

ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Selçuk YURTSIZOĞLU

KRİZ VE BİLİŞİM
(İŞLETMELERDE BİR UYGULAMA)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ YÖNETİCİSİ
Yrd. Doç. Dr. Atılhan NAKTİYOK

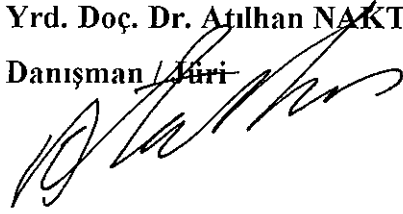
ERZURUM-2003

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu çalışma, İşletme Anabilim Dalının Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Yrd. Doç. Dr. Atılhan NAKTİYOK

Danışman / Jüri



Yrd. Doç. Dr. Hayati AKSU

Jüri

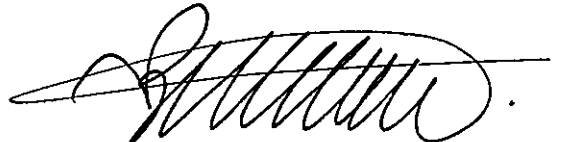


Prof. Dr. Dursun BİNGÖL

Jüri

14 AĞU 2003

Yukarıdaki imzalar, adı geçen öğretim üyelerine aittir./...../.....



Prof. Dr. Vahdettin BAŞCI

Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

	SAYFA NO.
ÖZET.....	VI
ABSTRACT.....	VII
TEŞEKKÜR.....	VIII
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	IX
GRAFİKLER DİZİNİ.....	X
TABLolar DİZİNİ.....	XI
 GİRİŞ.....	 1
 BİRİNCİ BÖLÜM	
1. KAVRAMLAR ve TANIMLAR.....	3
1.1.Kriz Kavramı.....	3
1.1.1.İşletme açısından krizin tanımı.....	4
1.1.2.İşletmede krizin özellikleri.....	7
1.1.3.Krizin şiddeti.....	9
1.1.4.İşletmede krizi oluşturan nedenler.....	10
1.1.5.İşletmede krize neden olan dış çevre dinamikleri.....	12
1.1.5.1.Ekonomik açmazlar.....	13
1.1.5.2.Sosyokültürel değişiklikler.....	14
1.1.5.3.Yasal düzenlemeler.....	15
1.1.5.4.Teknolojik değişimler.....	16
1.1.5.5.Rekabet şartlarındaki değişim.....	17
1.1.5.6.Tabii felaketler.....	18
1.1.5.7.Siyasi çalkantılar.....	19
1.1.5.8.Uluslararası pazar koşulları.....	19
1.1.5.9.Terörizm ve sabotajlar.....	20
1.1.5.10.Hammadde temininde oluşan zorluklar.....	20
1.1.6.İşletmede krize neden olan iç çevre dinamikleri.....	21
1.1.6.1.Tepe yönetiminden kaynaklanan sorunlar.....	21

1.1.6.2.Örgüt kültürü ile ilgili problemler.....	22
1.1.6.3.İşletmenin hayat safhası.....	23
1.1.6.4.Bilgiye ulaşmadaki yetersizlik.....	23
1.1.7.İşletmede oluşan krizin safhaları.....	24
1.1.7.1.Stratejik açıklık.....	24
1.1.7.2.Stratejik açıklığın fark edilememesi ve gizli kriz.....	25
1.1.7.3.Harekete geçememe ve kontrol edilebilir kriz.....	26
1.1.7.4.Yanlış karar neticesinde kontrol edilemeyen kriz ve çöküş.....	27
1.1.8.İşletmede krize karşı alınan önlemler.....	27
1.2.Bilişim Kavramı.....	29
1.2.1.Verî (Data).....	30
1.2.2.Enformasyon (Information).....	32
1.2.3.Faydalı bilgi (Knowledge).....	33
1.2.4.İletişim.....	35
1.2.5.İşletmede bilişim teknolojilerinin rolü.....	35
1.2.6.Bilişim teknolojilerinin gelişimi.....	37
1.2.6.1.Bilgi işlem dönemi.....	37
1.2.6.2.Mikro dönemi.....	37
1.2.6.3.Ağ dönemi.....	38
1.2.7.İşletmenin faydalandığı bilişim araçları.....	38
1.2.7.1.Bilgisayarlar.....	40
1.2.7.2.Yerel alan ağları (Local area networks).....	41
1.2.7.3.Geniş alan ağları (Wide area networks).....	41
1.2.7.4.İnternet.....	42
1.2.7.5.İntranet.....	43
1.2.7.6.Extranet.....	43
1.2.8.İşletmede bilgi işleme mekanizmaları.....	45
1.2.8.1.Verî madenciliği (Data mining).....	45
1.2.8.2.Verî ambarı (Data warehouse).....	46
1.2.8.3.Girişim kaynak planlaması (Enterprise resource planning).....	47

İKİNCİ BÖLÜM

2. İŞLETMEDE KRİZİN AŞILMASINDA BİLİŞİMİN ROLÜ.....	48
2.1.İşletmelerde Kriz Yönetimi.....	49
2.1.1.İşletmede kriz yönetimi kavramı.....	49
2.1.2.Kriz yönetim yaklaşımları.....	52
2.1.2.1.Kriz öncesi kriz yönetimi.....	52
2.1.2.2.Kriz zamanı kriz yönetimi.....	56
2.1.2.2.1. Krizin boyutlarının belirlenmesi.....	58
2.1.2.2.2.Kriz yönetim planının oluşturulması.....	59
2.1.2.2.3.Kriz ortamında yürütmeyi sağlamak.....	60
2.1.2.2.4.Kriz iletişimini gerçekleştirme.....	61
2.1.2.2.5.Kriz şartlarında karar verme.....	62
2.1.3.Kriz yönetim sürecinin safhaları.....	64
2.1.3.1.Uyarı sinyallerinin belirlenmesi.....	65
2.1.3.2.Hazırlık ve korunma.....	66
2.1.3.3.Krizin kontrol altına alınması.....	66
2.1.3.4.Denge durumuna dönüş.....	69
2.1.3.5.Öğrenme ve değerlendirme.....	69
2.2.Bilişimin Kriz Yönetim Yaklaşımlarına Etkisi.....	71
2.2.1.Krizi önlemede bilişimin rolü.....	71
2.2.1.1.Krizin boyutlarının belirlenmesinde bilişimin rolü.....	76
2.2.1.2.Kriz yönetimin planının oluşturulmasında bilişimin rolü.....	77
2.2.1.3.Bilişimin kriz ortamında yürütmeyi sağlamaya etkisi.....	77
2.2.1.4.Bilişimin kriz iletişiminin gerçekleştirilmesine etkisi.....	78
2.2.1.5.Bilişimin kriz şartlarında karar vermeye etkisi.....	79
2.2.2.Bilişimin kriz yönetim süreci safhalarına etkisi.....	80
2.2.2.1.Bilişim uyarı sinyallerinin belirlenmesine etkisi.....	80
2.2.2.2.Hazırlık ve korunma safhasında bilişimin rolü.....	81
2.2.2.3.Krizin kontrol altına alınmasında bilişimin rolü.....	82
2.2.2.3.1.Kriz yönetim takımı ve bilişim.....	84
2.2.2.4.Bilişimin denge durumuna dönüşteki rolü.....	86

2.2.2.5.Bilişimin krizden sonra öğrenme ve değerlendirmeye etkisi.....	87
2.2.3.Kriz yönetiminde bilişimi kullanma isteksizliği.....	87
2.2.4.Kriz yönetimini öğrenmede bilişimin rolü.....	89
2.2.4.1.Öğrenme ve öğrenen organizasyonlar.....	91
2.2.4.2.Bilişimin kriz yönetimindeki öğrenmeye etkisi.....	92

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. KRİZ YÖNETİMİNDE BİLİŞİMİN ÖNEMİNE İLİŞKİN BİR UYGULAMA.... 95

3.1. Araştırmanın Amacı.....	95
3.2. Araştırmanın Varsayımları.....	95
3.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	96
3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	96
3.5. Araştırmanın Yöntemi.....	96
3.5.1. Araştırmada kullanılan istatistiksel yöntemler.....	97
3.5.2. Araştırma verilerinin analiz edilmesi.....	97
3.6. Araştırma Bulgularının Sınıflandırılması ve Değerlendirilmesi.....	97
3.6.1. Bulgularda yer alan tanımlayıcı değişkenlerin değerlendirilmesi.....	97
3.6.1.1. Yöneticilerin cinsiyete göre dağılımı.....	98
3.6.1.2. Yöneticilerin yaş gruplarına göre dağılımı.....	98
3.6.1.3. Yöneticilerin eğitim düzeylerine göre dağılımı.....	100
3.6.1.4. Yöneticilerin çalıştığı sektöre göre dağılımı.....	101
3.6.1.5. Yöneticilerin çalıştığı kurum büyüklüğüne göre dağılımı.....	102
3.6.1.6. Yöneticilerin çalıştığı yönetim kademesine göre dağılımı.....	103
3.6.2. Araştırmada yer alan soru boyutlarına ilişkin bulgular.....	104
3.6.2.1. Yöneticilerin kriz yönetim alt boyutuna ilişkin görüşlerinin dağılımı.....	104
3.6.2.2. Yöneticilerin bilgi alt yapısı alt boyutuna ilişkin görüşlerinin dağılımı.....	105
3.6.2.3. Yöneticilerin iletişim ağı alt boyutuna ilişkin görüşlerinin dağılımı.....	106

3.6.2.4. Yöneticilerin bilgiye ulaşılabilirlik alt boyutuna ilişkin görüşlerinin dağılımı.....	107
3.6.2.5. Yöneticilerin bilgi paylaşımı alt boyutuna ilişkin görüşlerinin dağılımı.....	108
3.6.3. Araştırma bulgularının değerlendirilmesi.....	109
3.6.3.1. Anket sorularının aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları.....	109
3.6.3.2. Araştırma alt boyutlarının aralarındaki ilişkinin analizi.....	111
3.6.4. Demografik faktörlere göre araştırma alt boyutlarının analizi.....	113
3.6.4.1 Cinsiyet faktörüne göre alt boyutların analizi.....	113
3.6.4.2. Yaş grubu faktörüne göre alt boyutların analizi.....	114
3.6.4.3. Eğitim düzeyi faktörüne göre alt boyutların analizi.....	115
3.6.4.4. Çalışılan sektör faktörüne göre alt boyutların analizi.....	117
3.6.4.5. Kurum büyüklüğü faktörüne göre alt boyutların analizi.....	118
3.6.4.6. Yönetim kademesi faktörüne göre alt boyutların analizi.....	119
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	121
KAYNAKLAR.....	123
İnternet Kaynakları.....	132
EKLER.....	133
ÖZGEÇMİŞ.....	134

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KRİZ VE BİLİŞİM (İŞLETMELERDE BİR UYGULAMA)

Selçuk YURTSIZOĞLU

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Atılhan NAKTİYOK

2003 - SAYFA : 134

Jüri: Yrd. Doç. Dr. Atılhan NAKTİYOK

Prof. Dr. Dursun BİNGÖL

Yrd. Doç. Dr. Hayati AKSU

Bu tezin amacı, kriz ve bilişim hakkında bilgiler vererek kriz yönetiminde bilgi sistemlerinin kullanımını ortaya koymaktır. Diğer bir amacı ise, işletmelerde yaşanan krizin aşılmasında bilişimin rolünün neler olduğu ve bunun yapılan bir uygulama ile daha somut hale getirilmesidir.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; kriz kavramı, işletmelerde krize neden olan iç ve dış nedenler ve krizin safhaları anlatılmıştır. Bilişim kavramı, bilgi teknolojilerinin tarihsel gelişimi ve işletmelerde kullanılan bilgi sistemleri tanıtılmıştır. İkinci bölümde; kriz yönetimi ve kriz yönetim şekilleri, kriz yönetim süreci ve bilişimin kriz yönetim sürecindeki etkileri geniş bir biçimde açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde; teorik olarak ortaya konulan kriterler, Temmuz 2003 yılında Erzurum'da faaliyet gösteren işletme yöneticilerine uygulanan bir anket çalışmasıyla test edilmiştir. Çalışmanın sonucunda, kriz yönetimi ve bilişim arasındaki ilişki ve ortaya konulan hipotezler değerlendirilmiştir.

ABSTRACT

MASTER THESIS

CRISIS AND INFORMATICS (AN APPLICATION IN ORGANIZATIONS)

Selçuk YURTSIZOĞLU

Supervisor : Assist. Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK

2003 - PAGE : 134

Jury: Assist. Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK

Prof. Dr. Dursun BİNGÖL

Assist. Prof. Dr. Hayati AKSU

The aim of this thesis is giving information about crisis and informatics to demonstrate the use of information systems in crisis management. Another aim is that what is the role of informatics in organizations during coping with the crisis and make it concrete by applying a search in organizations.

This study consist of three sections. In the first section; crisis concept, the internal and external causes of crisis in organizations and the phase of crisis have been reported on. Informatics concept, historical development of information technology and information systems in organizations have been discussed. In the second section; crisis management and the types of crisis management in organizations, the phases of crisis management and the effects of informatics in crisis management have been studied widely.

In the third section; theoretically presented criterians have been tested by a questionnaire study made with the managers of organizations which located in Erzurum in July 2003. At the End of the study, the relation between crisis management and informatics has been observed and presented assumptions have been confirmed.

TEŞEKKÜR

Bu tezi hazırlanmasında bana her türlü konuda bilgi ve tecrübeleriyle yardımcı olan, en yoğun günlerde bile bana zaman ayıran danışmanım Yrd. Doç. Dr. Atılhan NAKTİYOK'a, tezin oluşmasında büyük fedakarlıklar yaparak bana destek olan ve zaman yaratan hayat arkadaşım Özlem'e, tezi bitirmemem için yoğun bir çaba içinde olan ama başaramayan sevgili oğlum Doruk Berke'ye, iş yerinde beni cesaretlendiren bölük komutanım Metehan UZUN'a teşekkür ederim.

Erzurum – 2003

Selçuk YURTSIZOĞLU

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa No.

Şekil 1.1.İşletmede Krizin Oluşumu.....	7
Şekil 1.2.İşletmede Krizin Şiddeti.....	10
Şekil 1.3.Krizi Oluşturan Nedenlerin İşletme Çevresine Etkisi.....	11
Şekil 1.4.İşletmeyi Etkileyen İç ve Dış Çevre Faktörleri.....	12
Şekil 1.5.Teknolojik Bağımlılığın Krizin Şiddetine Etkisi.....	16
Şekil 1.6.Stratejik Açıklığın Nedenleri.....	25
Şekil 1.7.Tepe Yönetiminin Krizin Safhalarında Harcayacağı Gayret ve Alacağı Radikal Kararlar.....	27
Şekil 1.8.Ver- Bilgi- Faydalı Bilgi Modeli.....	33
Şekil 1.9.Ver- Bilgi ve Faydalı Bilgi Arasındaki Fark.....	34
Şekil 1.10.Bilişim Teknolojilerinin İşletmelerdeki Rolü.....	36
Şekil 1.11.Sosyoteknik Organizasyon Sistemi.....	39
Şekil 1.12.Bilgisayarın Çalışma Prensipleri.....	40
Şekil 1.13.İşletmenin Faydalandığı Bilişim Araçları.....	44
Şekil 1.14.İşletmede Örnek Veri Ambarı Kullanımı.....	47
Şekil 2.1.Kriz Yönetim Planı Süreci.....	50
Şekil 2.2.İşletmelerde Örgütsel Değişim.....	55
Şekil 2.3.Kriz Barometresi.....	59
Şekil 2.4.Kriz Yönetim Sürecinin Safhaları.....	64
Şekil 2.5.Kriz Zamanı İşletmelerin Karşılaşacağı Çıkar Grupları.....	68
Şekil 2.6.İşletmede Kriz İletişim Protokolü Ağ Bağlantısı.....	73
Şekil 2.7.Öğrenen Organizasyonların Temel Bileşenleri.....	90
Şekil 2.8.Öğrenen Organizasyonların Özellikleri.....	92

GRAFİKLER DİZİNİ

Sayfa No.

Grafik 3.1: Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	98
Grafik 3.2: Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı.....	99
Grafik 3.3: Yöneticilerin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı.....	100
Grafik 3.4: Yöneticilerin Çalıştığı Sektöre Göre Dağılımı.....	101
Grafik 3.5: Yöneticilerin Çalıştığı Kurum Büyüklüğüne Göre Dağılımı.....	102
Grafik 3.6: Yöneticilerin Çalıştığı Yönetim Kademesine Göre Dağılımı.....	103

TABLOLAR DİZİNİ

Sayfa No.

