığını ifade eder.

Ülkemizde son yıllarda yaşanan makro büyüklükteki krizler işletmeleri derinden etkilemiş ve etkilemeye devam etmektedir. Krize hazırlıklı olmayan veya esnek özellik gösteremeyen işletmeler yaşama mücadelesi verirken, bünyelerinde değişime giden veya krize karşı önlemlerini önceden alan işletmeler, krizi fırsata dönüştürmeyi başarmaktadır.

Örgütlerin varlığını devam ettirebilmeleri, krizden korunmalarına veya fırsatları değerlendirmelerine bağlıdır. Bunun sağlanabilmesi için de öncelikle örgütlerde etkili bir kriz yönetim sisteminin kurulması gerekmektedir. Kriz yönetimi öncelikli olarak krizleri önceden görebilen, bunların çeşitlerini ayırt edebilen, bunlara göre gerekli önlemleri alabilen, bunlardan yeni şeyler öğrenebilen ve mümkün olan en kısa sürede toparlanabilen işletmeleri ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır.

Şüphesiz, yaşanan krizler kriz yönetim sistemi uygulansın, uygulanmasın bütün işletmeleri olumlu ya da olumsuz bir şekilde etkilemektedir.

Öte yandan, kriz yönetimi ile birlikte ortaya çıkan örgüt kültürü kavramı, kurumsal anlamda gelişimler açısından büyük önem taşımaktadır. Örgüt kültürü, kurumların kendilerine has bir sistem ve anlayış içerisinde hareket edebilmesi, bir başka deyişle, kurumların kendilerine sınırlar belirleyebilmesi adına kullanılan bir kavramdır. Örgüt kültürü, özellikle uzun yıllardır hayatlarını devam ettirebilmiş şirketlerin temel dayanağı olarak görülürken, aynı zamanda, kamu kurumları için de

ülke kültürünün bir parçası olarak görülebilecek şekilde kalıplaşmış bir yapıyı ifade etmektedir. Bu kalıplaşma, kimi zaman olumlu anlamda değerlendirilebileceği gibi, kimi zamanda olumsuz anlamda değerlendirilebilmektedir; bu noktada temel değişken örgütün, kültürüne olan bağlılığı ve sahip olduğu kriterlerdir. Örgüt kültürü bir süreç meselesidir ve bu süreç içerisinde çalışanlar ile kurumsal yapının karşılıklı sağlayacağı güven duygusu örgüt kültürünün yerleşmesi ve örgütün kendisine hem çalışanları hem de kurumsal paydaşları nezdinde bir kimlik yaratması hususunda büyük ölçüde belirleyici olacaktır.

Son yıllarda organizasyonel anlamda çok sık kullanılan örgüt kültürü algısı, kurumların güçlü bir şekilde hareket edebilmesi ve hayatta kalabilmesi adına önemli faktörlerden biri olarak görülmektedir. Çalışanlar arasında bir sinerji oluşturulması, çalışmalarından en yüksek seviyede verim alınması ve kurumlarına olan bağlılıklarının sağlanması adına örgüt kültürü bir farkındalık ve bir eğitim kavramıdır. Aynı zamanda örgüt kültürü bir aidiyet duygusunun yaratılmasına vesile olmaktadır (Erdem, Adıgüzel ve Kaya 2010: 75).

Bu çalışma; “Örgüt Kültürünün Kriz Yönetimine Etkisi: Ankara Büyükşehir Belediyesi Örneği” Ankara Büyükşehir Belediyesi Sosyal Hizmetler Daire Başkanlığı personelinde incelemeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda, birinci bölümde Kriz ve kriz yönetimi açıklanmış olup krizin aşamaları ve krizin sonuçlarından bahsedilmiştir. Ardından ikinci bölümde Kamu yönetiminde kriz ve kriz yönetimi anlatılmış kamu idaresinde kriz yönetiminin önemi ve örgütlenmesinden bahsedilmiştir. Üçüncü bölümde örgüt kültürü ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Son olarak dördüncü bölümde ise konu ile ilgili istatistik analiz uygulaması yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ

1.1 Kriz Kavramı

Kriz sözcüğü dilimize İngilizceden geçmiş ve İngilizce aslı “crisis” kelimesinden gelmektedir. İngilizceye ise Latince’den geçmekle beraber sözcük aslında Yunancadır. “Yunancada yargılamak, ayırmak, karar vermek anlamına gelen “krinein” sözcüğünden gelmektedir” (Şahin, 2003: 337).

Kriz kavramı ülkemizde ilk kez 1858 yılında kullanılmıştır. Dönemin önde gelen tarihçisi “Ahmet Cevdet Paşa”, “Tezakir-i Cevdet” baskılı yayınında, devletin gelirlerinin harcamalarının çok gerisinde kalması nedeniyle, hazinenin yaşadığı ekonomik güçlülüğü “crise” sözcüğü ile ifade etmiştir (Gül, 2010: 5).

Kriz hakkında pek çok tanım yapılmıştır. Örgüt krizleri insanlardan, örgüt yapısından, ekonomik koşullardan veya kullanılmakta olan “teknolojiden kaynaklanan, insan hayatına, doğal ve sosyal yaşama büyük zararlar veren felaketlerdir. Krizler aynı zamanda örgütlerin finansal yapısı ve ünü üzerinde de olumsuz etki yaratabilmektedir” (Mitroff, 1987: 283). Bu nedenle krizlerin tanınması, özelliklerinin doğru tespit edilmesi ve meydana çıkabilecek etkilerin belirlenmesi muhtemel bir krize karşı örgütün zamanında harekete geçmesini sağlayabilir.

Bireylerin sağlık istikrarının bozulabilmesi manasında krizlerin yanı sıra siyasi, ekonomik ve uluslararası bağlantılardan kaynaklanabilen krizler, terör olayları, deprem, yangın, sel gibi doğa vakalarından kaynaklanan krizler, sosyal istikrarın bozulabilmesiyle meydana çıkan çevresel ve sosyal krizler de günlük yaşantımızda sıklıkla rastlayabildiğimiz kriz hallerindendir (Gültekin, 2002: 13).

1.1.1 Krizin Tanımı

Kriz kavramı, yaşamın bütün aşamalarında sık sık uygulanan, “acil durum” “afet” gibi zor devirleri göstermektedir. Lügata göz atıldığında “buhran ile bunalım” sözcükleriyle eş anlamlı olan kriz tanımı, ülkelerde veya ülkeler arasında, cemiyetin yâda kuruluşun yaşamı boyunca görülmekte olan güç dönem, buhran ve bunalım olarak açıklanmaktadır (TDK 2015).

Krizin tanımı, günlük konuşma dilinde ve farklı bilim dallarında ve yaygın bir şekilde kullanılabilir. Bilhassa da tıp dilinde yaygın bir şekilde kullanılmaktadır ve genellikle “birden var olan bir sağlık problemi belirtisi”, “hastalığın en önemli aşaması” manasına gelebilmektedir (Demir, 2011: 4).

Bir idare problemi ya da durumu olarak düşünüldüğünde kriz, bir kurumun yüksek seviye amaçlarını tehlikeye sokan, kurumun var oluşunu tehlikeli duruma getiren ve kurumun reaksiyon sergilemesinin mecburi olduğu nadir anlardır (Okay ve Okay, 2002: 418).

Tutar (2011: 13)’a göre Kriz; beklenmedik bir anda aniden ortaya çıkan, çok hızlıca yanıtlanması gereken, teşkilatın engelleme ve entegrasyon mekanizmalarını işlevsiz duruma sokarak, misyonunu, maksadını, planını, stratejisini ve hipotezini tehlikeye sokan sıkıntılı durum olarak tanımlamıştır.

1.1.2 Krizin Özellikleri

Kriz anlarının karakteristiğinin çıkarılması ve krizlerin önemli öğelerinin belirlenmesi, hem krizin kavramsal hatlarının ortaya çıkarılması bakımından, hem de karşılaşılan farklı durumda idareciler tarafından kriz olarak fark edilip gereken çalışmaların devam ettirilebilmesi bakımından ehemmiyet arz etmektedir (Demir, 2011: 4).

Ortaya çıkabilecek krizlerin özelliklerini aşağıdaki gibi belirlemek mümkündür (Tağraf, Arslan ve Talat, 2003: 150, Örnek ve Aydın, 2006: 30, Haşit, 2000: 9);

1. Kriz, kurum açısından önceden belli olmayan ve beklenilmeyen bir vakadır. Bununla birlikte kriz; örgüt ve paydaşları için tehdit oluşturan öngörülemeyen bir olay olarak da tanımlanmaktadır
2. Krizi rutin pozisyonlardan ayrı kılan en mühim özellik, acil cevap verme zorunluluğudur. Hem hızlı hareket etmek hem de cevap vermek

mecburidir. Kriz, kurumun sabit karar verme sistemiyle aşılamayacağı için acil müdahale gerektirmekte ve alıcılarda karar, gerilimi artırır.

3. Krizin bir öteki özelliği; örgüt yönetiminin, belirli kaynaklarla öncelikli olarak elde edilmesi gereken hedefleri ve yapılabilecek etkinlikleri sınırlamada yetersiz kalmasıdır.
4. Kriz olağandışı bir vakadır. Kriz dönemleri örgütteki bütün yönetimi değiştirmekte ve yerine yenisini getirmektedir ve böylelikle örgütte tertemiz bir görüğe kazandıracak ölçütte mühim değişikliklerin yapılabilmesini mecburi duruma getirebilmektedir.
5. Krizler, değişik ortamlarda ve farklı dönemlerde meydana gelen birbirine bağımlı pek fazla olayla meydana çıkmaktadır; her zincir reaksiyonu olarak her vaka, bir diğerine basamak olarak meydana gelmekte ve krizi artırmaktadır.
6. Kriz dönemlerinde krizin ne zaman başlayıp, ne zaman biteceğini kestirmek zordur. Örgüt içinde ne zaman sona ereceği bilinmeyen bir belirsizlik ortamı hâkim olmaktadır.
7. Krizin bir diğer özelliği, yöneticileri önemli ve acil karar almaya zorlamasıdır. Kriz dönemlerinde yöneticiler büyük bir karar sınavından geçerler.
8. Kriz, örgütlerin genel olarak gayelerini ve uzun dönemli stratejik programlarını bozucu bir şekilde etkileyebilmektedir. Örgütün amaçları ve hedefleri için tehdit unsurudur.

1.1.3 Krize Neden Olan Etkenler

Krizi neden olan etkenler, çevresel etkenler, örgüt içi etkenler, iç ve dış etkenlerin etkileşimi olarak üç şekilde aşağıda açıklanmaktadır.

1.1.3.1 Çevresel etkenler

Krize neden olan çevresel faktörle, kurumun denetlemesi dışında olan, büsbütün bağımsız, denetleme altında olmayan ve kurumlar tarafınca genellikle bilgi olarak onaylanan etmenlerdir. Kurumlar açıkça bir yöntem olarak etrafindakilerle temas içerisindedirler. Dış çevrede ortaya çıkan belirsizlik ve karmaşıklıklar kurum çevre bağlantısının tıkanmasına ve bu durumda krizlere sebep olur. Kurum çevre

ilişkilerinden doğan krizler, çevrenin arzularının kuruluşun bünyesinde yetenek ve kaynaklarının sona ermesinden ortaya gelebileceği gibi kuruluşun gereksinim ve beklentilerinin farklı çevrelerden karşılayamamasından da meydana çıkabilmektedir. (Koçel, 2003: 694). Krize neden olan çevresel etkenler aşağıda açıklanmaktadır;

Doğal Faktörler: Örgütlerin denetimi altında olmayan ve tedbir alınmasına karşın kriz yaratan doğal felaketler arasında deprem, sel, yangın vb. sayılabilir. Doğal felaketler kriz yönetimi açısından birbirini tetikleyen nitelikteki krizlere örnek oluşturmaktadır. Türkiye’de yaşanmış olan 17 Ağustos 1999 Marmara Depremi bu tür krizlere örnek olarak gösterilebilir (Koparal, 2004: 245).

Ekonomik Faktörler: Örgütlerin içerisinde çaba harcadıkları ekonomik sistem firmanın karşı karşıya gelebileceği karmaşıklık ve belirsizlik orantısını etkilemektedir. Ayrıca ekonomik koşulların hususları da kurumu etkilemektedir. İstikrarsızlık ve ekonomik dalgalanmalar, arz talep istikrarını bozarak, kurumun kullanabileceği girdilerin ve satmak istediği ürünlerin fiyat ve miktarlarını, kar marjlarını ve yatırım kararlarına tesir etmektedirler (Doğan, 2010: 44).

Hukuki ve Politik Faktörler: Hükümetin hem ekonomik hem de öteki sahalarda vereceği yeni kararlar yâda işletmelere yeni yükümlülüklerle hükümler, krize yol açabilmektedir. (Ataman, 1992) Çevresel atıklar konusunda yapılan düzenlemeler ya da tüketici haklarında yapılan düzenlemeler işletmelere yeni yükümlülükler getirebildiği gibi, çalışma hayatı üzerindeki düzenlemeler de bireyleri etkileyip çalışma süresinde değişikliklere hatta krizlere yol açabilmektedir (Öztürk, 2010: 10).

Teknolojik Faktörler: Günümüzde teknolojik değişikliklere Uyum sağlayabilmek, geliştirmek ve devam ettirebilmek işletmeler açısından bir gereksinimdir. İşletmenin kullanmış olduğu yöntem ve tekniklerde hızlı bir durumda değişme söz konusuysa bunun işletme için ehemmiyeti açıktır. Krizin meydana çıkmasında teknolojik farklılıkların hızı, farklılığa teknolojiye bağımlılık ve uyum süreci oranı mühim ölçüde etkilidir. Bilhassa gelişmekte olan bir teknoloji, talep ettiği hizmet ve malın yerine gelebilecek yeni etkinlikler ve mamüller ortaya çıkarmamışsa örgüt için kriz kaçınılmaz olabilmektedir (Öztürk, 2010: 10).

Sosyo-Kültürel Faktörler: Toplulukların değer hükümlerinin değişebilmesi, alıcıların huzursuzlukların ve sosyal karışıklıkların, firmaları krize götürebilmektedir. Lakin bilhassa cemiyetlerin değerlerinin değişebilmesinin uzun vakitlerde

gerçekleşebileceği düşünülürse, bu mana da kriz, az karşılaşılabilecek konum olarak da görülebilmektedir (Doğan, 2010: 45).

Diğer Faktörler: Rekabet koşullarında değişiklik, ürün üretimindeki hatalar, endüstriyel kazalar vb hatalar krize neden olabilmektedir (Vergiliel, 2001: 56).

1.1.3.2 İşletme içi etkenler

Örgütün kendi içsel dinamikleri de çevresel etkenlerin yanında krize sebep olmaktadır. Özellikle de yönetimin niteliği, bilgi toplama, örgütün yapısı ve değerlendirmede ki yetersizlik, örgütün çevreleriyle olan etkileşimi ve örgüt kültüründe krize sebep olan iç etkenlerdendir. Krize sebep olan işletme içi etkenler aşağıda açıklanmaktadır;

Tepe Yöneticilerinin Yetersiz Olması: Tepe yöneticilerinin yeteneksiz olması, krizi görememeleri ya da krizin önemini kavrayamamış olmaları, yeni problemlere “eski çözümleri uygulama eğilimi, çevrenin hareketli yapısı karşısında pasif” kalması mevcut sisteme yenilik getirememe, patrona yaranma hali vb. birçok neden işletmenin krize girme nedenleri arasında gösterilebilir (Öncül ve diğerleri, 2003: 101).

Eksik Bilgi Toplama ve Yetersiz Tecrübe: Krizler yalnızca beklenmeyen vakalarda meydana çıkmayabilir. Bilgi toplamada yetersiz ya da yavaş kalınması, işletme içinde yeterli bilginin toplanamaması yanlış toplanması ya da doğru toplanıp yanlış yorumlanması da krizin ortaya çıkmasında etken olabilir. Genellikle işletme ve çevresindeki olumsuz etkileşim sonucu oluşan tehditlerin farkına varılmaması krize yol açmaktadır. Bunun nedeni ise açıkça ihmal etme, bilgi toplayamama ya da tecrübesizlikle ilgilidir. Ancak değişikliklerin, geç olmadan fark edilerek gereken önlemlerin zamanında alınmaması tepe yöneticilerle alakalıdır. Hatta tepe yöneticilerin bu konuda karşılaştıkları baskılarla da alakalıdır denilebilir. Tepe yöneticileri, kriz esnasında, gerekenin yapılamamasına neden olan birtakım engellerle de karşılaşabilirler. Bunun yanı sıra, tehdit faktörlerini araştırmak ve bu faktörleri saptamaya hazır olmak genelde yöneticinin kötümserliği olarak kabul edilir (Ataman, 1992 58, Aktaran, Öztürk, 2010: 4)

Ürünün Yaşam Süreci: Doğuş, gelişme, olgunlaşma, gerileme ve çöküş aşamalarını içerir. Kurumların genişleme dönemlerinde tedbir alınmadan belirli bir sınırın aşılması, sorumluluk, karar verme, denetim alanı ve yetki konularında çatışma yaratarak kurum dengesini bozucu etki göstermektedir (Gül, 2010: 10).

Geçmiş ve Tecrübeler: Şimdiki durumu iyi anlamamanın en iyi yolu geçmiş tecrübelerdir. Ama geçmiş durumu analiz ederek mevcut durumu koruma eğiliminde verilecek kararlar faydalı ve rasyonel olmaktan daha çok hissi olacaktır. Önceki yöntemler kullanılarak yapılacak bir kriz yönetimi, mevcut durum için büyük ihtimalle uygun olamayacaktır. Ama geçmiş krizlerde başarıyı getiren çözüm yollarının tecrübe edilmesi, yeni krizlerde önemli ipuçları sağlayabilir. Bu ipuçlarından yola çıkarak mevcut çevreye uyum gösteren ve yeniliklere açık olan çözüm yolları bulmak önemlidir. Alınacak bu tedbirler mevcut çevreye ve kurum kültürüne uyum göstermelidir (Öztürk, 2010: 5).

Örgütsel Sorunlar: İşletme yapısında karar verme ve uygulama süreçlerinin yavaş olması, sıkça önemli hataların yapılması, uzun zamandır çözilemeyen problemler, işverenle iş gören arasındaki iletişim kopuklukları, aşırı merkezci yönetim politikası, yeniliklere kapalı olması sonucu yaratıcılığın engellenmesi, koordinasyon sorunları, statükocu davranışlar, risk alamama, denetim alanının çok dar veya geniş olması, gayelerin belirtilmiş olamaması, iş gören devir hızı ve devamsızlık oranlarının yüksekliği, hastalık ve iş kazalarındaki artış, aşırı iş yükünün olması, sinirsel gerilim ve çatışmaların artması, iş ortamından yaşanan hoşnutsuzluklar, eğitimlerin yetersiz kalması, stratejik planlama çalışmalarının yapılmaması, vb. gibi sorunların varlığı krizin gelmekte olduğunun en belirgin işaretleridir (Özgür, 2010).

Hayat Safhası: Hayat safhaları genel olarak 5 aşamadan oluşmaktadır: Doğuş, gelişme, olgunlaşma, gerileme ve çöküş. İşletmeler gelişme dönemlerinde gereken önlemleri almazlarsa, büyüme safhasında belli sınırlara ulaşıldığında işletme krizle karşı karşıya kalabilir. Karar verme de yaşanacak bir problem, denetimde yapılabilecek bir aksaklık, pazar taleplerindeki beklenmeyen bir artış krize neden olabilir. Büyük gelişme fırsatları, beraberinde büyük heyecan ve telaş getirir (Öztürk, 2010: 5).

1.1.3.3 İç ve dış etkenlerin etkileşimi

Krize sebep olan kurum içerisindeki etkenler ve çevresel etkenler birbirinden müstakil değildirler. Bunlar birçok zaman birbirinin etkileyicisi olmaktadır. Fakat iç ve çevresel faktörler arasındaki etkileşimin teşkilatı krize sokması aslında teşkilatın teşkilatla çevre arasındaki tabiiyet durumuna bağlıdır. Yani krizlerin var

olma ihtimali ve var olan krizlerin derecesi, teşkilatın çevresine tabiiyet derecesi ile doğru orantılıdır” (Demir, 2011: 18).

İç ve dış etkenlerin birleşiminde mühim olan bir başka konu, kurumların değişmeler karşısındaki duyarlılıklarıdır. Dış çevre koşulları ile kurum bağlantılarının uyumlu, etraftaki bireylerin gereksinimlerine yanıt verebilmesi ve kurumların amaçlarına ulaşabilmesine olanak temin etmesi, krizle karşılaşabilme olasılığını hafifletmektir. Ayrıca krizlerin olması vaziyetinde krizin durumunu hafifleteceğinden idarenin müdahalesini hafifletmektedir (Dinçer, 1998: 387).

1.1.4 Krizin Aşamaları

Krizin aşamaları, “kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası olmak üzere üç aşamadan” oluşmaktadır. Bunlar aşağıda açıklanmaktadır.

1.1.4.1 Kriz öncesi

Bu dönem, kriz aşamasına gelmeden önce belirtilerin kısım kısım giderek ağırlaştığı bir devirdir. Krizin meydana çıkacağına ilişkin ipuçları bu dönemde gelişmektedir (Tüz, 2001: 16). Krizin başlaması ve şiddetlenmesi ile ilgili süreç üç safhaya ayrılabilir.

Körlük: Krizin bilinmesi icap eden devredir. Türlü teşkilatsal eksiklikler ve verim gücü azalması başlamaktadır. Yönetim açığa çıkan problemleri kriz sendromu olarak anlayamadığı için tedbir alınmamakta ve değişmeye ayak uydurulamamaktadır (Tüz, 2008: 19).

Harekete Geçememe: Bu safhada performans düşüklüğü olduğu durumda, işletme normal etkinliklerine devam etmektedir. Değişim yönünde hiçbir şekilde hareket yoktur (Tüz, 2001: 18). İşletmede krizin tesirleri artıp belirgin bir durum almaya başladıkça işletme üst idaresi, krizin olmadığı gibi bir yaklaşım içerisine girmektedir (Haşit, 2000: 52). İşletme yöneticilerinin krizi sürekli olarak reddetmeleri, yönetim olarak değişime karşı koyma arzusundan ve işlerini kaybetme korkusundan ileri gelebilir. Değişim sonucunda istenmeyen sonuçların ortaya çıkabileceği konusunda duyulan kaygı, yöneticilerin değişime karşı olmalarının nedenlerinden birisidir. İşletme yöneticileri, yapılabilecek değişikliklerin özellikle işletmenin yönetim yapısı içinde köklü değişikliklere neden olabileceğini düşünmekte; bu bağlamda kariyerlerini kaybetme korkusuyla, işletmenin olduğundan

daha iyi durumda bulunduğunu göstermek için krizlerin mali belirtilerini olduğundan daha iyi görünmesini sağlamaya çalışmaktadır (Tekin ve diğerleri, 2005: 79,80). Yönetimin bu aşamada hızlı bir şekilde harekete geçerek, uygun etkinlikleri koyması gerekmektedir. Ayrıca, problemler belirlendikten sonra lüzumlu farklılıklar hemen yapılmalıdır.

Yanlış Karar ve Faaliyetler: Problemler fark edilince bilinmekte olan çözümler uygulanmaya başlanır. Değişimlere uygun hareketlere geçilmemektedir. Gerilim ve huzursuzluk performans düşüklüğü devam ettiği sürece artmaktadır. Panik başlamakta ve krizin eşiğine gelinmektedir (Tüz, 2001: 14).

Bu dönemde etraftaki değişimler ve iç sorunların anlaşılmasındaki belirsizlikler, idarenin uygulaması icap eden davranımın yönü bahsinde idareciler arasında belirli bir çözümün olmasını önlemektedir. İstikbale yönelik olabilir belirsizlik ve tehlike, hüküm seçenekleri artmaktadır. Bireysel değerlendirmeler ve sezgiler ortaya çıkmaktadır. Bu pozisyon ise, idareciler arasında düşünce benzerliği elde etmeyi zorlaştırmaktadır (Aslıyüce, 2010: 233).

1.1.4.2 Kriz anı

Tengilimoğlu'na göre Krizin meydana çıktığı ilk basamakta kurumun ve etrafındakilerinin farkına vardığı fiziksel mali ve psikolojik problemler uç noktalara gelmektedir. Kompleks ve gerilim artmaktadır. Yaratıcılıktan uzaklaşarak günlük işlere ağırlık verilmektedir. Çok çalışılsa bile performans düşüklüğü engellenememektedir. İşletmelerle alakalı olan öteki örgütler bu bağlantıları sınırlamaya başlamaktadır. Kriz dendiği zaman ilk akla gelen akut dönemdir (Tengilimoğlu, ve diğerleri, 2012: 264). Bu dönem, kriz sendromlarının bittiği ve artık bu belirtilerin sonlandığı hızlı bir şekilde ortaya çıktığı ve algıladığı dönemdir. Krizin ikinci basamağında (kronik dönem) krizin şiddeti azalmakta ama bitmemektedir. Başarılı bir kriz yönetimi, bu evreyi kısaltabilmektedir. ve krizi daha erken sona erdirebilir (Yavaş, 2005: 5).

Krizin büyüklüğü ve tesirine bakılarak bir panik havası oluşur. İlk şoktan çıkıldıktan sonra krizin çeşidine ve sertliğine bakılarak, önlem alınmaya ve krizin tesirlerinden doğrulmaya çaba harcamak gerekir. Kriz anı iki basamaktan meydana gelir. Bunlar: “Tırmanma aşaması ve Tırmanmanın durması ve gerileme aşamasıdır” (Filiz, 2007: 36);

Bu dönemde yaşanmakta olan ilk günler şok dönemleridir. Her şey kötü bir hal almış, devam etmekte olan dizayn bozulmuştur. Belirsizlik ön safhadadır ve bireyler çoğunlukla neye tutunması gerektiğini bilmemekte ve büyük bir şaşkınlık içerisinde olmaktadır. Karışıklığın olduğu bu dönemde felç olma durumu, herkes birbirinden bir şeyler yapma bekleme çabası içerisinde olmaktadır (Baltaş, 2002: 10).

Kriz anı dönemi aynı vakitte, bilim kirliliğinin ve kompleksinin üst seviyede olduğu bir periyottur. Bu periyotta hem krizden müteessir olan bütün birey ve yapılarıların hem de krizi idare edenler krizle alakalı açıkça, safi ve dosdoğru bilgi elde etmek istemektedirler. Bu şekilde krizin yetkileri ve nitelikleri hem de krizi atlatma şekilleri görülebilir. Bilgi kirliliğinin gereğinden fazla olması ise idarecinin hesaplı ve ölçülü olamayan hükümler vermelerine sebep olabilmektedir (Baran, 2004: 36).

Krizin çeşidine ve büyük oluşuna bakılırsa kurumun istikbali ve amaçları tehlikeye girebilir. Krizi sabitlemek ve tesirlerini en minimum seviyeye getirmek için gereğinden çok emek ve vakit gerekmektedir (Yavaş, 2005: 5). Kriz anı iç ve dış kaynakların kullanılarak son çözüm yolu etabıdır. Krizi halletmek adına kriz vaziyetine orantılı stratejiler belirlenerek yeni bir değişme hazırlanmalı, amaçlar ve öngörüler yeniden belirlenmelidir (Tutar, 2000: 64).

Kriz, seyrek bir şekilde kendi kendine, kendisini doğuran sebeplerin ortadan kaldırılmasıyla, birliktelikle de alınan etkili tedbirlerle tırmanma evresinde durma ve ardından gerileme evresine girer ve son olur. Kriz anlarının en önemli yanlarından birisi, her ne kadar ön ve yeterli şart değilse de- karizmatik liderlerin ortaya çıkmasına katkıda bulunmasıdır (Filiz, 2006: 37).

1.1.4.3 Kriz sonrası

Kriz sonrası dönem ise krizin bittiği sebeplerinin meydana kaldırılmak istendiği dönemdir. Kriz bu dönemde denetleme altına alınmış ve nihayetle bir şekilde sonlandırılmıştır. Ancak sürdürülen ve tesirleri büsbütün sonlandırılmaya çalışılmaktadır. Bu devre alınacak olan tedbirlerin, bu tedbirleri uygulayacak olan birey ve örgütler ile tedbirlerin tatbikat şekline göre uzun veya kısa olabilmektedir (Demir, 2011: 22). Ayrıca bu aşamada krize orantılı yanıtlar verilmez ise, kurum için sorunları çözümleme olasılığı olmaz ve o dönem süresince yıkılma kaçınılmaz

duruma gelmektedir. Değişime mutabık çözümlemelerle bu devrede kriz ortadan yok edilerek etkinliklere yeni bir yol kazandırılabilir (Tüz, 2001: 91).

1.1.5 Krizin Sonuçları

Kriz, çalışanlar, idareciler ve eksiksiz bir şekilde örgütün üstünde pozitif ve negatif bazı etkilerde bulunup, neticeler ile sonuçlanır. Bu neticeler, kısa dönemli olabildiği gibi uzun dönemli de olabilmektedir. Tekrar örgütün bir kısmında ve bölgesinde tekrardan oluşabileceği gibi genelinde de tekrarlanabilmektedir (Dinçer, 1998: 30).

Kriz, idari ve siyasi öncelik, ödenek yetersizliği, ve tercihlerin değişik taraflarda kullanılabilmesi gibi sebeplerle yarım kalan projelerin tamamlanabilmesine katkı sağlar, kriz döneminde, yapılabilmesi gereken birtakım projelerin uygulanmasına ve hazırlanmasına ve dolayısıyla değişime sebep olur. Kriz dönemleri müdahalelere ve karmaşık olaylara, geniş bir koordinasyona ve örgütlenmeye sebep olduğu için kriz dönemlerinde çalışanların ve kuruluşun dış çevrelerle iletişimi artmaktadır. Gerek kuruluşlar arası ve kuruluşlar içinde, gerekse kuruluşlarla sivil toplum kuruluşları arasında takım çalışması güçlenmektedir. Bu dönemlerde, yöneticiler, çalışanlar bir bütün olacak şekilde kuruluş deneyimi kazanmaktadır (Tüz, 2004: 86). Tekrardan kriz dönemlerinde örgütün problemleri ve yeteneksiz yönleri ortaya çıkabilir, kriz döneminin fevkalade şartlarında yeni kabiliyetler keşfedilebilir.

