

**STRATEJİK YÖNETİM SİSTEMİNİN KRİZ YÖNETİMİNE KATKISI ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

Abdullah KARAKAYA

Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Safranbolu Meslek Yüksekokulu, 78600, Karabük, Türkiye

ÖZET

Bu araştırma; stratejik yönetim sisteminin kriz yönetimi sürecine sağlayabileceği katkıları belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla teorik kısımda; kriz konusu, krizin bir belirsizlik durumu olduğu ve belirsizliği azaltmada stratejik yönetim sisteminin gerekliliği açıklanmıştır. Bu şekilde stratejik yönetim sisteminin önemi belirtilmiş ve kriz yönetimine katkısı vurgulanmıştır. Araştırmanın uygulama kısmında ise, stratejik yönetim sisteminin, kriz yönetimi sürecinin hangi aşamalarına katkı sağladığı araştırılmıştır. Araştırmada posta aracılığıyla anket yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen veriler, sayılar ve yüzdeler şeklinde tablolarda sunulmuş ve stratejik yönetim sisteminin, kriz yönetimi sürecinin hangi aşamalarında yöneticileri desteklediği t testi ile test edilmiştir.

Sonuçlar; kriz yönetimi sürecinde, krizden kaçınma, krizi çözme ve krizden yarar sağlama aşamalarında stratejik yönetim sisteminin yöneticileri kısmen desteklediği, krizi saptama ve rakiplere kriz oluşturma aşamalarında ise desteklemediğini göstermektedir. Stratejik yönetim sisteminin, kriz yönetiminde beklenen faydayı oluşturması açısından, reaktif yapısının desteklenmesi ve proaktif bir yapıya kavuşması yararlı olacaktır.

Anahtar Kelimeler: Kriz Yönetimi, Stratejik Yönetim

**A STUDY RELATED TO THE CONTRIBUTION OF STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM TO
CRISIS MANAGEMENT**

ABSTRACT

This study aims to determine the possible contributions of strategic management system to crisis management process. For this purpose, in the theoretical part, the definition of crisis, crisis' being an uncertainty situation and the necessity of strategic management system in reducing uncertainty are expressed. Thus, the importance of strategic management system is stated and its contribution to the crisis management is emphasized. In the empirical part of the study, to which stages of the crisis management process does strategic management system contribute has been researched. In the study, postal questionnaire method has been used. The data obtained have been presented in the charts as numbers and percentages and in which parts of the crisis management process does the strategic management system support the managers has been tested with t test.

The results show that in the crisis management process, strategic management system partially support the managers in the stages of taking precautions against crisis, overcoming the crisis and making use of the crisis and doesn't support the managers in the understanding of the crisis and preparing a crisis for the competitors. Strategic management system's reactive structure's being supported and its reaching a proactive structure will be useful in terms of gaining the expected advantage.

Key Words: Crisis Management, Strategic Management

1. GİRİŞ

Dünya tümüyle stratejik değişiklikler içindedir. Bu değişimler toplumları/ülkeleri derinden etkilemektedir. Toplumlar ise örgüt denilen temel birimlerden oluşmaktadırlar. Örgütler, yapıları gereği bu değişikliklere karşı son derece duyarlılık göstermektedir. Teknolojik, ekonomik, siyasal ve sosyo-kültürel alanlardaki değişimler ve gelişmeler ile bunlara bağlı olarak oluşan toplumun istek ve ihtiyaçlarındaki çeşitlilik ve artışlar örgütleri derinden etkilemektedir. Bunları önceden öngörerek yönetemeyen, dış çevre uyumu ile iç çevreyi oluşturan alt sistemler arasındaki etkileşimleri gereği gibi düzenleyemeyen örgütler ve dolayısıyla da onların oluşturduğu toplumlar sık sık krizle karşı karşıya gelebilmektedir. Sık yaşanan krizler, örgütlere ve topluma önemli zararlar verdiğinden, kriz konusunun önemi artmaktadır.

Krizi önlemek ve etkilerini azaltmak için çeşitli yöntemler kullanılabilir. Bunlardan birisi de stratejik yönetim sisteminin uygulanmasıdır. Stratejik yönetim sisteminde başarı önemli oranda, makro ve mikro çevredeki değişimlerin doğru olarak algılanmasına ve uygun stratejilerin geliştirilerek, gerekli önlemlerin zamanında alınmasına bağlıdır. Bu sayede krizden kaçınma, krizi saptama, krizi çözme, krizden yarar sağlama ve rakiplere kriz oluşturma aşamalarında daha başarılı olunabilir. Böylece başarılı işletmelerin çoğalması ile, ülkemiz üzerindeki olumsuzluklar giderilebilir, temelinde ekonomik kalkınma olan, sosyal ve sürdürülebilir kalkınma gerçekleştirilerek, yaşam kalitemiz istenen düzeye ulaştırılabilir.