Tablo 3.1 : Anket Sorularının Alt boyutlara Göre Dağılımı.....	97
Tablo 3.2 :Anket Uygulanan Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	98
Tablo 3.3 :Anket Uygulanan Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı.....	99
Tablo 3.4 :Anket Uygulanan Yöneticilerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı.....	100
Tablo 3.5 :Anket Uygulanan Yöneticilerin Çalıştığı Sektöre Göre Dağılımı.....	101
Tablo 3.6 :Anket Uygulanan Yöneticilerin Çalıştığı Kurum Büyüklüğüne Göre Dağılımı.....	102
Tablo 3.7 :Anket Uygulanan Yöneticilerin Çalıştığı Yönetim Kademesine Göre Dağılımı.....	103
Tablo 3.8 :Anket Uygulanan Yöneticilerin Kriz Yönetim Alt boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı.....	105
Tablo 3.9 :Anket Uygulanan Yöneticilerin Bilgi Alt Yapısı Alt boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı.....	106
Tablo 3.10 :Anket Uygulanan Yöneticilerin İletişim Ağı Alt boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı.....	107
Tablo 3.11 :Anket Uygulanan Yöneticilerin Bilgiye Ulaşılabilirlik Alt boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı.....	108
Tablo 3.12 :Anket Uygulanan Yöneticilerin Bilgi Paylaşımı Alt boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı.....	109
Tablo 3.13: Anket Sorularının Aritmetik Ortalamaları Ve Standart Sapmaları.....	111
Tablo 3.14: Araştırma Alt Boyutlarının Aralarındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi.....	113
Tablo 3.15: Cinsiyet Faktörüne Göre Alt Boyutların İncelenmesi.....	114
Tablo 3.16: Yaş Grubu Faktörüne Göre Alt Boyutların Analizi.....	115
Tablo 3.17: Tablo 3.17: Yaş Grubu Faktörüne Göre Varyans Analizi.....	115
Tablo 3.18: Eğitim Düzeyi Faktörüne Göre Alt Boyutların Analizi.....	116
Tablo 3.19: Eğitim Düzeyi Faktörüne Göre Varyans Analizi.....	117
Tablo 3.20: Çalışılan Sektör Faktörüne Göre Alt Boyutların Analizi.....	118
Tablo 3.21: Kurum Büyüklüğü Faktörüne Göre Alt Boyutların İncelenmesi.....	118
Tablo 3.22: Kurum Büyüklüğü Faktörüne Göre Varyans Analizi.....	119
Tablo 3.23: Yönetim Kademesine Göre Alt Boyutların Analizi.....	120
Tablo 3.24: Yönetim Kademesi Alt Boyutuna Göre Varyans Analizi.....	120

GİRİŞ

İşletmeler çevresel şartlara uyum sağlayarak hayatta kalmayı başarmaya çalışırken bir çok sorunla karşılaşılır. Bu sorunlardan bazıları işletmeleri derinden etkileyerek yaşamsal süreçlerini sekteye uğratabilir. İşletmede ortaya çıkan kriz, rutin prosedürlerle çözülemeyen, işletmenin yaşamında beklenmeyen bir olay olarak ortaya çıkan süreçtir. Bu süreci yönetemeyen işletmeler bir çok örgütsel sorunla karşı karşıya kalarak yıkılma aşamasına gelebilirler.

Krizle karşı karşıya kalan bir işletme, muharebe eden bir askeri birliğe benzer. İşletme, içinde bulunduğu tehlikeli ortama karşı inisiyatifi ele geçirmek için, tehdit unsurundan daha hızlı hareket etmeli ve doğru manevralar yapmalıdır. İşletmenin kargaşa ortamında bunları yapabilmesi için ne yapacağını bilen çalışanlara ve birimler arasında irtibat ve koordinasyonu sağlayacak, anlık tehditleri doğru analiz edip, oluşan tehditlere doğru tedbirler alacak sistemlere ihtiyacı vardır.

İşletmelerde krize neden olan bir çok iç ve dış çevresel faktör vardır. İşletmelerde kriz yönetimi, işletmeyi etkileyen, birbiri için geçmiş karmaşık düşünce ve kabiliyetlerin sürekli olarak değerlendirildiği bir yönetim şeklidir. İç ve dış çevresel faktörler, işletmenin hedeflerine zarar vermesini engellemek için yöneticiler tarafından kontrol altında tutulmaya çalışılır. Tüm bu faktörleri kontrol altında tutabilmek için işletmelerin çevrelerini çok iyi analiz eden ve çevreden gelen verileri işleyerek faydalı bilgiye çevirebilen bilişim sistemlerine ihtiyaç vardır. Kriz yönetiminde kullanılan bilişim sistemleri, işletmelerin kendilerini korumaları için bir kalkan görevi üstlenir.

Bilgi teknolojileri, bir işletmenin beyin ve kaslarını birbirine bağlayan sinir sistemine benzer. Sinir sisteminde oluşan bir kopukluk, beynin kasları kontrol etmesini engeller ve vücut hareketsiz kalır. Hareketsiz kalan vücut, çevresel tehditlere karşı organize hareket edemez ve ölüm süreci hızlanır. Bilişim sistemlerini yeterince tanımayan veya kullanamayan işletmeler de, üretim yaptıkları sektörde rekabet ederken çevresel değişimlere karşı duyarsız kalırlar ve karşılaşılan tehditlere kolektif olarak cevap veremezler.

Günümüzde çok hızlı gelişen bilişim teknolojileri sayesinde, işletme yöneticileri daha etkili bir şekilde işletmelerini idare etmektedirler. Yöneticiler, işletmelerin karşı karşıya kaldığı veri bombardımanından kendileri için kullanışlı olanları ayırıp kullanırken ve belirsizliklerle dolu gelecek hakkında isabetli kararlar verirken bilişim teknolojilerinden yararlanmaktadırlar. Bilişim araçları, işletmenin karşı karşıya kaldığı tehditleri tespit etmede ve tehlikeleri bertaraf etmede yoğun biçimde kullanılabilirler.

İşletme yöneticileri, oluşacak veya oluşan krizi kontrol altında tutmak için kriz yönetiminde de bilişim teknolojilerinden faydalanmaktadırlar. Kriz ortamında, sorunların üstesinden gelmek için kullanılan bilişim sistemleri, işletme yöneticilerine büyük esneklik sağlayarak hızlı ve doğru kararlar vermelerine yardımcı olmaktadır.

Kriz yönetiminde bilgi sistemlerinin rolünü belirten bu çalışmada, kriz ve bilişim kavramı ortaya konulmuştur. Kriz yönetim yaklaşımları ve kriz yönetiminde bilgi sistemlerinin rolü açıklanmıştır. Erzurum'da faaliyet gösteren işletmelerin kriz yönetiminde bilgiyi ve bilgi teknolojilerini kullanma durumlarını ortaya koymak amacıyla hazırlanan anket, yöneticilere uygulanarak sonucu değerlendirilmiştir.

Birinci bölümde; krizin tanımı, işletmelerde krize neden olan iç ve dış çevresel faktörler, işletmelerde krizin safhaları detaylı olarak anlatılmıştır. Bilişim kavramı, bilişim teknolojilerinin gelişimi, işletmelerin faydalandığı bilişim araçları ve işletmelerdeki bilgi işleme mekanizmaları tanıtılmıştır. İkinci bölümde; işletmede kriz yönetimi ve kriz yönetim yaklaşımları, kriz yönetim süreci ve bilişimin kriz yönetim yaklaşımları ve kriz yönetim sürecine olan etkileri ele alınmıştır. Kriz yönetimini öğrenmede bilişimin rolü de ayrıca değerlendirilmiştir.

Üçüncü bölümde; işletmelerin kriz yönetiminde bilgiyi ve bilgi sistemlerini kullanma durumlarını gösteren araştırmanın amacı, varsayımları, hipotezleri, sınırlılıkları, yöntemi, bulguları anlatılmış ve araştırma sonuçlarıyla ilgili önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KAVRAMLAR ve TANIMLAR

1.1. Kriz Kavramı

Kriz, “bir kişinin veya bir gurubun yaşamında, bir etkinliğin sürdürülmesinde, bir kurumun işleyişinde ortaya çıkan güç dönem”¹ olarak tanımlanmaktadır. Kriz, “olayların değişik yönde gelişmesi ile meydana gelen karmaşık durum”²’u ortaya koyar. Amerikan Heitage Sözlüğü’nde, kelimenin etimolojisi hakkında bilgi verilirken, eski Yunanca’daki karşılığının “krisis” olduğu belirtilip, kriz kavramının anlamı hakkındaki farklı tanımlar bir arada toplanmıştır. Kavram, “İnsan hayatındaki stresli, duygusal veya travmatik değişiklikler” , “beklenmedik bir durum veya ani değişiklik sonucunda ekonomik, sosyal ve politik ortamda oluşan düzensizlik” şeklinde ifade edilmiştir³.

“Kriz” kelimesi, Hipogrates ve Thukydides tarafından eski yunanda tıbbi ve askeri olayları değerlendirirken yaşam ve ölüm, zafer ve yenilgi arasındaki kritik kararın verildiği anı belirtmek için kullanılmıştır⁴. Daha sonraki dönemlerde, devletler arası anlaşmazlıkların çıktığı ortamlarda kullanılmıştır. İlerleyen yıllarda ülkelerin içinde ortaya çıkan halk hareketleri ve Fransız Devrimiyle birlikte oluşan milli devletlerdeki toplumsal gerginlikler, kriz kavramının kullanıldığı alanlar olmuştur. Sanayi devrimi ile ortaya çıkan sermaye birikimi, kelimenin iktisatçılar tarafından kullanılmasına neden olmuştur. Dünyayı sarsan ekonomik durgunluklar iktisatçılar tarafından kriz olarak yorumlanmıştır. 2nci Dünya savaşından sonra oluşan iki kutuplu dünyadan 90’lı yıllara gelene kadar soğuk savaş rüzgarları esmiştir. Bu sürede ittifaklar arası ortaya çıkan gerilimler kriz olarak belirtilmiştir.

Sosyal bilimciler krizi tanımlarken farklı yaklaşımlar sergilemektedirler. Bir grup sosyal bilimci krizi karmaşık ortama yetersiz müdahalede bulunma olarak görürken, diğer bir grup ani oluşan durumun hemen bertaraf edilmesi gerekliliği olarak görmektedir⁵. Kriz kavramı, tıp biliminde bir hastalık, psikoloji biliminde bir gelişim süreci, iktisat biliminde hasta bir ekonomik organizma, politika biliminde ise bir karar birimine ait temel amaçların tehdit edildiği süreç olarak

¹ Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi; 14.cilt, Interpress Basın ve Yayın A.Ş., İstanbul, s.7101

² Meydan Larousse Büyük Lugat ve Ansiklopedi; 11. Cilt

³ American Heritage Dictionary; <http://yahoo.com/reference/dictionary/entries/02/c0750200.html>, 05.05.2002

⁴ Göksel Ataman, İşletme Yönetimi, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001, s. 223

⁵ Hasan Tutar, Kriz ve Stres Ortamında Yönetim, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000, s. 16

ele alınmaktadır⁶. Kriz kavramı üzerindeki farklı yaklaşımların ele alması, her bilim dalının kendi alanına göre konuyu işlemesinden kaynaklanmıştır.

Tanımlar hayatın farklı alanlarında değişiklik gösterse de tanımların birleştiği bazı ortak noktalar belirgin bir şekilde görülmektedir. Bu ortak noktalar aşağıda sıralanmıştır;

- Ortamda beliren ani değişiklik,
- Değişikliğin bir düzensizlik ortaya çıkarması,
- Düzensizlik sonunda ise kötüye gidişin başlamasıdır.

1.1.1. İşletme açısından krizin tanımı

İşletme yönetimi alanına bakıldığında ise şu gelişim görülmektedir. İnsanlık tarihinin köklü değişim evreleri tarım toplumu, sanayi toplumu ve bilgi toplumu şeklindedir. Şu anda bilgi toplumu, insanların yaşadığı evre olarak değerlendirilmektedir. Tarım toplumunda insanlar genellikle kendi ürettiklerini tüketirken, ürettikleri malları çoğunlukla değişim aracı olarak kullanmışlardır. İşletme bazında çok yaygın bir üretim şekli görülmemiştir. En büyük organizasyonlar devletlerin orduları olmuştur. Sanayi toplumuyla birlikte küçük çapta işletmeler kurulmuştur. İnsanlara yönelik mal ve hizmet üretimi artarken para bir değişim aracı olarak kullanılmaya başlanmıştır. Meslekler belirginleşirken, insanların çalıştıkları işletmeler değişik zamanlarda ortaya çıkan ani sorunlarla karşılaşmışlardır. Sanayi toplumunda işletmeleri etkileyen en önemli krizler iktisadi nitelik taşıyan krizler olmuştur. Kriz kavramı, işletme bilim dalında özellikle 1929- 1933 ekonomik krizinden sonra kullanılmaya başlanmıştır⁷.

Toplumlar bu evreleri yaşarken yönetim teorileri de aynı paralellikte değişmiştir. İşletmeciliğin bir bilimsel yaklaşım olarak ele alınmaya başlanmasıyla birlikte yönetim süreçleri daha detaylı incelenmeye başlanmıştır. Her türlü iç ve dış çevresel ortamda varlığını devam ettirmek isteyen işletmeler kendilerini buhranlı dönemlerde koruyacak yapıları oluşturmaya çalışmışlardır. İlk zamanlar sadece iktisadi olarak değerlendirilen krizin kaynağı, çevresel boyutlar nedeniyle farklı bir biçimde incelenmeye başlanmıştır.

Hippocrates'in eski Yunanda ölümle yaşam arasındaki kritik nokta anlamında kullandığı "Krisis" kelimesi, bugün işletmelerde de aynı hayatiyetle kullanılmaktadır. Hippocrates bu tanımı canlı varlıklar için kullanmıştır. Bugün işletmelerde canlı birer varlık olarak değerlendirildiğine göre, kriz kelimesini aynı şekilde kullanmak yanlış olmayacaktır.

⁶ Ataman, a.g.e., s. 227

⁷ Ataman, a.g.e., s. 235

İşletme yönetimi açısından kriz değerlendirildiğinde; “beklenilmeyen ve önceden sezilmeyen, çabuk ve acele cevap verilmesi gereken , örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumu” olarak açıklanmaktadır⁸. Önceden sezinlenememe, krizin başlangıcındaki en önemli faktörken; örgütün önlem alması konusunda yetersiz kalması⁹, işletme yönetimi açısından krizin diğer boyutunu göstermektedir.

Örneğin, kaynar suya atılan bir kurbağa, ani refleks göstererek kendini suyun dışına atmak ister. Ancak normal suya atılan kurbağa doğal ortamı olan suda yaşamak isteyecektir. Suyu yavaş yavaş ısıtılırsa kurbağanın kaçma girişiminin olmayacağı görülür. Kendisini bekleyen hazin sona doğru tepkisiz kalarak ısınan suyun içinde kalmaya devam eder¹⁰. Kurbağanın yavaş yavaş değişen çevresel koşula karşı önlem alma konusundaki duyarsızlığı, onu ölümle baş başa bırakmıştır.

İşletme yönetimi, işletmenin sürekliliğini devam ettirirken ortaya çıkan kriz belirtilerini rutin sorunlar olarak görme eğilimi içinde olduğu taktirde kendisini bir anda krizin ortasında bulabilir. Organizasyon için kriz, rutin prosedürlerle çözülemeyen, ani değişikliğin yarattığı stres ortamı haline gelmiş durumdur. Daha spesifik olarak kriz, organizasyonun yaşamında beklenmeyen olaylar bütünüdür. Organizasyon kriz ortamında uzun vadeli planlama yapamaz. Stratejik hedefler tehdit altında olur ve kararlar zaman baskısı altında verilir¹¹. İşletmede ortaya çıkan kriz, işletme için önemli olan değerleri tehdit ederken, yoğun zaman baskısı ve yüksek oranda stres oluşturur. Oluşan bu ortamda da hızlı ve dikkatli karar verme zorunluluğu ortaya çıkar. İşletme çevresinde karmaşıklık arttıkça ve krizin şiddeti fazlaştıkça, işletmede krizle başa çıkmak için stratejik kararlar almaya ihtiyaç duyulur¹². Krizin işletme üzerinde oluşturduğu en belirgin etki zaman baskısıdır. İşletmede zaman baskısı, yapılacak görevlerin güçlük derecesin arttırır. Karar süresini kısaltarak karar sürecini ve sonuçlarını etkiler¹³.