Kriz pozisyonunun kendi hususiyetleri ve ona yanıt niteliğindeki programsız değişimin bir neticesi olarak, işletme ve çalışanları üstünde bir hayli negatif sorunlar meydana çıkabilmektedir. Krizin sonuçlarıyla ilgili problemler üç grupta toplanır (Ashyüce, 2010: 237).

1. Kontrolün merkezileşmesi,
2. Ciddi kayıp korkusu tehlikeler ve krizden kaynaklanan risklerin durumuna göre karar verenlerde olumsuz tutumların gelişmesi
3. Kognitif süreçlerin ve karar kabiliyetlerinin tahrip olması.

Bu neticelerin sonucu olarak, işletmenin uyumlu bir şekilde etkinliğini hafifletici bir yol izler. Bu şekilde idareciler, eğilim ve negatif neticelere direnebilmek için farkında olma, duyarlı olabilme ve kapasite geliştirme gereksinimi hissetmeye başlamaktadırlar.

1.1.6 Kriz Kavramıyla İlişkili Kavramlar

Kriz kavramlarıyla ilişkili kavramlar, acil durum ve afet olmak üzere iki başlık şeklinde açıklanmaktadır.

1.1.6.1 Acil durum

Kriz tanımlarının karşılaştırıldığı temel tanımlardan biri “acil durum” tanımıdır. Acil durum tanımı kaynaklarda farklı şekillerde tarif edilmektedir. Negatif tesirlerini en minimum seviyeye indirmek için acil tedbirler alınabilmesini icap ettiren beklenmedik ve ansızın gelişen durumlardır (www.afad.gov.tr).

“5902 sayılı Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun ile Afet ve Acil Durum Yönetim Merkezleri Yönetmeliğinin 2. maddesinde yapılan tanıma göre acil durum, Toplumun tamamının veya belli kesimlerinin normal hayat ve faaliyetlerini durduran veya kesintiye uğratan ve acil müdahaleyi gerektiren olayları ve bu olayların oluşturduğu kriz halini ifade etmektedir. Bu tanıma göre acil durum krizin bir türü, özel bir halidir” (Demir, 2011: 25).

Bu tanımlamalarda da görülmektedir ki, acil durum, beklenilmedik bir şekilde meydana çıkan ve tesiri uzun bir zamana yayılmayan, toplumda yapılan faaliyetleri durduran ya da bu faaliyetlerin sekteye uğramasına sebebiyet veren bir kriz halidir.

1.1.6.2 Afet

Kriz ve kriz yönetimi ile ilgili kavramlardan en önemlileri afet ve afet yönetimidir. Shaluf ve arkadaşlarına (2003) göre zaman zaman birbirlerinin yerine kullanılabilen afet (disaster) ve kriz (crisis) iki farklı, ancak birbiri ile ilgili terimlerdir. Tanımları kullanıldıkları disipline göre değişebildiğinden iki terim için de evrensel olarak kabul görmüş birer tanım bulunmamaktadır. Kelimenin geleneksel anlamıyla bir “afet” aynı zamanda bir “kriz” değildir; çünkü kriz tehditler ve fırsatlar içeren önemli kararların özellikle kısa sürede alınmasını gerektiren bir durumu kastederken; afetlerde yaralanma ve ölüm tehlikesini de içeren büyük teknik acil durum koşulları altında başarılması gereken yönetim uygulamaları söz konusudur (Shaluf ve diğ, 2003: 24).

En genel kavramıyla afetler, bireylerin ekonomik, fiziki ve toplumsal kayıplar verdiği, kişilerin olağan periyottaki hayatlarını ve etkinliklerini sekteye uğratacak

topluluğun bütününe tesir eden ve bu topluluğun kendine has olanaklarını kullanarak baş edemeyeceği teknolojik, doğal yâda insani kökenli olaylardır (Ergünay, 2005: 1).

Afetler, ortaya çıkan olayların kendisinden çok doğurduğu neticeler olarak israk edildiği ve bir afetin büyük olması can kaybının ve ekonomik yitimlerle koşut olarak ölçülmektedir (Atlı, 2006: 1).

1.2 Kriz Yönetimi

Kriz yönetimi kriz vakitlerinde krize karşı etkili tedbirler almak, mevcut tehdit ve tehlikelerden en az ziyanla sıyrılmak ve kriz platformlarındaki gelişmeleri fırsata çevirerek amaçları taşıyan etkili bir yönetim sürecidir (Karlık, 2007: 60). Kriz yönetimi, aynı zamanda krize karşı organizasyonlar (devlet ve firmalar) aracılığıyla gerekli tedbirlerin alınması olarak da anlaşılmaktadır.

Kriz Yönetimi; krizle alakalı olabilen bütün semptomların meydana çıkmasıyla beraber krize sebep olabilecek öğelerin, krizin boyutunun ve tesirlerinin evvelden bilinerek rahatlatılmalı ya da meydana kaldırılmaları, krizin başlangıcında uygulamaya alınacak yöntemlerin etkililiğin artırılması, krizlere sebep olan olayların tesirlerinin meydana kaldırmak için ziyan olan maddi ve manevi referansların tesirli ve hızlı bir biçimde tekrardan düzelebilmesini kapsayan bir metottur (Fink, 1986: 88).

1.2.1 Kriz Yönetiminin Tanımı

Kriz yönetimi, konu üstünde araştırmalar yapmış yazar ve araştırmacılar tarafınca da türlü şekillerde tanımlanabilmektedir. Kriz yönetimi; örgütün acil durum eylemleri ile kişilerin sağlık ve güvenlikleri, kamu veya özel şirket mülkündeki kayıplar ve normal devam eden iş ya da süreçlerdeki olumsuz etkiler gibi tehditleri azaltmaya yönelik hızlı, verimli ve etkili şekilde başa çıkma yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Pheng, David ve Soon, 1999: 232).

Kriz yönetimi, kriz meydana geldiğinde ortaya çıkan kayıpları hafifletmek ve gelecekte ortaya çıkabilecek krizleri önlemek için yapılan çalışmaları kapsayan bir süreçtir (Pauchant, 2006: 2).

Bir başka tanımda ise kriz yönetimi; uyarı sinyallerinin belirlenerek, olası bir krize karşı hazırlık ve korumanın gerçekleştirildiği, gerçek bir krizin varlığında ise gerekli önlemlerin belirlendiği ve uygulandığı süreç olarak belirtilmiştir (Ataman, 2002: 253).

Diğer bir tanım ise daha çok yöneticiler üzerine odaklanmaktadır. Buna göre; Kriz yönetimi, bir idarecinin olası tehlikeli zamanlarda kendi gayelerini kabul edilebilir bir maliyetle karşılamaya çalışması aşamasıdır (Dinçer, 2003: 423). Kriz durumunda tesirli bir yönetim, örgütün kazanç ve kayıplarının büyüklükleriyle yakından alakalıdır. Örgütün karşı karşıya geldiği tehdit ve fırsatlar, kriz yönetiminde belirgin bir şekilde rol almaktadır.

Kriz yönetimine yönelik örgütsel açıdan bakılarak yapılan bir tanımda ise örgütün paydaşları da kriz yönetimi sürecine dâhil edilmektedir. Bu tanıma göre; Örgütsel kriz yönetimi, örgüt üyeleri tarafından dış paydaşlarla birlikte krizi önlemek ya da meydana gelen krizi etkili şekilde yönetmek için yapılan sistematik girişimdir (Pearson, 2002: 61).

Kriz yönetimi, krizleri anlamaya çalışmak ve onlarla baş edebilmek için sürdürülen etkinliklerin bütünüdür. Kriz yönetiminin temel gayesi işletmeyi karşılaşılabileceği bir kriz pozisyonuna karşı hazırlamaktır. Yöneticiler, artık krizin işletmeyi etkileyip etkilemeyeceğini düşünmek yerine nerede, ne zaman, nasıl ve ne şekilde bir krizle karşılaşılabileceklerini, kimin ve kaç kişinin bu krizden etkilenebileceğini düşünmek zorundadırlar. Bütün bu gelişmelere sonucunda, işletme yöneticileri herhangi bir zamanda karşılaşılabilecekleri krizleri önlemek ya da en az kayıpla atlatabilmek için kriz yönetimi çalışmalarına daha çok zaman ayırmak zorunda kalmaktadır (Haşit, 2000: 63).

1.2.2 Kriz Yönetiminin Özellikleri

Krizlerin olağanüstü dönemler olmaları nedeniyle yönetimlerinin de klasik yönetim anlayışından farklı şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Kriz yönetiminin kendisine özgü bazı hususiyetleri bulunmaktadır ve bu özelliklerden bazılarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Gafuroğlu, 2007: 14):

1. Kriz yönetimi, yönetimin özel bir şeklidir. Buna göre; kriz yönetimi ilk olarak krizleri önceden sezebilen, bunların çeşitlerini ayırt edebilen, bu kriz çeşitlerine göre lüzumlu önlemleri alabilen, bunlardan farklı şeyler öğrenebilen ve muhtemel olan en kısa zamanda toparlanabilen örgütleri meydana çıkarmayı hedeflemektedir (Yalçın, 2000: 77).
2. Kriz yönetiminde algı çok önemli bir unsurdur. Kriz yönetimindeki başarıda, yöneticilerin krizleri ne şekilde algıladıkları önem taşımaktadır.

Krizlere engel olmada yöneticilerin krizleri anlama durumlarına göre değişmektedir ve bu zamanlarda yöneticiler krizleri tehdit edici sebep olarak anladıklarında başarı olasılığı krizi önlemede artmaktadır.

3. Kriz yönetimi devamlı bir işlem olmaktadır. Başlangıç ve sonu yoktur. Önceden belli olan krizlerle alakalı hazırlanan planların devamlı bir şekilde denenmesi ve tekrardan incelenmesi gerekmektedir (Yalçın, 2000: 77).
4. Kriz yönetimi krizlerin çeşidine uygun bir şekilde gerçekleştirilen bir süreçtir. Her kriz türü kendine özgün işaretler ve çözümler içerdiğinden, kriz yönetimi kriz türlerine göre şekillenmektedir.
5. Kriz yönetimi, krizin en ufak zarar ve kayıplarla son bulmasını sağlar: Herhangi bir krizle karşılaşan örgüt, kriz dönemini önemsiz kayıp ve zararlarla atlatabileceği gibi, bu dönem örgütün yaşamının son bulmasıyla da sonuçlanabilir
6. Kriz yönetimi; erken uyarı sistemlerinin kurulması, hazırlık ve önleme mekanizmalarının geliştirilmesi, gerektiğinde örgüt dışı uzmanlardan faydalanılması vb. gibi örgüte bir takım ek maliyetler yükler. Fakat bu faaliyetlerin maliyetinin, örgütlerin yaşamlarının sürekliliğinin sağlanması için katlanılması gereken maliyetler arasında olduğu söylenebilir (Yavaş, 2005: 31,32).
7. Krizlerin başarıyla atlatılmış olması ve dolayısıyla kriz yönetiminde başarıya ulaşılması yöneticilerin kendilerine olan güvenlerinin artmasını ve morallerinin yükselmesini sağlayacaktır. Bu nedenle başarılı uygulanan bir kriz yönetimi uzun dönemde moral ve motivasyonu da olumlu yönde etkileyen bir süreç olarak ifade edilebilir (Yalçın, 2000: 77).
8. Kriz yönetimi örgüt için krizin minimum maliyet ve maksimum getiri ile sonuçlanmasını hedefleyen bir süreçtir (Filiz, 2007: 32).
9. Kriz yönetimi önemli, gerekli, zor ve karmaşık bir süreçtir ve bu nedenle krizlerin çözümlenmesi uzun zaman alabilmektedir. Krizi çözümlmek; esnek, yaratıcı, objektif, atak, cesaretli, grup çalışmasına yatkın, harekete hazır, yeniliğe açık, beklenmeyen durumlarda bilinmeyene ya da istenmeyene de hazır olmayı gerektirir (Filiz, 2007: 32).
10. Kriz yönetiminde iletişim, düzenleme, kontrol, maliyet, kültür, durumsallık, planlama, sistemlerin karmaşıklığı ve birbirine bağılılığı gibi

etkenler önemli bir yer tutmaktadır. Bu etkenler bir bütün olarak örgütün krizde kullanabileceği reçeteyi oluşturmakta, örgütsel değerler ve inançlar doğrultusunda krizlerin önlen dirilebilmesinde önem taşımaktadır (Yavaş, 2005: 31,32).

11. Kriz yönetimi birden çok safhadan oluşan karmaşık bir süreçtir ve etkin bir kriz yönetimi, birbirini takip eden karmaşık faaliyetlerin yerine getirilmesiyle gerçekleştirilir. Bu faaliyetler, kriz yönetimi sürecinde; - uyarı sinyallerinin belirlenmesi, -hazırlık ve koruma, - krizin kontrol altına alınarak kayıp ve zararın sınırlandırılması, - denge durumuna dönüş, - öğrenme ve değerlendirme olmak üzere beş safhaya ayrılarak incelenmektedir (Yavaş, 2005: 31,32).
12. Kriz yönetimi stratejik yönetim alanı ile yakından ilişkilidir, çünkü krizler örgütün stratejik hedeflerini de tehlikeye sokmaktadır.
13. Kriz yönetim ekibine hem fiziksel hem de ruhsal bir eğitim verilmelidir. Fiziksel ve ruhsal sağlık, başarılı bir kriz yönetiminin gerektirdiği en önemli özelliktir (Yavaş, 2005: 31,32).

Kriz yönetimi, krizin belirtilerinin ortaya çıkması, krizi kontrol etme önleme ve kriz sonrasında iyileştirme etkinliklerinin başarılı olacak şekilde ilerleyebilmesi etkinliklerini mecburi kılar. Bu da örgüte bir yöntem çerçevesinde olmasını gerektirir. Bu gereklilik; alt yapı, teknoloji, insan faktörü, örgütsel kültür öğelerini, örgütü düzenek anlayışıyla, krizi yönetmek ve krizi hazırlamak üzere harekete geçirmeyi öngörmektedir. Kriz yönetimi stratejik ve taktik bir denetleme sistemidir. Bunun için kriz yönetimi, oluşabilecek krizlerin stratejik seviyede kontrol ve yönetimini gerektirmektedir (Şen, 2011: 41).

1.2.3 Kriz Yönetiminin Amaçları ve Temel İlkeleri

Kriz yönetiminde asıl amaç krizlerden sıyrılmak veya krizi halletmek değil, mümkün olabildiği sürece krizin önüne geçmek, eğer önlenemiyorsa krizlerden başarılı bir şekilde çıkmaktır. Bu nedenle tesirli bir kriz yönetimi için kriz yönetiminin esas prensiplerinin bilinmesi önemli birer unsurdur (Erdoğan, 2006: 75). Kriz yönetiminin hususiyetleri ve dönemleri de dikkate alınarak incelenerek genel çizgileriyle kriz yönetiminin esas prensipleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Yavaş; 2005: 31,32; Akım, 2005: 23);

1. Kriz yönetiminin evveliden hazırlık, iyileştirme, acil müdahale ve yeniden yapılandırma basamaklarına bir bütün olacak şekilde yer verilmelidir.
2. Krizler acil durumlardan ve küçük çaplı olan kazalardan farklarını meydana çıkarabilen bir bakış açısını ifade edebilmektedir.
3. Topluluk katılımını sağlamalıdır.
4. Anlaşılır, açık ve kapsayıcı olmalıdır.
5. Esnek ve yeni koşullara uyarlanaabilir olmalıdır.
6. Yerel koşullara uygun yapılandırılmalıdır.
7. Öncelikler ve ihtiyaçlara yönelik olmalıdır.
8. Yeterli mali olanaklara sahip ve sürdürülebilir olmalıdır.
9. Birikmiş bilgileri ve verileri göz önünde bulundurmalıdır.
10. Zaraları ve önlemeyi en minimum seviyeye indirmeyi sağlayabilecek nicelikte olmalıdır.
11. Temel konulara odaklanmalıdır.

Kriz yönetiminin esas prensiplerinin bilinebilmesi ve bu prensiplere uygun olmanın önemi, aktif ve asri bir kriz yönetimi düzeni meydana getirmek için gerçekleştirilmesi uygun olan yasal ve örgütsel organizasyonların da, bu prensipler göz önünde bulundurularak esasa alınması lüzumundan kaynaklanmaktadır (Akım, 2005: 23).

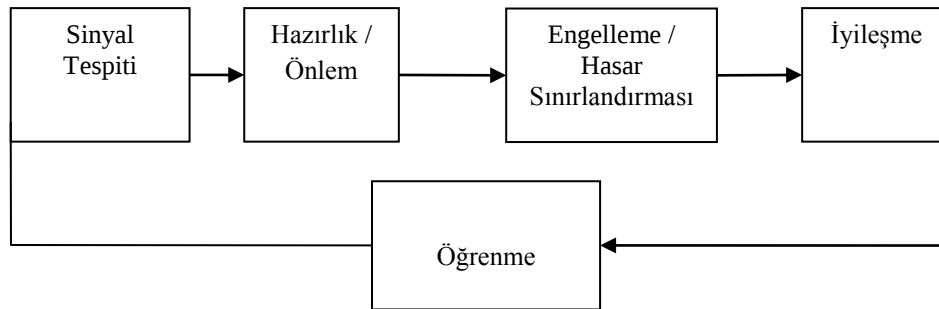
1.2.4 Kriz Yönetiminin Aşamaları

Kriz öncesinde krize karşı önlemler alınması, olası bir krizin hazırlıklı olarak karşılanması, kriz dönemlerinde örgütün mümkün olan en az hasarla krizi atlatabilmesi ve krizin getirdiği tehditlerin fırsata çevrilebilmesi etkili bir kriz yönetiminin varlığıyla mümkün olabilir. Kriz yönetimi süreci; içinde bulunulan duruma ve geleceğe yönelik olası sorun ve tehlike etmenlerinin belirlenmesini, bunlara uygun tepki ve davranış türlerinin saptanmasını, krizle başa çıkılabilecek önlemlerin alınarak bunların uygulamasını ve bu uygulamaların sonuçlarının değerlendirmesini kapsayan bir süreçtir (Filiz, 2007: 32).

Kriz yönetimi üzerine yapılan çalışmalar kriz yönetimi sürecinin birbirlerinden farklı safhalardan oluştuğunu göstermektedir. Bu safhalar (Tekin ve Zerenler, 2005: 242);

1. Kriz sinyallerinin tespiti,
2. Krize hazırlıklı olma ve gerekli önlemlerin alınması,
3. Oluşmuş ya da oluşabilecek kayıpları denetim altına alma ya da hasar sınırlandırılması,
4. İyileşme için gereken faaliyetlerin yapılması,
5. Son aşamada da öğrenmenin sağlanmasından oluşmaktadır.

Şekil 1’de kriz yönetimi sürecinin oluşturan safhalar görülmektedir.



Şekil 2.1: Kriz yönetimi sürecinin safhaları (Tutar, 2000).

Krizden çıkarılan derslerden sağlanan geri besleme ile saydığımız bu beş safhadan oluşan süreç tekrar başa, yani sinyallerin tespit edilmesi aşamasına döner. Kriz yönetimi sürecinin bu şekilde evrelere ayrılarak incelenmesi kriz yönetiminin uygulanmasında kolaylık sağlarken aynı zamanda her an krizle karşılaşılabilceğinin uyarısında bulunması açısından faydalı olmaktadır (Pheng, 1999: 235).

1.2.4.1 Kriz öncesi yönetim

Kriz öncesi yönetim, kriz sinyallerinin alınması, krize hazırlık ve korunma olmak üzere iki şekilde açıklanmaktadır.

Kriz Sinyallerinin Alınması: Kriz yönetiminin ilk safhası, bir kriz olasılığını haber veren erken uyarı sinyallerinin algılanmasını içerir. Bu sinyallerin doğru şekilde tespit edilmesi ise örgütte bir erken uyarı sistemi kurulması ile sağlanabilir. Kriz yönetimi sürecinin bu aşaması erken uyarı sinyallerinin tespitine yönelik olan bu sistemlerin kurulmasıyla ilgili çalışmaları kapsamaktadır (Filiz, 2007: 32).

Hemen hemen tüm krizler ortaya çıkmalarının öncesinde kriz ihtimalini haber veren “erken uyarı sinyalleri” gönderirler. Eğer bu sinyaller zamanında anlaşılabilir, incelenir ve etkili biçimde eyleme geçilebilirse pek çok kriz ortaya çıkmadan önce

engellenebilir (Mitroff, 2001: 7). Uyarı sinyalleri ne kadar belirgin olursa tehditlere karşı savunma ve örgütün denge durumuna dönmesi o kadar zor olacaktır. Bu bakımdan, uyarı sinyallerinin henüz belirginleşmeden saptanması ve değerlendirilmesi konusu önem taşımaktadır (Ataman, 2002: 257). Krizin ilk sinyallerinin tespit edilmesi, bu sinyallerin kaynağının belirlenmesine yönelik araçların oluşturulması ve önemli sinyallerin diğer zararsız sinyallerden ayrılabilmesi bu noktada yöneticilerin üzerinde durması gereken konular arasında yer almaktadır (Pearson, 2002: 72).

Erken uyarı sinyallerinin bir bölümü işletme dışından, bir bölümü işletme içinden gelen sinyallerdir ve örgüt yönetiminin olası bir krizi tespit etmek için bu iki çevreden gelen sinyalleri aynı nicelikte özenle alarak, kıymetlendirme icap etmektedir. Bu sinyallerin tespit edilebilmesi için bazı araştırmalar yapılması gerekmektedir. Bu araştırmaların bir kısmı şunlardır: (Haşit, 2000: 74-79).

1. Örgüt personelinin gönderdiği uyarı mesajları dikkate alınmalıdır: Örgüt içinde krize neden olabilecek gelişmelerin personel tarafından örgüt yönetimine ulaştırılabilmesi için etkin bir bilgi akışının sağlanması önemlidir. Örgüt yönetiminin kurduğu açık bir iletişim sistemi sayesinde örgüt içindeki olumsuz gelişmeleri izlemek mümkün olabilecektir.
2. Müşterinin fikir, şikayet ve beklentilerini yakından izlemelidir. Müşterinin kurum aleyhindeki şikayet ve görüşleri yaklaşmakta olan bir krizin fark edilebilmesinde mühim ipuçları elde edilmektedir (Haşit, 2000: 81).
3. Aynı endüstri dalında etkinlik belirlemek rakiplerle karşılaştırmalar yapılarak kurumun muvaffakiyeti değerlendirilmelidir: Örgüt yönetimi tarafından yapılan değerlendirmeler sonucunda endüstride uygulanan standart ölçüler ve performans ölçülerinde rakiplere oranla örgüt başarısında önemli düşüşler görülürse, bu başarısızlığa yol açan faktörler belirlenmelidir. Bu değerlendirmeler sayesinde örgüt yönetimi aynı endüstri dalında faaliyet gösteren rakipleriyle karşılaştırmalar yaparak olası bir krizle ilgili önemli sinyalleri yakalayabilecektir (Haşit, 2000: 81).
4. Toplam kalite ve kendi kendini yöneten grup uygulamaları: Toplam kalite yönetimi, ürün ve hizmet kalitesine etki eden, yönetim, üretim süreci ve dağıtım gibi faaliyetlerde ortaya çıkabilecek olumsuz gelişmeleri ortadan kaldırarak bu faaliyetleri sürekli olarak daha iyi hale getirmeye

çalışmaktadır. Kendi kendini yöneten ekipler ise, örgütlerin rekabet ortamında müşteri beklentilerini karşılamalarına ve aşmalarına yardımcı olan ve toplam kaliteye ulaşmada bir araç olarak hizmet eden gruplar olarak belirtilmektedir (Efil, 1999: 17). Bu çalışmalar örgüt yönetimine, ürün ve hizmetlerden, üretim sistemi veya hatalı ürünlerden kaynaklanabilecek krizleri erken tespit edebilme ve önleme konusunda yardımcı olabilmektedir (Haşit, 2000: 80).

5. Örgütsel ahlak ve çevrecilik uygulamalarına ağırlık verilmesi: Örgütsel ahlak ve çevrecilik faaliyetlerine önem veren bir örgüt, toplum gözünde olumlu bir algılama yaratacak ve bu olumlu algı, bir krizle karşı karşıya kalındığında toplumdan gelebilecek baskıları önemli ölçüde azaltabilecektir (Haşit, 2000: 81).

Krize Hazırlık ve Korunma: Krize hazırlık ve önleme basamağı, krizin meydana çıkarabileceği zararı önlemek gayesiyle kurumun birim, bölüm ve çevresini bozulmanın ortaya çıkaracağı zararın etkilerinden korumaya yönelik faaliyetleri içeren süreçtir. Yöneticinin krizi yönetme becerisi, krizin belirtilerine karşı alacağı tedbirlerle ve öngörülerindeki isabet derecesiyle yakından ilgilidir. Eğer yönetici muhtemel krizi ve boyutlarını önceden sezebiliyor ve gerekli önlemleri alabiliyorsa krizden kaçınmak mümkün olabilmektedir (Öztürk, 2003: 29).

Örgütte erken uyarı sinyallerinin belirlenmesi, krizin ortaya çıkmasını engellemek için yeterli olmayabilir; bu sinyallerin izlenerek belirlenmesi kadar, iyi bir şekilde değerlendirilmesi gerekir. Uyarı sinyallerinin değerlendirilebilmesi ise örgütün, gerekli hazırlık ve koruma mekanizmalarını kurmasına bağlıdır (Ataman, 2002: 257). Hazırlık ve önlem aşaması olası krizlerin önlenmesi ve bu krizlere karşı hazırlıklı olunması için yapılması gerekenleri içerir (Pheng, 1999: 235). Kriz yönetimi ekibinin, kriz yönetimi planının ve krizde iletişim planının oluşturulması bu aşamada gerçekleştirilmesi gereken faaliyetlerdendir.

1.2.4.2 Kriz anı yönetimi

Kriz anı yönetimi, krizi denetim altına alma ve krizi çözme olarak açıklanmaktadır.

Krizi Denetim Altına Alma: Denetim aşamasında artık olası bir kriz değil, gerçek bir krizin varlığı söz konusudur ve kurum bu krizin içinde bulunmaktadır. Bu

aşamada gerek çalışanlar gerekse yöneticiler korku, panik içinde ve stres altındadır. Artık krizin kontrol altına alınması planlı ve organize bir çalışmayı zorunlu kılmaktadır (Gül, 2010: 19,20).

Krizin denetim altına alınması faaliyetleri (Tekin ve Zerenler, 2005: 242);

1. Personelin moralini yüksek seviyede tutmak muvaffakiyetin ön koşuludur. Bu gayeyle bireyleri suçlayan bir siyaset izlenmemelidir.
2. Karar almaya stres altında hazırlıklı olmak gerekmektedir.
3. Beklenmeyecek şeyleri düşünerek, planların yerine getirilmesinde kimsenin desteği olmayacağı düşünülerek hareket edilmelidir.
4. Medya ile ilişkilerin güncelleştirilmesi yararlıdır.
5. Kurum merkeziyle gelişmeler mevzuuyla sistemli olarak iletişim kurulmalıdır.
6. Kriz pozisyonunda örgütü terk etmek isteyen bireylerle uğraşılmalıdır.

Eğer ki erken uyarı mekanizmaları sistemli bir şekilde devam etmezse hazırlık ve önleme sistemleri devreye girmeyecektir. Bu etapta muhtemel olabildiği kadar hem meydana çıkan krize karşıt hazırlık etabını, hem de krizi denetleme altına alma gayesiyle, onun tarafını farklı taraflara çevirebilme etabını içermektedir.

Krizi Çözme: Bu aşamada krizi çözmek için erişebilecek dış ve iç kaynaklar soruşturularak çözüm arayışlarına gidilir. Kriz esnasında kurumun bir bölümü krize engel olmak isterken bir bölümü ise kurumu kriz evvelki ve hatta bundan daha kuvvetli bir aşamaya getirebilmenin yollarını aramalıdır. Bu yapılırken hedef ve amaçlar baştan belirlenmeli ve yeni politika ve stratejiler geliştirilmelidir (Aksu, 2008: 47).

Krizi çözmek için yapılan çalışmalar da bir süreç olarak anlatılabilir. Krizi çözme aşaması her şeyden önce kurumu krize sokan sebeplerin belirlenmesi ile hareket geçilir. Gaye kurumu yeniden istikrara yükseltmektir. Bu süreçte esnek kriz çözüm planları oluşturmak, etkili bir enformasyon sistemi kurmak ve burada toplanan verileri kullanarak örgütün amaçlarını yenilemek, sistemin eksiklerini gözden geçirerek yeniden yapılandırmak, bu tekrardan yapılandırma çalışmalarını gerçekleştirirken bir kriz yönetim takımı meydana getirmek, kriz çözüm programını tam bir şekilde tatbik etmek ve bunun denetlenmesini yapmak ve düzenin mevcut pozisyonu ile evvelki pozisyonunu mukayese ederek kararlılığı temin etmeye yönelik çalışmalar yapmak gibi prosedürler kullanılmaktadır (Tutar, 2000: 96).

Kriz anı yönetimi evresinde olağan dönem yönetim uygulamalarından sapmalar görülebilmektedir. Bu dönemde yönetim merkezileşebilir normal örgüt şemasından

kopmalar olabilmektedir. Yönetimin merkezileşmesi, süratli karar alma baskısının da tesiriyle kurumun dengede olmasına yardımcı olabilmektedir. Veya merkezkaç örgüt yapısı denilen kriz sürecinin belirli evrelerinin değişik birimler türünden uygulandığı bir vaziyet meydana çıkabilmektedir. Yalnız güçlü bir iletişim düzeni yok ise bu yapı daha çok ziyana sebep olabilmektedir (Arslan, 2009: 6).

Bilhassa bu dönemlerde kriz yönetimi bakımından lüzumlu olan bir özellik krizi yöneten kişilerin liderlik becerilerine hâkim olmalarıdır. Bunun nedeni özel bir yönetim şeması olabilen kriz yönetimi özel bir liderlik becerilerini de gerektirmektedir. Bazen bir kişilik özellikleri bazen de bir rütbenin niceliği bazen ise bir davranımın türleri olarak meydana atılan liderlik niceliklerine hâkim yöneticiler krizlerin oluşabilmesini engelleyebilir, vakitlerini kısaltabilir, negatif sorunlarını azaltabilir ve krizlerin kronik bir duruma gelebilmesini engelleyebilmektedirler (Aksu, 2009: 2438).