2. KRİZ KAVRAMI

2.1. Krizin Tanımı

Örgüt ve çevresi sürekli ve hızlı bir şekilde değişmektedir [1]. Örgütsel olayların çok yönlülüğü doğal olarak belirsizlik ortamını ve buna bağlı olarak geleceği tahmin güçlüğüne beraberinde getirmektedir. Çevredeki belirsizlik ve değişiklikler, örgütleri sürekli olarak beklenmedik tehdit veya fırsatlarla karşı karşıya bırakmaktadır. İster tehdit ister fırsat olsun beklenmeyen ve önceden sezilmeyen olaylar, örgütleri krize sevk edebilmektedir. Kriz kelimesi Çince’de iki harfle yazılmakta, bunlardan biri, tehdit diğeri ise fırsat anlamına gelmektedir. Bu anlamlar değişime uyum sağlamada başarılı ya da başarısız olma ile ilgilidir [2].

Kriz kelime anlamı itibariyle iyi veya kötüye dönme noktası, ölüm kalım anı, birdenbire meydana gelen kötüye gidiş yönündeki gelişmeler, tehlikeli an demektir. Makro açıdan kriz; populist politikaların getirdiği istikrarsızlıklar, büyüme hızındaki dalgalanmalar, hızla değişen dış konjonktür, işsizliğin ve enflasyonun artması, gelir düzeyinin düşmesi, gelir dağılımının bozulması ve refahın azalmasıdır. Mikro açısından ise kriz; teknolojik, ekonomik, sosyal vb. değişim ve gelişmelerin etkisiyle talebin daralması ve üretim maliyetlerinin yükselmesi sonucu rekabet koşullarının giderek yoğunlaşmış ve derinleşmesidir [3]. Kriz durumu; krizi tespit etmede, önlemede veya değişikliklere uygun cevap vermede yetersiz kalınması halinde ortaya çıkmaktadır [4].

Buna göre kriz; beklenmeyen ve önceden sezilmeyen belirsizlik durumu şeklinde tanımlanabilir. Belirsizliği artırarak örgütleri krizle karşı karşıya getiren unsurlara örnek olarak; yeni dünya düzeni arayışlarını ve küreselleşme hareketlerini, Doğu Avrupa’nın çöküşü ve onu izleyen belirsizlik ortamını, ekonomik ve etnik kaynaklı savaşları, Güney Doğu Asya, Japonya, Rusya ve Latin Amerika’daki mali ve sosyo politik karışıklıkları [5], küresel çevre sorunlarını, doğal felaketleri, teknolojik yenilikleri, hukuki ve politik düzenlemeleri, genel ekonomik belirsizlik ve dalgalanmaları [2] ve uluslararası ilişkilerin karmaşık yapısını söyleyebiliriz.

Ayrıca bir yandan gelişen uluslararası ticari ilişkiler, bölgesel entegrasyonlar, küreselleşme ve teknolojik etmenler; diğer yandan kitle haberleşme imkanlarının çoğalması ve demokratik yaşamın etkisiyle insanların daha çok talepte bulunması, başta tüketici ve çevre örgütleri olmak üzere toplumsal örgütlenme düzeyinin artması, sosyal değerlerin farklı anlamlar kazanmaya başlaması vb. gelişmeler sosyal dinamizmi artırmakta [6] ve örgütlerin krizle karşılaşma risklerini yükseltmektedir. Dünyada artan bu belirsizlik ortamı, örgütlerin krizi yönetim olgusu içinde incelemelerini, kriz yönetimini benimsemelerini ve başarıyla uygulamalarını gerektirmektedir [7].

2.2. Kriz Yönetimi

Kriz yönetimi, olası bir kriz durumuna karşılık, kriz belirtilerinin elde edilerek değerlendirilmesi ve örgütün kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması süreci olarak

ifade edilebilir [8]. Kriz yönetimi, hızlı ve etkin karar almayı ve uygulanan kararlarda ortaya çıkan sapmaların bir an önce düzeltilmesini zorunlu kılar [9]. Kriz yönetiminde, örgütün varlığını tehdit eden, faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyen durumlara karşı, örgütün etkin ve hızlı hareket etme yeteneği önemlidir [10]. Bu nedenle, kriz yönetiminde, örgütün faaliyet alanı, çevresel şartlar, mali olanaklar, örgütsel yapı, yönetim anlayışı, iletişimin etkinliği, örgüt iklimi vb. pek çok unsur belirleyici olabilmektedir [11].

Kriz ortaya çıkmadan önce bir takım belirtilerle kendini hissettirir. Bu belirtiler daha çok örgüt ile ilgili süper, üst ve alt sistemlerinde oluşan aksamalardır. Yönetim krizin belirtilerini önceden tahmin edebildiği ölçüde başarılı olacaktır. Bu nedenle işletme, kriz belirtileri ortaya çıkmaya başladığından itibaren, günümüz koşullarında belki de her an, krizi önleyici veya etkilerini azaltıcı sistemli faaliyetler bütünü olan kriz yönetimini uygulamalıdır. Kriz yönetiminde, krizin neden olduğu yoğun belirsizlik ve rekabet ortamında hayatta kalma çabasını belirleyen en etkili unsurlardan birisi olan, uygun stratejilerin seçimi ve uygulanması stratejik öneme sahip olduğundan [12], stratejik yönetim yaklaşımının kullanılması zorunlu olarak gerekli olmaktadır [13]. Böylece krizi zamanında teşhis etme ve gerekli önlemleri almada, dolayısıyla kriz yönetiminde daha başarılı olunabilir [14]. Kriz yönetimi değişimlere hızlı uyum sağlama olanağı tanıyan stratejik yönetim anlayışını içerir [15].