İşletme açısından krizin bir başka tanımı, beklenmedik bir durumda işletmenin içinde olacağı sosyal durumdur. Bu sosyal durum ekonomik, yönetsel ve çevresel faktörlerdeki beklenmedik değişimlerden ortaya çıkabilir. Sosyal durum olarak değerlendirilmesinin en önemli

⁸ Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, s. 385

⁹ Tutar, a.g.e., s. 17

¹⁰ Tutar, a.g.e., s. 51

¹¹ Martin Loosemore, “ The Three Ironies Of Crisis Management in Construction Projects”, *International Journal Of Project Management*, Jun 1998, Vol.16, Issue 3, s.139

¹² J.Thomas Housel ve Omar A. El Sawy ve Paul F. Donovan,” *Information Systems in Crisis Management*”, *MIS Quarterly*, Universty Of Minnesota, Dec 1986, Vol. 10, Issue. 4, s.389

¹³ İsmet Titiz ve H.İlker Çarkçı,” *Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri Ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce Ve Analizleri*”, *Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*, Nisan 2001, Cilt 2, Sayı1,s. 203

nedeni, işletme için en kritik unsurun insan gücü olmasıdır¹⁴. Kriz, örgütsel açıdan işletmenin faaliyetlerini engeller, bozar veya yıkar. Bu durumda organizasyondaki yegane canlı unsur olan insan etkilenir.

Kriz, örgütsel ve sosyal süreçlerle yayılan ve birçok kişiyi karşılıklı etkileyen, sosyal aksaklıklar doğurarak geniş bir alana zarar veren örgüt tabanlı bir felaket olarak da tanımlanmaktadır¹⁵. Bu tanımda kriz, işletmenin kullandığı teknolojinin karmaşıklığının, örgütün yapısal ve sosyal yönünü tetikleme ile ortaya çıkan ve örgütün çalışmasına büyük zarar veren kaos ortamı şeklinde tanımlanmıştır. Kaos ortamı beklenmedik bir anda oluştuğunda hızla önlem almak zorunluluğu ortaya çıkar. Örgütün stratejik hedeflerini tehdit altına aldığı da ortam oldukça gerginleşir. Kolektif sorumluluk ve takım çalışmasına çok daha fazla ihtiyaç varken gerçekleştirilemezse, etkili iletişimin önemi artmasına rağmen uygulanamazsa, örgütteki çalışanlar arası karşılıklı duyarlılığa her zamankinden daha çok ihtiyaç varsa, kriz işletmede yaşanmaya başlamıştır. Kolektif uyum, etkili iletişim ve karşılıklı duyarlılık organizasyonda kriz dönemlerinde etkinliğini kaybeder. Bu üç kavram da işletmede krizi tanımlayan olgulardır.

İşletme açısından krizin başka bir tanımı ise, örgütün çevresindeki değişime kayıtsız kalarak çevresine olan uyum yeteneğini kaybetmesiyle oluşan yıkıcı ve bozucu faaliyetlerin tamamıdır¹⁶. İşletme çevresi iç çevre, yakın çevre ve genel dış çevre şeklinde üç bölümde değerlendirilmiştir¹⁷. Çevresel boyutlar günümüzde oldukça hızlı bir şekilde değişmektedir. Değişim, bilgi teknolojileri sayesinde süratle tüm çevreye yansımaktadır. Değişime karşı duyarsız kalındığında ise çevreye uyum yeteneği kaybolur. İşletme çevreye uyumsuzlaşınca, çağdaşları arasında dinazor durumuna düşerek kriz ortamına sürüklenir.

Yapılan tanımlardan da anlaşıldığı gibi krizin evrensel kabul edilmiş bir tanımı işletme açısından tam olarak yapılmamıştır. Fakat bu alanda yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde, işletmede krizin oluşumu için aşağıdaki üç olayın mutlaka olması gerekir¹⁸;

-Önemli değişikliğe neden olan veya değişikliğin olmasını sağlayan tetikleyici bir olay meydana gelirse,

¹⁴M.Şerif Şimşek ve Evren Aydoğan, "Kriz Ortamlarında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejisi", Atatürk Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi, 2000, Cilt 14, Sayı 1, s.115

¹⁵ John F. Preble, "Integrating The Crisis Management Perspective Into The Strategic Management Process", Journal Of Managment Studies, Sep 1997, Vol.34, Issue 5, s. 776.

¹⁶ Şimşek ve Aydoğan, a.g.m., s 116.

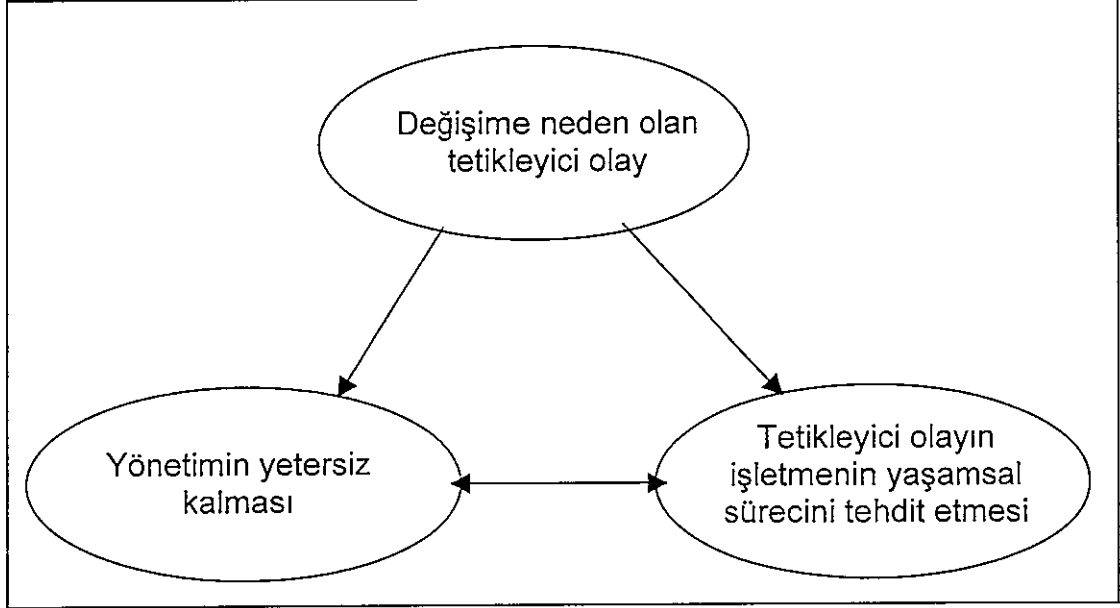
¹⁷ Atılhan Naktiyok, İşletmelerde Çevre Yönetimi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Erzurum, 1995, s. 42

¹⁸ Caroline Keown, "Crisis: When Does A Molehill Become A Mountain?", Disaster Prevention And Management, MCB University, 1997, Vol.6, Num.1, . 4-10

-Yönetim meydana gelen değişimi yönetemeyeceğini düşünürse veya değişimi yönetmeye muktedir olamazsa,

-Tetikleyici olay işletmenin hayatta kalabilme sürecini tehdit ederse işletmede kriz oluşur.

Bu üç temel olgu ve etkileşimi Şekil 1.1'de gösterilmiştir.



Şekil 1.1. İşletmede Krizin Oluşumu

İşletmelerde ortaya çıkan kriz anlatılanlarla birlikte değerlendirildiğinde, krizi şu ana başlıklar altında toplamak mümkün olur;

- Kriz, ortaya çıkma aşamasında yöneticiler tarafından sezilememiştir,
- İşletmenin gerçekleştirmek istediği hedefleri tehdit etmektedir,
- Krizin önlenmesi için acil tedbirler alınması gerekmektedir,
- Kriz ortamında işletme, bağışıklık sistemini yani kendini koruma özelliğini yitirmiştir.
- İşletmede çalışanlar üzerinde zaman baskısı ve stres oluşmuştur.

1.1.2. İşletmede krizin özellikleri

İşletmenin geleceğini sıkıntıya sokmayan ve denge durumunu bozmayan her durumu kriz olarak değerlendirmek elbette yanlış olacaktır. Kriz, işletme tarafından beklenmeyen bir anda ortaya çıkan bir durumdur. Ortaya çıktığında acilen tedbir alıp, alınan tedbirleri tereddütsüz uygulama ihtiyacı oluşur. İşletmede oluşan gerilim ortamının en önemli nedeni, örgütün önünde bir sis bulutunun olduğu ve önünü çok net görememesidir. Bu durumda değişen şartlara derhal ayak

uydurma zorunluluğu oluşmuştur. İşletmede ortaya çıkan krizi normal ortamdan ayırt eden başlıca özellikler vardır. Bu özellikler şunlardır¹⁹;

-Kriz ciddi bir hastalık gibidir ve oldukça ciddi bir müdahale zorunluluğu vardır. Dar kapsamlı tedbirler kor ateşin üstüne kül dökmeye benzer. Nitekim daha sonra esecek olan hafif bir rüzgar külleri dağıtır ve kor ateşi yeniden ortaya çıkarır.

-Kriz işletmeyi tehdit eder, baskı, güvensizlik, endişe ve panik gibi özellikleri bir arada barındırabilir. Yöneticiler üzerinde baskı ve panik oluşurken çalışanlar üzerinde güvensizlik ve endişe yaratır.

-Kriz örgütteki yönetici ve iş görenlerin yanında üçüncü kişileri de ciddi olarak etkiler. İşletmenin çevresinde yarattığı olumlu havayı tehlikeye sokarak sadece yönetici ve iş görenleri değil işletmenin hissedarlarından, kredi veren kişi ve kuruluşlara kayıplar ve endişeler getirebilir

-Krizlerin oluşması için uzun süre geçer. Bazı krizler ise bir anda ortaya çıkar. Ortaya çıkış süreci ne olursa olsun sonuçları bakımından genel olarak birbirlerine benzerler. Ancak aniden oluşan krizlerde işletme daha da zor durumda kalır.

-İşletmede her stresli ortam kriz olarak değerlendirilmemelidir. İşletme çevresi oldukça değişken olduğundan rutin zamanlarda bile yöneticiler birçok sorunla uğraşırlar. Ancak bu sıkıntılar işletmenin üstesinden gelebileceği türdendir. Kriz zamanında ise problemler karşısında yetersiz kalınır.

-Krizi çözmek için kesin bir formül yoktur, tekrar oluşabilir. Çözümlemiş olması yeniden ortaya çıkmayacağı anlamına gelmez. Devlet de büyük bir işletme olarak değerlendirildiğinde, Türkiye’de yaşanan Kasım 2002 ve Şubat 2001 krizleri birbirini tetikleyen benzer nitelikli olaylarla ortaya çıkmıştır.

-Bazen oluşacak fırsatları değerlendirmek maksadıyla bilinçli olarak kriz yaratılabilir ve şiddeti artırılabilir. İşletmede kemikleşmiş olan, ancak dokunulamayan sorunlar, bu tür krizlerle zorunluluktan yapıldığı belirtilerek çözümlenmesi daha da kolaylaşır.

-Krizi mutlak bir felaket olarak değerlendirmemek gerekir. İki birleşik sembolden oluşan Çinlilerin kriz tanımı, tehlike ve fırsatı bir arada barındırır. Oluşan fırsatı değerlendirmek işletmedeki üst kademe yönetiminin kabiliyetine kalmaktadır.

-İşletmede oluşan her kriz farklı nitelikte olsa da, özünde, sonuçlarında ve çözümlerinde ortak özellikler görülür. Yapılacak olanlar belli bir sıra dahilinde yapılmalı, alınacak tedbirler ivedilikle yürürlüğe konmalıdır.

¹⁹ Hooshang Kuklan, "Managing Crises: Challenges and Complexities", SAM Advanced Management Journal, Autumn 1986, s.41-42

-Krizler işletmenin genel ve stratejik amaçlarını tehdit ederler. Kriz döneminde işletmenin devamlılığının sağlanması öncelikli amaç olarak ortaya çıkar²⁰. İşlevini gerçekleştirmeyen bir işletmenin hayatta kalmasının bir anlamı kalmayacaktır. Bu nedenle öncelikli hedef işletmenin devamlılığının sağlanması olmalıdır.

-İşletmede oluşan krizde bazen yönetim kademesini değiştirme zorunluluğu ortaya çıkabilir. Bu durum işletme yönetiminin yeniliklere karşı duyarsız veya isteksiz olmasına neden olur²¹.

1.1.3. Krizin şiddeti

Havacılığın ilk yıllarında uçaklar düştüğü zaman insanlar bunu yaşamın bir parçası olarak değerlendirmişlerdir. Çünkü düşen uçakların havadan daha ağır olduğunu düşünmüşlerdir²². Zamanla şartlar değişmiştir. Bugün artık bir uçağın düştüğü haberi tüm dünyada insanları oldukça üzen ve kabullenmesi zor bir hadise olarak değerlendirilmektedir. İlk yıllarında fazla önemsenmeyen olaylar, insanlar bilinçlendikçe oldukça önemli hale gelmiştir. İnsanlar, uçuş tekniklerini denetim altına almış, olayı algılaması gelişerek uçak kazaları üzerindeki hassasiyeti arttırmıştır.

İşletmede ortaya çıkan krizin şiddetinin derecesi için de bu faktörler geçerlidir. İşletmede krizin şiddetini ortaya koymak için şu sorulara cevap bulmak gerekmektedir²³;

- Çevre faktörleri üzerinde örgütün denetim derecesi nedir?
- İşletmenin oluşan duruma dayanıklılık durumu ne olabilir?
- İşletme ile ilgili çıkar gurupları krizle ne kadar ilgilenmektedirler?
- Yaşanan kriz işletmenin imajını nasıl etkilemektedir?
- Krizin işletmede yaratacağı hava ne kadar olabilir?

Bu sorulardan birincisi ve ikincisi denetimi, üç ve dördüncü sorular algılamayı, beşinci soru ise hassasiyeti sorgulamaktadır. Bu sorulara verilecek cevaplar krizin boyutunu işletme üzerindeki etkisini bize daha net bir şekilde gösterebilir. Denetim, algılama ve hassasiyet krizin şiddetini belirlemede üç boyutlu bir diyagram oluşturmaktadır. Bu diyagram Şekil 1.2'de görüldüğü

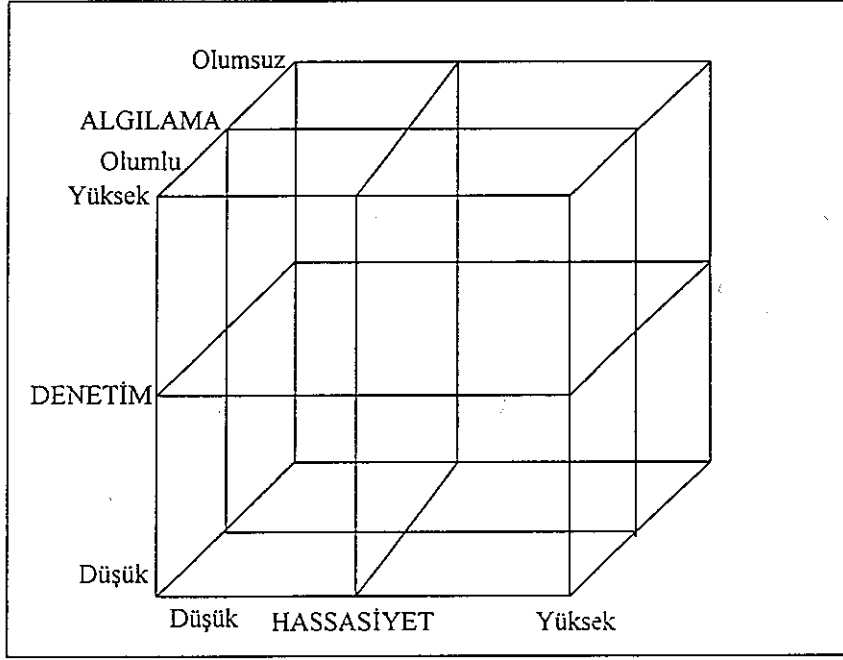
²⁰ Gürkan Haşit, *İşletmelerde Kriz Yönetimi Ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması*, Anadolu Üni. Yayınları, Eskişehir, 2000, s. 12

²¹ Haşit, a.g.e., s. 9

²² Robert Heath, "Looking For Answers: Suggestions For Improving How We Evaluate Crisis Management", *Safety Science*, 1998, Vol. 30, s.152

²³ Dinçer, a.g.e., s. 389

gibidir. Bu diyagram incelendiği zaman işletmede sekiz değişik kriz durumunun ortaya çıkabileceği görülmektedir²⁴.