1.2.4.3 Kriz sonrası yönetimi

Kriz sonrası yönetimi ise, kriz sonrası iyileştirme ve öğrenme olarak açıklanmaktadır.

Kriz Sonrası İyileştirme: Krizin atlatılması ve krizin yol açtığı hasarın sınırlandırılmasının ardından örgütün mümkün olan en kısa zamanda tekrar kriz öncesindeki olağan faaliyetlerine geri dönmesi beklenir. Kriz dönemlerinde örgütsel sistemde görülen bozulmaların düzeltilmesiyle ilgili kısa ve uzun dönem içerisinde yapılması gereken çalışmalar kriz yönetiminin bu aşamasında gerçekleştirilir (Haşit, 2000: 70). Bu aşama örgütün kendini iyileştirmesini; diğer bir ifadeyle denge durumuna geri dönmesini içeren faaliyetlerden oluşmaktadır.

Krizin ortadan kaldırılmasının ardından krizin örgüt üzerinde yapmış olduğu; - örgüt üyelerindeki psikolojik sorunlar, -öz savunma artışı, -morallerin bozulması, - iletişim kopuklukları vb. gibi pek çok etkinin giderilmesi iyileşme sürecinde yapılması gereken çalışmalardandır (Ataman, 2002: 257). Söz konusu çalışmalar içerisinde örgütler, tekrar normal faaliyetlerine dönebilmelerini sağlayacak, daha önce test edilmiş uzun ve kısa dönemli programlar geliştirir ve uygularlar (Pheng, 1999: 235). Bu programlarda yöneticilerin krizden çıkışa yönelik olarak üzerinde durmaları gereken faaliyetlerin neler olduğu, iyileştirme stratejisinin performansının değerlendirilmesi için ne tür ölçümlerin kullanılacağı ve bu aşamanın sonucunda

örgütte iletişimi ne şekilde sağlayacakları konusunda tasarımlar yapmaları gerekmektedir. Kriz sonrasında krizin örgütte yarattığı olumsuzlukları ortadan kaldırmak ve örgütte yeni bir gelişim süreci elde edebilmek için aşağıdaki faaliyetler yerine getirilmelidir (Öztürk, 2003: 32);

1. Tüm personeli kapsayacak biçimde eğitim planlarının gözden geçirilmesi ve sistematik bir eğitim sürecinin başlatılması.
2. Liderler için geliştirme programlarının yapılması,
3. Çalışma ortamının iyileştirilmesi, benchmarking yapılması,
4. Başarılı çalışanların performanslarından dolayı ödüllendirilmesi,
5. Toplantılarda kriz süreciyle ilgili olarak çok yönlü değerlendirmeler yapılması,
6. Çalışanlar düzeyinde yeni becerilerin geliştirilmesi ve bu becerileri kullanma fırsatlarının çalışanlara verilmesinin sağlanması,
7. Uzun dönem verimlilik ve etkinlik programı için vizyon ve misyon bildirilerinin hazırlanması.

Bu faaliyetlerin yerine getirilmesiyle birlikte artık örgüt kriz öncesindeki olağan faaliyetlerine geri dönmeye hazır duruma gelir.

Öğrenme: Krizin ortadan kaldırılması ve iyileşme sürecinde örgüt üzerindeki olumsuz etkilerinin giderilmesinin ardından, yaşanan krizin değerlendirildiği ve tekrar yaşanmaması için önlemlerin alındığı, derslerin çıkarıldığı en son safhaya geçilir. Kriz yönetimi sürecinin son safhası olan öğrenme ve değerlendirme safhası; sürekli araştırma ve örgütün kendi deneyimlerinden ve geçmişte yaşadığı diğer olaylardan çıkardığı derslerin yeniden gözden geçirilmesi ile ilgilidir (Pheng, 1999: 235). Bu çalışmalarda amaç, kriz dönemlerinde alınan karar ve önlemlerin değerlendirilerek ileride karşılaşılabilecek krizlerle daha iyi mücadele edilmesini sağlamaktır.

Bu aşamada yapılanları “hatasız öğrenme” olarak adlandırmak mümkündür (Demir, 2008: 24). Öğrenme ve değerlendirme safhasında önemli olan nokta; örgütün krizden neler öğrendiği ve bu deneyimlerini gelecekte yaşanabilecek bir krizi önceden önlemek için kullanabilmesidir. Bunun sebebi; krizlerin örgüte bir takım zararlar verse bile doğru yönetilerek iyi değerlendirdikleri zaman üst yönetime önemli deneyimler kazandırabilmeleridir. Kazanılan bu deneyimler sonraki krizler için kullanıldıklarında fayda sağlayacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

KAMU YÖNETİMİNDE KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ

2.1 Kamu Kavramı

2.2 Kamu Tanımı

Kamu tanımı, farklı manalarda kullanılmaktadır. Habermas, kamu kavramının kökeninde yatan “herkese açık” anlamını vurgulamaktadır (kamu yolları, kamu davası gibi). Bu anlam özel alandan, latince “privare” sözcüğünden (bir şeyi tecrit etmek, kendine mal etmek) ayrılmaktadır. “Kamu’nun hukuki anlamını vurgulayan kamu yetkisi, kamu hukuku gibi hukuksal kavramlarda ise devlet vurgulanmaktadır. Burada kamuya hukuksal, siyasal anlamda bir statü yüklenmiştir” (Erdoğan, 2006: 4).

Kamu kavramı Türk Dil Kurumu’nun Türkçe Sözlüğünde “Halk hizmeti gören devlet organlarının tümü” olarak tanımlanmıştır (TDK, 2015). Kamu kavramı geleneksel manada belirli ekipleri sınıfları yâda yetkeye sahip olanları; modern manada ise milli hudutlar içerisinde yaşayan tüm bireyleri kapsamaktadır. Çünkü birey olabilme niceliği bakımından “az insan”, “çok insan” yoktur. Herkes insandır ve cemiyetin eşit haklara sahip bir parçasıdır. Kamu tanımının, bu manada milli sınırlar içerisindeki bütün bireyleri kapsaması modern demokrasi kuramının tabanını oluşturmaktadır (Bilgen, 1995: 159).

2.3 Kamu Yönetimi Kavramı

Kamu yönetimi kavramı geniş ve dar anlamıyla 2 boyutta ele alınabilir. Geniş anlamıyla kamu yönetimi; yaşama, yürütme ve yargı işlevlerinin tümünü kapsar, dar anlamıyla ise devletin yürütme işlevini belirtir ve örgüt olarak yürütme organının yönlendirdiği kamusal faaliyetleri gerçekleştiren aygıtı ifade eder (Gözübüyük, 2004: 4). Kamu yönetiminin sözlüğü, kamu yönetimi tanımının üç kavramını vermektedir.

Bunlardan ilki, devlete veya ona bağılı örgütlerde eylemde bulunabilen bireylerin grupların davranımlarıyla alakalı olan,; ikincisi, devletin gayelerini gerçekleştirebilecek şekilde örgütlenmiş birey gücü ve araç gereç ile bunların yönetimi; üçüncüsü ise, kamusal politikaların oluşturula bilinmesinde siyasal karar organlarına teknik destek sağlayabilen ve bu politikaları uygulayabilen kurumlar bütünüdür (Bozkurt ve Ergun, 1998: 113).

Kamu yönetimi kavramı Türk Dil Kurumu'nun Türkçe sözlüğünde ise Devletin yönetim etkinliklerinin verimli ve yararlı bir şekilde düzenlenebilmesiyle uğraşabilen bilim dalı olarak ifade edilir. Bu tanımlardan hareketle kamu yönetiminin kamu bürokrasisi aracılığıyla yürütme erkini kullandığı ve devletin kaynakları ile finanse edilen faaliyet ve programları örgütlediği ve yürüttüğü söylenebilir. Buna paralel olarak vatandaşlar da devleti ya da kamu yönetimini, devletin idaresi ya da hükümetin icraatı şeklinde algılamaktadır (Gökçe, 2007: 8).

Kamu yönetimi, eksiksiz bir cemiyetin iç içe girebilmiş ve çoğu zamanda kendileriyle tutarsız olmak problemleri arasında olan bir yönetsel sistemdir. Kamu yönetimi, akademik bir disiplin, bir meslek ve bir etkinliktir. Kamu yönetimi, disiplinler arası köprü vazifesini yapan ve böylelikle türlü disiplinlerden lüzumlu olan yerleri alan ve bunları kamusal sorunların çözümüne tatbik eden bir disiplindir. Kelime olarak "kamu", Türkçe 'de, hep, bütün; bir ülkedeki halkın bütünü; halk, amme gibi anlamlara gelmektedir (Acar ve Sevinç, 2005: 20,21).

Kamu yönetimi, Hukuk'tan İktisat'a, İşletme Bilim'inden Siyaset Bilim'ine kadar giden geniş çaplı bir yelpazedeki bilim dallarının birleşme alanında yer almaktadır. Siyaset Bilimi, Sosyoloji, Sosyal Psikoloji ve İşletme Bilimi gibi disiplinler, kamu yönetiminin ilerlemesine yardımda bulunan bilimlerden bir kaçıdır (Bozkurt ve diğerleri, 2008: 32).

Toplumlar, hacim ve ilişkilerdeki yoğunluk açısından büyüdükçe devletler de yapı ve işlevleri itibarıyla gelişmekte; örgütler profesyonelleşmekte ve ayrımlaşmaktadır. Buna bağımlı olarak, yönetim etkinliklerini ilerleten kamu kurumları da, yapısal görünüş ve işleyiş açısından daha komplike ve teknik hale gelebilmektedir. Kamu yönetimi ile ilgili etkinliklerin çoğalması, komplike ve teknik bir kailte göstermesi, bu tanımın çeşitli kavramlarını ortaya çıkarmaktadır. Bu kavramlar yaygın bir olgu olan kamu yönetiminin farklı görüntülerini

yansıtmaktadır. Bu da kamu yönetiminin çok kapsamlı ve güçlü bir alan olduğunu göstermektedir (Acar ve Sevinç, 2005: 20,21).

2.4 Kamu İdaresinde Kriz Yönetiminin Önemi

Depresyon ve ruhsal çöküntü evresi olarak adlandırılan kriz dönemi bir dönüm noktasıdır. Kriz dönemi fırsatları ve tehlikeleri beraberinde getirmektedir. Bu dönemde hayatın her evresinde doğal dizayn bozulmakta ve kargaşa yaşanabilmektedir (Özmaya, 2010: 68).

Yukarıda açıkladığımız gibi “kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası” olmak üzere üç bölümden oluşan kriz yönetimi hem kamu sektörü hem de özel sektör açısından önemli bir durum arz etmektedir.

Aynı zamanda kriz yönetimi krize sebebiyet veren hadiseler ve neticeleri bakımından bakıldığında toplumsal yarar bakımından kamu büyük bir mesuliyet içerisinde olur. Kriz denildiği zaman kamu yönetiminde, kamu kurum ve kuruluşlarında ortaya atılan kriz oluşmaktadır. Kamu yönetiminde meydana gelen beklenmeyen problemler karşısında örgütsel hantallık, merkeziyetçi yapı, kırtasiyecilik ve bürokrasi, dışa kapalılık ve gizlilik ve en önemlisi kuralcılık gibi sebepler nedeniyle yeteri kadar esnek bir yönetim modeli meydana çıkaramamakta ve inisiyatif alınamamaktadır. Bu sebeple kriz yönetimi, beklenmedik problemlerin meydana çıkmasını önlemek ve her ne olursa olsun bu şekilde olan problemler meydana çıktığında lüzumlu tedbirleri alıp uygulamak bakımından, yönetmelikle kendisini çok sıkı ihtiraslı bulan ve alışılmış durumlarla kendi sınırını belirleyen kamu yönetimleri için çok ama çok önemlidir (Özmaya, 2010: 68).

Kamu yönetimi düzenek bakış açısı durumuyla ele alındığı zaman bir düzenek barındıran bir idare karşımıza gelmektedir. Her bir kuruluş veya örgüt kendi kuruluş ortamında kendi işleyişine sahip ayrı bir sistemdir ve bununla birlikte büyük bir düzenin ufak bir alt düzeni olarak da işleyişine devam edebilmektedir. Açık bir düzenek olan bu yapı içerisindeki bir bozukluğun bile daima birbirini etkilemesi nedeniyle düzeneğin bütününe dahi ziyan verecek bir probleme dönüşmesi muhtemeldir. Nedeniyle kimi vakit siyasi, kimi vakit iktisadi, kimi vakitte de toplumsal olarak anlatılabilen yönetsel kriz sahalarının her biri, esas da biri birinden özgür olmayıp, biri biriyle iç içe olan ve aynı aşamada önemli olan sahalardır. Aralarında olan farklar kriz durumunu oluşturan ayrımlı sebepler olarak

adlandırılmaktadır (Özmaya, 2010: 68). Son zamanlarda iktisadi ve siyasi krizlerin, doğal afetlerin kamu yönetimini negatif yönde etkilemesini, yönetimin değişmelere ve gelişmelere hızlı bir şekilde uyum sağlayamaması neticesinde olumsuz niteliklerin artarak büyümesi kriz dönemlerinde değişik bir yönetim örneğinin tatbik edilmesi lüzumunu çok açık bir şekilde göstermektedir (Filiz, 2007: 40).

2.5 Kamu İdaresinde Kriz Yönetim Örgütlenmesi

Kamu yönetimi sahasında küreselleşmeyle beraber kriz yönetimi zihniyeti değiştirmiştir. Kriz yönetimi ile alakalı gerçekleştirilen bilimsel çalışmalar kamu yönetimi sahasında da tesirli olabilmesiyle kriz yönetim biçimi geliştirilmiştir. Ve buna bağımlı olarak kamu yönetiminde kriz yönetimi kurumsallaşması meydana getirilmiştir. Kriz yönetimi öncesinde daha fazla afet yönetimi olarak algılanmakta ve son zamanlarda tatbik ve karar alma aşaması olarak algılanabilmektedir (Özmaya, 2010: 68).

Bunları göz önünde bulundurduğumuzda kriz yönetimi ile alakalı olarak kriz yönetim etkinliklerini öne sürülen bireylerden ortaya çıkan birimin kurulması, planlama ve karar verme basamağında yetkilendirile bilinmesi icap etmektedir. Kriz yönetim takımının asli görevi, kurumun tüm kriz yönetim etkinliğinin planlanması, organize edilebilmesi ve uygulanabilmesidir. Bununla birlikte kriz takımına düşen öbür mühim vazife, kalıcı olarak kendini ve kurumu terbiye ederek ve geliştirerek krize hazır olmayı temin etmektedir.

Kriz yönetim takımının yapılabilmesi hususunda görüş benzerliği olmamaktadır. Birimin kurum merkezinde düzenlenmesi kriz yönetimi bakımından yetkinin ve otoritenin merkezileşmesi gibi bir mahsur ortaya çıksa da, orantılı bir yapı olarak görülebilmektedir. Kurmay ve üst yönetim ekipmanlarından meydana gelen grup, “bir idarecinin başkanlığında siyasetleri yapan takım, idare takımı ile iletişimi ve dayanağı temin eden takım olmak üzere üç bölüme ayrılmaktadır. Kriz yönetim takımının kimyası kadar mühim olan öteki durum ise, kriz idarecilerinin iyi bir önder ve tesirli bir idareci olmaları gerektiğidir” (Özmaya, 2010: 68).

Kriz yönetim grubu kriz yönetimini ve denetlenmesini uygulayacak takımdır. Kriz grubunun kriz yönetim düşüncesinin meydana getirilmesi, kriz yönetim düşüncesinin tatbik edilmesi, kriz yönetim düşüncesinde olmayan sorunları görüşmek üzere üç mühim vaziyeti olmaktadır ve krizin vasfına göre bir ya da

gereğinden ziyade kriz takımı meydana getirilebilir. Kriz yönetim takımı karar alıcı ve tatbikatçılardan oluşur. Kriz yönetim takımı bir anda oluşan krizi yönetmek için uzman kişiler ve yetkili olan kişilerden meydana gelen bir heyet halinde çalışır. Kriz heyeti üyeleri; anlayabilme kabiliyeti güçlü, sezgileri yüksek, gereğinden fazla alan da bilgili, artırma mesuliyet alabilecek, doğru düşünebilen, kendisinden emin, strese tahammül edebilen, sorun halleden bireyler olabilmelidir. Kamu yönetiminde ise kamu idareci ve çalışanlarının takım çalışmasına eğimli olmamaları yeteneksiz taraflardan birisi olarak meydana gelmektedir (Filiz, 2007: 40).

Bütün bu açıklamalara bakıldığı zaman afet ve kriz yönetiminin beraber açıklandığı zaman, özgür, taşra teşkilatı da olan, başka sivil kurumların ve halkın da aktif olup, katılımının elde edebileceği, uzman bireylerden meydana gelen, Kuruluşunda uygulama bilimleri ve kuralları olan, hiç değilse müsteşarlık seviyesinde kurumlaşmış bir yapı teklif edilebilir. Bu müsteşarlıkta sadece afet şekillerine yönelik bir kurumlaşma değil oluşabilecek kriz durumlarına göre değişik daire başkanlıklarının ve bunların altında lüzumlu tatbik bölümlerinin olduğu bir kurumlaşma yapılabilir. Bu bünyede en alt basamakta bulunan sivillerden oluşan ilk katılım takımlarının yer alması, temel kurumlaşma bölümün illerde yerleşecek kriz yönetim merkezleri olabilmesi sağlanabilmektedir. Bu kriz yönetim merkezleri yalnızca kriz durumlarında etkinlik belirten bölümler değil sivillerin iştirakinde da sağlandığı, kriz meclislerinin olduğu, olabilecek kriz durumlarına yönelik eğitim etkinliklerinin yürütüldüğü, halkın bu hususta bilinçlendirildiği, lüzumlu planlamaların gerçekleştirildiği müdürlük bölümünün bulunduğu örgütler olabilmektedir (Özmaya, 2010: 68).

2.6 Kriz Yönetimi Uygulaması ve Kamu Yöneticileri

Kamu yönetiminin en belirgin özelliği zor değişen bir bünyede olabilmesidir. Buna bağımlı olarak kamu yöneticileri de tradisyonel idare tarzlarının dışına çıkmayarak statükocu bir davranış göstermektedirler. Statükocu vasıflarından ötürü kamu yöneticileri olağandışı pozisyonların olağandışı tatbik icap etmesinden huzursuzluk hissetmekte ve bu şekilde olan tatbiklere direnebilmektedirler (Aykaç, 2001: 128).

Kamu yöneticilerinin yeteneksiz yönlerinden birisinin de takım çalışmasına eğimli olmadıkları söylenebilir. Bilhassa kriz yönetiminde takım çalışmasının önem

taşıması, ayrıca mecburi tutulması, kamu kuruluşlarının bu sahada arzulan görevleri istenilen vasıfta takdim etmeleri güçleşmektedir. Takım çalışması için, çaba harcayanların bir takım mevzularda eğitilmiş olmaları ve takım çalışmasının avantajlarına güvenmeleri gerekli olmaktadır.49 takım duygusunun ilerlemesi için çalışanlar arasında görüş ve önsezi bütünlüğü meydana getirilmeli, benzeri gayelere sahip olan, aynı kıymet hükmüne ehemmiyet gösteren, aralarında güven bağlamı olan, eğitim mevzusunun aynı olduğu kişilerden oluşabilen çalışma ekipleri meydana getirilmelidir (Aykaç, 2001: 128).

Kamu yöneticilerinin bu özellikleri sebebiyle kriz yönetiminde gerçekleştirilecek çalışmaların muvaffakiyetli neticelendirilmesi için bunlar yapılabilir:

1. İlk önce teşkilatlarda alışılmış yöntemler ve uygulamalardan farklı olarak davranma yeteneği için gereken tedbirler alınmalı ve uygulanmalıdır. Kriz zamanlarında alışılmış metotlardan farklı çalışmalar yapılacağı için çalışanlara empoze edilmesi ve bu yapılacak çalışmaların doğal bir durum haline ulaştırılması gerekmektedir.
2. Krizin özellik ve boyutuna istinaden sistemler geliştirilmeli ve bu sistemlerin doğru bir biçimde yapılması gerekmektedir.
3. Kriz zamanlarında teşkilatsal yapıda, teşkilatlanma şeklinde, hedeflerde nasıl bir yoldan gidileceğinin çok açık bir şekilde açıklanması gerekir.

Kriz yönetiminde başarmanın karşılığı çok mühim olmaktadır. Krizin incelenen sistemle başarıyla neticelendirilmesi, idarecilerin kendilerine olan yürekliliklerini ve morallerini yükseltecektir. Krizi yönetecek insanların anlama güçleri, kriz yönetiminde mühim bir şekilde gerçekleşmektedir. Bu sebeple krizleri engellemedeki başarı, yöneticilerin krizleri hangi tarzda anladıklarına bağımlı olacak şekilde değişebilmektedir. Kurumlar kriz devirlerinde sorunların çözümünün kendi iç hareketlerinde olduğunun farkına varmalıdır. Bunun için, krize sebep olan pozisyonlar belirlenerek, çözüm şekilleri aranmalı ve problemi yok etmek için en mutabık olan yöntem izlenmelidir. idareciler, bunalım anlarında, çalışanlarla ve çevre ile haberleşme en üst seviyede tutmalıdır (Karaköse, 2007: 12).

2.7 İlgili Araştırmalar

Gül (2010) “İstanbul ilinde Üç Farklı Statüdeki Hastanede Çalışan Hemşirelerin Kriz ile Karşılaşma Durumları, Kriz Yönetimine Bakışı ve kişilik

Özellikleri” başlıklı araştırmasında Kriz; umulmadık bir anda var olan, karar vermek için zamanın kısıtlı olduğu çok fazla stres barındıran bir zaman dilimidir. Kurum dışı faktörler ve kurumun kendi yapısal sorunları kriz nedenidir. Kriz yönetimi; olası kriz durumlarına karşı kriz belirtilerini algılama ve kurumun krize düşmesini engelleme; kriz ortaya çıktıktan sonra ise en az zararla atlatılmasını sağlama, yeniden yapılanma amacıyla gereken hazırlık ve faaliyetlerin uygulanması ve kontrolünü içerir. İnsanları birbirinden ayıran, onları diğerlerinden farklı kılan en önemli faktör kişiliktir. Bireyin kişilik özellikleri onun olaylara bakışını etkiler. Araştırmamız İstanbul İlinde üç farklı statüdeki hastanede çalışan hemşirelerin kriz yönetimine bakışı ve kişilik özelliklerinin değerlendirilmesi amacıyla 2009 Haziran - 2010 Ağustos dönemleri arasında yapılmış, kesitsel tipte bir çalışmadır. Araştırma sonucunda krize neden olan faktörlerin belirlenmesi, krizle başa çıkmak için gerekli politikaların geliştirilmesi ve tüm çalışanlar için hizmet içi eğitim önerilmektedir.

Ersöz (2010), “Ekonomik Krizlerin Hazır Giyim Sektörüne Etkileri ve Kriz Yönetimi” başlıklı araştırmasında, cumhuriyetten buyana belirlenen ulusal ve uluslar arası, Toplamda 13 ekonomik krizin, ekonomik-siyasal nedenleri, sonuçları, Türkiye ekonomisine etkileri, hazır giyim ve tekstil sektörüne etkileri: gazete arşivleri, ithalat-ihracat verilerine dayanarak incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın evrenini Dünya’da ve Türkiye’de meydana gelen Türkiye’nin de etkilendiği 1969-2008 yılları arasındaki ekonomik krizler oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda, hazır giyim ve tekstil sektörü, GSYİH, imalat sanayindeki pay, ihracat, net döviz girdisi, istihdam, yatırımlar, markı-ekonomik büyüklükler açısından Türkiye’nin birinci sektörü konumundadır. Kırılgan ve doğrudan etkilenen kırılgan bir yapıya sahip olan Türkiye ekonomisinde meydana gelen ekonomik krizleri, 1969 yılından bu yana neden, sonuç, etki olarak inceleyen, hazır giyim ve tekstil sektörüne etkilerini tespit etmek amacıyla yapılan bu çalışmada: Türkiye’deki ihracatın lokomotif sektörü konumundaki hazır giyim ve tekstil sektörünün, Türkiye ekonomisindeki olumsuz gelişmelerden öncelikli, doğrudan etkilenen sektörlerin başında geldiği tespit edilmiştir.

Şen, (2011), “Kriz Yönetimi ve Kriz Döneminde Yönetici Davranışlarının İşletme Başarısına Olan Etkisi” başlıklı araştırmasında, kriz döneminde yönetici davranışlarının işletme başarısına etkisini araştırmayı amaçlamıştır. Küreselleşmenin arttığı günümüzde dünya ülkeleri daha sık olarak krizlerle karşılaşmaktadır. Finansal krizler firmaların ayakta kalmasını da etkilemektedir. Kriz döneminde işletme

yönetiminin kriz becerisi işletmenin başarısını doğrudan etkilemektedir. İşletme yönetimi, kriz yönetim becerisine haiz olmalıdır. Kriz durumu yönetimin krizine dönüşmeden, yönetim krizi yönetmelidir. Yöneticilik becerisine en fazla kriz anlarında gereksinim duyulur. Çünkü kriz acil bir durumu ifade eder. İdeal olan, örgütün önceden muhtemel kriz durumlarını tespit etmesi ve gerekli önlemleri almasıdır. Fakat bir örgütün olası tüm kriz durumlarını önceden tahmin etmesi ve bunları önleyici tedbirler alması bilimseldir. Kriz; örgütün önlem ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek mevcut değer, amaç ve varsayımlarını tehdit eden beklemediği ve de sezemediği gerilim durumudur. Başka bir deyişle kriz; bir örgütün rutin sistemini bozan ve aniden ortaya çıkan istikrarsız bir durumdur. Yaşanan hızlı değişim ve dönüşüm içerisinde, önceden tahmin edilemeyen bazı olayların olması kaçınılmazdır. Bu durumda, yapılması gereken şey, kriz anlarına karşı hazırlıklı olmak ve krizi etkili şekilde yönetmektir. Araştırmanın evreni, Düzce ili sınırları içerisinde farklı sektörlerde faaliyet gösteren bu 16 işletmede yöneticiler üzerinde anket değerlendirmesi yapılmıştır. Araştırma sonucunda, cinsiyet değişikçe yönetici tutumları değişmemektedir. Yöneticilerin medeni durumuna, hizmet sürelerine, yaşlarına ve mezuniyet durumlarına göre yönetici tutumları farklılık göstermektedir. Yöneticilerin tutumlarında yaşa göre farklılık vardır ve 20 yaşında ve 20 yaşından küçük olan yöneticiler 51 yaş ve üstü yöneticilere göre tutumlarında farklılık gösterir. Mezuniyet durumunda ise ilköğretim mezunu olan yöneticiler ön lisans mezunu olan yöneticilere, lisans ve lisansüstü yöneticilere göre farklı tutumlar göstermektedir.

Kaya (2009), “Kriz Yönetimi ve Ekonomik Krizlerin işletmeler Üzerindeki Etkileri” başlıklı araştırmasında ekonomik krizlerin işletmelerin örgütsel davranış, örgütsel yapı ve firma performans özellikleri üzerindeki etkilerini araştırmaktadır. Çalışma amacına ulaşmak için Ekonomik Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkisi Modeli oluşturulmuş ve modelde yer alan değişkenlerin ölçüm yöntemleri açıklanmıştır. Modele ait verileri toplamak için anket yöntemi tercih edilmiştir. Çalışma kapsamını Eskişehir Organize Sanayi bölgesinde yer alan firmalar oluşturmuştur. Araştırmaya katılan firmaların modelde yer alan değişkenlere ait sorulara kriz öncesi ve kriz sırasında için verdikleri yanıtlardan yola çıkılarak, ekonomik krizlerin işletmelerin örgütsel davranış özellikleri, örgütsel yapı özellikleri ve firma performans özellikleri üzerindeki etkileri belirlenmiştir. Araştırma sonucunda, ekonomik krizlerin her büyüklükteki işletmeyi etkilemesi beklenmekle

birlikte, bu etkilerin boyutları farklı olabilmektedir. Krizlerin olumsuz etkilerini azaltmak ve olumlu sonuçlara yol açacak şekilde yönetmek ise önemli bir avantaj olarak görülmektedir.

Avgan (2010), “Kriz Yönetimi ve Türkiye’de Krizlerin Tarihsel Gelişimi: Bursa’daki İşletmelerde Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma başlıklı araştırmasında, 2009 yılı içinde yaptıkları net iç ve dış satış (ciro) tutarları esas alınarak BTSO (Bursa Ticaret ve Sanayi Odası) tarafından oluşturulan Bursa’daki en büyük 250 firma araştırmasında yer alan firmalardan, otomotiv ve tekstil sektörlerinde faaliyet gösterenlerin 2008 krizinden etkilenme düzeylerinin tespiti ve bu işletmelerin krizlere hazırlık düzeylerine göre sınıflandırılması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu, BTSO’nun yayınlamış olduğu araştırmada yer alan 0 adet otomotiv ve 42 adet tekstil firmasının yönetici veya sahiplerine ulaşılmış; veriler anket yoluyla yüz yüze görüşülerek toplanmıştır. Araştırma sonucunda, bu işletmelerde krizden etkilenme düzeyine bağlı olarak; örgüt içi iletişimin bozulduğu, örgüt üyeleri arasında korku ve paniğin arttığı, koordinasyon düzeyinin azaldığı, karar sürecinin bozulduğu, örgütün diğer bölümleri arasındaki ilişki düzeyinin azaldığı, örgütte morallerin bozulduğu, karar kalitesinin bozulduğu, personel ve yöneticilerde değişime karşı olumsuz bir durum olduğu tespit edilmiştir. Kriz döneminde, kararlardaki merkezileşme eğilimine, yönetici ve personelde psikolojik sorunlar yaşanmasına ve yetki ve sorumluluklarda karmaşa çıkmasına krizin neden olmadığı sonucuna ulaşılmıştır; ancak, bu unsurlarda genel anlamda bir bozulma olduğu da elde edilen bulgular arasındadır. Son olarak, krizden etkilenme düzeyinden yola çıkılarak araştırma kapsamındaki işletmeler krize hazırlık düzeylerine göre sınıflandırılmıştır”.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

3.1 Örgüt Kültürü Kavramı

Örgüt kültürü, örgütsel olarak ilişkili olan ve karşılıklı olarak anlaşılıp, örgüt üyeleri tarafından uyulması gereken inançlardan ve değerlerden meydana gelir. Örgüt kültürü gerekli ve arzu edilir olanı, dolayısıyla izlemesi gereken hedefleri ve bunların izlenmesinde nasıl bir yolun tutulacağını öngörür. Aynı nedenle, yanlış, gereksiz ve arzu edilmeyeni, dolayısıyla izlenmemesi gereken ve başkaları tarafından önerildiği zaman karşı çıkılması gereken hedefler ile eylemleri öngörmektedir (Aşan ve Aydın, 2006: 428).