3. STRATEJİK YÖNETİM

3.1. Stratejik Yönetimin Tanımı

Stratejik yönetimi, örgütün iç kaynakları ve becerileri ile dış çevrenin fırsat ve tehlikeleri arasında uyum sağlayacak faaliyetler olarak tanımlayabiliriz [16]. Bu faaliyetler; örgütün zayıf ve üstün yönleri ile, çevresel fırsatlar ve tehditlerin, rakiplerle ilişkileri de dikkate alınarak belirlenmesidir [17]. Stratejik yönetim, örgütü değişen çevre şartlarına hızlı bir şekilde adapte ederek, örgütün sürekliliğini ve stratejik amaçlarına ulaşmasını hedefleyen bir yönetim şeklidir [18]. Bu yönüyle stratejik yönetim; açık vizyon ve strateji, üst yönetimin kararlılığı ve iletişim becerisi gibi kritik öneme sahip faktörlerin belirlenmesi ve gereği gibi yerine getirilmesi ile [19] örgütlerin varlıklarını korumalarına ve gelişmelerini başarılı bir şekilde sürdürmelerine olumlu katkılarda bulunabilecek bir nitelik taşımaktadır [20].

Stratejik yönetim kavramı, genel yönetim kavramından ayrı olarak düşünülmemelidir. Stratejik yönetim, genel yönetim sürecinin bir parçasıdır. Bununla birlikte stratejik yönetimin, üst düzey yöneticilerin ilgilendiği özel bir yönetim alanını kapsadığı söylenebilir. Yani stratejik yönetimde üst yöneticileri önemli ve kritik bir değere sahiptir [21]. Stratejik yönetim; uzun dönemli büyük sonuçlarla ilgili yönetim türüne bakar. Bu yönetim tipi, günlük olağan faaliyetler ile ilgili yönetim tipinden üstündür [22]. Stratejik yönetim alanı bir çok belirsizliği taşıdığından, yönetim fonksiyonlarına göre önceliklidir. Çünkü bu belirsizlikler çözümlenmeden başarı elde edilemeyeceği için faaliyete geçmenin bir anlamı olmayacaktır. Bu doğrultuda stratejik yönetim, çevresel belirsizliklerin oluşturduğu değişik sorun ve problemlere uyum sağlama ve değişimi yönetme olayıdır [23].

Stratejik yönetimde başarı büyük oranda üst düzey yöneticilerin vereceği etkin stratejik kararlara bağlıdır. Etkin (hızlı, doğru ve amaca yönelik) stratejik kararlar örgüt başarısını etkiler [24]. Stratejik kararların etkinliği ise bir çok faktöre bağlıdır [25]. Bununla birlikte stratejik kararların etkinliğini, karar süreci ve yöneticinin kontrolü dışında kalan çevresel faktörler, önemli ölçüde kısıtlayabilmektedir [24]. Bu nedenle stratejik kararlarda çevresel faktörlere ait bilgilerin kullanılması gereklidir.

3.2. Stratejik Yönetimin Tarihi Gelişimi

Yüzyıllar boyu askeri amaçlı bir kelime olarak kullanılan strateji kavramı [26], 1960'lı yıllardan itibaren, yönetim düşüncesi alanında stratejik planlama anlayışıyla kullanılmaya başlanmıştır. Ancak, 1970'li yılların sonlarına doğru, özellikle kriz ortamında örgütlerin gerekli esnekliği gösterememeleri ve çevreye uyum sağlamada (ayakta kalabilmekte) mevcut stratejik planlama araçlarının yetersiz kalması nedeniyle etki ve önemini kaybetmiştir [27]. 1980'li yıllardan itibaren ise, örgütlerin çevresel belirsizliklerden korunması ya da yararlanması amacıyla, örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenerek buna uygun stratejik değişikliklerin yapılması, böylece rakiplere göre üstün duruma gelebilecek stratejik avantajların kullanılması ya da yaşamak için zorunlu olan stratejik önlemlerin alınması anlamında stratejik yönetim kavramı kullanılmaya başlanmıştır [28].

Askerlik tarihinde yüzyıllar boyu elde edilen deneyimler sonucu ortaya çıkan stratejiler, ülkeler arası savaşların, örgütler arası savaşlardan pek farkının olmaması nedeniyle, 1980'lerden sonra, mutlak anlamda askeri amaçlı olmayan örgütler arası rekabet savaşlarına da adapte edilmeye çalışılmıştır [20]. 1990'lı yıllar ise, stratejik yönetimin, çevresel karmaşanın yönetiminde önemli bir araç olarak değerlendirilebilirlik niteliğiyle daha önce kaybetmiş olduğu etkiyi ve önemi tekrar kazanmaya başladığı bir dönem olmuştur [27].