Kaynak: Thomas W. Milburn, Randall S. Schuler and Kenneth H. Watman, "Organizational Crisis Part I: Definition and Conceptualization, Human Relations, Vol. 36, No:12, 1983, s. 1157

Şekil 1.2. İşletmede krizin şiddeti

1.1.4. İşletmede krizi oluşturan nedenler

İşletmelerde krizi oluşturan birçok faktör vardır. Krize yol açan faktörleri örgüt içi ve örgüt dışı olmak üzere iki ana başlık altında incelemek mümkündür.

İşletmenin kendi iç dinamiklerinden kaynaklanan krizler, kontrol altında olan ancak üst kademe yöneticilerinin ihmali neticesinde oluşan krizlerdir. Örgüt içi krizin aşılmasında yine üst kademe yönetiminin büyük payı olacaktır. İşletmenin dış çevresindeki dinamiklerden kaynaklanan krizler ise belirtilerini göstermesine rağmen, tamamen işletmenin kontrolü dışında gelişir. İşletme dışından kaynaklanan krizin aşılmasında işletmedeki beşeri unsurlarının tamamı birlikte hareket etmek zorundadırlar. Aksi takdirde krizle başa çıkmak oldukça zor olacaktır. Mitroff'a göre işletmede krizi oluşturan önemli nedenler şu şekilde belirtilmiştir²⁵.

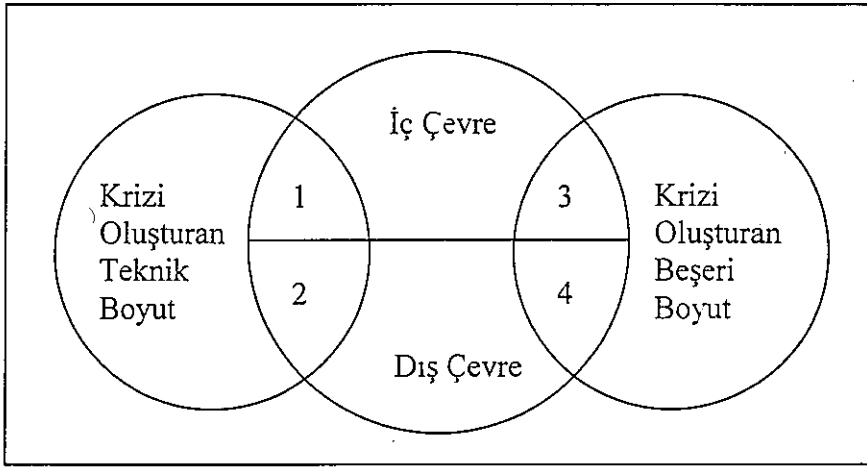
-Büyük ürün hataları, büyük üretim hattı ve ekipman hataları, büyük endüstriyel kazalar,

²⁴ Dinçer, a.g.e., s. 390

²⁵ Ian I. Mitroff, "Crisis Management: cutting through the confusion", Sloan Management Review, Winter, 1988, s.15

- Büyük bilgisayar arızaları, örgüt içi ve örgüt dışı düşmanca hareketler/ ürünle oynamalar,
- Rakiplerin işletmeyi ele geçirmeleri, taklitçilik, yanlış dedikodular, kasıtlı iftiralar,
- Rüşvet ve riayet düzenlemeleri, cinsel taciz, terörizm, yöneticilerin kaçırılmaları,
- Çalışanların eksik veya hatalı eğitimi, ürün taklit edilme endişesi, görevden almalar,
- Boykotlar, bilgi sistemindeki eksiklikler, bilgi iletişimindeki yanlışlıklar.

Shrivastava ve Mitroff yaptıkları bir çalışmada işletmede krizin nedenleri üzerine çalışmışlardır. Öncelikle krizi oluşturan faktörler iç ve dış olarak ikiye ayrılmıştır. İşletme sosyoteknik olarak değerlendirilmiş ve krizin teknik ve beşeri boyutları iç ve dış çevreyle birleştirilmiştir²⁶. Şekil 1.3'de görüldüğü gibi birinci hücre iç çevredeki teknik ve ekonomik başarısızlığı, ikinci hücre dış çevredeki teknik ve ekonomik başarısızlığı, üçüncü hücre beşeri nedenlerle iç çevrede oluşan rahatsızlıkları, dördüncü hücre ise işletme dışından kaynaklanan beşeri nedenleri içermiştir.

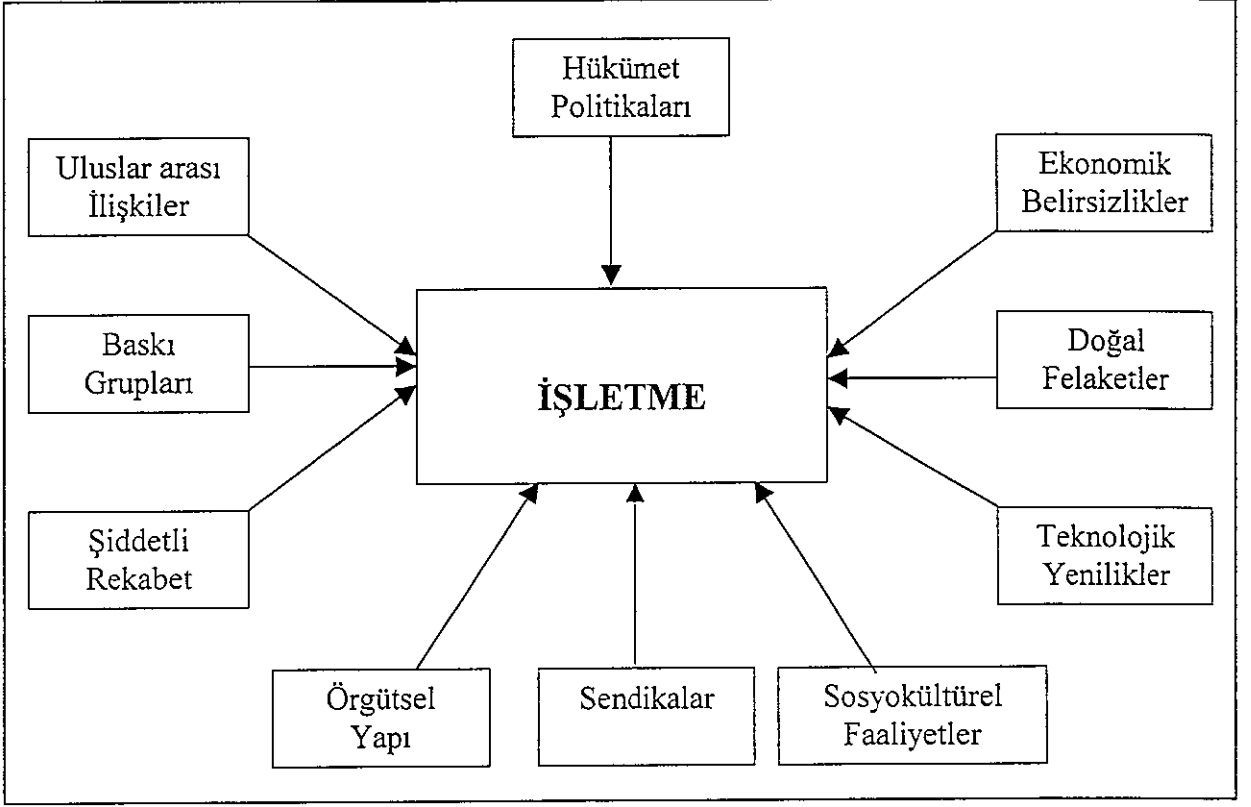


Şekil 1.3. Krizi oluşturan nedenlerin işletme çevresine etkisi

İşletmeyi etkileyen iç ve dış çevre faktörleri işletme yöneticileri üzerinde belirgin bir baskı oluştururlar. İşletmede işler yolunda gitmediği zamanlar, işletme içi ve işletme dışı çevre faktörlerinin baskıları daha fazla artar ve yöneticiler üstünde bu baskı yüzünden stres oluşur. İşletmeleri etkileyen iç ve dış çevre faktörleri Şekil 1.4.'de gösterilmiştir. Bu faktörler; hükümet politikaları, uluslar arası ilişkiler, baskı grupları, şiddetli rekabet, örgütsel yapı,

²⁶ Ian I. Mitroff ve P. Shrivastava, "Strategic management of corporate crises", *Colombia Journal of World Business*, Spring, 1987, s. 7

sendikalar, sosyokültürel faaliyetler, teknolojik yenilikler, doğal felaketler, ekonomik belirsizlikler biçiminde sıralanmıştır.



Kaynak: Tutar, a.g.e., s. 24

Şekil 1.4. İşletmeyi etkileyen iç ve dış çevre faktörleri

1.1.5. İşletmede krize neden olan dış çevre dinamikleri

Dış çevre, işletme dışında kalan ve tamamen kontrol edilemeyen dinamiklerden oluşur. Kontrol edilemeyen dış çevrede, çevresel faktörlerin sürekli değişmesi nedeniyle belirsizlik artmakta ve işletme yöneticilerinin geleceği görmeleri ve yorumlamaları oldukça zorlaşmaktadır. Dış çevrede meydana gelen değişiklikler, işletmelere fırsatlar doğurabileceği gibi, işletmeleri tehdit de edebilir²⁷.

Krizin, dış çevresel faktörlerden meydana gelmesi işletmenin dış çevreyle olan bağımlılık derecesi ile yakından ilgilidir. İşletmenin dışa bağımlılığı arttıkça, krizin işletme üzerindeki şiddeti artar. Krizin şiddeti arttıkça, işletme krizden daha fazla etkilenir. Dış çevreye bağımlılık organizasyonun büyüklüğüyle de yakından ilgilidir. Büyük işletmelerin faaliyet alanları da

²⁷ Ataman, a.g.e., s. 238

büyüktür. Doğal olarak geniş bir coğrafyada mal veya hizmet ürettiklerinden dış çevrenin değişimlerine karşı daha duyarlı olurlar. Oluşan duyarlılık bazen fırsatları da beraberinde getirir. Örneğin 2001 yılında ülkemizde ortaya çıkan ekonomik krizde birçok işletmenin kapısına kilit vurulmuştur. Ancak İtalyan Fiat firması Türk parasının değer kaybını fırsat bilip Bursa'daki, otomobil fabrikasının üretim kapasitesini arttırarak otomobillerini Türkiye üzerinden dünya pazarlarına sürmüştür.

Krizi oluşturan dış çevre dinamikleri şu başlıklar altında değerlendirilebilir²⁸;

- Ekonomik açmazlar
- Sosyokültürel değişiklikler
- Yasal düzenlemeler
- Teknolojik değişimler
- Rekabet şartlarındaki değişim
- Tabii felaketler
- Siyasi çalkantılar
- Uluslar arası Pazar koşulları
- Terörizm ve sabotajlar
- Hammadde temininde oluşan zorluklar

1.1.5.1. Ekonomik açmazlar

İşletmenin faaliyet gösterdiği ekonomik sistemin genel yapısı çok önemlidir. Dünyada genellikle iki farklı model uygulanmaktadır. Birinci modelde devletin ekonomi üzerindeki düzenleyici rolünün oldukça belirgin olduğu görülür. İkinci modelde ise piyasanın kendi koşullarının kendisinin belirlediği bir yapı hakimdir. Bu ekonomik model genellikle serbest pazar ekonomisi olarak tanımlanır. Birinci modelde piyasa devletin kontrolünde olduğundan işletmeler için belirsizlik çok fazla değildir. Serbest pazarda ise ekonomik belirsizlik ve dalgalanmalar işletmeleri önemli oranda etkilerler. İstikrarsızlık ölçülü ve kısa süreli yaşanırsa etkileri sınırlı olacağından krize yol açmadan üstesinden gelinebilir²⁹.

Ülkemizde yaşanan 1994 ve 2001 ekonomik açmazları, birçok işletmeyi üstesinden gelemeyeceği oranda etkilemiş ve işletme sahipleri işyerlerinin kapılarına kilit vurmaya zorunda kalmışlardır. Ekonomik istikrarsızlık ve çok hızlı değişen piyasaların yol açtığı dalgalanmalar işletmelerde arz- talep dengesini bozmuştur. Hammadde fiyatlarının artması, ürünün fiyat ve

²⁸ Tüz, a.g.e., s. 5-7

²⁹ Dinçer, a.g.e., s. 386

miktarına da yansımıştır. İşletmelerin yatırımları durmuş, kar oranları değişmiş, kredi imkanları azalmış ve kriz için gerekli şartlar oluşmuştur.

Ekonomik açmazlar nedeniyle oluşan krizler her işletmeyi aynı oranda etkilemez. Örneğin ülkemizde yaşanan 2001 mali krizinde birçok işletmenin aksine OYAK likitte kalarak kar etmeyi başarmıştır. Aynı şekilde ihracat yapan işletmeler Türk lirasının değer kaybetmesi ile satışlarında büyük oranda kar sağlamışlardır. Aynı işletmeler 2000 yılında uygulanan sabit kur politikası nedeniyle ihracatta sıkıntılı günler yaşamışlardır.

İşletmenin faaliyetlerini etkileyen ekonomik nedenler şu şekilde sıralanabilir³⁰;

- Hammaddede meydana gelen fiyat artışı veya daralma,
- Arz- Talep dengesinin bozulması,
- Satın alma gücündeki azalma,
- Kronik ve yüksek enflasyonist ortam,
- Ekonomik nedenlerle yatırımların azalması ve karlılığın düşmesi,
- Uygun faizlerle kredi alamama,
- Ekonomik ortamın sebep olduğu grev ve lokavt gibi nedenlerle üretimin durması.

1.1.5.2. Sosyokültürel değişiklikler

Toplumun değer yargıları işletmeler açısından oldukça önemlidir. Hizmet veya mal üretirken insanların isteklerine bağlı olarak üretimi gerçekleştirmek gerekir. Toplumların değer yargıları da zamanla değişebilir. Sosyokültürel faktörler göz önünde bulundurulmazsa işletme kendini krizin içinde bulabilir.

Ülkemizde son yıllarda küçük şehirlerden büyük şehirlere birçok nedenden dolayı göç yaşanmış ve bu göç hala devam etmektedir. Büyük şehirlere göç eden insanlar yeni bir yaşamla karşılaşırken, kendi yaşantılarını da büyük şehirlere taşımışlardır. İşletmeler de ürünlerinin reklamını yaparken bu durumu göz ardı etmemektedirler. Örneğin jilet üretimi yapan bir firma “Ali Desidero” tipini reklamlarında kullanarak satışlarını arttırmaya çalışmıştır.

İnsanlar istedikleri ürünü satın almakta özgür olmak isterler. Maddi olanakları sınırlı olduğundan bütçesine en uygun ürünü bulmaya çalışırlar. Ancak burada eğitim faktörü göz ardı edilmemelidir. Uluslar arası üretim yapan işletmeler üretim yaptığı ülkenin şartlarını gözeterek çalışmak zorundadır. Eğitim seviyesi yüksek toplumlarda bireyin hakkını araması kadar doğal şey yoktur. Eğitim seviyesi düşük olan toplumlarda ise, kişi birey olma özelliğini kazanamadığı için

³⁰ Dinçer, a.g.e., s. 386

birçok hakkından feragat ederek yaşantısını sürdürür. İşletmeler bu farklılığı göz önünde bulundurmamak zorundadırlar. Bir üçüncü dünya ülkesinde üretilen ürünün kalitesi, batılaşmış modern bir ülkede aynı malı üreten bir firmanın kapatılmasına neden olabilir. Örneğin ABD’de kansere yakalanan hastalar, sigara firmalarına açtıkları davaları kazanarak firmanın milyonlarca dolar tazminat ödemesine neden olmuştur.

Ürünlerin üzerindeki rakamlar, yazılar, işaretler de oldukça önemlidir. Toplumların inançları, örf ve adetleri (ahlaki değerleri) aldıkları ürünün şekillenmesi bakımından çok önemlidir. Müslüman bir ülkede, içeriğinde domuz yağı olan bir çikolata üretilirse, işletmenin krize yakalanması için şartlar hemen oluşturulmuş olur. Pocter&Gamble firması ürün paketindeki sihirbazın üstüne yerleştirdiği yarım ay şeklindeki şapka toplum tarafından yanlış algılanarak işletmenin şeytanla işbirliği yaptığı suçlaması getirilmiştir³¹. Toplumsal değer yargıları, insanların beklentileri ve yaşam şekillerindeki değişiklikler, birer sosyokültürel faktörler olarak işletmelerde krizin sebebi olabilmektedir.