Peter ve Waterman’a göre ise örgüt kültürü “baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki, hikâyeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapı” olarak tanımlanmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2013: 158).

Edger Schein’a göre örgüt kültürü, “bir ekibin dışı uyum sağlayabilme ve iç bütünleşme problemlerini çözmek için oluşturabildiği ve geliştirebildiği belirli düzendeki esas varsayımlar” olmaktadır. Örgüt kültürünü, örgüt içerisinde çaba harcanan kümelerin keşfettiği, geliştirdiği esas düşünceler ve fikirler olarak da gören Schein, örgüt yapısındaki” davranışsal düzenlemeler, normlar, genel kabul gören değerler, kurallar, duygular ve iklim” hususlarını öne çıkarmıştır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011: 46).

Bir başka tanımlamaya göre “örgüt kültürü belirli bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal sorunlarını çözümlerken yarattığı, keşfettiği ve geliştirdiği; geçerli kabul edilecek, dolayısıyla yeni üyeler sorunlara ilişkin doğru bir algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak öğretilecek kadar etkin, varsayımlar veya inançlar bütünüdür”. Bu tanıma göre, örgüt kültürünün, iç çevrede bağlılık oluşturmak ve dış çevreye

örgüt üyelerinin uyumunu sağlamak üzere iki temel fonksiyonu ortaya çıkmaktadır (Budak ve Budak, 2004: 550). İç bağlılığı oluşturmak için kültür;

1. Örgüt çalışanlarına dil, ortak ifade ve kavramları sağlamaktadır.
2. Çalışanların ve çalışanların oluşturduğu grupların örgütteki yerlerini belirtmektedir.
3. Örgütteki güç ilişkilerinin dağılımını ve çalışanlar arasındaki ilişkiler, ödül-ceza sistemini ve tüm örgütün örgüt içindeki olaylara bir anlam yükleyen ideolojisini kapsamaktadır.
4. Dış çevreye uyum sağlama konusunda ise kültür;
5. Örgütün misyon ve stratejisini,
6. Örgütün hedeflerini ve bu hedeflere erişmek için izleyeceği yolları tanımlamaktadır.

Örgüt kültürü, örgütte çalışan üyeler tarafından paylaşımda bulunan davranışlardan örnekler, inanç ve değer vb. gibi temel yaklaşımları içeren, tüm çalışanların görüşlerinin ele alındığı bir mozaiktir. Diğer bir ifade ile örgüt kültürü örgüt üyelerinin paylaştığı duygulardan, tutumlardan ve değerlerden oluşan bir yapı özelliği göstermektedir (Güney, 2011: 184). Aynı zamanda örgüt kültürü, kural, politika, adet ve gelenekler gibi resmi bir yapı gösterirken, çalışan arası ilişkiler açısından güven duygusunun gelişmesi, yeni üyeleri kabul etme, grup süreçlerine katılma gibi bir dizi değer ve tutumlardan oluşmaktadır. Kültür bir örgütte bulunan tüm güçleri birbirine bağlayarak, örgütün güçlenmesine yardım eder ve hiyerarşideki rolleri belirleyen ve yukarıdan aşağılara kadar uzanan, yaygın bir magnetik alan özelliği göstermekte, bundan dolayı da bireyin, grubun ve bütün olarak örgütün verimliliğine etki etmektedir (Hasanoğlu, 2004: 47).

Örgüt kültürü, bir örgütün çevresinde tanınmasını, benimsediği değerlerinin ve standartlarını, çevresinde bulunan diğer örgütler ve bireylerle ilişkilerinin biçimini ve düzeylerini yansıtmaktadır. Bu açıdan örgüt kültürü, örgütleri topluma bağlamakta, örgütün toplum içerisindeki önemini ve başarısını belirleyen en önemli araçlardan birini oluşturmaktadır. Her örgütün kültüründe, içerisinde yaşadığı çevrenin kültürünün yansımaları bulunmaktadır. Kültür çevreyle ters düşemez, aksi halde, örgütün yaşamı tehlikeye düşebilir. Ayrıca içinde bulunduğu çevrenin normlarına ve değerlerine uygun olursa, yeni oluşturulan bir kültür, çevreye önemli katkılar sağlayabilir (Eren, 2004: 136).

3.2 Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürü kendisini net olarak belli eden bazı özelliklere sahiptir. Bu özellikler gerek bir örgüt olabilmek gerekse de bu örgüt bir kültüre kimliğe kavuşturmak adına yönlendirici konumdadır. Öte yandan örgütsel başarı anlamında da örgüt kültürünün kendisine özgü bazı özelliklerinin olması şarttır. Mutlak olarak her bir örgütün özellikleri, birbirinden tamamı ile olmasa da belirli noktalarda farklılık gösterebilir. Örgüt kültürünün özellikleri konusunda araştırmacıların fikir birliği içerisinde oldukları başlıca özellikler vardır. Bu özellikler aşağıda yer verilmektedir:

Örgüt kültürü öğrenilir; örgütte bulunan mevcut çalışanlar ve örgüte yeni katılan çalışanlar örgütün biçimsel yapısını öğrenmenin yanında, örgütün kültürü hakkında bilgi edinerek, örgütün kültürünü öğrenmeye çalışırlar. Örgütün geçmişteki ve mevcut yöneticileri hakkında, rakiplerinin deneyimleri, örgüt çalışanlarının öğrenmesi gereken norm ve değerler haline gelmektedir (Alamur, 2005: 25).

Örgüt kültürü grup üyeleri arasında paylaşılır; örgüt kültürü her örgütün kendine özgü özelliklerinden oluşan ve diğer örgütlerden örgütü ayıracı nitelikler taşıyan bir üründür. Örgütün üyesi olan bir kişi, örgütün bu ürününe inanarak, saygı duymalıdır ve yaşaması, geliştirilmesi için örgüt üyelerine, özellikle örgüte yeni üye olanlara, sözler ve davranışlar ile mesajları ileterek, hikayeleri anlatmalı, geçmiş deneyimleri, aktarmalı ve paylaşmalıdır. Örgüt kültürü böylece yaşayacak ve tüm örgüt üyeleri tarafından paylaşılarak örgütün tamamında yayılma veya anonim olma özelliği gösterecektir. Buna kültürün hikâyelerle, sembollerle, seremonilerle yayılması ve tüm üyeler tarafından aynı şekilde algılanıp uygulanması da denebilir (Eren, 2004: 138).

Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde değer ve inançlar olarak yer almaktadır; Schein örgüt kültürünün üç katmana ayrılarak inceleneceğini belirtmektedir. Bu üç katmanın her birinin ayrı ayrı kültürün yansımaya ve anlaşılmasına katkısı vardır. Birinci katman, örgütün fiziksel düzeninin ve sosyal çevresini kapsamaktadır. Örgütün üretimde kullandığı, teknolojisi, işlerin akışı ve düzeni, örgütte konuşulan dil vb. üst katmanı oluşturmaktadır. Orta katmanda ise örgüt üyelerinin davranışlarına rehberlik eden, yaşanan sorunlara çözüm üreten değer yargıları bulunmaktadır. Örgüt üyelerince bu değer yargıları sözel yollarla aktararak birbirlerine aşılanmaktadır. En alt katmanda örgütçe benimsenmiş varsayımlar bulunmaktadır. İnanç ve

değerlerin oluşması, bu varsayımların örgüt üyelerince bilinip, kabullenilmesinden geçmektedir (Eren, 2004: 138,139).

Örgütsel kültürün dördüncü özelliği düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklinde olmasıdır; Bu sayede örgüte devamlılık kazandırır. Kültürün öğrenilerek, yaygın hale gelmesinde birbirleriyle ilişkili ve birbirleriyle bütünleşen, anlamlı hale getiren davranış kalıplarının önemi büyüktür. Çünkü kültür, inanç, sistem ve değerler neticesinde ortaya çıkan örgüt üyelerince sergilenen kendi içinde bir bütünleşik sistem oluşturan davranış kalıplarından oluşmaktadır. Örgüt kültürünün düzenli olarak tekrar edilen ve geçmişten günümüze ve günümüzde de geleceğe aktarılan bir yapısı vardır. Örgüt açısından ele alındığında, örgüt üyelerinin gösterdikleri ve diğer örgüt üyelerine aktardıkları kullandıkları diller, simgeler vb. genellikle üyelerin sorgulamadan alıp, kullandıkları ortak davranış kalıplarıdır (Köse vd. 2001: 228; Polat, 2003: 36).

3.3 Örgüt Kültürünün Önemi

Örgüt kültürü, örgüt üyelerini birbirlerine bağlayan, benzer şekilde örgütü de topluma bağlayan önemli bir sosyal bağdır. Sosyal kontrol sistemi olarak örgüt kültürü üyelerin davranışlarını şekillendirmekte ve örgüt içindeki farklı grupların işleyişlerinin eşgüdümünde de önemli bir katkıda bulunmaktadır (Eren, 1997: 373; Akt: Karahan, 2008: 459). Dolayısıyla güçlü ve fonksiyonel bir kültür, davranışları yönlendirme ve uyumlaştırma sürecinde önemli bir işlev görmektedir (Kalkan, 2013: 11).

Devamlı olarak değişim ve gelişmelerin yaşandığı günümüzde oldukça yüzeyler olarak görülen işler bile karmaşık bir hal alırken, örgütlerin de işleri karmaşık hale gelmektedir. Teknoloji de yaşanan gelişmeler, hem örgütsel açıdan hem de bireysel açıdan yeni bilgi ve beceriler gerektirirken, aynı zamanda yeni gereksinim ve beklentilerin de artmasına sebebiyet vermektedir. İşte bu noktada, örgüt kültürünün önemi artmaktadır. Güçlü bir kültüre sahip olan örgütler, iç ve dış çevrede ortaya çıkan gelişim ve değişimlere önceden hazırlıklıdırlar (Şahin, 2010: 21,22).

Örgüt kültürü geliştirilebilir özelliğe sahiptir. Örgüt kurucularının, başlangıç değerleri ve ilkelerin aşılması yönünden çok büyük etkileri vardır. Zaman geçtikçe çalışanlar, tedarikçiler ve müşteriler örgütün temsil ettiği kültür türünü kavrar ve benimserler. Böylelikle örgütleri bir bütün olarak saran, yazılı olarak benimsenmeden çalışanlar arasında manevi bir biçimde oluşan ve kabul gören inanç ve değerler bağı,

kuşaktan kuşağa aktararak örgüt içinde yerleşik bir kültür haline dönüşür ve örgütler dış çevrede sahip oldukları bu kültürle tanınırlar. Bu anlamda örgüt kültürünün bir örgütün yaşam bütünlüğünü ayrılmaz bir parçası olduğunu söyleyebiliriz. Örgütlerin ayakta kalıp başarılı bir biçimde yaşamlarını sürdürebilmelerinin yanı sıra gerek bireysel gerekse örgütsel verimliliğin artırabilmesinde örgüt kültürünün çok büyük bir önemi vardır (Tozkoşar ve Susmuş, 2001: 205).

Örgüt kültürünün sayesinde örgütün üyeleri, kendileri ve örgütleri için, neyin iyi, netin kötü olduğunu, örgütün neyi amaçladığını, neleri amaçlamadığını, nelerin yapılıp, yapılmamasını öğrenmektedirler. Aynı zamanda örgüt üyelerinin öğrendikleri bu değerler, kendileri için bir motivasyon kaynağıdır. Örgütün amaç, politika ve stratejileri için de yol haritası niteliğindedir. Bu doğrultuda örgütlerin sürekli başarıya ulaşması, örgütsel değerlerin oluşturularak, örgütün ve üyelerinin bu değerlere uyuma bağlıdır (Şahin, 2010: 22).

3.4 Örgüt Kültürünün Yararları

Örgüt kültürü, örgüte, yöneticilerine ve diğer örgüt üyelerine bazı yararlar sağlamaktadır. Bu yararları aşağıda yer verilmektedir (Eren, 2004: 168,169).

1. Örgüt kültürü sayesinde, çalışanlar örgütün kabul ettiği norm, standart ve değerleri anlayarak, kendilerinden beklenen görevleri daha başarılı bir şekilde yerine getirebilirler. Ayrıca örgüt kültürü sayesinde örgüt üyeleri ve yöneticiler arasında daha uyumlu çalışma ortamı oluşturulabilmektedir.
2. Örgüt kültürü örgüte yeni katılan yöneticilerin, örgütsel işlerle ilgili bilgi, beceri ve davranış kazanmalarına yardımcı olur. Böylelikle yöneticilerin yetişmesine ve gelişmesine olumlu katkılar yaparak, örgütün temel değerlerine bağlı şekilde yöneticilere sahip olmasını sağlar (Eren, 2004: 168-169).
3. Örgüt üyeleri arasında iletişim ve ilişkilerde örgüt kültürü önemli roller üstlenir. Kültür sayesinde, örgüt üyeleri arasında birliktelik sağlanarak, biz duygusu ve takım ruhu gelişir. Örgüt üyelerinin örgüte olan bağlılıklarını artırarak, örgüt ikliminin de olumlu olarak geliştirir (Eren, 2004: 168-169).
4. Örgütsel yaşamda farklı nedenlerle ortaya çıkan çatışmalar (hedef farklılıkları, güç dağılımı, vb.) örgüt kültürünün geliştirdiği bazı standartlar uygulamalar ve süreçler yardımı ile azaltılarak yumuşatılabilir.

5. Örgüt kültürü semboller, seremoniler, kahramanlar, sloganlar, hikâyeler aracılığıyla, nesilden nesile aktarılır, böylelikle örgütsel yaşam sürekli kılınmaktadır. Diğer bir ifade ile örgüt kültürü, örgüte süreklilik kazandırmaktadır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011: 52). Kültür, tanıtıcı bir kimlik vazifesi görür. Bir örgüt hakkında değerlendirme, o örgütün kültürü ile yapılmaktadır. Davranış, tutum, örgüt içi ve dışı ilişkilerde örgüt kültürünün izlerine rastlanmaktadır.

3.5 Örgüt Kültürünün Unsurları

Örgüt kültürünün unsurlarını temel ve taşıyıcı unsurlar olmak üzere iki başlık altında ele alınmaktadır. Bu başlıklara ilişkin ayrıntılı bilgilere aşağıda yer verilmektedir.

3.5.1 Örgüt Kültürünü Oluşturan Temel Unsurlar

Örgüt kültürünün oluşumunda direkt olarak etkili olan unsurlar, esas öğelerdir. Çalışanların ve yönetenlerin davranışlarının şekillenmesinde, örgüt içi ilişkiler ile iş yapma biçimlerinin geliştirilmesinde ve çevre ile olan ilişkilerin düzenlenmesinde etkili olan esas öğeler; değerler, normlar ve tutumlardan oluşmaktadır.

3.5.1.1 Temel değerler

Değerler örgütsel yaşamın sürdürülmesi için, örgüte genel kabul gören ve personelin ortak duygu, düşünce ve amaçlarını ortaya koyan genelleştirilmiş ilke ve inançlardır (Köse, Tetik ve Ercan, 2001: 230). Kısaca, yönetimin ve çalışanların ortak düşüncelerini yansıtan ölçütlerdir. Örgütsel değerler, ulaşılması istenen hedeflerle ilgili soyut kavramlardır. Bir nevi örgütsel kimlik özelliğindedirler. Kısaca, örgütsel yapıda tutum, davranış, faaliyet ve nesnelerin önem derecesini belirleyen standartlardır. Örgütsel ve ekonomik yapı, tutum ve davranışlar, sosyal yaşam ve örgütsel politika ile ilgili değerler söz konusu olabilmektedir (Güney, 2011: 188).

3.5.1.2 Normlar

Normlar, belirli rolleri olan örgüt bireylerinin uymaları gereken kaide, kural, emir ve ölçülerle açıklanabilir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011: 51). Toplumsal yaşamda olduğu gibi çalışma hayatında da sosyal normlar mevcuttur. Örgütsel

normlar, iş yaşamında çalışanların uymaları gereken temel kurallardır. Çalışma hayatında doğruyu yanlıştan, iyiyi çirkinden ya da olumluyu olumsuzdan ayırmaya yarayan ve çalışanlara yol gösteren yazılı ve yazılı olmayan kurallar vardır. Normlar, örgütsel yaşamda birliği, beraberliği, dayanışmayı ve denetimi sağlayan kurallar bütünüdür. Her çalışanın bu kurallara uyması zorunludur. Eğer uymazlarsa çeşitli ikaz ya da cezalardan sonra örgüt dışına atılırlar (Güney, 2011: 188).

3.5.1.3 Tutumlar

En genel anlamda tutum; bireylerin inançları, duyguları ve davranışları doğrultusunda, herhangi bir objeye karşı tutarlı bir biçimde gösterdiği ön tepki ve eğilimdir. Tutumlar bireyleri diğer bireylerden ayıran özellikler gösterir ve tutumlar duygular, soysa- ekonomik faktörler gibi pek çok etken sayesinde oluşurlar (Köksal, 2007: 38).

Karar vermeden önce kişinin tepkisinin düşünsel yönüdür. Tutumlar da tıpkı inançlar gibi geçmiş deneyimlere bağlı olarak değişir. Ancak tutumun inançlardan farkı; tutumlar belirli bir şekilde davranışlarla desteklenerek somut bir biçim alırlar (Levy vd., 2004: 888).

Tutumlar kültürün manevi yönünü oluştururlar. Dolayısıyla davranışların önceden kestirilebilmesi ve kontrol edilmesini sağladığı için tutumlar göz ardı edilemezler (Köse, Tetik ve Ercan, 2001: 226).

3.5.2 Örgüt Kültürünün Taşıyıcı Unsurları

Örgüt Kültürünün taşıyıcı unsurları, semboller, dil, hikâyeler ve kahramanlar, törenler ve toplantılar olarak belirlenmiştir.

3.5.2.1 Semboller

“Örgüt üyelerinin karmaşık fikirleri ve duygusal mesajları birbirine aktarmasını sağlayan ve özel anlam taşıyan objeler, hareketler ve olaylardır” (Budak ve Budak, 2004: 553). “Şirket logoları, bayrakları ve ticari unvanları kolayca hatırlanıp akılda kalabilecek sembollerdir. Örneğin Mercedes’in üç köşeli yıldız logosu kaliteyle eş anlamlı bir semboldür ve akılda kalan bir şeydir. Aynı şekilde McDonalds’ın sarı yay şeklindeki işareti en ufak çocuğa bile McDonalds fast foodun nerede olduğunu işaret

edebilir. Örgütlerde ayrıca resmi ünvanlar da birer sembol olabilirler. Örneğin genel müdür veya genel müdür teknik yardımcısı gibi. Semboller görüldükleri anda algılanandan fazlasını da ifade edebilirler. Örneğin rezerve edilmiş bir araç park yeri belki de birkaç metre karelik asfalttan başka bir şey değildir, ancak aynı park yeri sahibinin hiyerarşik yapıdaki yerini temsil ettiği için sembolik değeri reel değerinin çok üstündedir. Semboller çok önemli ve gerekli yapan şey, onların karmaşık mesajları etkin ve ekonomik bir şekilde aktarabilme yetenekleridir. Bu nedenle sembollere her zaman ihtiyaç duyarız” (Özkalp ve Kırel, 2013: 189- 190).

3.5.2.2 Dil

Dil iletişim aracı olarak; anlamların taşınmasında kullanılan bir işaretler sistemi şeklinde tanımlanmakta; kültüründe yapı taşlarından birini oluşturmaktadır. Kültürün öğrenilmesi ve nesilden nesile aktarılmasında dilin önemli rolü bulunmaktadır (Çağlar, 2001: 5).

“Her ülkenin bir ana dili olduğu gibi, örgütlerin de kendilerine özgü bir dili vardır. Örgüt dilini ancak, o örgütte çalışanlar anlayabilir ve kullanabilmektedir. Çalışanlar bu dili öğrenerek, kültürü kabul ettiklerini gösterirler. Böylelikle, kültürün korunmasına yardımcı olurlar” (Terzi, 2000; Akt: Güçlü, 2003: 154). Örgütü oluşturan bireylerin; nesnelerin yapıları ve sözcüklerin anlamları hakkında fikir birliğine varmalarıyla da örgüte özgü dil oluşmuş olur. Bu bakımdan her örgüt başka hiçbir örgüte benzemeyen eşsiz bir dil kullanır denilebilir (Şahin, 2012: 20).

3.5.2.3 Hikâyeler ve kahramanlar

Derin kültürel değerleri ve normları aktaran geçmişteki olaylardır. Örgütlerdeki hikâyeler, kurucuların ya da diğer temel şahsiyetlerin değerlerini şekillendirirler. Hikâyeler pozitif veya negatif yönlü olabilir. Buradaki amaç, örgüt içinde bir tür otokontrol sisteminin kurulması olabilir. İşyeri sahiplerinin ilköğretim haftasında işgörenlerin çocuklarına yaptığı bir dizi eğitim yardımı veya işgörenlerin evlerine dağıtılan temel gıda paketleri pozitif yönlü olup, tarafların bir aile gibi algılandığını hedefleyebilir. Negatif yöne ise mesaiye uymayan işgörenin bir müddet sonra işten çıkarılması veya işletme hesaplarında oynama yapanların işine son verildiği gibi, haklarında yasal takip başlatılması ve gelişmelerin sektördeki diğer firmalarla paylaşılması örnek olarak verilebilir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011: 50).

3.5.2.4 Törenler ve toplantılar

Törenler, örgütün temel değerlerini, çok önemli amaçlarını, kimin örgüte daha yararlı ya da zararlı olduğunu belirleyen veya açıklayan faaliyetler topluluğudur. Törenler, örgütsel bir geçmişi olan olayların üyelerin verdiği önemi sürekli kılmak için yapılan kolektif eylemleri içerir. Törenler aynı zamanda örgütsel yapıda meydana gelen belirsizlikleri ortadan kaldırmayı sağlayan bir özellik de taşırlar. Örgütün bir dayanışma ve bütünleşme içinde olduğuna dair dışarıya mesajlar ileten bir fonksiyonları da var. Törenlerin birçok çeşidi vardır (Güney, 2011: 186);

1. Geçiş törenleri,
2. Değer düşürme törenleri,
3. Geliştirme törenleri,
4. Yüceltme törenleri,
5. Bütünleşme törenleri.

Törenler ve toplantılar toplumsal yaşamda önemli olduğu kadar örgütsel kültür içinde de önemli yer tutar. Törenler örgüt kültürünün bir kutlama aracı olup örgüt içindeki değerleri pekiştirmeyi, üyeler arası bağlılığı artırmayı hedefler. Örgütsel törenler ve toplantılar arasında karşılama, buluşma, anma, kutlama, emeklilik mezuniyet törenleri; çay kahve, yemek toplantıları; balolar, kokteyller, piknikler; özel günler ve haftalar, bayramlar vb. sayılabilir. Hemen tüm örgütlerin törensel davranış biçimlerine sahip oldukları ve örgütleri içindeki gündelik çoğu hareketlerin törensel nitelikte olduğu söylenebilir (Şişman, 1994: 75, Akt: Kaya, 2007: 31).

3.6 Örgüt Kültürü Sınıflandırmaları

“Örgüt kültürü çeşitli yazarlar tarafından baskın-alt, güçlü-zayıf parçalı-şebekleşmiş-çıkarıcı- toplumcu kültür gibi sınıflandırmalara tabi tutulmuştur” (Berberoğlu, Besler ve Tonus, 1998: 37).

3.6.1 Güçlü Kültür – Zayıf Kültür

Son yıllarda, örgüt kültürü araştırmacıları arasında güçlü kültür-zayıf kültür ayrımı çok sözü edilen bir konu olmuştur. Güçlü kültür örgütün temel değerlerinin çoğunluk tarafından ve yoğun bir biçimde paylaşılması ve kabulüdür. Ayrıca güçlü kültür, çalışan davranışlarını doğrudan etkilemekte ve çalışanların örgüte bağlılığını

arttırmaktadır. “Örgüt üyeleri, değerleri ne kadar çok benimser, onaylar ve onlara bağlanırsa, kültür o kadar çok güçlenir. Güçlü kültür, amaç birlikteliği sağlar, güdüleme düzeyini yükseltir, performans artışına neden olur. Bunların yanı sıra güçlü bir kültür, değişime büyük direnç gösterebilir” (Özkalp ve Kirel, 2013: 173).

Zayıf kültür, örgütün kültürünün gelişmemiş olduğunu göstermektedir. Zayıf kültüre sahip olan örgütlerde amaçlar bilinçli oluşturulmamıştır, örgüte özgü tören, hikaye vb. çalışanlara karışık mesajlar vermektedir. Müşteri ve çalışan odaklı olmak yerine istatistiksel sonuçlara odaklanılmıştır (Aşan ve Aydın, 2006: 438).

3.6.2 Baskın Kültür – Alt Kültür

Baskın kültür, örgüt üyelerinin hepsi tarafından paylaşılan temel değerlerdir. Örgüt kültürü dendiği zaman tüm örgütü saran kültür, yani baskın olan kültür anlaşılır. Örgütlerin belirgin kişiliklerini, baskın olan kültür oluşturmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2013: 172).

Alt kültür ise genellikle büyük çaplı örgütlerde, çalışanların karşılaştıkları benzer sorun, durum ya da deneyimleri yansıtabilmek için oluşur. Diğer bir ifadeyle alt kültür, örgüt bölümleri içinde, o bölümün bireyleri tarafından paylaşılan yazılı ya da varsayılan değerler, törenler, yönetim tarzları ve uygulamalardır. Örgüt içinde yer alan her bölümün kendi alt kültürü vardır. Alt kültür, baskın kültürün vurguladığı temel değerleri benimser; ancak ondan farklı değerleri de içermektedir. Alt kültürün, baskın kültürden etkilenmediğini söylemek yanlış bir ifade olur; çünkü örgütler, baskın kültürün yarattığı felsefeler, yapılar ve politikalarla yönetilirler. Fakat yine de hiç bir alt kültür, baskın olan kültürle ve aynı biçimde hiç bir alt kültür de, başka bir alt kültürle aynı değildir. Baskın kültürün de, alt kültürlerin de birbirlerinden farklılıkları belirgindir. Alt kültürler de çalışanların davranışlarını etkileyebilir ve farklı davranış biçimlerine yol açabilir. Örneğin aynı örgütün farklı bölümlerinde çalışan üyeler bir araya gelip, toplantı yaptıkları zaman kullandıkların dilin, amaçlarının ve tarzlarının birbirlerinden farklı olduğu hemen göze çarpar (Aşan ve Aydın, 2006: 438).

3.6.3 Şebekeleşmiş, Çıkarıcı, Toplumcu ve Parçalı Kültür

Bu ayrım; sosyallik ve dayanışma faktörlerinden yola çıkılarak yapılmıştır. Örgüt üyeleri arasındaki yakın dostluk sosyalliğin ölçütüdür. Dayanışma ise örgüt çalışanlarından bağımsız olarak örgütün “ortak amaçlar”ının hızlı ve etkili şekilde

yaşam bulma becerisinin bir ölçütüdür. Sosyallik ve dayanışmayı şekilde görüldüğü gibi iki eksene yerleştirilince dört değişik kültür daha belirgin hale gelmektedir (Berberoğlu, Besler ve Tonus, 1998: 38).

Tablo 3.1: İki boyutlu dört örgüt kültürü tipi (Rob Goffe Gareth Jones, 1996: 134, Akt: Berberoğlu, Besler ve Tonus, 1998, 39).

YÜKSEK	ŞEBEKELEŞMİŞ	TOPLUMCU
DÜŞÜK	PARÇALI	ÇIKARCI
	DÜŞÜK	YÜKSEK
	DAYANIŞMA	

Şebekeleşmiş Kültürel Yapı: Yüksek sosyallik ve düşük dayanışma düzeyindedir. Şebekeleşmiş yapıya sahip organizasyonlarda insanlar işyerinde sohbet ederler, öğle yemeğine birlikte çıkarlar, iş sonrası bir araya gelirler. Kısaca informal bir yapı vardır. Şebekeleşmiş yapıda yakın arkadaşlar fikir ayrılıklarının ve eleştirmenin önündedir.

Çıkarıcı Kültürel Yapı: Düşük sosyallik ve yüksek dayanışma düzeyindedir. Şebekeleşmiş yapının tam zıttıdır. İletişim tamamen iş ile ilgilidir. İş ve sosyal yaşantı birbirinden kesin çizgilerle ayrılır. Sosyal bağların zayıf olması nedeniyle organizasyona bağlılık zayıftır.

Toplumcu Kültürel Yapı: Yüksek sosyallik ve yüksek dayanışma düzeyindedir. Çalışanların kendilerini organizasyonla özdeşleştirme düzeyleri yüksektir. Bireyler kimliklerini organizasyonun kimliğiyle eş tutarlar. Dayanışma hedefler ve değerler konusunda kendini gösterir, işletme misyonunu belirten ifadeler ofislerde yer alır.

Parçalı Kültürel Yapı: Düşük sosyallik ve düşük dayanışma düzeyindedir. Aidiyet duygusu zayıftır, çalışanlar genellikle kendileri için çalışırlar ve kendim mesleki gruplarıyla özdeşleştirirler. Kişisel ilişkiler azdır, projeler bir sır gibi saklanır, dedikodu ve eleştirilerle iş arkadaşları sabote edilmeye çalışırlar (Rob Goffe Gareth Jones, 1996: 134-143, Akt: Berberoğlu, Besler ve Tonus, 1998, 38-39).