3.3. Stratejik Yönetimin Önemi

Günümüz yönetimi bütünüyle hızlı değişmelerin yönetimi demektir. Dünyanın yaşamakta olduğu hızlı ve sürekli değişim tüm sektörleri önemli ölçüde etkilemekte [29], mevcut amaç ve stratejileri, kısa zamanda geçersiz ve yetersiz kılmakta, yeni sorunlar yumağı oluşturarak örgütleri belirsizlik ortamına sürüklemekte ve varlığını tehdit etmektedir. Bilgi birikiminin teknolojiyi geliştirmesi, gelişen teknolojinin üretim ve tüketimi beslemesi değişimin hızını artırmaktadır [30]. Böyle bir ortamda örgütün yaşamını devam ettirebilmesi; içinde bulunduğu çevrenin şartlarını bilmesine, gereğini yerine getirmesine [31], kendilerini rakiplerinden farklı kılabilmesine, daha esnek olabilmesine ve değişikliklere daha çabuk cevap vererek değişen şartlara kolay uyum sağlayabilmesine bağlıdır [19]. Çevresel şartlar bilinip, ona göre davranılırsa, yani olumsuz etkilerden (tehditlerden) kaçınıp, olumlu etkilerden (fırsatlardan) zamanında yararlanılırsa, örgüt bu çevre içinde kalabilir ve çevreyi karşıt olarak etkileyebilir [32]. Aksi halde çevre ile örgüt arasında açıklık meydana gelecek ve başarısızlık kaçınılmaz olacaktır [4].

Stratejik yönetim bir anlamda çevresel karmaşayı/değişimi yönetebilmektir. Bu anlamda stratejik yönetim, geleceği beklemek yerine; geleceği karşılama, geleceğe yön verme ve geleceği yönetme anlamındadır [33]. Bu ise, çok hızlı değişen şartlarda örgütlerin, doğaçlama olarak hareket edebilecek şekilde yönetilebilmelerini gerektirir [34]. Stratejik yönetim açısından, değişimi doğaçlama olarak yönetmede (değişime önderlik etmede/değişim oluşturmada) pasif bir işlev olan geleceği tahmin (reaktif uygulamalar) yeterli olmayıp, aktif bir işlev olan geleceği şekillendirme/yönetme (Proaktif uygulamalar) önemlidir ve istenen de budur. Çünkü geleceğin stratejik hedeflerine yalnızca ulaşmanın hiçbir zaman yeterli olamayacağı bir ortamda; hem erişilen hedeflerde kalabilmek hem de daha ileri hedeflere bilinçli ve sistemli yeni sıçrayışlar yapabilmek [35], geleceği yönetmekle mümkündür.

Geleceği yönetme açısından örgütler üç gruba ayrılabilir. Birinci gruptaki örgütler, duvara çarpmışlardır, çaresizdirler, hasarlı ve yaralı bir durumdadırlar. İkinci gruptakiler, yüksek hızla yol almaktadırlar ama farları hızla onlara yaklaşan bir şeyi aydınlatmaktadır. Üçüncü gruptaki örgütler ise, güneşli bir günde arabayla gezintiye çıkmışlardır. Görünürde hiçbir engel yoktur ve şöyle düşünürler: "Durup diğerlerinin çarpacağı bir duvar yapmak için ne kadar uygun bir zaman!" [36]. Rakiplere duvar örebilmek, onlardan üstün olmaya, onları pasifize etmeye bağlıdır. Bu nedenle rakipleri pasifize etmek, üzerinde odaklanılan öncelikli stratejik seçenek durumuna gelmiştir [37].

3.4. Stratejik Yönetimin Kriz Yönetimine Katkısı

Örgütlerin amaçlarına yönelik başarılı faaliyetlerde bulunabilmesi, öncelikle çevre ile ilgili risk ve belirsizliklerin azaltılmasına bağlıdır. Yönetimin görevlerinden birisi de, işletme faaliyetlerinde ortaya çıkacak olumsuzlukları önceden belirlemeye yönelik yöntemleri kurmak ve işler hale getirmektir [38]. Bu amaçla, stratejik karar veren üst düzey yöneticiler, sık sık çevresel değişkenlerin gelecekte nasıl ve ne yönde hareket edeceğini tahmin etmeye çalışmalıdırlar [3].

Bu açıdan örgüt ve faaliyetleri ile ilgili bilginin tanımlanması, çevresel unsurlara ait verilerin elde edilmesi, işlenerek bilgiye dönüştürülmesi ve bu bilgilerin karar sürecinde kullanılması yaşamsal öneme sahiptir [39]. Hızlı değişen çevre koşullarında yavaş işleyen karar süreci uygun değildir [40]. Bu nedenle stratejik yönetim sistemi belirsiz çevre koşullarında, karar sürecinde hız ve esnekliği sağlayarak kararın etkinliğini artıracacağı için daha uygun olabilir. Üst düzey yöneticiler, stratejik yönetim sistemi ile örgütü ilgilendiren gelişmelerin hızını ve yönünü tahmin ederek, zamanlarının büyük bir bölümünü geleceğe yönelik etkin stratejik kararlar vermek için kullanabilme imkanına kavuşurlar. Böylece rakiplerine göre daha güçlü duruma geçebilirler.