1.1.5.3. Yasal düzenlemeler

Ülkeleri yöneten iktidarlar zaman zaman ani manevralar yaparak yeni düzenlemeler oluşturmaktadırlar. İşletmeler bu düzenlemelerin içinde faaliyet göstermek zorundadırlar. Hukukun birçok kolu, işletmenin faaliyet gösterdiği ülkedeki diğer kurumlarla ilişkilerini belirler. Özellikle kuruluş aşamasında karşılaşılan yasal düzenlemeler, üretim safhasında ve üretimden sonra da işletme için bağlayıcıdır.

Değişken hukuksal ortamlarda ortaya çıkan yeni düzenlemeler işletmeleri kriz ortamına sürükleyebilmektedir. Örneğin ülkemizde 2003 yılı içinde Avrupa Birliğine uyum paketi adı altında hazırlanan yeni yasal düzenlemeler, işletmelere birçok konuda stratejilerini yeniden gözden geçirme mecburiyeti getirmiştir. Yeni yasal düzenlemelere uyum sağlayamayan işletmeler, öncelikle hukuksal sistemle çatışmaya başlayacak ve üretim yaptığı ülkenin yasalarını karşısına almak suretiyle sürekli buhranlarla sarsılacaktır.

Küresel veya ulusal üretim yapan işletmeler mutlaka bir otoritenin içinde olmak zorundadırlar. Bu otoriteler işletmeyi sürekli olarak dışarıdan etkiler. Bu etkileri şu başlıklar altında sıralamak mümkündür ³²;

- İş kanunu , sendikalar, grev, lokavt, toplu pazarlık, sosyal sigortalar kanunu,
- İşsizlik sigortası, asgari ücret, çevre sağlığı, reklamlara ilişkin düzenlemeler,

³¹ Haşit, a.g.e., s. 25.

³² Şan Özalp, *Genel İşletme*, İkinci baskı, Anadolu Üni. AÖF yayını, Eskişehir, 1997, s. 34

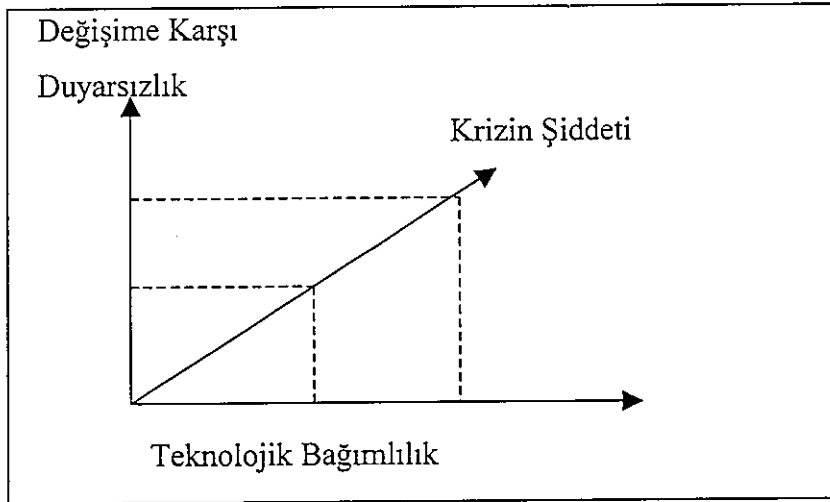
- Yatırım alanlarını tespiti, devlet yatırımları, teşvik uygulamaları, dışa açılma,
- Serbest rekabete ilişkin düzenlemeler.

Son yıllarda önemini arttıran tüketiciyi koruma kanunları da ihmal edilmemelidir. Ürünün satılmasından sonra ortaya çıkan hataların telafi edilmesi bazen oldukça büyük miktarda kaynak ayrılmasına sebep olmaktadır. Örneğin emniyet kemerlerindeki üretim hatası nedeniyle OPEL firması dünyanın birçok ülkesine pazarladığı CORSA modelini, 2000 yılında servislerine çağırarak üretim hatasını gidermek zorunda kalmıştır.

1.1.5.4. Teknolojik değişimler

Bilgi iletişim teknolojilerindeki hızlı değişimle birlikte birçok yenilik kısa zamanda her yere ulaşabilmektedir. Bu değişimi ham madde, üretim yöntem ve süreçleri ile kullanılan teçhizat üzerinde oldukça etkili olmaktadır³³.

İşletmenin teknolojiye olan bağımlılığı ve değişime uyum süreci, işletmenin içine düşeceği krizin şiddetini de etkilemektedir. Teknolojik bağımlılık yüksek ancak değişime uyum süreci düşük ise krizin şiddeti işletme üzerindeki etkisini arttıracaktır. Şekil 1.5.'de değişime karşı duyarsızlık arttıkça teknolojik bağımlılığın da arttığı ve bu iki değişkene paralel olarak işletmede oluşan krizin şiddetinin arttığı görülmektedir.



Şekil 1.5. Teknolojik bağımlılığın krizin şiddetine etkisi

³³ Ataman, a.g.e., s. 240

Teknolojik değişim ve kriz ilişkisinde, işletmelerin faaliyet gösterdikleri bölgelerdeki yetersiz makine ve teçhizat da oldukça önem kazanmaktadır. Union Carbide işletmesi, Hindistan Bhopal'da kurmuş olduğu kimyasal tesislerde teknolojik donanım eksikliği nedeniyle krizlerle boğuşmak zorunda kalmıştır³⁴.

Eski teknolojileri kullanmak, işletme üzerinde yeni maddi yükler oluşturur. Daha fazla insan gücü ve emeğin yerini bazen bir makine tek başına yapabilir. Eski teknoloji maliyeti arttırınca, işletme rekabet gücünü büyük oranda kaybeder. Bunun önüne geçmenin en kolay yolu teknolojiyi yakından takip etmektir. Teknolojiyi yakından takip etmenin avantajı şunlardır³⁵;

- Daha kaliteli ürün,
- Ürün çeşitliliğinin artarak daha geniş müşteri yelpazesine sahip olma,
- Maliyetin azalması ve daha çabuk ürün geliştirme imkanlarına sahip olma.

Yeni teknoloji işletmenin ürettiğı malların yerine ikame edebilecek yeni ürünler ortaya çıkarırsa, işletme için kriz kaçınılmaz olur³⁶. İşletmede oluşan sürekli teknoloji de bazen krizin oluşmasına neden olabilir. Yeni teknolojiye uyum için örgüt içi veya dışı eğitim gerekebilir. Eski teknolojiyi elden çıkarma zorluğu oluşabilir. Yeni teknoloji için mevcut fiziki şartlar da yetersiz kalabilir. Ayrıca sürekli teknoloji transferi işletmenin dışı bağımlılığını da arttırabilir.

İşletmeler bu sorunları aşmak için araştırma-geliştirme faaliyetlerine önem vermeye başlamışlardır. Bu sayede, eski teknolojiyi yeniden az maliyetle yapılandırarak tekrardan üretime dahil etmeye çalışmaktadırlar. Örneğin bulaşık marinalarının üretilmesiyle farklı kimyasal yapıya sahip bulaşık deterjanı üretmek gerekmiştir. Firmalar yeni teknolojiyi bünyelerine adapta ederek markalarının sonuna MATİK kelimesini getirmişlerdir. Eski ürünlerini de coğrafi şartları dikkate alarak, bu makinelerin daha az kullanıldığı bölgelere yönelik olarak üretmeye devam etmişlerdir.

1.1.5.5. Rekabet şartlarındaki değişim

Dış çevrede rekabet edilen firmaların sayılarındaki artış veya üretilen ürünün benzerinin piyasada daha ucuza bulunabilmesi işletmenin rekabet imkanlarını kısıtlar. Dolaylı olarak üretimde meydana gelen daralma işletme içinde krizi kapıya kadar getirir. Baskısı gittikçe daha fazla hissedilen rekabet şartlarında ki değişim, işletmeleri çok daha fazla olumsuzluklarla karşı karşıya bırakmaktadır³⁷.

³⁴ Falguni Sen and William G. Egelhoff, "Six Years and Counting: Learning from Crisis Management at Bhopal", *Public Relations Review*, Vol. 17, No. 1, Spring 1991, s.69

³⁵ Tutar, a.g.e., s. 27

³⁶ Özcan Yeniçeri, *İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Davranış*, Tutibay Ltd.Şti. ANKARA, 1993, s. 220

³⁷ Jon White, *How to Understand and Manage Public Relations*, London :Century Business, 1991, s.122

Rekabetle ilgili birçok faktör değişebilir. En önemlisi kanunların rekabet şartlarını şekillendirmesi ve firmaların bu koşullar içindeki manevralarıdır. Yapılan şirket evlilikleri ile rakiplerin rekabet gücü artabilir ve pastadan paylarını daha büyük oranda alabilirler. Uluslar arası şirketlerin, işletmenin üretim yaptığı alanda pazara girmesi de rekabet şartlarını değiştirebilir. Bu tür krizler önceden de sezilebilir.

Türkiye, Gümrük Birliği ile Avrupa Birliğine bir adım daha yaklaşmıştır. Ancak Avrupa firmalarının ülkemizde, özellikle otomotiv sektöründe aynı koşullarda rekabet edecekleri gerçeği yerli otomotiv sektörünü oldukça endişelendirmiştir. Buna istinaden alınan kararlarla yerli otomotiv üretiminin Avrupa'daki eşdeğer firmalarla rekabet edebilmeleri için Avrupa'dan ithal edilen otomobillerin gümrük giriş vergilerinin alımına belirli bir süre daha devam edilmesi kararı alınmıştır. Bu kararlar yerli otomotiv sektörünün rekabet gücündeki azalma nedeniyle içine düşeceği kriz engellenerek bu işletmelerin kendilerine çeki düzen vermeleri için süre kazandırılmıştır.

Rekabet şartlarını değiştiren diğer bir faktör ise reklamdır. Reklam, satılan ürünün etkili tanıtım sanatıdır. Tüketicinin üründen etkilenme oranı ne kadar yüksek olursa rakip firmalarla rekabet gücü de aynı oranda daha fazla olur.

70'li yıllarda iflasın eşiğinde olan Chrysler firmasının 1983 yılında satışları 700 milyon dolar iken 1987 yılında 26 milyar dolara ulaşmıştır. Bu rakamlara etki eden birçok faktör vardır. Ancak ürettikleri otomobillere öncelikle 5 yıl/50 bin mil garanti vermişlerdir. Reklamlarında; "Chrysler marka araba deneyin, eğer sonuçta başka bir marka alırsanız üste 50 dolar veriyoruz" veya "Chrysler marka bir arabayı bir ay kullanın eğer beğenmezseniz geri getirin" sloganlarını kullanarak ürünlerine ne kadar güvendiklerini halka çok çarpıcı şekilde ulaşılarak dile getirmişler³⁸. Uygulanan reklam stratejisi şirketin rekabet gücünü arttırarak işletmeyi krizden çıkarıp başarıya ulaştırmıştır.

1.1.5.6. Tabii felaketler

Tabii felaketler insanların kontrolünde olmayan, kaynağını tabiattan alan yangın, deprem, sel gibi doğa olaylarıdır. Bu tür felaketler işletmeyi hem fiziksel olarak hem de beşeri olarak etkiler. İşletmede bir anda üretim için kullanılan makinelerin kullanılamaz hale gelmesine neden olurken, iş gücünün de yok olmasına sebebiyet vererek işletmenin ciddi bir krizle karşılaşmasına sebep olur.

³⁸ İbrahim Kavrakoğlu, Sinerjik Yönetim, Kalder Yayınları, İstanbul, Ekim 1994, s.15-16

17 Ağustos 1999'da Gölcük ve İzmit bölgesinde meydana gelen deprem birçok işletmeyi kriz ortamına sürüklemiştir. Depremde birçok işyeri kullanılamaz hale gelirken işletmelerin çalışanlarının da yaşamlarını yitirmeleri nedeniyle kalifiye insan gücü de yok olmuştur.

1.1.5.7. Siyasi çalkantılar

İşletmeleri etkileyen en önemli kriz nedenlerinden birisi elbette ülkenin içinde bulunduğu durum veya uluslar arası siyasi çalkantılardır. Bu tür siyasi çalkantılar en güçlü ekonomiler de dahi işletmeleri sarsabilir.

Siyasi belirsizlik beraberinde ekonomik belirsizliği de getirir. Öncelikle döviz kurunu bir gün sonrası için kestirebilmek oldukça güçleşir. Faiz oranları çok değişken bir hale gelir. Enflasyonist piyasa için her türlü şart kendiliğinden oluşmaya başlar. 2002 Kasım Genel Seçimlerinden önce Türkiye'de oluşan siyasi çalkantılar nedeniyle, ülkedeki işletmeler döviz kurunun nereye gideceğini bilemedikleri için dövizle kredi almak istememişlerdir. Banka faiz oranları çok yüksek olduğu için Türk Lirası da çok cazip olmamıştır. Siyasi belirsizlik birçok işletmeyi yatırım yapamaz hale getirmiş, aynı zamanda siyasi iradenin aldığı kararlarla da işletmelerin büyük bir kısmı kendilerini kriz ortamından kurtaramayıp kapılarına kilit vurmak zorunda kalmışlardır.

Uluslar arası siyasi çalkantılar, global bir dünyada elbette diğer ülkeleri kolaylıkla etkilemektedir. 2002 yılı sonunda Venezüella da petrol çalışanlarının başlattıkları grevler tüm dünya da petrol fiyatlarının yükselmesine neden olmuştur. İşletmelerin maliyeti dolaylı olarak artış gösterdiğinden, bunu ürünlerine yansıtmak zorunda kalmışlardır.

1.1.5.8. Uluslararası pazar koşulları

Global üretim yapan işletmeler uluslar arası pazarda mücadele etmek zorundadırlar. Bu mücadeleyi de stratejik yönetim ilkelerini kullanarak sağlayabilirler. Stratejik yönetimin amacı işletmenin kaynak ve kabiliyetleri ile çevre şartları arasındaki uygunluğu sağlamaktır. İşletme ve uluslar arası çevreyi en etkili inceleyen analiz de SWOT analizidir. İşletme, rakiplerini ve pazarı fırsat, tehdit, üstünlük ve zayıflık faktörlerine göre inceleyerek mücadele etmeye çalışır.

İşletmeler uluslar arası pazar koşullarını yanlış değerlendirirlerse ürünlerini çok zor satma fırsatı bulurlarken, hammadde ihtiyaçlarını da karşılayamazlar. Bu ise işletmeyi krizin eşiğine sürükleyebilir. Uluslar arası üretim yapan işletmeler, genellikle işgücünün çok ucuz olduğu ülkelerde üretim yapma eğilimindedirler. Üretim yapılan ülkenin kültürel yapısı dikkate alınmadan

gerçekleştirilmeye çalışılan yatırımlarda çok kolay sorunlar oluşacak ve işletme kriz sendromu ile sürekli yaşamak zorunda kalacaktır.

Uluslar arası piyasa şartları ülkenin iç piyasa şartlarından çok farklı olabilir. Ürünün kalitesi daha da önem kazanır. Dünya markalarıyla bu piyasada mücadele etmek ve yıkılmadan ayakta kalabilmek çok da kolay değildir.

1.1.5.9. Terörizm ve sabotajlar

İşletmeyi krizin içine bir anda sokan ve doğal felaketler gibi yönetici ve çalışanlarının kontrolünden çok uzak olan bir faktördür. Terörizm ve sabotaj faaliyetleri insanları güven ortamından uzaklaştırarak korku dolu bir yaşamın içine sürüklemek için yapılan sansasyonel eylemlerdir.

Terör ortamında insanlar özellikle hizmet üreten işletmelerden uzak durmaya çalışırlar. Hizmet üreten işletmeler çoğunlukla topluluk halindeki kitleleri memnun etmeye çalışırlar. Terör de toplu yaşam alanlarını oldukça fazla sever. Örneğin Filistin-İsrail çatışmalarında Filistinli teröristlerin sık sık başvurduğu canlı bomba eylemleri İsrail de toplumsal yaşamı felç etmiştir. İnsanlar sinema, tiyatro, lokanta ve büyük marketlerden uzak durmaya çalışmışlardır. Böyle ortamlarda bu tür işletmeler çok fazla zarar görmektedirler.

Ayrıca 11 Eylül 2001 tarihinde ABD’de, Dünya Ticaret Merkezine yapılan terörist saldırıdan sonra, kendilerine gökdelenleri mesken edinen işletmeler, çalışanların korkuları yüzünden bürolarını boşaltarak yeni işyerleri bulmak zorunda kalmışlardır.

Direkt olarak işletmenin kendisi sabotaja maruz kalırsa, öncelikle fiziki alanlar etkilenmektedir. Üretim bandındaki makinelerin hasara uğratılması, işletmeyi maddi açıdan etkileyerek üretim alanından çekilmesine de neden olabilmektedir.