3.7 Örgüt Kültürü Üzerine Yapılmış Araştırmalar

Doğan (2010) “Okul Müdürlerinin Okul Kültürünü Gerçekleştirme Düzeyleri” adlı araştırmasında öğretmen ve yönetici görüşlerini göz önünde bulundurarak okul müdürlerinin okul kültürünü gerçekleştirme düzeylerini belirlenmeyi

amaçlamışlardır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket İstanbul İli Kâğıthane İlçesinde görev yapan 24 yönetici ve 224 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda öğretmen ve yöneticilerin, okul müdürünün okul kültürüne etkisine yönelik algıları ile ilgili sonuçlarda öğretmen ve yönetici görüşlerinde farklılıklar tespit edilmiştir. Farklılıklar incelendiğinde yöneticiler öğretmenlere nazaran okul müdürünün okul kültürüne etkisini olumlu bulmaktayken öğretmenler ise okul müdürünün okul kültürüne etkisini yetersiz bulmaktadır.

Demirkol ve Savaş (2012) “Okul Müdürlerinin Örgüt Kültürü Algılarının İncelenmesi” adlı araştırmalarında okul müdürlerinin okul kültürü algılarının demografik değişkenlere bağlı olup olmadığı incelemeyi amaçlamışlardır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket Gaziantep İlinde görev yapan 144 okul müdürü üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda okul müdürleri algılarına göre okul öncesi okul müdürlerinin, lise ve ilköğretim müdürlerine göre daha az saldırgan savunmacı örgüt kültürüne sahip olduğu görülmüştür. 11 yıl ve üzeri deneyime sahip okul müdürlerinin bulunduğu okullarda örgüt kültürlerinin, 5 yıl ve altı deneyime sahip okul müdürlerinin bulunduğu okulların örgüt kültürlerine göre fazla pasif savunmacı olduğu belirlenmiştir.

Işık ve Gürsel (2009) Örgüt Kültürünün Bazı Değişkenlere Göre Analizi (Eğitim Fakültesi Örneği)” adlı araştırmalarında Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesinde var olan kültür çeşitli değişkenler açısından incelenmeyi amaçlamışlardır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesinde görev yapan 139 öğretim görevlisi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda, “Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının genel olarak var olan kültür ile ilgili olumlu tutumlara sahip oldukları görülmüştür. Fakat öğretim elemanları arasındaki sosyalleşmenin istenen boyutlarda olmadığı, öğretim elemanlarının sosyal etkinlikler için bir araya gelme isteği duymadıkları ve ortak çalışmalar yapmayı tercih etmedikleri görülmüştür. Olumlu bölümlenmiş örgüt kültürü boyutu dışında, diğer boyutlarda değişkenler arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Eğitim Fakültesinde bulunan bölümler arasında olumsuz topluluksal örgüt kültürü boyutu dışında bölümler arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Narsap (2006) “Genel ve Mesleki Liselerde Örgüt Kültürü” adlı araştırmasında, genel ve meslekî liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü ile ilgili görüşleri tespit edilmeye çalışılmış ve bu doğrultuda öneriler getirilmiştir ile genel ve

meslekî liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü ile ilgili görüşleri tespit edilmeye çalışılmış ve bu doğrultuda öneriler getirmeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu, İstanbul iline bağlı 6 merkez ilçede bulunan 23 ortaöğretim kurumunda görev yapan 611 öğretmen ve 91 yönetici üzerinde gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda, genel liseler ile meslek liseleri arasında genelde temel sayılıtlar ve okulda gerçekleşen durumlar açısından çok büyük farklılıklar gözlenememiş, ancak her bir okul türü arasında özellikle okulda gerçekleşen durumlar açısından bir takım farklılıklara rastlanmıştır. Bu farklılıklar çoğunlukla meslek liseleri lehinedir.

Şimşek (2014) “Okul Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Algısı” adlı araştırmasında, Burdur İl Milli Eğitim Müdürlüğü’ne bağlı resmi okul ve eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin örgüt kültürü algılarını ve bu algıların bazı demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu, 2011-2012 eğitim öğretim yılında Burdur İl Milli Eğitim Müdürlüğü’ne bağlı bulunan resmi ilköğretim, ortaöğretim okullarında ve diğer resmi eğitim kurumlarında görev yapan 180 müdür, 264 müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı olmak üzere toplam 444 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda, çalışanların okul yönetimiyle çatışmaya girmekten kaçındıkları, okul yöneticilerinin yaptıkları iş ve işlemleri birer ayrıntılı olarak görmedikleri ortaya çıkmıştır. Ayrıca yöneticilerin okullarındaki çalışanlarının çalışmalarını takip ettiği ve başarılarını desteklediği sonucuna varılmıştır. Okul yöneticilerinin, başarı elde edebilmek için risk almaktan çekinmedikleri görülmüştür. Algılanan örgüt kültürü, geleneksel örgüt kültürü boyutunda orta düzeyde; çağdaş örgüt kültürü boyutunda ise yüksek düzeyde bulunmuştur.

Sönmez (2013) “Müdür Yardımcıları ve Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Örgüt Kültürü Oluşturulmasındaki Etkilerinin İncelenmesi (İstanbul İli Bayrampaşa İlçesi Örneği)” adlı araştırmasında, müdür yardımcıları ve öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin örgüt kültürü oluşturulmasındaki etkilerinin ne düzeyde olduğu ve bu görüşlerin sosyo-demografik değişkenlere göre anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığı araştırmayı amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu, 2012–2013 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Bayrampaşa ilçesindeki resmi ilk ve ortaokullarda görev yapan öğretmen ve müdür yardımcılardır. Araştırmanın örnekleme ise random örnekleme metoduyla belirlenen

456 müdür yardımcısı ve öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, göre okul müdürlerinin örgüt kültürünün oluşturulmasındaki etkisinde müdür yardımcıları ve öğretmen görüşlerinin güç, destek ve başarı kültürü boyutlarında belirgin olmadığı saptanmıştır. Erkek müdür yardımcısı ve öğretmenlerin kadın müdür yardımcısı ve öğretmenlere göre örgüt kültürünün özellikle destek kültürünün oluşumunda; tecrübeli olan müdür yardımcısı ve öğretmenlerin yeni müdür yardımcısı ve öğretmenlere göre güç, destek ve başarı kültürünün oluşumunda ve yaşı 30'un üstünde olan müdür yardımcısı ve öğretmenlerin 21-29 yaş grubundaki müdür yardımcısı ve öğretmenlere göre örgüt kültürünün oluşturulmasında okul müdürlerinin etkisine daha çok inandıkları söylenebilir. Ancak; örgüt kültüründe okul müdürünün etkisine dair müdür yardımcısı ve öğretmen görüşmelerinin mezun olunan okul ve çalışılan okul türü ve branş değişkenlerine göre farklılaşmanın anlamlı düzeyde olmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Çit (2012) "İstanbul İli Avrupa Yakası Endüstri Meslek Liselerinde Çalışan Meslek Grubu Öğretmenlerinin Yönetime Katılma Düzeyleri İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" adlı araştırmasında, Endüstri Meslek Liseleri'nde çalışan meslek grubu öğretmenlerin yönetime katılma düzeyleri ile algıladıkları örgütsel kültür arasında ilişkileri incelemeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu, İstanbul ili Avrupa Yakası Endüstri Meslek Liseleri'nde çalışan 572 meslek grubu öğretmenine uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, meslek grubu öğretmenlerin bekledikleri yönetime katılma düzeylerinin algıladıklarından yüksek olduğu, öğretmenlerin okullarına ilişkin en fazla destek kültürü en az başarı kültürü algısına sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca; öğretmenlerin algıladıkları yönetime katılma düzeyleri ile algıladıkları örgüt kültürü arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu; bekledikleri yönetime katılma düzeyleri ile örgüt kültürü algıları arasından sadece başarı alt kültürü ile arasında istatistiksel açıdan pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucu ortaya konulmuştur. Öğretmenlerin örgüt kültürü algılamaları yükseldikçe, algıladıkları yönetime katılma düzeyleri de artmaktadır. Örgüt kültürü algılarından sadece başarı alt kültürü algısı yükseldikçe, beklenen yönetime katılma düzeyleri de artmaktadır.

Arpaguş (2011) "Okul Kültürünün Öğretmen Davranışlarına Etkisi" başlıklı araştırmasında, okul kültürünün öğretmen davranışlarına etkisini Belirlenmeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu, 2010-2011 eğitim-

öğretim yılı bahar döneminde Kırklareli il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan 338 ilköğretim okulu öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda, Okul kültürü ile ilgili olumlu durumların öğretmenlerin davranışlarını genel olarak olumlu etkilediği, öğretmenlerin motive olduğu ya da daha aktif çalıştığı; olumsuz durumların ise öğretmenlerin büyük çoğunluğunun motivasyonunu düşürdüğü, stres yaşamasına neden olduğu ya da öğretmenlerin bu durumları değiştirmeye çalıştığı görülmüştür. Öğrencilerin sosyo-ekonomik durumlarının ise öğretmenlerin büyük çoğunluğunun davranışlarını etkilemediği görülmüştür. Bunlardan farklı olarak öğrencilere ilişkin olumlu durumlarda öğretmenlerin büyük çoğunluğunun “daha aktif çalışırım” yerine “motive olurum”, okul çalışanları arasındaki ilişkiler ve okul yönetimi ile ilgili olumsuz durumlarda ise öğretmenlerin büyük çoğunluğunun “değiştirmeye çalışırım” yerine “motivasyonum düşer” ifadesini kullandıkları görülmüştür. Ayrıca araştırmaya katılan çok az sayıda öğretmenin “durumu kabullenirim” ifadesini kullandığı görülmüştür.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

4.1 Araştırmanın Modeli

Çok sayıda elemandan oluşan bir evrende evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla evrenin tümü ya da ondan alınacak örneklem üzerinde yapılan tarama çalışmalarına genel tarama modeli denilmektedir. Bu çalışmada Ankara Büyükşehir Belediyesi çalışanları içerisinde örneklem seçilerek bir kesit anında çalışanların tümü için bir yargıya varılmaya çalışılmıştır.

4.2 Verileri Toplama Araçları

Kriz yönetimi ve örgütsel bağlılığın çeşitli parametrelere göre değişimi ve kriz yönetimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmada gerekli verilerin elde edilebilmesi için araştırmacı tarafından oluşturulan soru formu yüz yüze görüşme yöntemiyle uygulanmak üzere oluşturulmuştur. Ankara Büyükşehir Belediyesi Sosyal Hizmetler Daire Başkanlığı personeline uygulanmıştır. 579 personelden 236 personele uygulanan anketin geri dönüşleri sonrası, cevapsızlık oranının yüksek olduğu formlar belirlenerek çalışma dışında bırakılmış ve 200 adet form analize tabi tutulmuştur.

Soru formu 3 kısımdan oluşmakta olup İlk bölümde katılımcıların demografik bilgileri, ikinci bölümde kriz yönetimi ölçeği, üçüncü bölümde ise örgüt kültürü ölçeğine ilişkin ifadeler bulunmaktadır. Katılımcılardan bu ifadelere katılım düzeylerini belirtmeleri istenmiştir. Elde edilen veriler SPSS 20.0 yazılım programı ile elektronik ortama aktarılmış ve analiz edilmiştir.

Kriz Yönetimi Ölçeği; yöneticilerin çalışmakta oldukları örgütün varlığını tehdit etmiş bir kriz durumuyla karşılaşmış olup olmama sorusunun ardından yöneticilerin kriz yönetimine ilişkin ifadelerle katılım düzeylerini “kesinlikle

katılıyorum”, “katılıyorum”, “kararsızım”, “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” olmak üzere beş şıktan birini seçerek belirtmelerine yönelik olarak hazırlanmış beşli likert ölçeğinde 15 ifade bulunmaktadır. Bu ifadeler, kriz yönetiminin “hatalardan öğrenme” (5 önerme), “krizlere hazırlıklı olma” (6 önerme) ve “gelecekteki krize hazırlıklı olma” (4 önerme) şeklinde sıralanan alt boyutlarına karşılık gelmektedir. Bu ölçek daha önce Abraham ve John tarafından benzer konuda yapılmış olan bir çalışma dikkate alınarak derlenmiştir (Abraham ve John, 2008: 117-196).

Örgüt kültürü düzeyini ölçmek için, Denison örgüt kültürü ölçeği kullanılmıştır. 36 maddeden oluşan ölçek 4 alt boyuttan oluşmakta olup bunlar katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve vizyondur (Denison ve Mishra, 1995: 204-223).

Örgüt kültürüne ilişkin ifadelere katılım düzeylerini “Hiç katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “kararsızım”, “katılıyorum” ve “Çok katılıyorum” olmak üzere beş şıktan birini seçerek belirtmelerine yönelik olarak hazırlanmış beşli likert ölçeğinde 36 ifade bulunmaktadır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması ve geçerlilik, güvenirlik çalışmaları Yahyagil tarafından yapılmıştır (Yahyagil, 2004: 53-76).

4.3 Araştırma Hipotezleri

Araştırma sorularında geçen demografik bilgiler cinsiyet, yaş, kıdem, unvan, eğitim durumu, çalışma süresi bilgileri için kullanılan ölçek alt boyutlarının değişimi ve ölçekler arası ilişkiler aşağıdaki hipotezlerle incelenecektir.

Hipotez 1. Çalışanların örgüt kültürü ile kriz yönetimi uygulamalarına ilişkin algıları arasında ilişki vardır.

Hipotez 2. Örgütsel kültür boyutlarından tutarlılık kriz yönetimi algısını olumlu etkiler.

Hipotez 3. Örgütsel kültür boyutlarından katılım kriz yönetimi algısını olumlu etkiler.

Hipotez 4. Örgütsel kültür boyutlarından uyum yeteneği kriz yönetimi algısını olumlu etkiler.

Hipotez 5. Örgütsel kültür boyutlarından vizyon kriz yönetimi algısını olumlu etkiler.

Hipotez 6. Demografik değişkenler katılımcıların kriz yönetimi algılarını farklılaştırır.

Hipotez 7. Demografik değişkenler katılımcıların örgüt kùltürü algılarını farklılaştırır.

4.4 Verilerin İstatistiksel Analizi

Soru formları ile elde edilen bilgiler SPSS 20.0 yazılım programı ile elektronik ortama aktarılmıştır. Katılımcılara yùneltilen demografik bilgilere ilişkin sorulara verilen cevapların dağılımı için frekans analizi yapılmıştır.

Çalışmada kullanılan òlçeklerin geçerliliği faktör analizi yardımıyla incelenmiştir. Veri setinin faktör analizi için uygunluğunu test edilmesi amacıyla, KMO katsayısı elde edilmiş ve Bartlett küresellik testi anlamlılık düzeyi test edilmiştir. òlçek ve alt boyutları arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla korelasyon analizleri uygulanarak pearson korelasyon katsayısı elde edilmiştir. Kriz yönetimi òlçeęi alt boyutlarının her birisi için örgüt kùltürü òlçeęi alt boyutları tarafından yordanma durumunun incelenmesi amacıyla regresyon modelleri oluşturulmuş ve test edilmiştir. òlçek alt boyutlarının demografik bilgilere göre değişip değişmediğinin tespit edilmesi amacıyla, cinsiyet gibi iki kategorili değişkenlerin kategori ortalamaları arasında anlamlı farklılığın olup olmadığının araştırılması amacıyla bağımsız gruplarda t testi, eğitim durumu, çalışılan birim vs gibi ikiden fazla kategori içeren değişkenlerin kategorileri ortalamaları arasında anlamlı fark olup olmadığının tespiti için tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) uygulanmıştır. Varyans analizi sonucunda gruplar arasında farklılık çıkması halinde farklılığın hangi gruptan kaynaklandığının tespiti için TUKEY testi uygulanmıştır. Yapılan analizlerin tümü %95 güven seviyesinde yürütölmüştür.

BEŞİNCİ BÖLÜM

BULGULAR

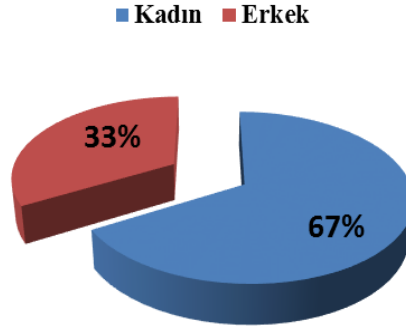
5.1 Araştırmanın Bulguları

5.1.1 Katılımcılara Ait Demografik Bilgilerin Dağılımı

Tablo 5.1: Katılımcıların cinsiyete göre dağılımı.

		n	%
Cinsiyet	Kadın	88	44
	Erkek	112	56

Katılımcıların %44'ü kadın, %56'sı ise erkektir.

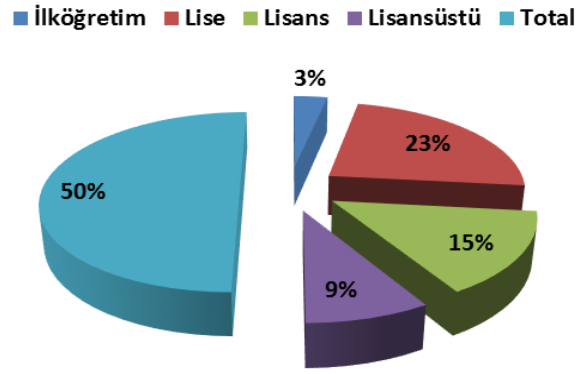


Şekil 5.1: Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı.

Tablo 5.2: Katılımcıların eğitim durumuna göre dağılımı.

		n	%
Eğitim Durumu	İlköğretim	13	6,5
	Lise	94	47
	Lisans	59	29,5
	Lisansüstü	34	17
	Total	200	100

Katılımcılara ait eğitim düzeyinin dağılımı incelendiğinde; yarıya yakını (%47 ile) lise mezunu, diğer büyük kısmı ise %29,5 ile lisans mezunudur.

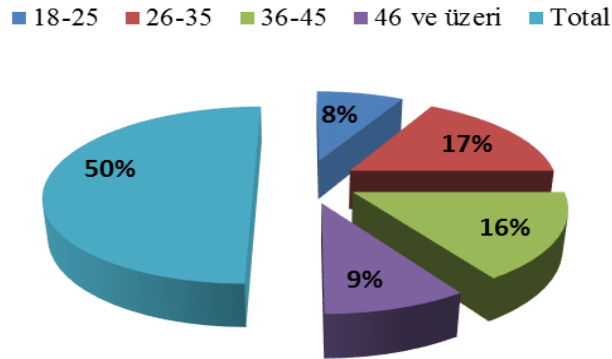


Şekil 5.2: Katılımcıların eğitim durumuna göre dağılımı.

Tablo 5.3: Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımı.

		n	%
Yaş grupları	18-25	32	16
	26-35	68	34
	36-45	63	31,5
	46 ve üzeri	37	18,5
	Total	200	100

Katılımcıların yaş grupları incelendiğinde, en fazla katılım %34 ile 26-35 yaş grubundan iken, en az katılım %16 ile 18-25 yaş grubundandır.

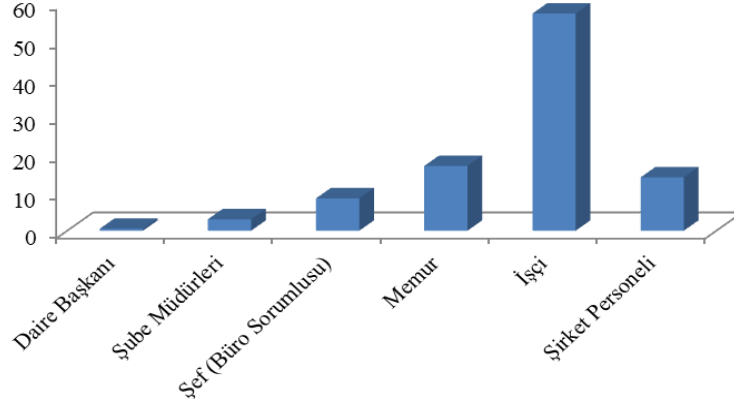


Şekil 5.3: Katılımcıların yaş grubuna göre dağılımı.

Tablo 5.4: Katılımcıların unvana göre dağılımı.

		n	%
Unvan	Daire Başkanı	1	0,5
	Şube Müdürleri	6	3
	Şef (Büro Sorumlusu)	17	8,5
	Memur	34	17
	İşçi	114	57
	Şirket Personeli	28	14
	Total	200	100

Katılımcıların unvanlara göre dağılımları incelendiğinde, en fazla katılım %57 ile işçi, en az ise 1 adet (%0,5) daire başkanıdır.

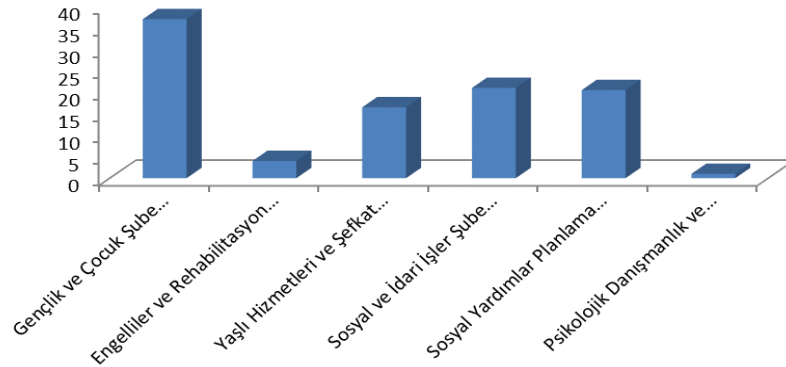


Şekil 5.4: Katılımcıların unvana göre dağılımı.

Tablo 5.5: Katılımcıların birime göre dağılımı.

		n	%
Birim	Gençlik ve Çocuk Şube Müdürlüğü	74	37
	Engelliler ve Rehabilitasyon Şube Müdürlüğü	8	4
	Yaşlı Hizmetleri ve Şefkat Evleri Şube Müdürlüğü	33	16,5
	Sosyal ve İdari İşler Şube Müdürlüğü	42	21
	Sosyal Yardımlar Planlama ve Koordinasyon Şube Müdürlüğü	41	20,5
	Psikolojik Danışmanlık ve Destek Eğitim Şube Müdürlüğü	2	1
	Total	200	100

Katılımcıların birimlere göre dağılımları incelendiğinde; en fazla katılım %37 ile Gençlik ve Çocuk Şube Müdürlüğü personeli. Psikolojik Danışmanlık ve Destek Eğitim Şube Müdürlüğü personeli oranı %1'dir.

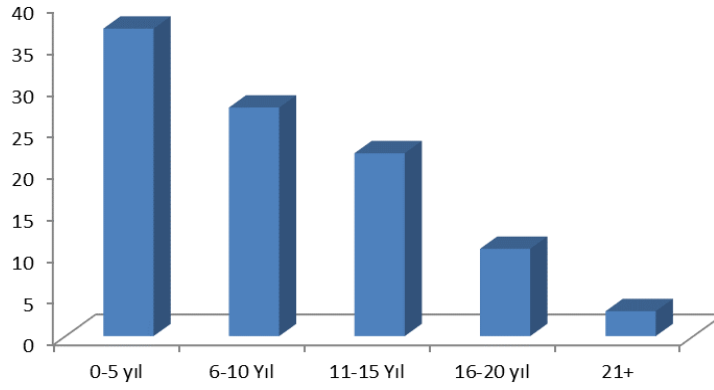


Şekil 5.5: Katılımcıların birime göre dağılımı.

Tablo 5.6: Katılımcıların çalışma süresine göre dağılımı.

		n	%
İş yerindeki çalışma süresi	0-5 yıl	74	37
	6-10 Yıl	55	27,5
	11-15 Yıl	44	22
	16-20 yıl	21	10,5
	21+	6	3
	Total	200	100

İş yerindeki çalışma süresinin dağılımları incelendiğinde ise katılımcıların %37'si 0-5 yıl arasında olduğu görülmektedir. En az katılım ise %3 ile 21 yıl ve üzeri kişilerdir.



Şekil 5.6: Katılımcıların çalışma süresine göre dağılımı.

5.1.2 Kriz Yönetimi Ölçeği ve Örgüt Kültürü Ölçeği Geçerlilik ve Güvenirlik Düzeylerinin İncelenmesi

Örgüt kültürü ölçeğinin geçerlilik çalışması faktör analizi uygulanarak belirlenmiştir. Veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığının belirlenmesi amacıyla KMO katsayısı ve Bartlett küresellik testi sonuçları elde edilmiş ve Tablo 5.7’de verilmiştir.

Tablo 5.7: Örgüt kültürü ölçeği için KMO ve Bartlett testi sonuçları.

KMO		,687
Bartlett's Küresellik Testi	Ki kare	99,318
	sd	105
	p	,000

KMO katsayısının 0,60 dan büyük olması ve Bartlett küresellik testi anlamlılık değerinin 0,05 den küçük olması dolayısı ile veri setinin faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir. 36 maddenin kaç faktör altında ağırlıklandığını belirlemek amacıyla açıklanan varyans tablosu incelendiğinde 36 maddenin 4 faktör altında toplandığı ve bu maddelerin hangi faktör altında ağırlıklandığı ve ağırlıkları Tablo 5.8’ de görülmektedir. 1. Faktör tek başına toplam varyansın %28’ini ilk iki faktör toplam varyansın %42’sini, ilk üç faktör toplam varyansın %54’ünü, dört faktör ise toplam varyansın %64’ünü açıklamaktadır.

Tablo 5.8: Örgüt kültürü ölçeği faktör yapısı yapısı ve madde ağırlıkları.

	Faktör			
	Katılım	Tutarlılık	Uyum Yeteneği	Vizyon
m1	,545			
m2	,683			
m3	,500			
m4	,646			
m5	,626			
m6	,490			
m7	,884			
m8	,809			
m9	,853			
m10		,833		
m11		,790		
m12		,884		
m13		,851		
m14		,853		
m15		,643		
m16		,778		
m17		,774		
m18		,484		
m19			,649	
m20			,433	
m21			,884	
m22			,809	
m23			,853	
m24			,833	
m25			,790	
m26			,884	
m27			,851	
m28				,853
m29				,643
m30				,778
m31				,774
m32				,790
m33				,884
m34				,851
m35				,853
m36				,643

Maddelerin faktörler altında dağılımları incelendiğinde ilk 9 maddenin katılım, 10-18. maddelerin tutarlılık, 19-27. maddelerin uyum yeteneği altında toplandığı görülürken, 28-36. maddeler vizyon faktörü altında toplanmıştır.

Örgüt kültürü ölçeği ve alt boyutlarının güvenirlik düzeyleri cronbach alfa katsayısı ile elde edilmiş ve sonuçları Tablo 5.9’da verilmiştir.

Tablo 5.9: Örgüt kültürü ölçeği ve alt boyutları güvenirlik analizi sonuçları.

	Madde Sayısı	Chronbach Alfa
Örgüt Kültürü Ölçeği	36	0,956
<i>Katılım</i>	9	0,795
<i>Tutarlılık</i>	9	0,848
<i>Uyum Yeteneği</i>	9	0,831
<i>Vizyon</i>	9	0,894

Sonuçlara göre; örgüt kültürü ölçeği geneli güvenirlik düzeyi %95,6 iken; katılım alt boyutu %79,5; tutarlılık alt boyutu %84,8; uyum yeteneği alt boyutu %83,1; vizyon alt boyutu ise %89,4 güvenirlik düzeyine sahiptir.

Kriz Yönetimi Ölçeğinin geçerlilik çalışması faktör analizi uygulanarak belirlenmiştir. Veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığının belirlenmesi amacıyla KMO katsayısı ve Bartlett küresellik testi sonuçları elde edilmiş ve Tablo 5.10’da verilmiştir.

Tablo 5.10: Kriz yönetimi ölçeği KMO ve Bartlett testi sonuçları.

KMO		,794
Bartlett's Küresellik Testi	Ki kare	1173,757
	sd	105
	p	,000

KMO katsayısının 0,60 dan büyük olması ve Bartlett küresellik testi anlamlılık değerinin 0,05 den küçük olması dolayısı ile veri setinin faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir. 15 maddenin kaç faktör altında ağırlıklandığını belirlemek amacıyla açıklanan varyans tablosu incelendiğinde 15 maddenin 3 faktör altında toplandığı ve bu maddelerin hangi faktör altında ağırlıklandığı ve ağırlıkları Tablo 5.11’de görülmektedir. 1. Faktör tek başına toplam varyansın %32’sini ilk iki faktör toplam varyansın %54’ünü, ilk üç faktör toplam varyansın %72’sini açıklamaktadır.

Tablo 5.11: Kriz yönetimi ölçeği faktör yapısı yapısı ve madde ağırlıkları.

	Faktör		
	Krizlere Hazırlıklı Olma	Gelecekteki Krize Hazırlıklı Olma	Hatalardan Öğrenme
s1	,804		
s2	,900		
s3	,685		
s4	,765		
s5	,652		
s6	,789		
s7		,651	
s8		,690	
s9		,697	
s10		,797	
s11			,840
s12			,795
s13			,621
s14			,820
s15			,895

Maddelerin faktörler altında dağılımları incelendiğinde ilk 6 maddenin krizlere hazırlıklı olma, 7-10. maddelerin gelecekteki krize hazırlıklı olma, 11-15. maddelerin ise hatalardan öğrenme faktörü altında toplanmıştır.

Kriz yönetimi ölçeği ve alt boyutlarının güvenirlik düzeyleri cronbach alfa katsayısı ile elde edilmiş ve Tablo 5.12’de verilmiştir.

Tablo 5.12: Kriz yönetimi ölçeği ve alt boyutları güvenirlik analizi sonuçları.

	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Kriz Yönetimi Ölçeği	16	0,742
Krizlere Hazırlıklı Olma	6	0,721
Gelecekteki Krize Hazırlıklı Olma	5	0,741
Hatalardan Öğrenme	5	0,754

Sonuçlara göre; kriz yönetimi ölçeği geneli güvenirlik düzeyi %74,2 iken; krizlere hazırlıklı olma alt boyutu %72,1; gelecekteki krizlere hazırlıklı olma alt boyutu %74,1; hatalardan öğrenme alt boyutu ise %75,4 güvenirlik düzeyine sahiptir.