Stratejik yönetim sistemi kriz yönetimine yeni bir bakış açısı getirmekle birlikte, hiç bir zaman sihirli bir formül olarak da görülmemelidir. Stratejik yönetim sisteminin üst düzey yöneticilere kriz yönetiminde yardımcı olacağı, ancak yöneticiler yerine düşünüp karar veremeyeceği de unutulmamalıdır. Yani işletmede stratejik yönetim sisteminin varlığı ve etkinliği ile birlikte yöneticinin kalitesi de önemlidir.

4. ARAŞTIRMANIN TANITILMASI

4.1. Alanın Tanıtılması

Araştırma metal sanayinde faaliyette bulunan büyük bir şirkette görev yapan üst ve orta düzey yöneticiler üzerinde, Eylül - Ekim 2002 döneminde gerçekleştirilmiştir.

4.2. Araştırmanın Amacı

Söz konusu şirkette görev yapan üst ve orta düzey yöneticiler üzerinde, gerçekleştirilen bu araştırmanın temel amacı, şirkette 1999 yılı sonlarında yürürlüğe giren Stratejik Yönetim Sisteminin, kriz yönetimi sürecine sağlayabileceği katkıları belirlemektir. Bu amaçla, yöneticilerin; kriz yönetimi sürecinin hangi aşamalarında stratejik yönetim sisteminden destek alabildiği araştırılmıştır.

4.3. Metodoloji

Araştırma kapsamındaki işletmede yaklaşık 80 adet üst ve orta düzey yöneticinin görev yapmakta olduğu tahmini olarak belirlenmiştir. Yönetici sayısının tam olarak belirlenmesi için çaba harcanmış ancak belirlenememiştir. Bu yöneticiler tam sayım yöntemi ile araştırma kapsamına alınmıştır. Şirket posta aracılığıyla ile görüşme yöntemine izin vermiş ve bu yöntemle göre yapılan anketlere 16 adet cevap alınabilmiştir. Anketlerin cevaplanma oranı % 20'dir (16/80 = % 20). Bu oran sosyal bilimler alanında yeterli kabul edilebilecek düzeydedir [41].

Araştırmada toplam 9 adet soru sorulmuştur. Bunların 4 tanesi yöneticilerin demografik özelliklerini belirlemeye yöneliktir. Diğer 5 soru ise; stratejik yönetim sistemi tarafından desteklenen, kriz yönetimi sürecinin aşamalarını belirlemeye yönelik fonksiyonel değişkenlerle ilgilidir. Bu araştırmanın amacına uygun olarak kriz yönetimi süreci; krizden kaçınma/krize karşı önlem alma, krizi saptama, krizi dondurma/krizi çözme, krizden yarar sağlama ve rakiplere kriz oluşturma olmak üzere 5 başlıkta gruplandırılmıştır.

4.4. İstatistiksel Değerlendirme

4.4.1. Frekanslar, nispi frekanslar ve çapraz tablolarla ilgili değerlendirme

Yöneticilerin demografik özellikleri ile ilgili veriler Tablo 1'de sunulmuştur:

Tablo 1: Yöneticilerin Demografik Özelliklerine Ait Frekans ve Nispi Frekans Değerleri

A- Mesleği	Teknik	İdari
	14 (% 88)	2 (% 12)
B- Deneyimi	10 Yıldan Az	10 Yıl ve Üstü
	7 (% 44)	9 (%56)
C- Cinsiyeti	Bayan	Bay
	3 (% 19)	13 (% 81)
D- Eğitimi	Lisans	Lisans üstü
	12 (% 75)	4 (% 25)

Araştırma kapsamındaki yöneticilerin % 88'i teknik, % 12'si idari konularla ilgili görevlerde çalışmaktadır. Yöneticilerin % 44'ü on yıldan daha az deneyime, % 56'sı 10 yıl ve daha fazla deneyime sahiptir. Yöneticilerin % 19'u bayan, % 81'i ise erkektir. Yöneticilerin % 75'i lisans, % 25'i ise lisans üstü öğretim düzeyine sahiptir.

Stratejik yönetim sisteminin katkı sağladığı kriz yönetimi sürecinin aşamaları ile ilgili veriler Tablo 2'de sunulmuştur:

Tablo 2: Stratejik Yönetim Sisteminin Katkı Sağladığı Kriz Yönetimi Sürecinin Aşamalarına Ait Frekans ve Nispi Frekans Değerleri

KRİZ YÖNETİMİ SÜRECİ	Tamamen	Kısmen	Hiç
A- Krizden Kaçınma	4 (% 25)	12 (% 75)	0 (% 0)
B- Krizi Saptama	3 (% 19)	10 (% 62)	3 (% 19)
C- Krizi Çözme	1 (% 6)	14 (% 88)	1 (% 6)
D- Krizden Yarar Sağlama	3 (% 19)	12 (% 75)	1 (% 6)
E- Rakiplere Kriz Oluşturma	0 (% 0)	4 (% 25)	12 (% 75)

Stratejik yönetim sisteminin krizden, kaçınmaya tamamen destek sağladığını belirten yöneticilerin oranı % 25, krizi saptamaya tamamen destek sağladığını belirten yöneticilerin oranı % 19, krizi çözmeye tamamen destek sağladığını belirten yöneticilerin oranı % 6, krizden yarar sağlamaya tamamen destek sağladığını belirten yöneticilerin oranı % 19, rakiplere kriz oluşturmaya tamamen destek sağladığını belirten yöneticilerin oranı % 0'dır.