1.1.5.10. Hammadde temininde oluşan zorluklar

İşletmenin coğrafi konumunu seçmek, hammadde temini açısından çok önemlidir. Kömür kaynaklarının çok uzağına kurulan bir termik santralin elektrik üretimi çok pahalıya mal olacaktır. Zeytin üretilen bölgeden çok uzağına kurulacak bir zeytinyağı fabrikası da zeytinyağı üretimini oldukça masraflı yapacaktır. Hammaddeye ulaşmada işletme ne kadar zorlanırsa ürünün maliyeti artacak ve ürettiği ürünün piyasada rekabet gücü düşecektir.

Bunun yanında ham maddesi çok zor bulunan bir ürünün üretimini yapmak da işletmeyi hammadde bulma sıkıntısı yüzünden makinelerini durdurma aşamasına getirebilir. Hammaddesi

sadece bir bölgede bulunan bir ürünü üretirken, işletmeye hammaddeyi sağlayan kuruluşla oluşacak gerginlikler veya anlaşmazlıklarda işletme kendini kaostan içinde bulacaktır.

1.1.6. İşletmede krize neden olan iç çevre dinamikleri

İşletme, dış çevresinin kontrolünü elinde tutmakta çok fazla şansa sahip değildir. Bu nedenle krizin oluşumunda dış çevrenin etkili olduğu görülse bile asıl neden kendi iç dinamiklerinden kaynaklanır³⁹. Dış çevredeki çalkantıları önceden sezemeyen veya alacağı tedbirlerde yetersiz kalan iç çevre, ortaya çıkacak krizin baş mimarı olacaktır. Bu nedenle krizin oluşumunda iç çevre dinamiklerinin daha etkili olduğu rahatlıkla söylenebilir⁴⁰. İşletme iç çevresini kontrol etme imkanına sahiptir. Krize dış çevre dinamikleri nedeniyle yakalansa bile iç çevresini etkili bir şekilde kontrol eden işletme dış çevredeki olumsuzlukları süratle etkisiz hale getirerek krizden kurtulmayı başarabilir⁴¹. İşletme içi dinamikler şu başlıklar altında incelenebilir⁴²;

- Tepe yönetiminde kaynaklanan sorunlar,
- Örgüt kültürü ile ilgili problemler,
- İşletmenin hayat safhası,
- Bilgiye ulaşmadaki yetersizlik.

1.1.6.1. Tepe yönetiminden kaynaklanan sorunlar

İşletmenin geleceğini şekillendiren, stratejik kararlara imza atan tepe yöneticilerinin krizi fark edememeleri veya krizin engellenmesi konusunda yeterli tedbirleri almamalarıdır. Bunun sonucunda işletme kendini bir anda krizin içinde bulabilir. Yöneticilerin yönetim biçim ve yaklaşımlarındaki tutarsızlık ve uygunsuzluk sonucunda işletme, bütünüyle yöneticilerden kaynaklanan sorunlarla karşı karşıya kalacaktır⁴³. Tepe yönetiminde görevli kişilerin veya işletme sahibinin bazı konularda vasıflı olması gerekir.

Tepe yöneticileri öncelikle güçlü bir sezgiye sahip olmalıdırlar. Bugün meydana gelen olaylardan geleceğe dönük sonuçlar çıkararak olacakları önceden tahmin edebilmelidirler. Ortaya çıkan sorunları eski problemlerle eşdeğer tutmamalı, oluşan sorunları farklı açılardan ele alabilmelidirler. Değişen çevresel faktörlere hızlı bir şekilde uyum sağlamalıdırlar. Problemlerle krizi ayırt edecek seviyede olup sorunların üstesinden gelebilecek fiziksel yeterliliğe sahip olmalıdırlar.

³⁹Thomas W. Milburn, Randall S. Schuler and Kenneth H. Watman, "Organizational Crisis Part I: Definition and Conceptualization", *Human Relations*, Vol. 36, No:12, 1983, s. 1151

⁴⁰ Dinçer, a.g.e., s. 387

⁴¹ Melek Vergiliel Tüz, *Kriz ve İşletme Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001, s. 7

⁴² Dinçer, a.g.e., s. 387-389

⁴³ Philip B. Tack, *Kriz Zamanı Yönetim*, çev. Yakut Güneri, İstanbul, İlgı Yayıncılık, 1994, s. 14

Tepe yöneticileri veya işletme sahipleri bu vasıflara haiz olmadıkları takdirde yaklaşan krizi sezebilmek, içine düşülen kriz ortamında mücadele etmek veya krizden kurtulmak işletme açısından çok güç olur. Tepe yöneticileri işletmenin beyni ve itici gücüdür. Yöneticisiz kalan bir işletme ne yapacağını bilemeden ortada kalır.

Tepe yöneticileri tek başlarına stratejistyen değillerdir. Aynı zamanda işletmede moral, motivasyon, amaç, inanç ve değerleri yerleştirme, misyon ve vizyon belirleme gibi görevleri de vardır⁴⁴. Tüm bunları başarabilmek için tepe yöneticilerinin kişisel özellikleri de çok önemlidir. İşletme fonksiyonlarının en önemlilerinden birisi yönetim fonksiyonudur. İşletmede yönetim tepeden başlar. “balık baştan kokar” atasözündeki gibi yönetimde başlayan zafiyetler, bulaşıcı bir hastalık gibi işletmenin diğer unsurlarına da çok hızlı ulaşarak sistemi felç eder.

Entropi, kurulan sisteme karşı düzensizlik eğilimidir. Kapalı sistemlerde dış çevre ile etkileşim olmadığı için entropi sistemi içten içe kemirerek mutlaka bir gün yıkılmasına neden olur. Açık sistemlerde ise dışarıdan alınan girdilerle sistem kendini geliştirme imkanı bulur ve ortaya negatif entropi çıkararak sistemin yıkılmasına engel olarak uzun süreli ayakta kalmasını sağlar. Tepe yöneticileri dışarıdan aldıkları girdileri çok iyi analiz etmedikleri takdirde işletmeyi yanlış yönlendirebilirler. Alınan hatalı kararlar da işletmenin krize girmesinde oldukça etkilidir.

1.1.6.2. Örgüt kültürü ile ilgili problemler

İşletme içi dinamiklerden biri de örgüt kültürüdür. Kültür, ortak inançlar, yaşam tarzı, hayat felsefesi, davranış biçimi, dünya görüşü ve bir gurubu diğerinden ayıran belirgin özelliklerin bir bütünüdür. Bireyde kişilik ne ise örgütte de kültür aynı şeydir. Örgüt kültürü, işletmenin bulunduğu çevrede tanınmasını, değerlerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini yansıtır⁴⁵.

İşletmede doğal kabul edilen, örgütün kültürü haline gelmiş kötü alışkanlıklar, çalışanlar tarafından hatalı davranış olarak görülmemeye başlar. Bu durum ileride oluşacak kriz ortamına en iyi zemini hazırlar. Aynı zamanda örgüt içinde oluşan gruplaşmalar, sorunların tepe yöneticilerine aksettirilmemesi ve bananecilik işletmede krizi oluşturan gizli nedenlerdir.

⁴⁴ Tutar, a.g.e., s. 37

⁴⁵ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul, 2000, s.120

İşletmedeki gruplarda meydana gelen yeni istek, beklenti ve davranış kalıpları örgütsel amaçlarda değişiklikler gerektirebilir. Dolayısıyla örgüt içi işletmede örgütsel bir krizin gündeme gelebileceği bilinmelidir⁴⁶.

1.1.6.3. İşletmenin hayat safhası

İşletmenin hayat safhası doğuş, gelişme, olgunlaşma, gerileme ve çöküş olmak üzere beş safhadan oluşur. Bu safhaların her birinde işletme birçok sorunla karşılaşır. Bu sorunlar, yukarıda belirtilen safhalar geçilirken önceden tahmin edilebilir tarzdadır. Özellikle ilk üç safha olan doğuş, gelişme ve olgunlaşma safhalarında oluşan krizler işletmenin kabuk değiştirebilmesi için fırsat krizleri olarak değerlendirilebilir⁴⁷.

Gelişme ve olgunluk dönemlerinde işletme içi ve işletme dışı etmenleri yeterince gözlemleyemeyen işletmeler, olumsuz rekabete uğrama, Pazar paylarını kaybetme gibi kriz ortamlarıyla karşılaşabilirler. Fırsat krizlerinde, krizin sonunda elde edilecek kazançlar maksimum faydayı elde etmeye yöneliktir. Ancak her kargaşa ve telaşı kriz olarak değerlendirmek de doğru değildir. İşletmenin temel değerlerinin zedelenmesi ve değişmeye zorlanması bir kriz olarak değerlendirilebilir.

Gerileme ve çöküş dönemlerinde işletme sık sık korku krizleriyle karşılaşır. Bu krizler aşılrken amaç, oluşacak kayıpları en aza indirmeye çalışmaktır. Korku krizlerinde işletmenin devamlılığı çok ciddi biçimde tehdit altındadır. İşletmenin satışlarının ve karlarının azalma gösterdiği gerileme dönemleri de krizin oluşması için uygun ortam hazırlar⁴⁸.

1.1.6.4. Bilgiye ulaşmadaki yetersizlik

İletişim kanalları sayesinde duygu ve düşünceler örgüt içine ve dışına etkili olarak taşınır⁴⁹. İşletmenin çevresiyle olan olumsuz etkileşiminin zamanında gerekli birimlere ulaştırılamaması, işletmede krizi doğuran nedenlerden biridir.

Bilgi, tepe yöneticilerin doğru karar vermesini etkileyen önemli bir faktördür. Fakat günümüzde bilgi sadece tepe yöneticileri için değil, her kademedeki görev yapanlar için gereklidir. Bu nedenle iletişim kanallarının çok sağlıklı kullanılması gerekir. İşletme bu kanallar sayesinde

⁴⁶ Lawrence R. Jauch and William F. Glueck, *Business Policy and Strategic Management*, New York, Mc- Graw Hill Inc., 1988, s.72

⁴⁷ Gordon L. Lippitt and Warren H. Schmidt, "Crisis in a Developing Organization", *Harvard Business Review*, Vol.45, No. 6, November-December 1967, s.103

⁴⁸ Haydar Kazan, "İşletme Organizasyonunda Teknolojik Yenileme ve Büyümenin Etkileri", *Organizasyon Dergisi*, Yıl 1, s.13

⁴⁹ David A. Silver, *Taban Çöktüğü Zaman*(Çev:Naz Türer),Form Yayınları, İstanbul, 1990, s.74

krizin belirtilerini önceden görebilir. Yöneticiler bilgiye ulaşmada yetersiz kaldıkları zaman işletme ile ilgili isabetsiz kararlar vermeye başlarlar. Bilgi yetersizliği nedeniyle verilen yanlış kararlar sayesinde işletme kendini krizin içinde bulabilir.

1.1.7. İşletmede oluşan krizin safhaları

İşletmede oluşan krizin safhalarının belirlenmesinde temel gaye, yaşanan krizin hangi aşamada olduğunu doğru tespit edebilmek ve yapılan tespite göre doğru kararlar vermektir. Kriz süreci tüm özellikleri ile değerlendirildiğinde dört safhada incelemek gerekir. Buna göre krizin safhaları şöyledir⁵⁰;

- Stratejik açıklık,
- Stratejik açıklığın fark edilmemesi ve gizli kriz,
- Harekete geçmeme ve kontrol edilebilir kriz,
- Yanlış karar neticesinde kontrol edilemeyen kriz ve çöküş.

1.1.7.1. Stratejik açıklık

İşletmede iç ve dış çevreyle ilgili tehlike, güçlük veya tuzakların farkında olamama sorunları sürekli mevcuttur. Değişen çevre koşullarına işletme yönetiminin yeterli reaksiyonu göstermemesi işletme ile çevresi arasında “stratejik açıklık” meydana getirir⁵¹. Bu safhada tam bir krizden bahsetmek mümkün değildir. Çevre, yönetim tarafından önemsememekte ve çevredeki değişikliklere karşı gerekli tedbirler alınmamaktadır. Bu safhada stratejik açıklığın farkına varmak, krizin engellenmesini sağlar. Stratejik açıklığın nedenleri şunlardır⁵²;

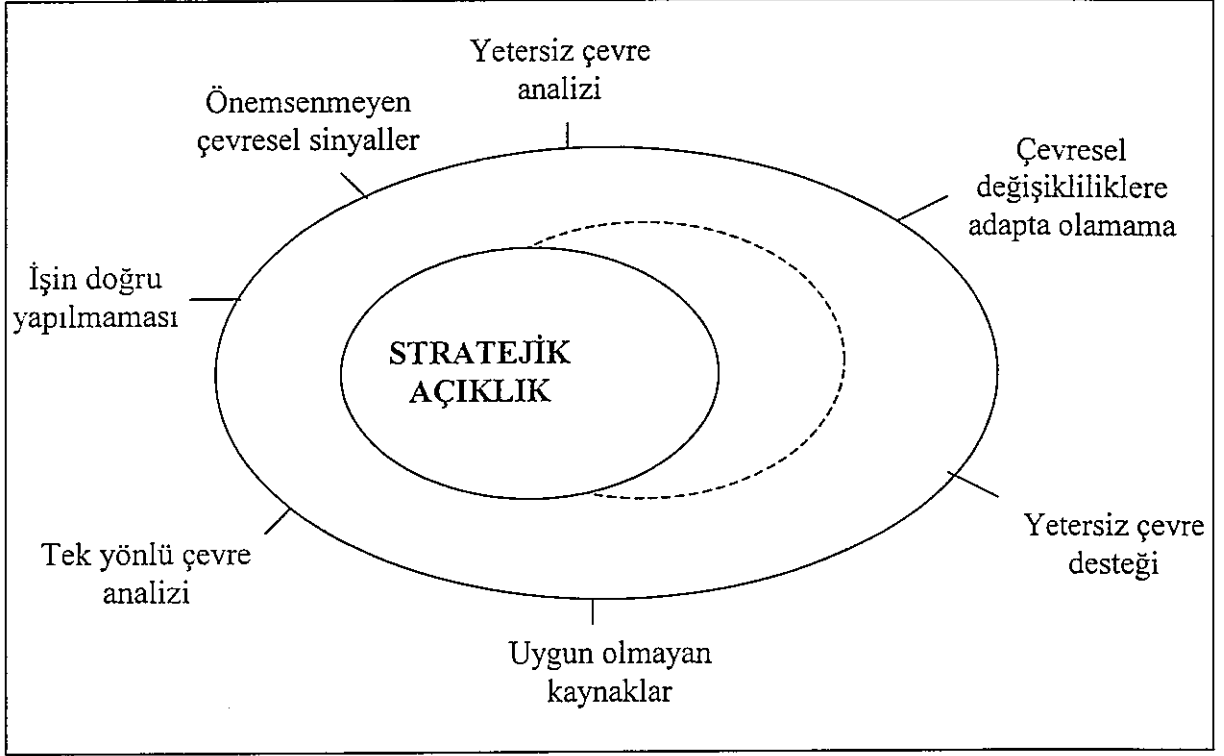
- Çevre yeterince analiz edilmemiştir.
- Çevresel değişikliklere adapte olunamamıştır.
- İşletme çevreden yeterli desteği bulamamıştır.
- İşletmenin kaynakları, hedefleri gerçekleştirmek için uygun değildir.
- Çevrenin işletme ile olan etkileşimi tek yönlü ele alınmıştır.
- İşin nasıl yapılacağı, yöneticiler tarafından tam olarak belirtilmemiştir.
- Çevresel değişiklikler ile ilgili sinyaller tam anlamıyla önemsenmemiştir.

⁵⁰ Dinçer, a.g.e., s. 391-396

⁵¹ Henry Mintzberg, “The Fall and Rise of Strategic Planning”, Harvard Business Review, January-February 1994, s. 107-109

⁵² Douglas C. Basıl and Curtis W. Cook, The Management of Change, Mc Graw Hill Book Company, London, 1974, s.140-154

Şekil 1.6.'da stratejik açıklığın nedenleri ve stratejik açıklığın oluşmasıyla işletmenin hedeflerinden nasıl uzaklaştığı görülmektedir.



Kaynak: Dinçer, a.g.e., s. 392

Şekil 1.6. Stratejik açıklığın nedenleri

1.1.7.2. Stratejik açıklığın fark edilememesi ve gizli kriz

İşletme çevrede meydana gelen değişime ve gelişmelere karşı gerekli teşhis veya tanıyı koyamıyorsa veya gelişmelerden bihaber ise gizli kriz başlamıştır⁵³. Bu safhada işletmede ehil olmayan eleman sayısında artış, sıkıntı ve çatışma korkusu, amaçların açıkça tanımlanamaması gibi sorunlarla karşılaşılabilir. Bu safha bazı kaynaklarda “körlük” safhası olarak da değerlendirilmektedir⁵⁴, çünkü işletme çalışanları ve tepe yönetimi yaklaşan krizi görememektedirler.