5.1.3 Kriz Yönetimi Ölçeği ve Örgüt Kültürü Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

Kriz yönetimi ölçeği alt boyutları ile örgüt kültürü ölçeği alt boyutları arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla pearson korelasyon katsayıları ve anlamlılık düzeyleri elde edilmiş Tablo 5.13’de verilmiştir.

Tablo 5.13: Kriz yönetimi ve örgüt kültürü ölçekleri alt boyutları ilişkileri.

	Krizlere hazırlıklı olma	Gelecekteki Krize Hazırlıklı Olma	Hatalardan Öğrenme	Katılım	Tutarlılık	Uyum Yeteneği	Vizyon
Krizlere hazırlıklı olma	1	,542**	,487**	,586**	,483**	,498**	,460**
Gelecekteki Krize Hazırlıklı Olma		1	,660**	,668**	,531**	,598**	,502**
Hatalardan Öğrenme			1	,602**	,481**	,489**	,466**
Katılım				1	,771**	,846**	,734**
Tutarlılık					1	,896**	,968**
Uyum Yeteneği						1	,839**
Vizyon							1

**p<0,05

Sonuçlara göre; krizlere hazırlıklı olma alt ölçeği; katılım alt ölçeği ile %58,6; tutarlılık alt ölçeği ile %48,3; uyum yeteneği alt ölçeği ile %49,8; vizyon alt ölçeği ile %46 düzeyinde pozitif yönlü bir ilişkisi bulunmaktadır. Katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve vizyon düzeyi arttıkça, krizlere hazırlıklı olma alt ölçeği korelasyon katsayıları oranı da artmaktadır. Krizlere hazırlıklı olma alt ölçeğini örgüt kültürü alt boyutlarından katılım en fazla oranda olumlu yönde etkilemektedir.

Gelecekteki krize hazırlıklı olma alt boyutu; katılım ile %66,8; tutarlılık alt boyutu ile %53,1; uyum yeteneği ile %59,8 pozitif yönlü bir ilişkisi varken vizyon alt boyutu ile %50,2 pozitif yönlü bir ilişkisi vardır. Katılım, tutarlılık, uyum yeteneği, hatalardan öğrenme ve vizyon düzeyi arttıkça, krizlere hazırlıklı olma alt ölçeği korelasyon katsayıları oranında artmaktadır. Gelecekteki krize hazırlıklı olma alt ölçeğini örgüt kültürü alt boyutlarından katılım en fazla oranda olumlu yönde etkilemektedir.

Hatalardan öğrenme alt boyutu; katılım ile %60,2; tutarlılık alt boyutu ile %48,1; uyum yeteneği ile %48,9 pozitif yönlü bir ilişkisi varken vizyon alt boyutu ile %46,6 pozitif yönlü bir ilişkisi vardır. Katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve vizyon düzeyi arttıkça, hatalardan öğrenme alt ölçeği korelasyon katsayıları oranı da artmaktadır. Hatalardan öğrenme alt ölçeğini örgüt kültürü alt boyutlarından katılım en fazla oranda olumlu yönde etkilemektedir.

5.1.4 Kriz Yönetimi Ölçeği Alt Boyutlarının Örgüt Kültürü Ölçeği Alt Boyutları Tarafından Yordanma Durumunun İncelenmesi

Kriz yönetimi alt boyutlarının her birisi için örgüt yönetimi alt boyutları tarafından yordanma durumunu incelemek amacıyla kriz yönetimi alt ölçeklerinin her birisinin ayrı ayrı bağımlı, örgüt yönetimi ölçeği alt boyutlarının ise bağımsız değişken olarak modele alındığı 3 farklı regresyon modeli oluşturulmuştur. Ve model sonuçları Şekil 5.7’de verilmiştir.



Şekil 5.7: Örnek regresyon modeli.

Tablo 5.14: Kriz yönetimi alt boyutlarının, örgüt yönetimi ölçeği alt boyutları tarafından yordanma durumunun incelenmesine ilişkin regresyon modeli sonuçları.

		β	P	R	R^2	F
Model 1	Bağımlı Değişken= Krizlere Hazırlıklı Olma					
	Katılım	,574	,000	0,590	0,348	26,011*
	Tutarlılık	,213	,467			
	Uyum Yeteneği	-,130	,421			
	Vizyon	-,059	,806			
Model 2	Bağımlı Değişken= Gelecek Krize Hazırlıklı Olma					
	Katılım	,574	,000	0,672	0,451	40,080*
	Tutarlılık	-,053	,843			
	Uyum Yeteneği	,167	,261			
	Vizyon	-,008	,970			
Model 3	Bağımlı Değişken= Hatalardan Öğrenme					
	Katılım	,653	,000	0,608	0,370	28,639*
	Tutarlılık	,136	,636			
	Uyum Yeteneği	-,215	,177			
	Vizyon	,035	,881			

*p<0,05

Krizlere hazırlıklı olma alt ölçeğinin bağımlı, örgüt yönetimi ölçeği alt boyutlarının bağımsız değişken olarak alındığı birinci model anlamlı bulunmuştur ($F= 26,011$; $p<0,05$). Modelde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı ise %34,8 düzeyindedir. Modelin anlamlı olduğu belirlendikten sonra model içerisinde bulunan parametrelerin katsayılarının anlamlılık düzeyleri incelendiğinde; örgüt kültürünün alt ölçeklerinden katılım alt ölçeği anlamlı bulunurken ($p<0,05$), diğer alt ölçekler istatistiksel olarak anlamsızdır ($p>0,05$). Diğer bir ifade ile modelde katılım alt ölçeğinin krizlere hazırlıklı olma alt ölçeği üzerinde pozitif yönde bir etkisi bulunmaktadır.

Gelecek krize hazırlıklı olma alt ölçeğinin bağımlı, örgüt yönetimi ölçeği alt boyutlarının bağımsız değişken olarak alındığı ikinci model anlamlı bulunmuştur ($F= 40,080$; $p<0,05$). Modelde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı ise %45,1 düzeyindedir. Modelin anlamlı olduğu belirlendikten sonra model içerisinde bulunan parametrelerin katsayılarının anlamlılık düzeyleri incelendiğinde; örgüt kültürü alt ölçeklerinden katılım alt ölçeği anlamlı bulunurken ($p<0,05$), diğer alt ölçekler istatistiksel olarak anlamsızdır ($p>0,05$). Diğer bir ifade ile modelde katılım alt ölçeğinin gelecek krize hazırlıklı olma alt ölçeği üzerinde pozitif yönde bir etkisi bulunmaktadır.

Hatalardan öğrenme alt ölçeğinin bağımlı, örgüt yönetimi ölçeği alt boyutlarının bağımsız değişken olarak alındığı üçüncü model anlamlı bulunmuştur ($F= 28,639$; $p<0,05$). Modelde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı ise %37 düzeyindedir. Modelin anlamlı olduğu belirlendikten sonra model içerisinde bulunan parametrelerin katsayılarının anlamlılık düzeyleri incelendiğinde; örgüt kültürü ölçeği alt ölçeklerinden katılım alt ölçeği anlamlı bulunurken ($p<0,05$), diğer alt ölçekler istatistiksel olarak anlamsızdır ($p>0,05$). Diğer bir ifade ile modelde katılım alt ölçeğinin hatalardan öğrenme alt ölçeği üzerinde pozitif yönde bir etkisi bulunmaktadır.

Sonuç olarak; örgüt kültürü katılım alt boyutunun (ölçeğinin) kriz yönetimi alt boyutlarının tamamı üzerinde pozitif yönde bir etkisi bulunduğu tespit edilmiştir.

5.1.5 Kriz Yönetimi Ölçeği ve Örgüt Kültürü Ölçeğinin Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşması

5.1.5.1 Cinsiyete göre kriz yönetimi alt boyutlarının farklılaşması

Cinsiyete göre kriz yönetimi ölçeği alt boyutu ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan bağımsız gruplarda t testi sonuçları Tablo 5.15'te verilmiştir.

Tablo 5.15: Cinsiyete göre kriz yönetimi ölçeği ortalamaları ve karşılaştırma sonuçları.

		N	Ortalama	Sts. Sapma	t	p
Krizlere hazırlıklı olma	Kadın	88	3,06	0,69	-3,370	0,001*
	Erkek	112	3,41	0,77		
Gelecekteki Krize Hazırlıklı Olma	Kadın	88	3,42	0,89	-1,998	0,047*
	Erkek	112	3,67	0,83		
Hatalardan Öğrenme	Kadın	88	3,40	0,93	-1,187	0,236
	Erkek	112	3,54	0,83		

*p<0,05

Krizlere hazırlıklı olma alt ölçeğinin cinsiyete göre ortalamaları incelendiğinde kadınların ortalaması 3,06 iken erkeklerin ortalaması 3,41'dir. Bağımsız gruplarda t testi sonuçlarına göre kadın ve erkek ortalamaları arasında krizlere hazırlıklı olma alt ölçeği açısından anlamlı düzeyde farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Diğer bir ifade ile krizlere hazırlıklı olma alt ölçeği kapsamında erkeklerin krizlere hazırlıklı olma algısı kadınlardan daha fazladır.

Gelecekteki krizlere hazırlıklı olma alt ölçeğinin cinsiyete göre ortalamaları incelendiğinde; Buna göre kadınların ortalaması 3,42 iken erkeklerin ortalaması 3,67'dir. Kadın ve erkeklerin arasında gelecekteki krizlere hazırlıklı olma alt ölçeği açısından anlamlı derecede fark olup olmadığının tespiti için yapılan bağımsız gruplarda t testi sonuçlarına göre; kadın ve erkek ortalamaları arasında gelecekteki krizlere hazırlıklı olma alt ölçeği açısından anlamlı düzeyde farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Diğer bir ifade ile gelecekteki krizlere hazırlıklı olma alt ölçeği kapsamında erkeklerin gelecekteki krizlere hazırlıklı olma algısı kadınlardan daha fazladır.

Hatalardan öğrenme alt ölçeğinin cinsiyete göre ortalamaları cinsiyete göre incelendiğinde; kadınların ortalaması 3,40 iken erkeklerin ortalaması 3,54'tür.

Bağımsız gruplarda t testi sonuçlarına göre kadın ve erkek ortalamaları arasında hatalardan öğrenme alt ölçeği açısından anlamlı düzeyde farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Diğer bir ifade ile hatalardan öğrenme alt ölçeği kapsamında kadın ve erkeklerin kriz yönetimi algısı birbirine çok yakın düzeydedir.

5.1.5.2 Cinsiyete göre örgüt kültürü alt boyutlarının farklılaşması

Cinsiyete göre örgüt kültürü ölçeği alt boyutu ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkı anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan bağımsız gruplarda t testi sonuçları Tablo 5.16’da verilmiştir.

Tablo 5.16: Cinsiyete göre örgüt kültürü ölçeği ortalamaları ve karşılaştırma sonuçları.

		N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Katılım	Kadın	88	36,77	5,69	1,38	0,02*
	Erkek	112	34,22	6,32		
Tutarlılık	Kadın	88	37,54	4,68	0,85	0,40
	Erkek	112	35,94	6,58		
Uyum Yeteneği	Kadın	88	33,27	4,81	-4,33	0,00*
	Erkek	112	37,35	6,99		
Vizyon	Kadın	88	33,75	7,28	-4,723	0,00*
	Erkek	112	38,31	6,36		

* $p<0,05$

Katılım alt ölçeğinin cinsiyete göre ortalamaları incelendiğinde; kadınların ortalaması 36,77 iken erkeklerin ortalaması 34,22’dir. Bağımsız gruplarda t testi sonuçlarına göre kadın ve erkek ortalamaları arasında katılım alt ölçeği açısından anlamlı düzeyde farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Diğer bir ifade ile katılım alt ölçeği kapsamında kadınların ortalaması erkeklerin ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir.

Tutarlılık alt ölçeğinin cinsiyete göre ortalamaları incelendiğinde kadınların ortalaması 37,54 iken erkeklerin ortalaması 35,94’tür. Bağımsız gruplarda t testi sonuçlarına göre kadın ve erkek ortalamaları arasında tutarlılık alt ölçeği açısından anlamlı düzeyde farklılık bulunmamaktadır ($p<0,05$). Diğer bir ifade ile tutarlılık alt ölçeği kapsamında kadın ve erkeklerin örgüt kültürü algısı birbirine yakın düzeydedir.

Uyum yeteneği alt ölçeğinin cinsiyete göre ortalamaları incelendiğinde; kadınların ortalaması 33,27 iken erkeklerin ortalaması 37,35’dir. Bağımsız gruplarda t testi sonuçlarına göre kadın ve erkek ortalamaları arasında uyum yeteneği alt ölçeği açısından

anlamli düzeyde farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Diğer bir ifade ile uyum yeteneği alt ölçeği kapsamında erkeklerin örgüt kültürü algısı kadınlardan daha fazladır.

Vizyon alt ölçeğinin cinsiyete göre ortalamaları incelendiğinde; kadınların ortalaması 33,75 iken erkeklerin ortalaması 38,31'dir. Bağımsız gruplarda t testi sonuçlarına göre kadın ve erkek ortalamaları arasında vizyon alt ölçeği açısından anlamli düzeyde farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Diğer bir ifade ile vizyon alt ölçeği kapsamında erkeklerin örgüt kültürü algısı kadınlardan daha fazladır.

5.1.5.3 Yaşıa göre kriz yönetimi alt boyutlarının farklılaşması

Yaşıa göre kriz yönetimi ölçeği alt boyutu ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkı anlamli olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 5.17'de verilmiştir.

Tablo 5.17: Yaşıa göre kriz yönetimi ölçeği ortalamaları ve karşılaştırma sonuçları.

		N	Ortalama	Sts. Sapma	F	p
Krizlere hazırlıklı olma	18-25	32	3,178	0,818	0,307	0,820
	26-35	68	3,324	0,693		
	36-45	63	3,243	0,814		
	46 ve üzeri	37	3,238	0,729		
	Total	200	3,259	0,756		
Gelecekteki Krize Hazırlıklı Olma	18-25	32	3,617	0,840	0,595	0,619
	26-35	68	3,471	0,878		
	36-45	63	3,548	0,881		
	46 ve üzeri	37	3,696	0,844		
	Total	200	3,560	0,864		
Hatalardan Öğrenme	18-25	32	3,594	0,832	0,482	0,695
	26-35	68	3,447	0,804		
	36-45	63	3,403	0,970		
	46 ve üzeri	37	3,562	0,869		
	Total	200	3,478	0,872		

Krizlere hazırlıklı olma alt ölçeğinin yaşıa gruplarına göre ortalamaları incelendiğinde; yaşıa grupları ortalamaları arasında krizlere hazırlıklı olma alt ölçeği açısından anlamli düzeyde farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Diğer bir ifade ile krizlere hazırlıklı olma alt ölçeği kapsamında yaşıa gruplarının kriz yönetimi algısı birbirine çok yakın düzeydedir.

Gelecekteki krizlere hazırlıklı olma alt ölçeğinin yaşıa gruplarına göre ortalamaları incelendiğinde; yaşıa grupları ortalamaları arasında krizlere hazırlıklı olma alt ölçeği açısından anlamli düzeyde farklılık bulunmamaktadır ($p<0,05$). Diğer

bir ifade ile gelecekteki krizlere hazırlıklı olma alt ölçeği kapsamında bütün yaş gruplarının kriz yönetimi algısı birbirine çok yakın düzeydedir.

Hatalardan öğrenme alt ölçeğinin yaş gruplarına göre ortalamaları incelendiğinde; yaş grupları ortalamaları arasında krizlere hazırlıklı olma alt ölçeği açısından anlamlı düzeyde farklılık bulunmamaktadır ($p<0,05$). Diğer bir ifade ile hatalardan öğrenme alt ölçeği kapsamında bütün yaş gruplarının kriz yönetimi algısı birbirine çok yakın düzeydedir.

5.1.5.4 Yaşa göre örgüt kültürü alt boyutlarının farklılaşması

Yaşa göre örgüt kültürü ölçeği alt boyutu ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkı anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 5.18 'de verilmiştir.

Tablo 5.18: Yaşa göre örgüt kültürü ölçeği ortalamaları ve karşılaştırma sonuçları.

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Katılım	18-25	32	34,38	6,12	0,49	0,69
	26-35	68	33,72	7,09		
	36-45	63	34,92	6,83		
	46 ve üzeri	37	35,08	6,00		
	Total	200	34,46	6,64		
Tutarlılık	18-25	32	36,03	6,16	0,88	0,45
	26-35	68	35,16	7,85		
	36-45	63	36,95	6,40		
	46 ve üzeri	37	36,70	5,21		
	Total	200	36,15	6,70		
Uyum Yeteneği	18-25	32	34,50	7,74	1,61	0,19
	26-35	68	34,51	7,72		
	36-45	63	36,83	6,05		
	46 ve üzeri	37	36,22	5,56		
	Total	200	35,56	6,90		
Vizyon	18-25	32	35,78	6,51	0,55	0,65
	26-35	68	35,62	8,13		
	36-45	63	37,10	6,92		
	46 ve üzeri	37	36,68	6,09		
	Total	200	36,31	7,13		

Katılım alt ölçeğinin yaş gruplarına göre ortalamaları incelendiğinde; 18-25 yaş grubu kişilerin ortalaması 34,38; 26-35 yaş grubu kişilerin ortalaması 33,72; 36-45 yaş grubu kişilerin ortalaması 34,92 iken 46 yaş ve üzeri kişilerin ortalaması 35,082'dir. Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre yaş grupları ortalamaları arasında katılım alt ölçeği açısından anlamlı düzeyde farklılık bulunmamaktadır ($p<0,05$). Diğer bir ifade ile katılım alt ölçeği kapsamında bütün yaş gruplarının örgüt kültürü algısı birbirine çok yakın düzeydedir.

Tutarlılık alt ölçeğinin yaş gruplarına göre ortalamaları incelendiğinde; 18-25 yaş grubu kişilerin ortalaması 36,03; 26-35 yaş grubu kişilerin ortalaması 35,16; 36-45 yaş grubu kişilerin ortalaması 36,95 iken 46 yaş ve üzeri kişilerin ortalaması 36,70'dir. Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre yaş grupları ortalamaları arasında tutarlılık alt ölçeği açısından anlamlı düzeyde farklılık bulunmamaktadır ($p<0,05$). Diğer bir ifade ile tutarlılık alt ölçeği kapsamında bütün yaş gruplarının örgüt kültürü algısı birbirine çok yakın düzeydedir.

Uyum yeteneği alt ölçeğinin yaş gruplarına göre ortalamaları incelendiğinde; 18-25 yaş grubu kişilerin ortalaması 34,50; 26-35 yaş grubu kişilerin ortalaması 34,51; 36-45 yaş grubu kişilerin ortalaması 36,83 iken 46 yaş ve üzeri kişilerin ortalaması 36,22'dir. Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre yaş grupları ortalamaları arasında uyum yeteneği alt ölçeği açısından anlamlı düzeyde farklılık bulunmamaktadır ($p<0,05$). Diğer bir ifade ile uyum yeteneği alt ölçeği kapsamında bütün yaş gruplarının örgüt kültürü algısı birbirine çok yakın düzeydedir.

Vizyon alt ölçeğinin yaş gruplarına göre ortalamaları incelendiğinde; 18-25 yaş grubu kişilerin ortalaması 35,78; 26-35 yaş grubu kişilerin ortalaması 35,62; 36-45 yaş grubu kişilerin ortalaması 37,10 iken 46 yaş ve üzeri kişilerin ortalaması 36,68'dir. Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre yaş grupları ortalamaları arasında vizyon alt ölçeği açısından anlamlı düzeyde farklılık bulunmamaktadır ($p<0,05$). Diğer bir ifade ile vizyon alt ölçeği kapsamında bütün yaş gruplarının örgüt kültürü algısı birbirine çok yakın düzeydedir.

5.1.5.5 Unvana göre kriz yönetimi alt boyutlarının farklılaşması

Unvana göre kriz yönetimi alt boyutlarının ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkı anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 5.19 'da verilmiştir.

Tablo 5.19: Unvana göre kriz yönetimi ölçeği ortalamaları ve karşılaştırma sonuçları.

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Krizlere hazırlıklı olma	Daire Başkanı	1	3,50	1,17	0,710	0,616
	Şube Müdürleri	6	3,92	0,83		
	Şef (Büro Sorumlusu)	17	3,12	0,87		
	Memur	34	3,31	0,72		
	İşçi	114	3,24	0,69		
	Şirket Personeli	28	3,47	1,20		
	Total	200	3,26	0,76		
Gelecekteki Krize Hazırlıklı Olma	Daire Başkanı	1	3,25	1,41	2,077	0,070
	Şube Müdürleri	6	4,75	0,35		
	Şef (Büro Sorumlusu)	17	3,80	0,80		
	Memur	34	3,79	0,74		
	İşçi	114	3,45	0,86		
	Şirket Personeli	28	3,61	1,12		
	Total	200	3,56	0,86		
Hatalardan Öğrenme	Daire Başkanı	1	3,70	1,27	2,977	0,013*
	Şube Müdürleri	6	4,80	0,28		
	Şef (Büro Sorumlusu)	17	3,95	0,65		
	Memur	34	3,30	0,84		
	İşçi	114	3,41	0,84		
	Şirket Personeli	28	3,40	1,31		
	Total	200	3,48	0,87		

*p<0,05

Krizlere hazırlıklı olma alt ölçeğinin unvana göre ortalamaları incelendiğinde; Daire Başkanının ortalaması 3,50; şube müdürlerinin ortalaması 3,92; şeflerin ortalaması 3,12; memurların ortalaması 3,31 iken işçilerin ortalaması 3,24; şirket personeli kişilerin ortalaması ise 3,47'dir. Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre unvan ortalamaları arasında krizlere hazırlıklı olma alt ölçeği açısından anlamlı düzeyde farklılık bulunmamaktadır ($p<0,05$). Diğer bir ifade ile krizlere hazırlıklı olma alt ölçeği kapsamında bütün unvanların örgüt kültürü algısı birbirine çok yakın düzeydedir.

Gelecekteki krizlere hazırlıklı olma alt ölçeğinin unvana göre ortalamaları incelendiğinde; Daire Başkanının ortalaması 3,25; şube müdürlerinin ortalaması 4,75; şeflerin ortalaması 3,80; memurların ortalaması 3,79 iken işçilerin ortalaması 3,45; şirket personeli kişilerin ortalaması ise 3,61'dir. Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre unvan ortalamaları arasında gelecekteki krizlere hazırlıklı olma alt ölçeği açısından anlamlı düzeyde farklılık bulunmamaktadır ($p<0,05$). Diğer bir ifade ile gelecekteki krizlere hazırlıklı olma alt ölçeği kapsamında bütün unvanların örgüt kültürü algısı birbirine çok yakın düzeydedir.

Hatalardan öğrenme alt ölçeğinin unvana göre ortalamaları incelendiğinde; daire başkanının ortalaması 3,70; şube müdürlerinin ortalaması 4,80; şeflerin ortalaması 3,95; memurların ortalaması 3,30 iken işçilerin ortalaması 3,41; şirket personeli kişilerin ortalaması ise 3,40'dır. Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre unvan ortalamaları arasında hatalardan öğrenme alt ölçeği açısından anlamlı düzeyde farklılık bulunmaktadır ($p < 0,05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığının tespiti için yapılan TUKEY testi sonuçlarına göre; şube müdürlerinin hatalardan öğrenme düzeyi diğer unvanlardan anlamlı düzeyde daha yüksektir.

5.1.5.6 Unvana göre örgüt kültürü alt boyutlarının farklılaşması

Unvana göre örgüt kültürünün alt boyutu ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkı anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 5.20'de verilmiştir.

Tablo 5.20: Unvana göre örgüt kültürü ölçeği ortalamaları ve karşılaştırma sonuçları.

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Katılım	Daire Başkanı	1	34,21	7,27	1,350	0,253
	Şube Müdürleri	6	33,96	5,65		
	Şef (Büro Sorumlusu)	17	33,56	7,87		
	Memur	34	37,06	6,40		
	İşçi	114	37,67	3,32		
	Şirket Personeli	28	36,25	4,25		
	Total	200	34,46	6,64		
Tutarlılık	Daire Başkanı	1	36,16	6,96	1,378	0,243
	Şube Müdürleri	6	35,87	6,03		
	Şef (Büro Sorumlusu)	17	33,88	7,93		
	Memur	34	37,38	7,46		
	İşçi	114	40,00	3,61		
	Şirket Personeli	28	37,25	2,62		
	Total	200	36,15	6,70		
Uyum Yeteneği	Daire Başkanı	1	33,00	12,73	1,246	0,289
	Şube Müdürleri	6	44,50	0,71		
	Şef (Büro Sorumlusu)	17	37,20	6,26		
	Memur	34	35,18	6,38		
	İşçi	114	35,11	7,05		
	Şirket Personeli	28	37,00	6,68		
	Total	200	35,56	6,90		
Vizyon	Daire Başkanı	1	33,00	15,56	1,012	0,412
	Şube Müdürleri	6	43,50	2,12		
	Şef (Büro Sorumlusu)	17	37,40	7,79		
	Memur	34	35,00	6,49		
	İşçi	114	36,14	7,11		
	Şirket Personeli	28	38,45	6,44		
	Total	200	36,31	7,13		

Katılım alt ölçeğinin alt ölçeğinin unvana göre ortalamaları incelendiğinde; daire başkanının ortalaması 34,21; şube müdürlerinin ortalaması 33,96; şeflerin ortalaması 33,56; memurların ortalaması 37,06 iken işçilerin ortalaması 37,67; şirket personeli kişilerin ortalaması ise 36,25'dir. Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre unvan ortalamaları arasında katılım alt ölçeği açısından anlamlı düzeyde farklılık bulunmamaktadır ($p<0,05$). Diğer bir ifade ile katılım alt ölçeği kapsamında bütün unvanların örgüt kültürü algısı birbirine çok yakın düzeydedir.

Tutarlılık alt ölçeğinin alt ölçeğinin unvana göre ortalamaları incelendiğinde; daire başkanının ortalaması 36,16; şube müdürlerinin ortalaması 35,87; şeflerin ortalaması 33,88; memurların ortalaması 37,38 iken işçilerin ortalaması 40; şirket personeli kişilerin ortalaması ise 37,25'dir. Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre unvan ortalamaları arasında tutarlılık alt ölçeği açısından anlamlı düzeyde farklılık bulunmamaktadır ($p<0,05$). Diğer bir ifade ile tutarlılık alt ölçeği kapsamında bütün unvanların örgüt kültürü algısı birbirine çok yakın düzeydedir.

Uyum yeteneği alt ölçeğinin alt ölçeğinin unvana göre ortalamaları incelendiğinde; daire başkanının ortalaması 33; şube müdürlerinin ortalaması 44,50; şeflerin ortalaması 37,20; memurların ortalaması 35,18 iken işçilerin ortalaması 40; şirket personeli kişilerin ortalaması ise 37,25'dir. Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre unvan ortalamaları arasında uyum yeteneği alt ölçeği açısından anlamlı düzeyde farklılık bulunmamaktadır ($p<0,05$). Diğer bir ifade ile uyum yeteneği alt ölçeği kapsamında bütün unvanların örgüt kültürü algısı birbirine çok yakın düzeydedir.

Vizyon alt ölçeğinin unvana göre ortalamaları incelendiğinde; daire başkanının ortalaması 33; şube müdürlerinin ortalaması 43,50; şeflerin ortalaması 37,40; memurların ortalaması 35,00 iken işçilerin ortalaması 36,14; şirket personeli kişilerin ortalaması ise 38,45'dir. Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre unvan ortalamaları arasında vizyon alt ölçeği açısından anlamlı düzeyde farklılık bulunmamaktadır ($p<0,05$). Diğer bir ifade ile vizyon alt ölçeği kapsamında bütün unvanların örgüt kültürü algısı birbirine çok yakın düzeydedir.

5.1.5.7 Eğitim durumuna göre kriz yönetimi alt boyutlarının farklılaşması

Eğitim durumuna göre kriz yönetimi alt boyutlarının ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkı anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 5.21’de verilmiştir.

Tablo 5.21: Eğitim durumuna göre kriz yönetimi ölçeği ortalamaları ve karşılaştırma sonuçları.

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Krizlere hazırlıklı olma	İlköğretim	13	3,231	0,455	0,351	0,788
	Lise	94	3,215	0,804		
	Lisans	59	3,342	0,764		
	Lisansüstü	34	3,249	0,710		
	Total	200	3,259	0,756		
Gelecekteki Krize Hazırlıklı Olma	İlköğretim	13	3,654	0,666	0,326	0,806
	Lise	94	3,609	0,797		
	Lisans	59	3,483	0,968		
	Lisansüstü	34	3,522	0,940		
	Total	200	3,560	0,864		
Hatalardan Öğrenme	İlköğretim	13	3,569	0,765	0,270	0,847
	Lise	94	3,434	0,933		
	Lisans	59	3,471	0,790		
	Lisansüstü	34	3,576	0,898		
	Total	200	3,478	0,872		

Krizlere hazırlıklı olma alt ölçeğinin alt ölçeğinin eğitim durumuna göre ortalamaları incelendiğinde; ilköğretim mezunları ortalaması 3,231; lise mezunları ortalaması 3,215; lisans mezunlarının ortalaması 3,342 iken lisansüstü mezunlarının ortalaması 3,249’dur. Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre eğitim durumuna göre ortalamalar arasında krizlere hazırlıklı olma alt ölçeği açısından anlamlı düzeyde farklılık bulunmamaktadır ($p < 0,05$). Diğer bir ifade ile krizlere hazırlıklı olma alt ölçeği kapsamında bütün eğitim durumu gruplarının kriz yönetimi algısı birbirine çok yakın düzeydedir.

Gelecekteki krize hazırlıklı olma alt ölçeğinin alt ölçeğinin eğitim durumuna göre ortalamaları incelendiğinde; ilköğretim mezunları ortalaması 3,654; lise mezunları ortalaması 3,609; lisans mezunlarının ortalaması 3,483 iken lisansüstü mezunlarının ortalaması 3,522’dir. Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre eğitim durumuna göre ortalamalar arasında gelecekteki krizlere hazırlıklı olma alt ölçeği açısından anlamlı düzeyde farklılık bulunmamaktadır ($p > 0,05$). Diğer bir

ifade ile gelecekteki krizlere hazırlıklı olma alt ölçeği kapsamında bütün eğitim durumu gruplarının kriz yönetimi algısı birbirine çok yakın düzeydedir.