4.4.2. Araştırmanın hipotezleri

Araştırmada ele alınan, kriz yönetimi süreci ile ilgili olarak 5 adet hipotez çifti oluşturulmuştur. Örneğin 6. sorudaki stratejik yönetim sistemi ile kriz yönetimi arasındaki ilişkiye ait iki hipotez çifti aşağıda belirtilmiştir.

H_0 : $P_0 = 0.50$ Yöneticilerin % 50'si, stratejik yönetim sistemini, krizi saptamada kısmen yeterli bulmamaktadır.

H_1 : $P_0 > 0.50$ Yöneticilerin % 50'sinden fazlası, stratejik yönetim sistemini, krizi saptamada kısmen yeterli bulmaktadır.

4.4.3. Hipotezlerle İlgili İstatistiksel Değerlendirme ve Bulgular

Araştırmada elde edilen verilerin analizinde, oranlarla ilgili hipotez testi olarak, t test istatistiği kullanılmıştır (n = 16 ve n < 30 olduğundan). t testi ile, belli bir önem derecesinde (bu araştırmada % 5), ana kütlelin herhangi bir niteliğinin, belirli bir orandan (bu araştırmada % 25) büyük olup olmadığı test edilecektir. Buna göre incelenen faktörlerin belirlenen orandan büyük olup olmadığını belirlemek amacıyla hipotezler, t testine tabi tutulmuştur.

Alternatif hipotezler büyük şekilde ifade edildiğinden, sağ kuyruk testi söz konusudur. Bunun matematiksel ifadesi şöyledir:

H_0 : $P = P_0$

H_1 : $P_1 > P_0$

t test istatistik formülü aşağıda belirtilmiştir.

$$t = \frac{P - P_0}{\sqrt{\frac{P(1-P)}{n-1}}}$$

Bulunan t değeri % 5 önem derecesinde + 1.753 olan tablo değeri ile karşılaştırılarak, hangi hipotezin geçerli olduğu konusunda bir karara varılmaktadır [42]. Sağ kuyruk testinde, hesaplanan t değeri, teorik t değerinden büyükse H_0 red, küçükse H_0 kabul edilmektedir [43]. Araştırmada incelenen 5 nitelik ile ilgili hesaplanan t değerleri ve hipotezlere ait bilgiler Tablo 3'te sunulmuştur:

Tablo 3: Niteliklere İlişkin İstatistik Sonuçları

İlgili Nitelikler	Hesaplanan t Değerleri	Sonuç
A- Krizden Kaçınma	2.236	H ₀ Red
B- Krizi Saptama	0.958	H ₀ Kabul
C- Krizi Çözme	4.529	H ₀ Red
D- Krizden Yarar Sağlama	2.236	H ₀ Red
E- Rakiplere Kriz Oluşturma	0	H ₀ Kabul

Tablo 3'te de görüldüğü gibi kriz yönetimi sürecinden, krizi saptama ve rakiplere kriz oluşturma aşamalarında, stratejik yönetim sisteminin kısmen de olsa destek sağlamadığı; krizden kaçınma, krizi çözme ve krizden yarar sağlamada ise stratejik yönetim sistemini kısmen destek sağladığı sonucu çıkmıştır.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma kapsamında ele alınan kriz yönetimi sürecinin aşamaları açısından bir irdeleme yapıldığında, stratejik yönetim sisteminin; krizden kaçınma, krizi çözme ve krizden yarar sağlamada yöneticilere kısmen destek sağladığı anlaşılmaktadır. Buna göre krizden kaçınmada şirketin, kendi değişkenleri üzerinde çalışarak, olası bir krizden kaçınma (krize karşı önlem alma/krizin etkisini azaltma) yönünde bir eğilim içinde olduğu söylenebilir. Krizi çözmeye, kriz oluştuğunda mevcut sistemin kriz dar boğazından çıkışta yöneticilere destek sağlayabileceğini söylemek mümkündür. Krizden yarar sağlama ile ilgili değerlendirmede, kriz ortamında şirketin kendi üstün yönleriyle çeşitli çevresel fırsatları değerlendirmede sistemin yöneticilere destek sağladığı söylenebilir. Bu durum sistemin istenen düzeyde olamasa da dış çevreye yönelik çalışmalarının bir sonucu olarak değerlendirilebilir. Bu sonuçların sistem yaklaşımı çerçevesinde diğer sonuçlarla etkileşimli olarak değerlendirilmesi ile sistemin daha çok şirket içine yönelik çalıştığı söylenebilir.