Bu dönem krizin tanımlanması gereken dönemdir. İşletmede yetersizlikler ve çalışanların performansında düşüklük meydana gelir. Ancak işletme yönetimi bu sorunları kriz belirtisi olarak algılayamadığı için herhangi bir değişim ihtiyacı hissetmez⁵⁵. İşletmede kriz için bir erken teşhis sistemi mevcut olursa, bu aşamada krize müdahale etmek daha kolay olur. Çünkü herhangi bir

⁵³ Jülide Kesen, “Kriz Yönetimi”, www.ebso.org.tr/TURKCE/calismalar/egitim18, 05.01.2002

⁵⁴ Tüz, a.g.e., s. 17

⁵⁵ Tüz, a.g.e., s. 17-18

maddi ve manevi kayıp henüz belirlenmemişken, yapılacak bir müdahalede başarı şansı daha yüksektir.

Körlük döneminde krizi saptamak aslında çok kolay değildir. Hatta en zor aşama olarak değerlendirilmektedir. İşletmede çalışanların çoğu genellikle teknik konularla ilgilendiklerinden kendi algılama sorunlarını ikinci plana iterler. Aslında krize yol açan gerçek neden bu safhada işletme çalışanlarının sorunları yanlış sınıflandırmaları ve algıda yanılmadır. Bu safhada işletmenin örgüt yapısı ve süreçlerin geliştirilmesi faydalı olur. Bilgi toplama ve analiz etme yöntemlerinin gözden geçirilmesi, yapının esnekleşmesi, amaç belirleme ve karar alma süreçlerinin güçlenmesi gerekir⁵⁶.

1.1.7.3. Harekete geçememe ve kontrol edilebilir kriz

Harekete geçememe, işletmede performans düşüklüğü devam ederken tepe yönetimin olağan faaliyetlerine devam ederek olanlara seyirci kalmasıdır. Değişim yönünde ortada herhangi bir hareketlilik yoktur. Yöneticilerin olanı muhafaza etme çabası, ihtiyaç duyulan değişimin zor ve pahalı olacağı endişesi, krizin şiddetini arttıran etkenlerdir⁵⁷. İşletmede verimlilik ve üründe kalite düşerken harcamalar artmakta, ürünle ilgili şikayetler de fazlaşmaktadır. Tepe yönetimi bu olup biteni geçici bir durum olarak gördüğünden, olanlara karşı etkili çözümler de üretememektedir.

Başarıdaki azalmaya rağmen tepe yönetiminin harekete geçmemesi ataletsizlik olarak değerlendirilir. Tepe yönetimi sorunu geçici olarak gördüğünden yapacakları düzenlemelerin işletmenin dengesini bozacağından çekinir. Geçmişte elde ettikleri kazançları kriz anında yapacakları uygulamalarla kaybedeceklerinden statükoya bağlı kalmayı tercih ederler.

Kriz derinleşmeye başladıkça işletme de gerilimin içine sürüklenmeye başlar. İşletmede birileri ortaya çıkarak değişikliklere karşı önlem almaya başlarsa kriz kontrolden çıkmadan bırakacağı olumsuz neticeler oluşmadan krizin önüne geçilebilir.

Liderlik vasıfları yüksek yöneticiler bu safhada devreye girerek etkili kararlar ve uygulamalarla işletmenin krizi çözmesini ve tekrar denge durumuna gelmesini sağlayabilirler. Olan bitenlerin nedenlerini kısa sürede algılayarak ve sezgilerini kullanarak oluşan sıkıntılara karşı önlem alabilirler ve krizin kontrolünü erkenden sağlarlar.

⁵⁶ Dinçer, a.g.e., s. 394

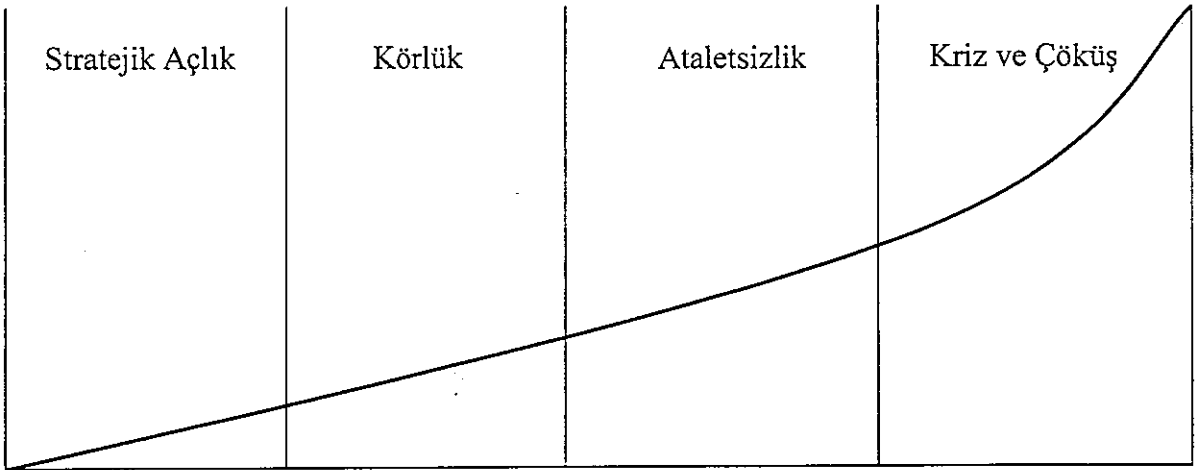
⁵⁷ Ataman, a.g.e., s. 246

1.1.7.4. Yanlış karar neticesinde kontrol edilemeyen kriz ve çöküş

İşletmede kötü gidişe karşı alınan yanlış kararlar sayesinde kriz kontrol altına alınamaz. İşletmede sermaye yetersizliği, pazar payı ve karlılıkta düşüş, nitelikli elemanların giderek azalması gibi ciddi sorunlar ortaya çıkar⁵⁸. Tepe yönetimi, zamanın çok az olması nedeniyle krizi çözme şansını elinden kaçırmıştır. İşletmenin parçalanması oldukça kolay hale gelmiştir.

Böyle bir ortamda tepe yöneticileri herşeyi kontrolleri altına almaya çalışırlar. Böylece işletmede gerilimle birlikte merkezileşmede başlar. Artan gerilime karşı alınan başarısız kararlar çalışanlardan gizlenmeye çalışılır. Aksine başarısızlık gizlenmemeli, çalışanlarla paylaşılarak onların da çözümde söz sahibi olmaları sağlanmalıdır.

Kriz kontrol edilemez bir hal almıştır. İşletme yönetimi gerekli değişiklikleri yapmada ve önlemler almada yetersiz kalmıştır. Çöküş kaçınılmaz hale gelerek çözülme bağımsız olarak artacaktır. Kriz sürecinin safhalarında tepe yönetiminin krizin çözümünde harcayacağı gayretler ve alacağı radikal kararlar her aşamada farklı olacaktır. Şekil 1.7.'de tepe yönetiminin krizin dört safhasında harcayacakları gayret ve alacakları radikal kararların şiddeti gösterilmiştir.



Kaynak: Ataman, a.g.e., s. 246

Şekil 1.7. Tepe yönetiminin krizin safhalarında harcayacağı gayret ve alacağı radikal kararlar

1.1.8. İşletmede krize karşı alınan önlemler

Kriz, işletmenin hiç ummadığı bir anda ortaya çıkan bir olgu olsa bile, tepe yönetim tarafından tespit edilemeyen belirtileri mutlaka oluşur. İşletme yönetimi kriz zamanını fark

⁵⁸ Ataman, a.g.e., s. 246

edemiyorsa yapılacak en doğru iş krizden kaçmak olacaktır. Krizden kaçmanın en pratik yöntem iç ve dış çevre dinamiklerini sürekli gözlemlemek ve vaktinde işletmede gerekli tedbirleri almaktır⁵⁹.

Özellikle dış çevre faktörlerinden ekonomik, hukuki, politik ve teknolojik çevrenin gözlemlenmesi krize yakalanmamak için işletme yöneticilerinin yapması gereken faaliyetlerdir. Dış çevrede en fazla değişkenlik bu alanlarda yaşanır. Dikkatli bir gözlem ve değişikliklere karşı hemen tedbir alma sayesinde işletme krize karşı kendini korumuş olur.

İşletmenin örgüt yapısı, üretilen mal veya hizmetin kalitesi, üretim yapılan pazarın durumu ve işletmenin rekabet gücüne yönelik çalışmalar yapılarak işletme ile ilgili iyi bir imaj oluşturulmalıdır. İşletmenin finansal yönden analizi çok iyi yapılarak örgüt içinde ve dışında güven ve itimat yapısı oluşturulmalıdır⁶⁰.

İşletmede krize karşı alınacak bir başka tedbir beklenmeyen gelişmelere karşı esnek bir planlamanın yapılmasıdır. Planlanan işler daima yolunda gitmeyebilir. İşletme yönetimi zor zamanlarda kullanabileceği alternatif planlara sahip olmalıdır. Esnek planlama sayesinde karşılaşılan beklenmedik durumlarda gerekli düzenlemeler yapılarak işletmenin yeni duruma adapte olması sağlanabilir. İşletmenin alternatif planları uygulayabilmesi için esnek ve organik bir örgüt yapısına ihtiyacı vardır. İşletmede gerektiği zaman yeni birimler oluşturabilecek esneklik olmalıdır. İhtiyaç duyulduğu zaman çalışanlar birbirlerinin işlerini çapraz olarak yapabilme kabiliyetine sahip olmalıdırlar.

Değişimin yüksek olduğu zamanlarda planlamadan uzaklaşılmalıdır. Krizler genellikle planlama eksikliğinden doğar. Belirsiz dönemlerde strateji belirlemek işletme için bir avantajdır. Ancak planlama aşaması içinde asla çok fazla ayrıntıya girilmemelidir. Hiç karşılaşılmayacak durumlar için planlar yapmak tepe yönetimini asıl yapması gereken faaliyetlerden uzaklaştırır. İşletme mümkün olduğu kadar temel yaptığı iş alanında uzmanlaşmalıdır. İşletmenin faaliyet gösterdiği alanın dışında yeni işlerle uğraşmaya başlaması, gerekli planlama ve altyapı hazır olmadan oldukça tehlikelidir.

İşletme yönetimi krize karşı hazır olmak istiyorsa öncelikle gelecekle ilgili isabetli tahminler yapmalıdır. İşletme öğrenme odaklı olmalı, herkes için ortak gerçekleştirilebilir hedefler ortaya konulmalıdır. İşletme değişimden korkmamalı, yönetim bu konuda cesur davranmalıdır. Çalışanlar arasında kuvvetli kültürel bağlar oluşturulmalı ve bu bağların önemi kavranmalıdır.

⁵⁹ Joe Marconi, *Crisis Management: When Bad Things Happen To Good Companies*, Chicago, Probus Publishing Company, s.190

⁶⁰Marconi, a.g.m., s.191

Çalışanlar bilinçli ve tecrübeli hareket etmelidir. İşletmede bananecilikten kaçınılmalı, sorunlar tepe yönetime iletilmelidir. Zorluklar karşısında aşırı endişeye kapılıp işletmeye zarar verilmemelidir.

Bilgisayar ve iletişim teknolojilerindeki değişimler, farklı ihtiyaçlara uygun öğrenme materyallerine ulaşma fırsatını işletme çalışanlarına sunmaktadır. Bu durum, çalışanların kendi istek ve ihtiyaçları doğrultusunda, etkileşimli olarak öğrenmelerine fırsat vermektedir. Bilgisayar sistemleri ve öğrenmeyi gerçekleştiren çalışanlar arasındaki karşılıklı etkileşim, değişen şartlara uyum sağlayabilen ve örgütsel öğrenmenin etkilerini arttıran, organik bir öğrenme kaynağının doğmasına neden olmaktadır⁶¹. Organik bir işletmenin değişen koşullara uyum sağlama gibi bir yeteneği olduğundan işletmenin kriz ortamına ulaşmadan devamlılığının sağlanması kolaylaşacaktır.

Tüm bunların yanında en önemlisi, işletmede hiçbir zaman takım ruhu kaybedilmemelidir. Takım çalışmasına dayalı örgüt yapılarında, çalışanların birlikte çalışma, birbirlerini destekleme ve birbirlerinden ve hatalardan ders çıkararak öğrenme yetenekleri gelişir⁶². Çalışanlar takımın bir ferdi oldukları için kendileriyle daima gurur duymalıdır. Ben olmazsam işletme de olmaz anlayışıyla hareket etmekten her zaman kaçınılmalıdır.

Yönetim, işletmeye öğrenme yeteneğini kazandırmalıdır. Çalışanların tamamı sorunların çözümünde katılımcı olarak katkıda bulunmalıdırlar. Bu sayede çalışanların bilgi ve yetenekleri gelişecek ve sorunları çözen ve üretim için yaratıcılık yeteneğini kullanan takımlar oluşacak işletmede öğrenen organizasyon modeli gerçekleşecektir. İşletme alacağı tedbirler sayesinde krize karşı direncini artırır ve sağlıklı yaşam sürecini uzatır.

1.2. Bilişim Kavramı

Bilişim kelimesi, Türkçede bilgi ve işlem sözcüklerinin birleştirilmesi sonucu ortaya çıkmıştır. Bilgi ve işlem kavramı, bir işletmedeki bilgilerin toplanması, saklanması, işlenmesi ve iletilmesi anlamında kullanılmaktadır⁶³. Kelimenin birkaç farklı tanımı vardır. Ancak kelimenin teknik içeriği olduğu için, herkes tarafından kabul gören bir tanımını yapmak kriz kelimesine göre daha kolaydır.

Bilişim, kökenini ingilizce olan “Informatics” kelimesinden almaktadır. “Informatics” kelimesi “bilgi bilimi” anlamına gelmektedir. Bilginin saklanması ve iletilmesini konu alan

⁶¹ Selim Yazıcı, *Öğrenen Organizasyonlar*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001, s. 206-207

⁶² Joyce Fortune, Geoff Peters, *Learning From Failure: The System Approach*, West Sussex: John Wiley And Sons, 1995, s.4

⁶³ Hayri Ülgen, *İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar*, Fatih Yayınevi Matbaası, İstanbul, 1980, s.22

akademik ve mesleki bir disiplindir. Bilginin işlenmesine yardımcı yöntem ve aygıtların geliştirilmesine yönelik olarak kütüphanecilik, dil bilimi, sibernetik, veri işlem gibi çeşitli disiplinlerin kavram ve yöntemleri ile bazı teknolojileri bir araya getirmeyi amaçlar⁶⁴.

Bilişim, insan bilgisinin, teknik, ekonomik ve sosyal alanlardaki iletişimin otomatik makinalarda akılcı olarak işlenmesini konu alan bilim olarak da tanımlanmaktadır. Bilgiyi otomatik olarak işlemek için bilgileri giriş organları ile algılamak, bunları iletim hatları ile aktarmak, programcının hazırlayacağı bir program yada yazılımla işleme biriminden işleyerek, sonunda çıkış organlarıyla bu bilgileri kullanıcıya ulaştırmak gerekir⁶⁵.

Bilişim, bir başka kaynakta ise; "bilginin kominikasyon yapısı ve özellikleri, bilginin aktarılması, organize edilmesi, saklanması, tekrar elde edilmesi, değerlendirilmesi ve dağıtımı için gerekli kuram ve yöntemlerdir. Bilgiyi kaynağından alıp kullanıcıya aktaran genel sistem bilimi, sibernetik, otomasyon ile insanın çalışma çevresindeki yerinde ve zamanında kullanılan teknolojileri temel olarak alan bilgi, sistemleri, şebekeleri, işlevleri süreçleri ve etkinlikleri"⁶⁶ şeklinde tanımlanmaktadır.

Sözlüksel tanımlarda da anlaşılabileceği üzere insanın ihtiyacı olan hızlı ve doğru bilgiye ulaşabilmesi için, hem bilgi işlem teknolojilerinin, hemde iletişim teknolojilerinin ahenkli bir şekilde birleştirilmesiyle bilişim kelimesi son şeklini almıştır.

Bilişim kelimesini daha sağlıklı kavrayabilmek maksadıyla bilgi ve iletişim sözcüklerinin de tanımını yapmak gerekir. Özellikle bilgi kelimesi yabancı kaynaklardan dilimize çevrilirken anlamında büyük değişiklikler oluşabilmekte ve anlam sapmaları meydana gelebilmektedir. Bilişim kelimesinin temelini oluşturan bilgi ve iletişim sözcüklerinin yanı sıra bilgiye ulaşmak için kullanılan veri ve enformasyon kelimelerinin de tanımını yapmak, meydana gelen anlam sapmalarını ortadan kaldırmaya yardımcı olacaktır.