Hatalardan öğrenme alt ölçeğinin eğitim durumuna göre ortalamaları incelendiğinde; ilköğretim mezunları ortalaması 3,569; lise mezunları ortalaması 3,434; lisans mezunlarının ortalaması 3,471 iken lisansüstü mezunlarının ortalaması 3,576'dır. Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre eğitim durumuna göre ortalamalar arasında hatalardan öğrenme alt ölçeği açısından anlamlı düzeyde farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Diğer bir ifade ile hatalardan öğrenme alt ölçeği kapsamında bütün eğitim durumu gruplarının kriz yönetimi algısı birbirine çok yakın düzeydedir.

5.1.5.8 Eğitim durumuna göre örgüt kültürü alt boyutlarının farklılaşması

Eğitim durumuna göre örgüt kültürünün alt boyutu ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkı anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 5.22'de verilmiştir.

Tablo 5.22: Eğitim durumuna göre örgüt kültürü ölçeği ortalamaları ve karşılaştırma sonuçları.

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Katılım	İlköğretim	13	36,77	5,69	0,963	0,411
	Lise	94	34,22	6,32		
	Lisans	59	33,80	7,61		
	Lisansüstü	34	35,35	6,03		
	Total	200	34,46	6,64		
Tutarlılık	İlköğretim	13	37,54	4,68	0,432	0,730
	Lise	94	35,94	6,58		
	Lisans	59	35,75	7,40		
	Lisansüstü	34	36,91	6,53		
	Total	200	36,15	6,70		
Uyum Yeteneği	İlköğretim	13	38,000	4,813	1,399	0,244
	Lise	94	35,128	6,990		
	Lisans	59	34,847	7,299		
	Lisansüstü	34	37,029	6,398		
	Total	200	35,555	6,895		
Vizyon	İlköğretim	13	38,385	4,629	0,567	0,638
	Lise	94	35,904	7,088		
	Lisans	59	36,119	7,659		
	Lisansüstü	34	36,941	7,202		
	Total	200	36,305	7,135		

Katılım alt ölçeğinin eğitim durumuna göre ortalamaları incelendiğinde; ilköğretim mezunları ortalaması 36,77; lise mezunları ortalaması 34,22; lisans mezunlarının ortalaması 33,80 iken lisansüstü mezunlarının ortalaması 35,35'dir. Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre, eğitim durumuna göre ortalamalar arasında katılım alt ölçeği açısından anlamlı düzeyde farklılık bulunmamaktadır ($p<0,05$). Diğer bir ifade ile katılım alt ölçeği kapsamında bütün eğitim durumu gruplarının örgüt kültürü algısı birbirine çok yakın düzeydedir.

Tutarlılık alt ölçeğinin eğitim durumuna göre ortalamaları incelendiğinde; ilköğretim mezunları ortalaması 37,54; lise mezunları ortalaması 35,94; lisans mezunlarının ortalaması 35,75 iken lisansüstü mezunlarının ortalaması 36,91'dir. Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre, eğitim durumuna göre ortalamalar arasında tutarlılık alt ölçeği açısından anlamlı düzeyde farklılık bulunmamaktadır ($p<0,05$). Diğer bir ifade ile tutarlılık alt ölçeği kapsamında bütün eğitim durumu gruplarının örgüt kültürü algısı birbirine çok yakın düzeydedir.

Uyum Yeteneği alt ölçeğinin eğitim durumuna göre ortalamaları incelendiğinde; ilköğretim mezunları ortalaması 38; lise mezunları ortalaması 35,128; lisans mezunlarının ortalaması 34,847 iken lisansüstü mezunlarının ortalaması 37,029'dur. Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre, eğitim durumuna göre ortalamalar arasında uyum yeteneği alt ölçeği açısından anlamlı düzeyde farklılık bulunmamaktadır ($p<0,05$). Diğer bir ifade ile uyum yeteneği alt ölçeği kapsamında bütün eğitim durumu gruplarının örgüt kültürü algısı birbirine çok yakın düzeydedir.

Vizyon alt ölçeğinin eğitim durumuna göre ortalamaları incelendiğinde; ilköğretim mezunları ortalaması 38,385; lise mezunları ortalaması 35,904; lisans mezunlarının ortalaması 36,119 iken lisansüstü mezunlarının ortalaması 36,941'dir. Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre, eğitim durumuna göre ortalamalar arasında vizyon alt ölçeği açısından anlamlı düzeyde farklılık bulunmamaktadır ($p<0,05$). Diğer bir ifade ile vizyon alt ölçeği kapsamında bütün eğitim durumu gruplarının örgüt kültürü algısı birbirine çok yakın düzeydedir.

5.1.5.9 Çalışılan birime göre kriz yönetimi alt boyutlarının farklılaşması

Çalışılan birime göre kriz yönetimi alt boyutlarının ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkı anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 5.23’de verilmiştir.

Tablo 5.23: Çalışılan birime göre kriz yönetimi ölçeği ortalamaları ve karşılaştırma sonuçları.

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Krizlere hazırlıklı olma	Gençlik ve Çocuk Şube Müdürlüğü	74	3,36	0,72	2,386	0,040*
	Engelliler ve Rehabilitasyon Şube Müdürlüğü	8	3,46	0,93		
	Yaşlı Hizmetleri ve Şefkat Evleri Şube Müdürlüğü	33	2,89	0,77		
	Sosyal ve İdari İşler Şube Müdürlüğü	42	3,30	0,72		
	Sosyal Yardımlar Planlama ve Koordinasyon Şube Müdürlüğü	41	3,26	0,72		
	Psikolojik Danışmanlık ve Destek Eğitim Şube Müdürlüğü	2	4,00	1,41		
	Total	200	3,26	0,76		
Gelecekteki Krize Hazırlıklı Olma	Gençlik ve Çocuk Şube Müdürlüğü	74	3,43	0,88	1,003	0,417
	Engelliler ve Rehabilitasyon Şube Müdürlüğü	8	3,75	0,91		
	Yaşlı Hizmetleri ve Şefkat Evleri Şube Müdürlüğü	33	3,55	0,75		
	Sosyal ve İdari İşler Şube Müdürlüğü	42	3,59	0,82		
	Sosyal Yardımlar Planlama ve Koordinasyon Şube Müdürlüğü	41	3,70	0,95		
	Psikolojik Danışmanlık ve Destek Eğitim Şube Müdürlüğü	2	4,38	0,88		
	Total	200	3,56	0,86		
Hatalardan Öğrenme	Gençlik ve Çocuk Şube Müdürlüğü	74	3,35	0,86	0,907	0,477
	Engelliler ve Rehabilitasyon Şube Müdürlüğü	8	3,43	1,17		
	Yaşlı Hizmetleri ve Şefkat Evleri Şube Müdürlüğü	33	3,44	0,74		
	Sosyal ve İdari İşler Şube Müdürlüğü	42	3,56	0,91		
	Sosyal Yardımlar Planlama ve Koordinasyon Şube Müdürlüğü	41	3,63	0,89		
	Psikolojik Danışmanlık ve Destek Eğitim Şube Müdürlüğü	2	4,20	1,13		
	Total	200	3,48	0,87		

*p<0,05

Krizlere hazırlıklı olma alt ölçeğinin çalışılan birime göre ortalamaları incelendiğinde; Gençlik ve Çocuk Şube Müdürlüğü personelinin ortalaması 3,36; Engelliler ve Rehabilitasyon Şube Müdürlüğü ortalaması 3,46; Yaşlı Hizmetleri ve Şefkat Evleri Şube Müdürlüğü ortalaması 2,89; Sosyal ve İdari İşler Şube Müdürlüğü ortalaması 3,30; Sosyal Yardımlar Planlama ve Koordinasyon Şube Müdürlüğü ortalaması 3,26 iken Psikolojik Danışmanlık ve Destek Eğitim Şube Müdürlüğü

ortalaması 4'tür. Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre, birime göre ortalamalar arasında krizlere hazırlıklı olma alt ölçeği açısından anlamlı düzeyde farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Farklılığın tespiti için yapılan TUKEY testi sonuçlarına göre; Psikolojik Danışmanlık ve Destek Eğitim Şube Müdürlüğü'nün krizlere hazırlıklı olma algısı düzeyi diğer birimlerden anlamlı derecede daha yüksektir ($p<0,05$).

Gelecekteki krize olma alt ölçeğinin çalışılan birime göre ortalamaları incelendiğinde; Gençlik ve Çocuk Şube Müdürlüğü personelinin ortalaması 3,43; Engelliler ve Rehabilitasyon Şube Müdürlüğü ortalaması 3,75; Yaşlı Hizmetleri ve Şefkat Evleri Şube Müdürlüğü ortalaması 3,55; Sosyal ve İdari İşler Şube Müdürlüğü ortalaması 3,59; Sosyal Yardımlar Planlama ve Koordinasyon Şube Müdürlüğü ortalaması 3,70 iken Psikolojik Danışmanlık ve Destek Eğitim Şube Müdürlüğü ortalaması 4,38'dir. Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre, birime göre ortalamalar arasında krizlere hazırlıklı olma alt ölçeği açısından anlamlı düzeyde farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Diğer bir ifade ile bütün birimlerin gelecekteki krizlere hazırlıklı olma algı düzeyi birbirine çok yakın seviyededir.

Hatalardan öğrenme alt ölçeğinin çalışılan birime göre ortalamaları incelendiğinde; Gençlik ve Çocuk Şube Müdürlüğü personelinin ortalaması 3,35; Engelliler ve Rehabilitasyon Şube Müdürlüğü ortalaması 3,43; Yaşlı Hizmetleri ve Şefkat Evleri Şube Müdürlüğü ortalaması 3,44; Sosyal ve İdari İşler Şube Müdürlüğü ortalaması 3,56; Sosyal Yardımlar Planlama ve Koordinasyon Şube Müdürlüğü ortalaması 3,63 iken Psikolojik Danışmanlık ve Destek Eğitim Şube Müdürlüğü ortalaması 4,20'dir. Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre, birime göre ortalamalar arasında hatalardan öğrenme alt ölçeği açısından anlamlı düzeyde farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Diğer bir ifade ile bütün birimlerin hatalardan öğrenme algı düzeyi birbirine çok yakın seviyededir.

5.1.5.10 Çalışılan birime göre örgüt kültürü alt boyutlarının farklılaşması

Çalışılan birime göre örgüt kültürünün alt boyutu ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkı anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 5.24'te verilmiştir.

Tablo 5.24: Çalışılan birime göre örgüt kültürü ölçeği ortalamaları ve karşılaştırma sonuçları.

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Katılım	Gençlik ve Çocuk Şube Müdürlüğü	74	34,16	7,55	0,523	0,758
	Engelliler ve Rehabilitasyon Şube Müdürlüğü	8	33,63	9,09		
	Yaşlı Hizmetleri ve Şefkat Evleri Şube Müdürlüğü	33	33,73	5,35		
	Sosyal ve İdari İşler Şube Müdürlüğü	42	35,67	5,41		
	Sosyal Yardımlar Planlama ve Koordinasyon Şube Müdürlüğü	41	34,32	6,55		
	Psikolojik Danışmanlık ve Destek Eğitim Şube Müdürlüğü	2	38,00	9,90		
	Total	200	34,46	6,64		
Tutarlılık	Gençlik ve Çocuk Şube Müdürlüğü	74	36,34	7,13	0,598	0,701
	Engelliler ve Rehabilitasyon Şube Müdürlüğü	8	34,63	9,64		
	Yaşlı Hizmetleri ve Şefkat Evleri Şube Müdürlüğü	33	35,24	6,52		
	Sosyal ve İdari İşler Şube Müdürlüğü	42	36,55	6,00		
	Sosyal Yardımlar Planlama ve Koordinasyon Şube Müdürlüğü	41	36,12	6,31		
	Psikolojik Danışmanlık ve Destek Eğitim Şube Müdürlüğü	2	42,50	3,54		
	Total	200	36,15	6,70		
Uyum Yeteneği	Gençlik ve Çocuk Şube Müdürlüğü	74	35,66	7,04	0,894	0,486
	Engelliler ve Rehabilitasyon Şube Müdürlüğü	8	33,00	11,02		
	Yaşlı Hizmetleri ve Şefkat Evleri Şube Müdürlüğü	33	34,88	6,48		
	Sosyal ve İdari İşler Şube Müdürlüğü	42	36,38	6,25		
	Sosyal Yardımlar Planlama ve Koordinasyon Şube Müdürlüğü	41	35,20	6,75		
	Psikolojik Danışmanlık ve Destek Eğitim Şube Müdürlüğü	2	43,00	2,83		
	Total	200	35,56	6,90		
Vizyon	Gençlik ve Çocuk Şube Müdürlüğü	74	36,81	7,73	0,491	0,783
	Engelliler ve Rehabilitasyon Şube Müdürlüğü	8	35,38	10,28		
	Yaşlı Hizmetleri ve Şefkat Evleri Şube Müdürlüğü	33	35,64	6,83		
	Sosyal ve İdari İşler Şube Müdürlüğü	42	36,29	6,22		
	Sosyal Yardımlar Planlama ve Koordinasyon Şube Müdürlüğü	41	35,83	6,72		
	Psikolojik Danışmanlık ve Destek Eğitim Şube Müdürlüğü	2	42,50	3,54		
	Total	200	36,31	7,13		

Katılım alt ölçeğinin çalışılan birime göre ortalamaları incelendiğinde; Gençlik ve Çocuk Şube Müdürlüğü personelinin ortalaması 34,16; Engelliler ve Rehabilitasyon Şube Müdürlüğü ortalaması 33,63; Yaşlı Hizmetleri ve Şefkat Evleri

Şube Müdürlüğü ortalaması 33,73; Sosyal ve İdari İşler Şube Müdürlüğü ortalaması 35,67; Sosyal Yardımlar Planlama ve Koordinasyon Şube Müdürlüğü ortalaması 34,32 iken Psikolojik Danışmanlık ve Destek Eğitim Şube Müdürlüğü ortalaması 38'dir. Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre, birime göre ortalamalar arasında katılım alt ölçeği açısından anlamlı düzeyde farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Diğer bir ifade ile bütün birimlerin katılım algı düzeyi birbirine çok yakın seviyededir.

Tutarlılık alt ölçeğinin çalışılan birime göre ortalamaları incelendiğinde; Gençlik ve Çocuk Şube Müdürlüğü personelinin ortalaması 36,34; Engelliler ve Rehabilitasyon Şube Müdürlüğü ortalaması 34,63; Yaşlı Hizmetleri ve Şefkat Evleri Şube Müdürlüğü ortalaması 35,24; Sosyal ve İdari İşler Şube Müdürlüğü ortalaması 36,55; Sosyal Yardımlar Planlama ve Koordinasyon Şube Müdürlüğü ortalaması 36,12 iken Psikolojik Danışmanlık ve Destek Eğitim Şube Müdürlüğü ortalaması 42,50'dir. Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre, birime göre ortalamalar arasında tutarlılık alt ölçeği açısından anlamlı düzeyde farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Diğer bir ifade ile bütün birimlerin tutarlılık algı düzeyi birbirine çok yakın seviyededir.

Uyum Yeteneği alt ölçeğinin çalışılan birime göre ortalamaları incelendiğinde; Gençlik ve Çocuk Şube Müdürlüğü personelinin ortalaması 35,66; Engelliler ve Rehabilitasyon Şube Müdürlüğü ortalaması 33; Yaşlı Hizmetleri ve Şefkat Evleri Şube Müdürlüğü ortalaması 34,88; Sosyal ve İdari İşler Şube Müdürlüğü ortalaması 36,38; Sosyal Yardımlar Planlama ve Koordinasyon Şube Müdürlüğü ortalaması 35,20 iken Psikolojik Danışmanlık ve Destek Eğitim Şube Müdürlüğü ortalaması 43'tür. Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre, birime göre ortalamalar arasında uyum yeteneği alt ölçeği açısından anlamlı düzeyde farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Diğer bir ifade ile bütün birimlerin uyum yeteneği algı düzeyi birbirine çok yakın seviyededir.

Vizyon alt ölçeğinin çalışılan birime göre ortalamaları incelendiğinde; Gençlik ve Çocuk Şube Müdürlüğü personelinin ortalaması 36,81; Engelliler ve Rehabilitasyon Şube Müdürlüğü ortalaması 35,38; Yaşlı Hizmetleri ve Şefkat Evleri Şube Müdürlüğü ortalaması 35,64; Sosyal ve İdari İşler Şube Müdürlüğü ortalaması 36,29; Sosyal Yardımlar Planlama ve Koordinasyon Şube Müdürlüğü ortalaması 35,83 iken Psikolojik Danışmanlık ve Destek Eğitim Şube Müdürlüğü ortalaması

42,50'dir. Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre, birime göre ortalamalar arasında vizyon alt ölçeği açısından anlamlı düzeyde farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Diğer bir ifade ile bütün birimlerin vizyon algı düzeyi birbirine çok yakın seviyededir.

5.1.5.11 Çalışma süresine göre kriz yönetimi alt boyutlarının farklılaşması

Çalışma süresine göre kriz yönetimi alt boyutlarının ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkı anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 5.25'te verilmiştir.

Tablo 5.25: Çalışma süresine göre kriz yönetimi ölçeği ortalamaları ve karşılaştırma sonuçları.

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Krizlere hazırlıklı olma	0-5 yıl	74	3,36	0,72	2,386	0,040*
	6-10 Yıl	55	3,46	0,93		
	11-15 Yıl	44	2,89	0,77		
	16-20 yıl	21	3,30	0,72		
	21+	6	4,00	1,41		
	Total	200	3,26	0,76		
Gelecekteki Krize Hazırlıklı Olma	0-5 yıl	74	3,43	0,88	1,003	0,417
	6-10 Yıl	55	3,75	0,91		
	11-15 Yıl	44	3,55	0,75		
	16-20 yıl	21	3,59	0,82		
	21+	6	4,38	0,88		
	Total	200	3,56	0,86		
Hatalardan Öğrenme	0-5 yıl	74	3,35	0,86	0,907	0,477
	6-10 Yıl	55	3,43	1,17		
	11-15 Yıl	44	3,44	0,74		
	16-20 yıl	21	3,56	0,91		
	21+	6	4,20	1,13		
	Total	200	3,48	0,87		

Krizlere hazırlıklı olma alt ölçeğinin çalışma süresine göre ortalamaları incelendiğinde; 0-5 yıl hizmet süresi bulunanların ortalaması 3,36; 6-10 yıl hizmeti bulunanların ortalaması 3,46; 11-15 yıl hizmeti bulunanların 2,89; 16-20 yıl hizmeti bulunanların 3,30 iken 21 yıl ve üzeri hizmeti bulunanların ortalaması 4'tür. Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre, çalışma süresine göre ortalamalar arasında krizlere hazırlıklı olma alt ölçeği açısından anlamlı düzeyde farklılık

bulunmaktadır ($p<0,05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığının tespiti için yapılan TUKEY testi sonuçlarına göre; 21 yıl ve üzeri sürede çalışan kişilerin krizlere hazırlıklı olma algısı diğer gruplardan anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Gelecekteki krize hazırlıklı olma alt ölçeğinin çalışma süresine göre ortalamaları incelendiğinde; 0-5 yıl hizmet süresi bulunanların ortalaması 3,43; 6-10 yıl hizmeti bulunanların ortalaması 3,75; 11-15 yıl hizmeti bulunanların 3,55; 16-20 yıl hizmeti bulunanların 3,59 iken 21 yıl ve üzeri hizmeti bulunanların ortalaması 4,38'dir. Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre, çalışma süresine göre ortalamalar arasında gelecekteki krizlere hazırlıklı olma alt ölçeği açısından anlamlı düzeyde farklılık bulunmamaktadır ($p<0,05$). Diğer bir ifade ile tüm çalışma süresi grupları için gelecekteki krizlere hazırlıklı olma algısı birbirine çok yakın düzeydedir.

Hatalardan öğrenme alt ölçeğinin çalışma süresine göre ortalamaları incelendiğinde; 0-5 yıl hizmet süresi bulunanların ortalaması 3,35; 6-10 yıl hizmeti bulunanların ortalaması 3,43; 11-15 yıl hizmeti bulunanların 3,44; 16-20 yıl hizmeti bulunanların 3,56 iken 21 yıl ve üzeri hizmeti bulunanların ortalaması 4,20'dir. Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre, çalışma süresine göre ortalamalar arasında hatalardan öğrenme alt ölçeği açısından anlamlı düzeyde farklılık bulunmamaktadır ($p<0,05$). Diğer bir ifade ile tüm çalışma süresi grupları için hatalardan öğrenme algısı birbirine çok yakın düzeydedir.

5.1.5.12 Çalışma süresine göre örgüt kültürü alt boyutlarının farklılaşması

Çalışma süresine göre örgüt kültürünün alt boyutu ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkı anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 5.26'da verilmiştir.

Tablo 5.26: Çalışma süresine göre örgüt kültürü ölçeği ortalamaları ve karşılaştırma sonuçları.

		N	Ortalama	Std. Sapma		
Katılım	0-5 yıl	74	34,2	7,5	0,523	0,758
	6-10 Yıl	55	33,6	9,1		
	11-15 Yıl	44	33,7	5,4		
	16-20 yıl	21	35,7	5,4		
	21+	6	34,3	6,6		
	Total	200	34,5	6,6		
Tutarlılık	0-5 yıl	74	36,3	7,1	0,598	0,701
	6-10 Yıl	55	34,6	9,6		
	11-15 Yıl	44	35,2	6,5		
	16-20 yıl	21	36,5	6,0		
	21+	6	36,1	6,3		
	Total	200	36,2	6,7		
Uyum Yeteneği	0-5 yıl	74	35,66	7,04	0,894	0,486
	6-10 Yıl	55	33,00	11,02		
	11-15 Yıl	44	34,88	6,48		
	16-20 yıl	21	36,38	6,25		
	21+	6	43,00	2,83		
	Total	200	35,56	6,90		
Vizyon	0-5 yıl	74	36,81	7,73	0,491	0,783
	6-10 Yıl	55	35,38	10,28		
	11-15 Yıl	44	35,64	6,83		
	16-20 yıl	21	36,29	6,22		
	21+	6	42,50	3,54		
	Total	200	36,31	7,13		

Katılım alt ölçeğinin çalışma süresine göre ortalamaları incelendiğinde; 0-5 yıl hizmet süresi bulunanların ortalaması 34,2; 6-10 yıl hizmeti bulunanların ortalaması 33,6; 11-15 yıl hizmeti bulunanların 33,7; 16-20 yıl hizmeti bulunanların 35,7 iken 21 yıl ve üzeri hizmeti bulunanların ortalaması 34,3'tür. Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre, çalışma süresine göre ortalamalar arasında katılım alt ölçeği açısından anlamlı düzeyde farklılık bulunmamaktadır. ($p<0,05$). Diğer bir ifade ile tüm çalışma süresi grupları katılım algısı birbirine çok yakın düzeydedir.

Tutarlılık alt ölçeğinin çalışma süresine göre ortalamaları incelendiğinde; 0-5 yıl hizmet süresi bulunanların ortalaması 36,3; 6-10 yıl hizmeti bulunanların ortalaması 34,6; 11-15 yıl hizmeti bulunanların 35,2; 16-20 yıl hizmeti bulunanların 36,5 iken 21 yıl ve üzeri hizmeti bulunanların ortalaması 36,1'dir. Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre, çalışma süresine göre ortalamalar arasında

tutarlılık alt ölçeği açısından anlamlı düzeyde farklılık bulunmamaktadır. ($p<0,05$). Diğer bir ifade ile tüm çalışma süresi grupları tutarlılık algısı birbirine çok yakın düzeydedir.

Uyum Yeteneği alt ölçeğinin çalışma süresine göre ortalamaları incelendiğinde; 0-5 yıl hizmet süresi bulunanların ortalaması 35,66; 6-10 yıl hizmeti bulunanların ortalaması 33; 11-15 yıl hizmeti bulunanların 34,88; 16-20 yıl hizmeti bulunanların 36,38 iken 21 yıl ve üzeri hizmeti bulunanların ortalaması 43'tür. Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre, çalışma süresine göre ortalamalar arasında uyum yeteneği alt ölçeği açısından anlamlı düzeyde farklılık bulunmamaktadır. ($p<0,05$). Diğer bir ifade ile tüm çalışma süresi grupları uyum yeteneği algısı birbirine çok yakın düzeydedir.

Vizyon alt ölçeğinin çalışma süresine göre ortalamaları incelendiğinde; 0-5 yıl hizmet süresi bulunanların ortalaması 36,81; 6-10 yıl hizmeti bulunanların ortalaması 35,38; 11-15 yıl hizmeti bulunanların 35,64; 16-20 yıl hizmeti bulunanların 36,29 iken 21 yıl ve üzeri hizmeti bulunanların ortalaması 42,50'dir. Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre, çalışma süresine göre ortalamalar arasında vizyon alt ölçeği açısından anlamlı düzeyde farklılık bulunmamaktadır. ($p<0,05$). Diğer bir ifade ile tüm çalışma süresi grupları vizyon algısı birbirine yakın çok düzeydedir.

ALTINCI BÖLÜM

SONUÇ ve ÖNERİLER

6.1 Tartışma

Çalışma amacına uygun olarak hazırlanan soru formu ile kriz yönetimi ölçeği ve örgüt kültürü ölçeği alt boyutlarının birbirleri ile ilişkisi, kriz yönetimi ölçeği alt boyutlarının her birinin ayrı ayrı örgüt kültürü ölçeği alt boyutları tarafından yordanma durumu ve demografik bilgilere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

Kriz yönetimi ve örgüt kültürü ölçeğinin geçerlilik düzeyleri faktör analizi ile incelendiğinde her iki ölçek için KMO katsayısı ve Bartlett küresellik testi sonucu veri setinin faktör analizine uygun olduğu tespit edilmiş ve ölçeklerin geçerlilik durumu ve faktör yapıları faktör analizi ile incelenmiştir. Faktör analizi sonucunda ölçeklerin geliştiricileri tarafından yapılan geçerlilik çalışması ile paralellik gösterdiği görülmüştür. Örgüt kültürü ölçeğinde 1. Faktör tek başına toplam varyansın %28'ini ilk iki faktör toplam varyansın %42' sini, ilk üç faktör toplam varyansın %54'ünü, dört faktör ise toplam varyansın %64'ünü açıklamaktadır. Kriz yönetimi ölçeğinde ise 1. Faktör tek başına toplam varyansın %32'sini ilk iki faktör toplam varyansın %54' ünü, ilk üç faktör toplam varyansın %72'sini açıklamaktadır.

Kriz yönetimi ve örgüt kültürü ölçekleri geneli ile alt boyutlarının güvenirlik düzeylerinin incelenmesi amacı ile chronbach alfa katsayısı elde edilmiş ve yorumlanmıştır. Güvenirlik analizi sonuçlarına göre; örgüt kültürü ölçeği geneli güvenirlik düzeyi %95,6 iken; katılım alt boyutu %79,5; tutarlılık alt boyutu %84,8; uyum yeteneği alt boyutu %83,1; vizyon alt boyutu ise %89,4 güvenirlik düzeyine sahiptir. Kriz yönetimi ölçeği geneli güvenirlik düzeyi %74,2 iken; krizlere hazırlıklı olma alt boyutu %72,1; gelecekteki krizlere hazırlıklı olma alt boyutu %74,1; hatalardan öğrenme alt boyutu ise %75,4 güvenirlik düzeyine sahiptir.

Kriz yönetimi ölçeği alt boyutları ile örgüt kültürü alt boyutları arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla pearson korelasyon analizi uygulanmış ve korelasyon katsayılarının anlamlılık düzeyleri incelenmiş, anlamlı olan ilişkiler için ilişkinin dereceleri korelasyon katsayısının büyüklüğüne göre yorumlanmıştır. Korelasyon analizi sonuçlarına göre; kriz yönetimi ölçeğinin bütün alt boyutları örgüt kültürü alt boyutları ile anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki içerisindedir. Kriz yönetimi alt boyutlarından krizlere hazırlıklı olma, gelecekteki krize hazırlıklı olma ve hatalardan öğrenme alt boyutu örgüt kültürü alt ölçeklerinden en fazla katılım boyutu ile bir ilişkisi bulunmaktadır.

Kriz yönetimi ölçeği alt boyutlarının her birisi için örgüt yönetimi ölçeği alt boyutları tarafından yordama durumunu incelemek amacıyla kriz yönetimi ölçeği alt ölçeklerinin her birisinin ayrı ayrı bağımlı, örgüt yönetimi ölçeği alt boyutlarının ise bağımsız değişken olarak modele alındığı 3 farklı regresyon modeli oluşturulmuştur. Her üç modelde kriz yönetimi ölçeği alt boyutlarının her biri için örgüt yönetimi ölçeği alt boyutlarından sadece katılım alt boyutunun kriz yönetimi alt ölçeklerini yordadığı görülürken, tutarlılık, uyum yeteneği ve vizyon alt boyutlarının kriz yönetimi ölçeği alt boyutlarının hiç birisini yordamadığı görülmüştür.

Kriz yönetimi ölçeği ve örgüt kültürü ölçeğinin demografik bilgilere göre değişimleri cinsiyet gibi iki gruplu değişkenler için bağımsız gruplarda t testi, eğitim durumu, çalışma süresi, unvan, çalışılan birime göre farklılaşması ise tek yönlü varyans analizi ile incelenmiştir. Tek yönlü varyans analizi sonucunda grup ortalamaları arasında farklılık çıkması durumunda farklılığın hangi gruptan kaynaklandığının tespiti için çoklu karşılaştırma testlerinden biri olan TUKEY testi kullanılmıştır. Buna göre cinsiyete göre farklılıklar incelendiğinde; kriz yönetimi ölçeği alt boyutlarından krizlere hazırlıklı olma, gelecekteki krizlere hazırlıklı olma alt ölçekleri cinsiyete göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. Farklılık gösteren bu iki alt ölçeğin her ikisi için erkeklerin algısı kadınların algısından anlamlı düzeyde yüksektir. Hatalardan öğrenme alt boyutunda ise kadın ve erkeklerin kriz yönetimi algısı birbirine yakın olup anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir.

Cinsiyete göre örgüt kültürü ölçeğinin değişimi incelendiğinde, tutarlılık alt ölçeğinde kadın ve erkeklerde birbirine yakın düzeydeyken katılım, uyum yeteneği ve vizyon alt boyutu cinsiyetler arasında anlamlı düzeyde farklılıklar göstermektedir ($p>0,05$). Uyum yeteneği ve vizyon alt ölçeği kapsamında erkeklerin örgüt kültürü

algısı kadınlardan daha fazla iken katılım alt boyutunda kadınların algısı erkeklerden daha yüksektir.