Stratejik yönetim sisteminin, kriz yönetimi sürecinin, krizi saptamada ve rakiplere kriz oluşturma aşamaları ile ilgili sorunlar olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum stratejik yönetim sisteminin daha çok şirket içi süreçlere dayalı çalıştığı yolundaki sonucu desteklemektedir. Bu nedenle sistemin, genellikle dış kaynaklı olan krizleri saptamada yeterli destek sağlayamadığı söylenebilir. Benzer şekilde, kriz yönetimi sürecinin bir aşaması olan rakiplere kriz oluşturmada da mevcut sistemin destek sağlamadığı anlaşılmaktadır. Bu durum şirketin iç piyasada yerli rakibinin olmamasından ve uluslar arası piyasada ise çok güçlü rakiplerinin olmasından kaynaklanıyor olabilir. Ayrıca yöneticilerin böyle bir tutumu benimsemediği de söylenebilir. Bu durum iş ahlakı (etik) açısından yararlı olarak değerlendirilebilir. Ancak mevcut ulusal ve uluslar arası rekabet ortamına göre değerlendirildiğinde ise şirketin uzun vadeli çıkarlarına aykırı olabilir.

Stratejik yönetim sisteminin kriz yönetimi sürecine katkısı ile ilgili beş aşamaya ilişkin sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde, sistemin dış çevreye dönük yapısının istenen nitelikte olmadığı, bu nedenle bu yönünün güçlendirilmesi gerektiği söylenebilir. Bununla birlikte sistemin kriz yönetimi süreci ile ilgili aşamalara kısmen destek sağladığı (tamamen destek sağlayamadığı) dikkate alınarak, içe yönelik yanının da gözden geçirilmesi yararlı olabilir. Böylece sistem şirketin kriz yönetimi sürecine daha aktif katkılar sağlayabilecektir.

KAYNAKLAR

1. Can H., **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Sayfa 300, Ankara, 1994.
2. Coşkun R., Bayraktaroğlu S., “Kriz Döneminde İnsan Kaynakları Uygulamaları: Sendikalı Büyük İşletmelerin Tepkilerine İlişkin Ön Bulgular”, **10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, Sayfa 721-722, Antalya, 2002.
3. Kutman Ö., “Türkiye’deki Şirketlerde Erken Uyarı Göstergelerinin Araştırılması”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Sayı 4, Sayfa 60-68, 2001; Bozkurt R., “Kriz Dönemlerinde Yöneticinin Sorunları”, **Dünya Gazetesi**, Sayfa 10, 10 Şubat 1987.
4. Dinçer Ö., **Stratejik Yönetim ve İşletme politikası**, Timaş A.Ş., Sayfa 49 ve 338, İstanbul, 1992.
5. Sönmez, Sevil F., Apostolopoulos, Y., Tarlow, P., “Tourism in Crisis: Managing The Effects of Terrorism”, **Journal of Travel Research**, Vol:38, Sayfa 13, August 1999.
6. Peker, A., **Yönetim Muhasebesi**, Fatih Yayınevi, Sayfa 4, İstanbul, 1988.
7. Topaloğlu, M., Tunç, A., “Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Yıl:8, Sayı:1-2, Sayfa 88, Mart-Haziran 1997.
8. Pearson, C.M., Clair, J.A., “Reframing Crisis Management”, **The Academy of Management Review**, Vol:13, Number:1, Sayfa 61, January 1998.
9. Şimşek, M. Ş., **Yönetim ve Organizasyon**, Damla Ofset A.Ş., Sayfa 312-313, Konya, 1998.
10. Karabulut E., Pekdemir I., “Kriz Belirtilerini Algılama ve Algılanan Krize Karşı Hazırlıklı Olma: Bir Araştırma”, **10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, Sayfa 684, Antalya, 2002.
11. Küskü F., “Krizler Öğretici Oluyor mu? Türk Tekstil Sanayi İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinin İki Kriz Dönemi Ardından Kıyaslanması”, **10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, Sayfa 711, Antalya, 2002.
12. Çancı M., “İşletme ve Rekabet Stratejisi Olarak Uluslar arası İşbirliği ve Bir Türk İşletme Uygulaması Üzerine Değerlendirmeler”, **Maltepe Üniversitesi İİBF Ekonomik Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi** (1), Sayfa 115, İstanbul, 2001.
13. Hinterhuber, H. H., **Stratejik İşletme Yönetimi**, Çeviren: Lale Uraz, Emler Matbaası, Sayfa 1, İstanbul, 1983.
14. Haşit, G. **İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye’nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Sayfa 103, Eskişehir, 2000.
15. Wolf A., “Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinin Krize Verdikleri Tepki: Adapazarı Örneği”, **10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, Sayfa 700, Antalya 2002.
16. Ergin, E., **İşletme Politikası**, Der yayınları, Sayfa 10, İstanbul, 1992.
17. Veliyaht, R., “Strategic Planning: Balancing Short-Run Performance And Longer Term Prospects”, **Long Range Planning**, Vol:25, No:3, Sayfa 88, 1992.
18. Yozgat U., Duran F., (2001) “Strateji Geliştirme Sürecinde Üst Yönetim Bilgi Sistemleri Kullanımı (Gıda Sektörü Araştırması)”, **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, İstanbul, 2001.
19. Coulsan T. C., “Strategic Vision or Strategic Con?: Rhetoric or Reality?” **Long Range Planning**, Vol:25, No:1, Sayfa 82-89, 1992.
20. Şahin, M., “İşletmelerin Stratejik Yönetimi”, **Anadolu Üniversitesi Afyon İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yıllığı**, Sayfa 1-2, 1992.
21. Daniel, A. L., “Strategic Planning: The Role of the Chief Executive”, **Long Range Planning**, Vol:2, Sayfa 100, 1992.
22. Stacey, R. D., “**Dynamic Strategic Management For The 1990’s: Balancing Opportunism And Business Planning**”, The Chaucer Press, Sayfa 13, London, 1990.
23. Howe, S. W., **Corporate Strategy**, The Macmillan Press Ltd., Sayfa 3-4, Hong Kong, 1993.
24. Dean J. W., Sharfman M. P., “Does Decision Process Matter? A Study of Strategic Decision Making Effectiveness”, **Academy of Management Journal**, Vol: 39, No:2, Sayfa 371-377, 1996.
25. Önal S., Kök D., “İşletmelerde Bilginin Stratejik Boyutu, Kahramanmaraş Tekstil İşletmelerinde Muhasebe Departmanlarının Stratejik Karar Sürecinde etkinliği Araştırması” **10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, Sayfa 340, Antalya, 2002.
26. Hinterhuber, H. H.; Popp, W. “Are You A Strategist Or Just A Manager?”, **Harvard Business Review**, January-February, Sayfa 105, 1992.
27. Dinçer Ö., Tatoğlu E. “Türkiye’de Faaliyet Gösteren İşletmelerde Strateji Geliştirme Süreci ve Uygulamaları”, **10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, Sayfa 387-388, Antalya, 2002.
28. Ross, F. D., **Distribution: Planning and Control**, Chapman&Hall, Sayfa 87, New York, 1996.
29. Aksü, M. S., “Küreselleşme Eğilimlerinin Turizm Sektörü Üzerindeki Etkileri”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Yıl:8, Sayı:1-2, Mart-Haziran, Sayfa 42, 1997.

30. Toffler, A., **Gelecek Korkusu Şok**, Çev: Selami Sargut, Altın Kitaplar Yayınevi, Sayfa 38, İstanbul. 1996; Drucker, P. F., **Gelecek İçin Yönetim 1990'lar ve Sonrası**, Çev: Fikret Üçcan, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Sayfa 309, İstanbul, 1993.
31. Eren, E., **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, Küre Ajans, Sayfa 30-31, İstanbul, 1992.
32. Hutchinson, C., "Corporate Strategy And The Environment", **Long Range Planning**, Vol:25, No:4, Sayfa, 14-17, 1992.
33. Bircan, İ., "Stratejik Planlama ve Yönetim", **1'ci Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu**, 1. Cilt, Sayfa 194, Ankara: 12-13 Ekim, 1995.
34. Baş, İ. M., "Şirketinizi Yeniden Ateşlemenin Dört Kuralı", **Türkiye Tekstil Sanayii İşverenleri Sendikası Aylık Dergisi**, Sayfa 24, Temmuz 1995.
35. Marşap A., "Dinamik Yönetim Sistem Anlayışı", **1. Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu**, 1. Cilt, Sayfa 484, Ankara: 12-13 Ekim, 1995.
36. Türkmen, A., "Değişim Mühendisliği (Reengineering)", **1'ci Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu**, 1. Cilt, Sayfa 1203, Ankara: 12-13 Ekim, 1995.
37. Eleren A.; Kurt M. "Bilginin Organizasyonlar İçin Değişen Anlamı ve Stratejik Önemi" **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi** (C.III, S.1), Sayfa 1, 2001.
38. Öz-Alp, Ş. "Üst Yönetici ve Yönetim Kurulu", **Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt I, Sayı 1, Sayfa 128, Ocak 1983.
39. Certo, S. C., **Principles of Modern Management: Function and System**, Wmc Company, Sayfa 473, USA: 1983; Saruhan C., Sulaoğlu T., "Değer Hedefli Yönetimde Bilgi Yönetiminin ve Yaratıcılığın Önemi", **10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, Sayfa 568, Antalya, 2002.
40. Altunoğlu E., "Stratejik Planlama Süreci ve Firma Performansı: Çevre Belirsizliğinin Rolü, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul, 2001.
41. Kurtuluş Kemal, **İşletmelerde Araştırma Yöntem Bilimi (Araştırma Yöntemleri)**, Venüs Ofset, Sayfa 98, İstanbul, 1983.
42. Dizdar E. N., **İstatistik**, Kale Ofset, Sayfa 179, Ankara, 2000.
43. Kurtuluş Kemal, **Pazarlama Araştırmaları**, Venüs Ofset, Sayfa 119-120, İstanbul, 1985.