Yaş gruplarına göre kriz yönetimi ve örgüt kültürü alt ölçeği değişimi incelendiğinde krizlere hazırlıklı olma, gelecekteki krizlere hazırlıklı olma, ve hatalardan öğrenme alt boyutları yaş grupları arasında anlamlı düzeyde farklılık göstermemiştir. Diğer bir ifade ile bütün yaş grupları için kriz yönetimi ölçeği alt boyutlarının hepsi bütün yaş gruplarında eşit düzeydedir. Örgüt kültürü ölçeğinde ise katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve vizyon alt boyutu yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemiştir. Bütün yaş grupları için örgüt kültürü ölçeği alt boyutları çok yakın düzeyde bulunmuştur.

Unvana göre kriz yönetimi ve örgüt kültürü alt ölçeği değişimi incelendiğinde krizlere hazırlıklı olma, gelecekteki krizlere hazırlıklı olma, unvana göre arasında anlamlı düzeyde farklılıklar göstermemişken hatalardan öğrenme alt boyutu unvana göre anlamlı farklılık göstermiştir. Şube müdürlerinin hatalardan öğrenme düzeyi diğer unvanlardan anlamlı düzeyde daha yüksektir. Örgüt kültürü ölçeğinde ise katılım, tutarlılık uyum yeteneği ve vizyon alt boyutu unvana göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemiştir. Bütün unvanlar için örgüt kültürü ölçeği alt boyutları çok yakın düzeyde bulunmuştur.

Eğitim durumuna göre kriz yönetimi ve örgüt kültürü alt ölçeği değişimi incelendiğinde krizlere hazırlıklı olma, gelecekteki krizlere hazırlıklı olma, ve hatalardan öğrenme alt boyutları eğitim durumları arasında anlamlı düzeyde farklılıklar göstermemiştir. Diğer bir ifade ile bütün eğitim durumları için örgüt yönetimi ölçeği alt boyutlarının hepsi birbirine çok yakın düzeydedir. Örgüt kültürü ölçeğinde ise katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve vizyon eğitim durumları için örgüt kültürü ölçeği alt boyutları birbirine çok yakın düzeyde bulunmuştur.

Çalışılan birime göre kriz yönetimi ve örgüt kültürü alt ölçeği değişimi incelendiğinde gelecekteki krizlere hazırlıklı olma, ve hatalardan öğrenme alt boyutları eğitim durumları arasında anlamlı düzeyde farklılıklar göstermemişken krizlere hazırlıklı olma alt boyutu birimler arasında anlamlı düzeyde farklılık göstermiştir. Örgüt kültürü ölçeğinde ise katılım, tutarlılık uyum yeteneği ve vizyon alt ölçekleri birimler arasında anlamlı farklılık göstermemiştir. Diğer bir ifade ile bütün birimlerde örgüt kültürü ölçeği alt boyutları birbirine çok düzeyde bulunmuştur.

Çalışma süresine göre kriz yönetimi ve örgüt kültürü alt ölçeği değişimi incelendiğinde gelecekteki krizlere hazırlıklı olma ve hatalardan öğrenme alt boyutları arasında anlamlı düzeyde farklılıklar göstermemişken krizlere hazırlıklı olma alt boyutu birimler arasında anlamlı düzeyde farklılık göstermiştir. 21 yıl ve üzeri sürede çalışan kişilerin krizlere hazırlıklı olma algısı diğer gruplardan anlamlı düzeyde daha yüksektir. Örgüt kültürü ölçeğinde ise katılım, tutarlılık uyum yeteneği ve vizyon alt ölçekleri birimler arasında anlamlı farklılık göstermemiştir. Diğer bir ifade ile çalışma sürelerine göre örgüt kültürü ölçeği alt boyutları birbirine çok yakın düzeyde bulunmuştur.

6.2 Yöneticilere Öneriler

Örgütler kriz evresinde olmadan önce bir takım sinyalleri alır. Eğer ki bu sinyallerde gerekli olan önlemler alınır ve doğru bir şekilde değerlendirilirse örgüt ister kriz oluşum sürecinin başlarında olsun, isterse de krize girsin mevcut konumdan en yararlı bir şekilde çıkabilmesini bilecektir. Bu bakımdan krize karşı geliştirilebilecek teknik ve stratejiler kriz ile başa çıkmada krizi yönetmek kadar önemlidir.

Bu tür stratejilerin hazırlanabilmesi gerçekte bir öngörü becerisidir. Her şey normal bir şekilde devam ederken kriz için hazırlık yapmak pek düşünülemez. Bilhassa daha evvelden krizle tanışmamış bir kurum aynı vakitte hatalı sinyaller alabiliyorsa hazırlıksız bir şekilde krize yakalanabilmektedir. Bu durum ise örgütlerin hayatlarının sona ermesine ve ciddi bir sıkıntılı sürecin başlamasına sebep olmaktadır. Bu bakımdan örgütler kriz süreci başlamadan evvel krize girildiği zaman bundan yararlı bir şekilde çıkabilmenin planlarını yapmalıdır. Kurumlar bir belirsizlik platformuna doğru gittiğini görüyor ise genellikle kriz oluşum dönemlerinin ilki olan körlük dönemlerine yakalanmamış bir kurum için yapılabilecek en iyi davranış bir krize hazırlıklı olabilmektedir. Yöneticiler örgütlerin kriz anına hazırlıklı bir şekilde manen ve madden hazırlamalıdır. Burada unutulmaması gereken en önemli nokta sadece krize hazırlıklı olan kurumlar sadece hayatta kalmayı başarmaz aynı vakitte krizden kuvvet bularak büyümektedirler. Kriz aşamasına gelmeden önce belirtiler kendini hissettirebileceğini söylemiştik. Krize hazırlıklı yakalanabilmek için kurumun dış ve iç faktörlerini sürekli dikkate alarak izlenmesini ve alınan bu sinyallerin özenli bir şekilde analiz edilebilmesi gerekli

olmaktadır. Örgütler yaptığı analizlerin neticesi olarak bazı tahminleri ve hazırlıkları geliştirebilir. Çalışmada elde edilen bulguların yorumlanması;

1. Kriz yönetimi ölçeği alt boyutlarından krizlere hazırlıklı olma, gelecekteki krizlere hazırlıklı olma alt ölçekleri için kadınların algı düzeyi artırılmalı,
2. Örgüt kültürü ölçeğinin uyum yeteneği ve vizyon alt boyutları için kadınların, katılım alt boyutu için ise erkeklerin algı düzeyi artırılmalı.
3. Kriz yönetimi ölçeği, hatalardan öğrenme alt boyutu için şube müdürleri haricindeki unvana sahip personelin hatalardan öğrenme algı düzeyi artırılmalıdır.
4. Kriz yönetimi ölçeği krizlere hazırlıklı olma alt boyutu için Psikolojik Danışmanlık ve Destek Eğitim Şube Müdürlüğü dışında kalan birim çalışanları için krizlere hazırlıklı olma alt boyutu algısı artırılmalıdır.
5. Kriz yönetimi ölçeği krizlere hazırlıklı olma ve hatalardan öğrenme alt boyutu için 21 yıldan az çalışan personelin krizlere hazırlıklı olma algısı artırılmalıdır.

6.3 Sınırlılıklar

Araştırma konusu Örgüt Kültürünün Kriz Yönetimine Etkisi olmasına rağmen Ankara Büyükşehir Belediyesinde gerçekleştirilmiştir. Zaman ve bütçe kriterlerinin geniş tutulduğu bir durumda farklı kamu kurumları da çalışma evrenine dâhil edilebilir. Araştırma Büyükşehir Belediyesi dâhilinde Sosyal Hizmetler Daire Başkanlığı personeline uygulanmış olup örneklem genişliğinin kitleyi temsil yeteneği yeterlidir. Farklı işleyiş tarzları ve yapıları bulunan daire başkanlıklarında sonuçlar farklılık gösterebilir.

6.4 Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Yöneticiler gelecekte oluşacak krizler için herhangi bir plan yapma durumunda bulunmayabilirler. Kriz yönetiminde en önemli unsur; kurumun krizle karşılaştığı anda uygulaması gereken mevcut planlarının olmasıdır.

Kriz yönetimi için hazırlanan ve uygulanan planlar genel itibariyle benzerlik gösterirler. Krizin ve olası risklerin belirlenmesi, birbirleriyle uygun planlama metodlarıyla oluşur. Geline nokta:

1. Kriz riski oluşabilecek durumlar mevcut mu?

2. Kriz kurumda daha önce yaşandı mı, tekrar yenileyebilir mi?
3. Yapılan planları engelleyecek faktörler var mı?
4. Gibi bu sorulara benzer sorular sorulabilir.
5. Krizi önlemek için;
6. Risk durumlarının listelenmesi yapılır.
7. Krizden korunmak için hareket planları yapılır.
8. İletişim kanalları etkili kullanılarak, örgütsel faaliyetlerdeki kayıplar en aza indirilir.
9. Krizin etkileyeceği kişiler tespit edilir.
10. Oluşabilecek krizler için ayrı ayrı taktikler ve stratejiler geliştirilir.
11. Tüm bu uygulamalar kapsamında her şey test edilir.

6.5 Sonuç

Katılımcılara uygulanan kriz yönetimi ve örgüt kültürü ölçeği geçerlilik ve güvenirlik düzeyi yeterli bulunmuştur. Kriz yönetimi ölçeği ve örgüt kültürü ölçeğinin bütün alt boyutlarının birbirleri ile ilişki olduğu korelasyon analizi ile tespit edilmiştir.

Kriz yönetimi ölçeği alt boyutlarının her birisi için örgüt kültürü ölçeği alt boyutları tarafından yordanma durumunu incelemek amacıyla kriz yönetimi ölçeği alt ölçeklerinin her birisinin ayrı ayrı bağımlı, örgüt kültürü ölçeği alt boyutlarının ise bağımsız değişken olarak modele alındığı 3 farklı regresyon modeli sonucuna göre örgüt kültürü ölçeği alt boyutlarından sadece katılım alt boyutunun kriz yönetimi alt ölçeklerini yordadığı görülürken, tutarlılık, uyum yeteneği ve vizyon alt boyutlarının kriz yönetimi ölçeği alt boyutlarının hiç birisini etkilemediği görülmüştür.

Kriz yönetimi ölçeği ve örgüt kültürü ölçeğinin demografik bilgilere göre değişimleri cinsiyet gibi iki gruplu değişkenler için bağımsız gruplarda t testi, eğitim durumu, çalışma süresi, unvan, çalışılan birime göre farklılaşması ise tek yönlü varyans analizi ile incelenmiştir. Tek yönlü varyans analizi sonucunda grup ortalamaları arasında farklılık çıkması durumunda farklılığın hangi gruptan kaynaklandığının tespiti için çoklu karşılaştırma testlerinden biri olan TUKEY testi kullanılmıştır. Buna göre cinsiyete göre farklılıklar incelendiğinde; kriz yönetimi ölçeği alt boyutlarından krizlere hazırlıklı olma, gelecekteki krizlere hazırlıklı olma alt ölçekleri cinsiyete göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. Farklılık gösteren bu

iki alt ölçeğin her ikisi için erkeklerin algısı kadınların algısından anlamlı düzeyde yüksektir. Hatalardan öğrenme alt boyutunda ise kadın ve erkeklerin kriz yönetimi algısı birbirine yakın olup anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir.

Ölçeklerin demografik bilgilere göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelendiğinde cinsiyet kriz yönetimi ölçeği alt boyutlarından krizlere hazırlıklı olma ve gelecekteki krize hazırlıklı olma alt boyutu algılarını etkilemekte iken örgüt kültürü ölçeği alt boyutlarından katılım, uyum yeteneği ve vizyon alt boyutu algısı üzerinde etkilidir. Yaş değişkeni her iki ölçeğin alt boyutları üzerinde anlamlı düzeyde bir etkiye sahip değildir. Unvan ise sadece kriz yönetimi ölçeği alt boyutlarından hatalardan öğrenme alt boyutu üzerinde anlamlı düzeyde bir etkiye sahipken diğer alt ölçekler üzerinde bir etkisi bulunmamaktadır. Eğitim durumunun her iki ölçeğin alt boyutlarının hiç birisi üzerinde bir etkisi bulunmadığı tespit edilmiştir. Çalışılan birim ve çalışma süresi ise kriz yönetimi ölçeği alt boyutlarından krizlere hazırlıklı olma alt boyutu üzerinde bir etkiye sahipken diğer alt boyutlar üzerinde bir etkisi yoktur.

Görüldüğü gibi daha önceki araştırmalarda genel olarak kriz yönetimine ve safhalarına, krizin nasıl atlatılacağına, örgüt kültürüne ve buna benzer birçok konulara odaklanılmış ancak kriz yönetiminde örgüt kültürünün önemi incelenmemiştir. Bu tez bu boşluğu doldurmayı hedeflemiştir.

KAYNAKÇA

- Abraham, C. ve John, S. (2008). Organisational Crisis-Preparedness: The Importance of Learning from Failures. *Long Range Planning*, (41), 177-196.
- Akım, F. (2005). Liderin Yöneticinin Kriz İletişimindeki Rolü ve Önemi. (Yüksek lisans tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aksu, A. (2009). Kriz Yönetimi ve Vizyoner Liderlik. *Journal of Yaşar Universty*, 4 (15), 2435-2450.
- Aksu, M. (2008). *Krizleri Fırsata Çevirmenin Yolları Kriz Yönetimi*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Alamur, B. (2005). Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi; Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde Bir Uygulama. (Yüksek lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Arpaguş, U. A. (2011). Okul Kültürünün Öğretmen Davranışlarına Etkisi. (Yüksek lisans tezi), Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Arslan, A. (2009). Kriz Yönetiminde Liderlik. *Akademik Bakış Sosyal Bilimler Dergisi*, 18 (1-12).
- Aslıyüce, A. (2010). Kriz Ortamlarında Bilgi Yönetim Sistemleri ve Hava Taşımacılığında Bilgi Sistemleri Destekli Kriz Yönetimi Modeli. (Doktora tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aşan, H. ve Aydın, M. E. (2006). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- Ataman, G. (2002). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*. (2. Baskı), İstanbul: Tükmen Kitabevi.
- Atlı, A. (2006). *Afet Yönetimi Kapsamında Deprem Açısından Japonya ve Türkiye Örneklerinde Kurumsal Yapılanma*. Ankara: Asil Yayıncılık.

- Avgan, S. (2010). Kriz Yönetimi ve Türkiye’de Krizlerin Tarihsel Gelişimi: Bursa’daki İşletmelerde Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma. (Yüksek lisans tezi), Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Baltaş Z. (2002). *Krizde Fırsatları Görmek, Yöneticiler İçin Krizde Yönetim El Kitabı*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baran, H. (2004). *İşletmelerde Kriz Yönetimi*. İzmir Ticaret Odası, AR-GE Bülten, (Kasım)
- Berberoğlu, G., Besler, S. ve Tonus, Z. (1998). Örgüt Kültürü: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örgüt Kültürü Araştırması. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14, (1-2): 29-52.
- Bilgen, H. N. (1995). Kamu Yönetimi ve Demokrasi Eğitimi. *Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri*, Ankara: (I), TODAİE Yayını.
- Bozkurt, Ö., Ergun, T. (1998). *Kamu Yönetimi Sözlüğü*. Ankara: TODAİE.
- Budak, G. ve Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Çağlar, İ. (2001). Yönetim-Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma. *G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, (3), 125-148.
- Çit, G. (2012). İstanbul İli Avrupa Yakası Endüstri Meslek Liselerinde Çalışan Meslek Grubu Öğretmenlerinin Yönetime Katılma Düzeyleri İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. (Yüksek lisans tezi), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demir, N. (2011) Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi. (Kaymakamlık tezi), İçişleri Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Demirkol, Y. A. ve Savaş, C. A. (2012). Okul Müdürlerinin Örgüt Kültürü Algılarının İncelenmesi. *SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (25), 259-272.
- Denison, D. R. ve Mishra, A.K. (1995). Towards A Theory Of Organizational Culture And Effectiveness, *Organization Science*, 6 (2), 204-223.
- Dinçer, Ö. (2003). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. (6. Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayın.

- Doğan, K. (2010), *Örgütsel Öğrenme ve Kriz Yönetimi Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. (Yüksek lisans tezi), Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan, S. (2010). *Okul Müdürlerinin Okul Kültürünü Gerçekleştirme Düzeyleri İstanbul - Kâğıthane İlçesi Örneği*. (Yüksek lisans tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Efil, İ. (1999). *Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri*. (3). Baskı, Bursa: Alfa Yayınları.
- Erdinç F. (2006). *Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi*. (Yüksek lisans tezi), İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Malatya.
- Erdinç, F. (2007). *Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi*. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.
- Erdoğan, O. (2006). *Kamu Yönetiminde İdari ve Denetsel Açısından Ombudsman Kurumu: Türkiye Örneği*. (Yüksek lisans tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım.
- Ergünay, O. (2005). *Afet Yönetiminde İşbirliği ve Koordinasyonun Önemi içinde Afet Yönetiminin Temel İlkeleri*. Ankara: JICA Türkiye Ofisi, 9-19.
- Ersöz Y. (2010), *Ekonomik Krizlerin Hazır Giyim Sektörüne Etkileri ve Kriz Yönetimi*. (Yüksek lisans tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Esinbay, E. (2008). *İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürü (Balıkesir İli Örneği)*. (Yüksek lisans tezi), Balıkesir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Filiz, E. (2007). *Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi*. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.
- Fink, S. (1986). *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. New York: Ama com Press.
- Gafuroğlu, Ş. (2007). *Ekonomik Krizlerin Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. (Yüksek lisans tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

- Gökçe, G. (2007). *Kamu Yönetiminin Yapısal Görünümü ve Sorunları. Kamu Yönetiminin Yapısal ve İşlevsel Sorunları*. Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları.
- Gözübüyük, Ş. (2004). *Türkiye'nin Yönetim Yapısı*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4, (3), 148-159.
- Gül, A. (2010) İstanbul İlinde Üç Farklı Statüdeki Hastanede Çalışan Hemşirelerin Kriz ile Karşılaşma Durumları, Kriz Yönetimine Bakışı ve kişilik Özellikleri. (Yüksek lisans tezi), Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Gültekin, M. K. (2002). *Krizde Yönetim Krizde Check-Up ve Krizden Çıkış Yolları*. Ankara: Alp Yayınevi.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Hasanoğlu, M. (2004). Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi. *Sayıştay Dergisi*, (52), 43-60.
- Haşit, G. (2000). *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması*. (1. Baskı), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- http://www.sakaryaafetacil.gov.tr/index.php?option=com_content&task=view&id=153&Itemid=129 (Erişim tarihi: 06.06.2015)
- Işık, N, A. ve Gürsel, M. (2009). Örgüt Kültürünün Bazı Değişkenlere Göre Analizi. Eğitim Fakültesi Örneği. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, (27), 187 -205.
- Karahan, A. (2008). Çalışanların Örgüt Kültürünü Algılamalarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (20), 457-478.
- Karaköse, T. (2007). “Örgütler ve Kriz Yönetimi”. *Akademik Bakış, Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 13 (1-15), <Http://Www.Akademikbakis.Org/13/Makale/Kriz.Pdf>
- Karlık, T. (2007). Halkla İlişkilerde Kriz Yönetimi Kurumsal Örnekler (Mey İçki, Tavukçuluk Sektörü). (Yüksek lisans tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul.

- Kaya, E. (2007). Sağlık Kurumlarında Örgüt Kültürü (Burdur-Isparta Örneği). (Yüksek lisans tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Kaya, S. (2009). Kriz Yönetimi ve Ekonomik Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri. (Yüksek lisans tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koparal, C. (2004). Yönetim Organizasyon. 4. Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Köksal, K. (2007). Yükseköğretimde Örgüt Kültürü ve Alan Araştırması. (Yüksek lisans tezi), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler, Yönetim ve Ekonomi. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.* 7, (1).
- Levy, E. P. ve Williams, J.R. (2004). The Social Context of Performance Appraisal: A Review and Framework For The Future. *Journal of Management*, 30, (6), 881-995.
- Mısırlı, K. (2005). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz yönetimi: Çaycuma Örneği. *ZKU Sosyal Bilimler Dergisi*, (1), 2-19.
- Mitroff, I. Ian (2001). *Managing Crises Before They Happen*. New York: AMACOM.
- Mitroff, I. Ian, (1987). Effective Crisis Management. *The Academy Of Management Executive*, 1 (3), 283-292.
- Narsap, H. (2006). Genel ve Mesleki Liselerde Örgüt Kültürü. (Yüksek lisans tezi), Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Okay, A., Okay, A. (2002). *Halkla İlişkiler Kavram, Strateji ve Uygulamaları*. İstanbul: Der Yayınları.
- Örnek, A. Ş., Şule, A. (2006). *Kriz ve Stres Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Özbakır G. A. (1992). İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Uygulamadan Bir Örnek. (Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özgür, Ş. (2010). *İşletmeler İçin Kriz Yönetimi*. MMO Eğitim Birimleri Ders Notları, Mart MMO, İstanbul, 1-21.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2013). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Basım.
- Özmaya, S. (2010). Kamu Güvenliği Alanında Kriz Yönetimi. (Yüksek Lisans Tezi), Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Muğla.
- Özmen, D. (2008). İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezindeki (OSTGM) Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Krize Hazır Olma Durumlarına İlişkin Bir Araştırma. (Yüksek lisans tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Öztürk, A. (2003). Kriz Yönetimi ve Tekstil Sektörüne Etkileri ile İlgili Bir Uygulama. (Yüksek lisans tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Öztürk, B. (2010), Kriz Yönetimi ve Örnek Bir Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Pauchant, Thierry C., Coulombe, C., Martineau, Joe T. (2006). Crisis Management and Ethics. *Encyclopedia of Business Ethics*, 2-10.
- Pearson, C. (2002). A Blueprint for Crisis Management. *Ivey Business Journal*, January February, 69-73.
- Pheng, L. S., David, K. H., Ann, Y. S. (1999). Crisis Management: A Survey of Property Development Firms. *Property Management*, 17 (3), 231-251.
- Polat, E. (2003). Örgütsel Değişim ve Örgütsel Değişimde Örgüt Kültürünün Yeri ve Önemi. (Yüksek lisans tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sahin, Y. (2003). *Kriz Yönetimi İçinde Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*. A. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Shaluf, I. M., Fakharu'l-razi, A. ve Aini, MAT S. (2003) A Review Of Disaster Ans Crisisl Disaster Prevention And Management. *West Yorkshire*, 12 (1), 24-32.

- Sönmez, K. K. (2013). Müdür Yardımcıları Ve Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Örgüt Kültürü Oluşturulmasındaki Etkilerinin İncelenmesi (İstanbul İli Bayrampaşa İlçesi Örneği). (Yüksek lisans tezi), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şahin, A. (2010). Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik. *Maliye Dergisi*, (159).
- Şahin, F. (2012). Örgüt Kültürü ve Entelektüel Sermaye İlişkisi: Marmara Bölgesindeki Otel İşletmeleri Örneği. (Yüksek lisans tezi), Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bilecik.
- Şen, F. (2011). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Bir Örnek Olay Analizi. (Yüksek Lisans Tezi), Karamanoğlu Mehmet bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Şimşek, A. (2014). Okul Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Algısı. (Yüksek lisans tezi), Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Burdur.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. (7.Baskı), Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tağraf, H., Arslan, N. T. (2003). Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4 (1), 149-160.
- TDK (2015) http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts (Erişim tarihi: 06.06.2015)
- Tekin, M., Zerenler, M. (2005). *Krizi Yönetebilmenin Sırları*. (1.Baskı), Konya: Çizgi Kitabevi.
- Tengilimoğlu, D., Atilla, E. A., ve Bektaş M. (2012). *İşletme Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tozkoparan, G. ve Susmuş, T. (2001). Üretim ve Hizmet Sektörü İşletmelerinde Örgüt Kültürüne İlişkin Karşılaştırmalı Bir Uygulama. *Ege Akademik Bakış*, 1, (1), 202-223.
- Tutar, H. (2000). *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Tutar, H. (2011). *Kriz ve Stres Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Tüz M. V. (2001). *Kriz ve İşletme Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Tüz, M. V. (2004). *Kriz Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Tüz, M.(2008). *Kriz Yönetimi Uygulamalar İçin Temel Adımlar*. Bursa: Şah-Mat Yayınevi.

Yahyagil, M.Y. (2004O. Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama, *Yönetim*, (47), 53-76.

Yavaş, H. (2005). *Doğal Afetler Yönüyle Türkiye’de Belediyelerde Kriz Yönetimi*. Ankara: Orion Yayınevi.

Yavuz, Y. ve Yılmaz, E. (2012). Resmi ve Özel İlköğretim Okullarının Okul Kültürü Üzerine Öğretmen ve Öğrenci Görüşleri. *International Journal of New Trends in Arts, Sports & Science Education*, 1, (3), 76-90.

EKLER

1. Ek-A.	Anket Formları	97
-----------------	----------------------	----

Ek-A. Anket Formları

Sayın İlgili,

Bu anket formu, Doç. Dr. Harun ŞEŞEN'in danışmanlığında yürütülmekte olan Türk Hava Kurumu Üniversitesi öğrencilerinden Nihat Duru'nun "Örgüt Kültürünün Kriz Yönetimine Etkisi: Ankara Büyükşehir Belediyesi Örneği" başlıklı tezinin uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu anket, çalışan personel, orta ve üst düzey yöneticiler tarafından doldurulacaktır. Elde edilen bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, elde edilecek sonuçlar sadece akademik amaçlı kullanılacaktır.

1. Bölüm Kişisel Bilgiler

Yaşınız:

Eğitim Durumunuz:

Unvanınız:

Kadro Tipiniz:

Kurumdaki çalışma süreniz:

Biriminiz:

Ek-A1. Bölüm kriz yönetimi ölçeği.

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	Hatalardan Öğrenme					
1	Bir görevi tamamlamak için gerekli kaynakların eksikliğine dair bir problem ortaya çıktığında, çalışanlarımız acil bir çözüm sunarken aynı zamanda yönetimi ve ilgili departmanı problem ile ilgili bilgilendirirler.					
2	Bir çalışan bir hata yaptığında, işyerinde birlikte çalıştığı arkadaşları onu suçlamak yerine öğrenmenin değerinden dolayı onunla konuşurlar.					
3	Çalışanlar bir hata yaptıklarında, diğerlerinin bundan öğrenmesini sağlamak için ilgili müdürü bilgilendirirler.					
4	Örgütümüzde ‘neden işleri şu şekilde yapıyoruz’ şeklindeki bir soru takdir edilir.					
5	Örgütümüzde, çalışanlar ‘ürünü üretmenin veya servisi sunmanın daha iyi bir yolu var mı’ şeklinde sorular sormaları konusunda teşvik edilirler.					
	Krizlere Hazırlıklı Olma					
1	Farklı tip krizlere hazırlıklıyız					
2	Bir krizle başa çıkmakla ilgili hazırlık kapsamımız iyidir					
3	Hangi tip krizlerle ciddi zarar görmeksizin başa çıkabileceğimizi biliyoruz					
4	Farklı aşamalardaki örgütsel krizlere dair iyi bilgiye sahibiz					
5	Bir örgütsel krizin olası her aşamasında ne yapmamız gerektiğini biliyoruz					
6	Bir kriz durumunda reaktif veya proaktif olmaktan hangisinin doğru olduğunu biliyoruz					
	Gelecekteki Krize Hazırlıklı Olma					
1	Bir krizin nedenlerini nasıl teşhis edeceğimizi biliriz.					
2	Bir kriz ile başarıyla başa çıkabilmek için hangi kaynaklardan ne miktarda tahsis etmek gerektiğini biliriz.					
3	Anahtar bileşenlerle (paydaşlarla) ilgili ihtiyaç ve beklentileri nasıl tespit edip yöneteceğimizi biliriz.					
4	Krizde bileşenlerin (paydaşların) ihtiyaçlarındaki değişiklikleri nasıl teşhis edeceğimizi biliriz.					

Ek-A2. Örgüt kültürü ölçeği.

	<i>Çalışmakta olduğum bu iş yerinde,</i>	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Çok katılıyorum
1	Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.					
2	Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.					
3	İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir.					
4	Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılamamaktadır.					
5	Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.					
6	Tüm çalışanlar kendi görevleri ile kurum amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.					
7	Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.					
8	Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.					
9	Çalışanların iş-görme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.					
10	Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.					
11	İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.					
12	İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan (etik) değerler yoktur.					
13	İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.					
14	Bu kurumda güçlü bir kurum kültürü vardır.					
15	Problematic konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.					
16	Çalışanlarımız kurumun farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.					
17	Kurumun farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.					
18	Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir.					
19	İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.					
20	Diğer kurumların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirilebilmektedir.					
21	İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.					
22	İstek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.					
23	Tüm çalışanlar, istek ve ihtiyaçları anlamaya özen göstermektedir.					
24	Vatandaş talepleri faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.					
25	Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.					
26	Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.					
27	Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.					
28	Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.					
29	Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.					
30	Kurumun geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş-planlaması yoktur.					
31	Kurumun faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.					
32	Yöneticiler, kurumun temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.					
33	Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.					
34	Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır.					
35	Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.					
36	Kısa-dönemli iş-talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.					

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Nihat DURU
Uyruğu : T.C.
Doğum Yeri ve Tarihi : Eskişehir / 14 Temmuz 1987
Medeni Hali : Bekâr
Adres : Tunahan Mh. 187. Sk. Sevgi Apt. No: 7/6 / Ankara
E-Posta Adresi : nihat_duru@hotmail.com
İletişim (Telefon) : 554-2869784

EĞİTİM

Lise : Mustafa Kemal Lisesi Eskişehir - 2004
Ön Lisans : Afyon Kocatepe Üniversitesi - 2008
Lisans : Anadolu Üniversitesi-2012
Yüksek Lisans : THK Üniversitesi-2015

MESLEKİ DENEYİM

Ankara 2 Nolu L Tipi Kapalı Ceza İnfaz Kurumu
Ankara Büyükşehir Belediyesi

YABANCI DİL

İngilizce