1.2.1. Veri (Data)

"Data" kelimesinin Türkçedeki karşılığı "veri" dir. Veri, çeşitli eylemlerin, olayların, gerçeklerin veya oluşumların her türlü ifadesidir. Bilgi, veriden elde edilir, yani bilginin ham halidir. İşlem sürecinden geçmeden çok fazla değeri yoktur. Veri ancak insanın anlamlandırması ile bilgiye ulaşılabilir⁶⁷.

⁶⁴ Ana Britanica Genel Kültür Ansiklopedisi; Cilt 4, İstanbul, 1987, s.164

⁶⁵ Büyük Larousse; Cilt 4, Interpress Basın ve Yayıncılık A.Ş., İstanbul, s. 1645

⁶⁶ Emin Doğan Aydın, Bilişim ve Telekomünikasyon Terimler Sözlüğü, Telsim Yayınları, İstanbul, 1999, s. 432

⁶⁷ Bülent Ayyıldız, "Bilişim Çağı", M.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, 1998, Cilt: 14, Sayı: 2. s. 47- 52.

Veriden bir mana çıkartılabilmesi için bir süreçten geçirilmesi gerekir. Öngörümleme için bu süreç zorunludur, aksi takdirde karar verme aşamasına ulaşamaz⁶⁸. Veri işlem süreci, insanın veriden bir anlam çıkarması faaliyetidir. Bu faaliyet verinin bir araya getirilmesi, belli bir düzene konulması, sınıflandırılması, hesaplamaların yapılması ve belli bir süzgeçten geçtikten sonra özetlenmesi sürecini kapsar.

İşletme açısından verinin tanımı, yapılan işlemlerin belli biçimlerde tutulmuş kayıtlardır⁶⁹. Bir lokantada yemek yiyen bir müşteri için yapılan iş verileri ifade edilebilir. Yemeği saat kaçta yemiştir? Hangi yemeklerin siparişini vermiştir? Kaç para ödemiştir? vb. Ancak bu şahsın neden o lokantaya gittiğini, niçin o yemekleri yediğini ve bir daha aynı lokantayı tercih edip etmeyeceğini bu verilerden öğrenemeyiz. Veriler tek başlarına başka olaylarla ilişkilendirilemezler ve kendi aralarında belli bir amaçları da yoktur.

Nicelik bakımından işletme için bir veri parçasını yakalmanın yada bulmanın maaliyeti önemlidir. İhtiyaç duyulan verilere ne kadar sürede erişilebilir? Bu soruya verilecek cevapla birlikte, işletmede ne kadar veri depolanabilir? sorularının yanıtları, verinin niceliksel değerini tanımlamaktadır. Niteliksel kıyaslamalar ise zamanındalık, uygunluk ve anlamlılıktır. Verilere zamanında ulaşılabiliriyorsa, aranan değer bulunabiliriyorsa ve işletme için bir anlam ifade ediyorsa, veri, nitelik olarak da işletmenin ihtiyaçlarını karşılayabiliyordur.

Bütün işletmelerinin veriye ihtiyaçlarının olması çok doğaldır. Ancak gereğinden fazla olan veriler işletmenin ihtiyacı olanı bulmasını ve kullanmasını zorlaştırır. Daha da önemlisi, tek başlarına bir anlam ifade etmedikleri için içlerinde değerlendirme ve yorum bulunmadığından işletme için güvenilecek bir temel oluşturmaz. Veri, kendisinin değerli olup olmayacağı konusunda tek başına bir fikir veremez ama işletme için oldukça önemlidir. Çünkü enformasyon oluşturmak için işletmede bulunan yegane ham maddedir⁷⁰.

Dünyadaki enformasyon miktarının her 20 ayda bir ikiye katlandığı tahmin edilmektedir⁷¹. Bu kadar çok ham verinin içinden işletmenin ihtiyacı olanı bulması oldukça zorlaşmaktadır. Bilgisayarlar bu noktada insan yaşamını kolaylaştırmayı hedeflerken, oluşan veri sellerinin içinde işletmelere yardım eden en kıymetli cihazlar olmuşlardır.

⁶⁸ Agnar Amodt, Mads Nygard, "Different Roles and Mutual Dependencies of Data, Information, and Knowledge – An AI Perspective On Their Integration", *Data & Knowledge Engineering*, 16 (1995), s. 191-222.

⁶⁹ Thomas H. Davenport, Lorraine Prusak, *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi*, Rota Yayın yapım tanıtım Tic. Ltd.Şti., İstanbul, Şubat 2000, s. 22.

⁷⁰ Davenport, Prusak, a.g.m., s. 24.

⁷¹ Haldun Akpınar, "Veri tabanlarında Bilgi Keşfi ve Veri Madenciliği", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Nisan 2000, Sayı: 1, Cilt: 29, s. 1.

1.2.2. Enformasyon (Information)

Kelimenin kökeni ingilizce olan “information” dır.”information”kelimesinin kökü”inform”dur ve Türkçe karşılığı ”bilgilendirme, haberdar etme”dir⁷².Yani enformasyon kelimesinin yerine iletişim veya haber terimlerini kullanmak kelimeye gerçek anlamını vermek bakımından daha doğru olacaktır.

Bilgi ve enformasyon kelimeleri anlam yönünden uzun yıllar boyunca sonu olmayan tartışmalara neden olmuştur. Bunun en büyük nedeni her iki kelimenin de klasik tanımlarının yapılamamasıdır. Örneğin otomobil ilgi alanı bakımından, bir tasarım mühendisinin düşüncesi ile bir lojistik planlayıcısının veya çevre koruma gönüllüsünün bakış açılarından oldukça farklı görünür. Aynı farklılık “information” ve “knowledge”için de geçerlidir⁷³. Bahsedilen mühendislerin tamamı otomobil firmalarının ar-ge kısımlarında çalışırlar. Gün içinde birbirlerinin ihtiyacı olan bilgileri duyarlar veya görürler ama sadece ihtiyaçları olan bilgileri kullanırlar. Biri için önemli olan bir bilgi diğeri için bir anlam ifade etmeyebilir. Bu farkdan yola çıkarak “information” kelimesine bilgi derken “knowledge” kelimesine faydalı bilgi denebilir.

Bilgi, toplanmış verilerin amaca uygun işlenmesiyle oluşturulan sonuçlardır. Daha önce de belirtildiği gibi verinin işletme açısından bir anlamı olmadığı için işlenmesi gerekir⁷⁴. Verinin işleme süreci “information” kelimesi karşılığını oluşturur. Veriden farklı olarak enformasyon yalnızca alıcısının kafasını şekillendirmez aynı zamanda alıcısının kafasında bir etki de yaratır. Bilgi bir amaca yönelik olarak hazırlanmıştır.

Enformasyon işletme içinde sert ve yumuşak iletişim ağları ile dolaşır. Sert iletişim ağı gözle görülür türdendir. Kablolar, taşıma araçları, elektronik posta kutuları buna örnek olabilirler. Yumuşak iletişim ağı ise, çok fazla gözle görünmeyen kendiliğinden yürüyen, bir çalışanın diğerini bilgilendirmek maksadıyla gönderdiği bir not gibi oluşan gayri resmi bir iletişim yöntemidir⁷⁵.

İletişim aracının kendisi bizzat bilgi değildir. İletilen şeyin niteliği, ileten çok daha önemlidir. Görüntülü haberleşme yapan bir telefon yalnızca ses iletişimi için kullanılıyorsa sadece işitsel faaliyetlerde değerlendirilen bir iletişim aracı olacaktır.Yani en yüksek enformasyon teknolojisine sahip olmak, işletme için enformasyondan daha çok faydalanılacağı anlamına gelmemektedir.

⁷² Oxford Learner's Pocket Dictionary, Oxford University Press, 1997,s. 215

⁷³ Amodt , Nygard , a.g.m., s. 193.

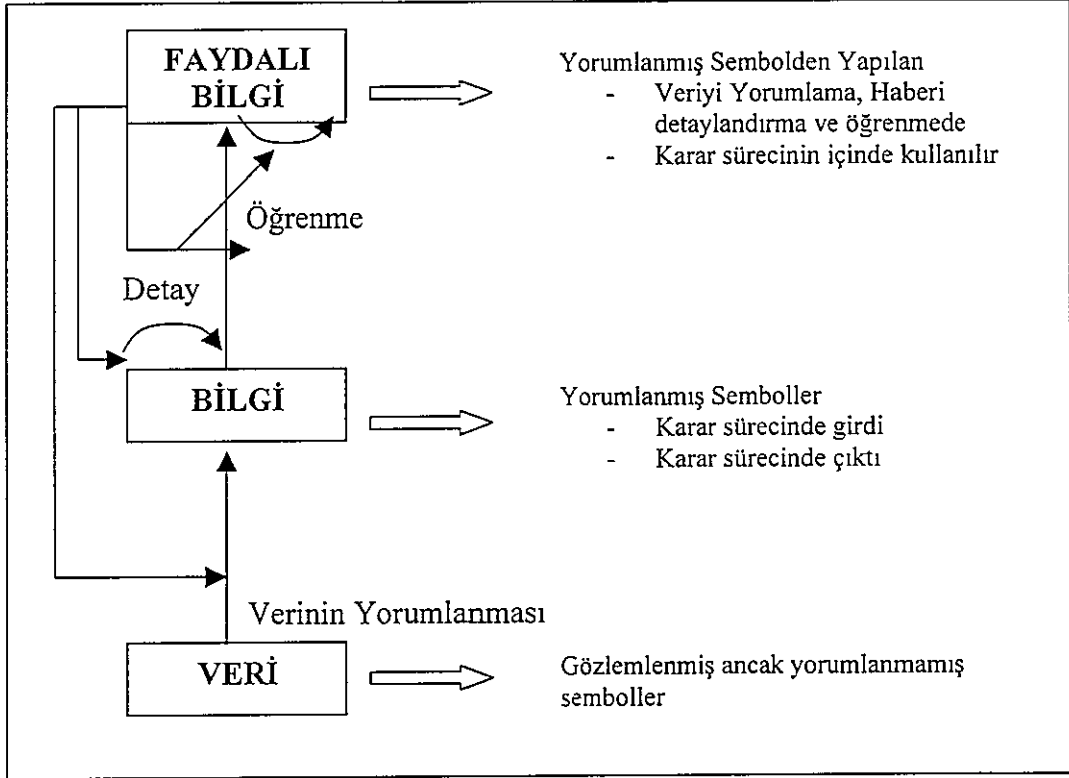
⁷⁴ Abdullah Naralan, Bilgisayar Desteki Yönetim, Bilgi Sistemleri ve Bir Uygulama (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Erzurum, 1995, s. 13.

⁷⁵ Davenport, Prusak , a.g.m., s. 25.

1.2.3. Faydalı bilgi (Knowledge)

Bilgi, toplanmış verilerin amaca uygun olarak işlenmesiyle oluşturulan sonuçlardır. En önemli nokta, verilerin işlenmesi ve ihtiyaca cevap vermesidir. İhtiyacımıza cevap verene kadar geçen bir süreç vardır. Bu süreçte de bilgi işlem süreci denir⁷⁶. Veri, ihtiyacı olan için işlenmiş ve faydalı bilgi halini almıştır.

Bilgi, bir öğrenme sürecinin ürünüdür. İşletmenin muhakeme kaynaklarına dahil olmuş haberdır ve bir karar sürecinin içinde kullanılmaya hazırdır. Üç aşamadan oluşan süreçte veriden enformasyona dönüşümde verinin yorumlanmasıyla mevcut haberlerden yeni bilgiler elde edilir. Yani bilgi detaylandırılarak faydalı bilgiye ulaşılır. Bu sürecin sonunda öğrenme de gerçekleşir. Süreç bir model olarak Şekil 1.8.'de gösterilmiştir.



Kaynak: Amodt , Nygard, a.g.m., s. 198.

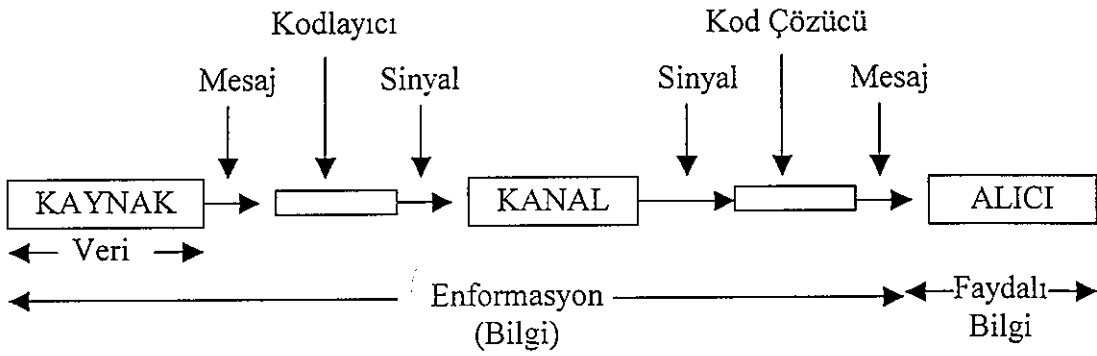
Şekil 1.8. Veri- Bilgi- Faydalı Bilgi Modeli

Bilgi, verilerin bilgi işlem yardımıyla anlamlı ve faydalı bir şekle sokulmuş sonuçlarıdır. Aynı zamanda verinin düzenli ve kullanışlı haline de bilgi denmektedir⁷⁷. Faydalı bilgi ise kullanışlı hale gelmiş olan verinin bilgi seviyesi ve ilgi alanına göre belli bir amaç için kullanılmasıdır.

⁷⁶ Naralan, a.g.e., s.13.

⁷⁷ Ülgen, a.g.e., s.4

Her türlü eylem, olay, gerçek veya oluşum veri kaynağıdır. Veri, kaynağından bir mesaj olarak doğar, iletişim kanalı ile iletilir ve şekillenir. Bunun sonucunda da enformasyon (Bilgi) oluşur. Enformasyon, veri kaynağı ve iletişim kanalının bir fonksiyonudur. Enformasyon bir veya daha fazla alıcıya bir mesaj olarak ulaştığında, alıcılar aynı mesajı değişik şekillerde algılarlar, değerlendirirler ve faydalı bilgiler olarak kendilerine mal ederler. Enformasyonu kullanan alıcının ihtiyaçları, muhakeme yeteneği, kültür düzeyi bilginin farklılaşmasının ve faydalı hale gelmesinin en temel nedenleridir. Burada anlatılanlardan sonra veri, bilgi ve faydalı bilgi arasındaki temel farklar Şekil 1.9.'da gösterilmiştir.



Kaynak: Ayyıldız, A.g.m., s.48.

Şekil 1.9. Veri, Bilgi ve Faydalı Bilgi arasındaki fark

Nasıl ki verinin işlenmesiyle haber oluşuyorsa haberin işlenmesi ile de bilgi ortaya çıkmaktadır. Veriler kayıt ve işlemlerde bulunurken, bilgi işlenmiş mesajlarda bulunmaktadır. Faydalı bilgi ise bireylerden, gruplardan, bilgi işlem sisteminden veya işletmenin rutin çalışmalarından elde edilebilir. Enformasyonun bilgiye dönüşmesi aşağıda belirtilen dört aşamadan oluşur⁷⁸.

-Karşılaştırma: Oluşan durumla bağlantılı haber ile bilinen diğer durumlara ait haberler arasında ne tür benzerlik ve farklılık vardır?

-Bağlantılar: Eldeki bilgi parçası ile diğerleri arasında ne tür bir ilişki vardır?

-Sonuçlar: Haberin kararlar ve tavırlar üzerindeki etkisi nedir?

-Konuşmalar: Başkaları elde bulunan haber hakkında ne düşünmektedir?

⁷⁸ Davenport, Prusak , a.g.m., s. 27.

1.2.4. İletişim

Bilgi Çağında bilgiyi işlemek kadar, onu bir yerden bir başka yere iletmek de çok önemlidir. Günümüz telekomünikasyon teknolojilerindeki gelişmeler sayesinde, bilişim teknolojilerinin ayrılmaz bir parçası haline gelen iletişimden de bahsetmek gerekir. İletişim, bir mesajın kodlanarak ve sinyal üzerine bindirilerek uygun bir iletim ortamından (kanaldan) geçtikten sonra, kodun çözülüp sonra tekrar mesaj halini alması ve alıcısına ulaşmasıdır⁷⁹. Gönderilen mesaj sesli, görüntülü veya yazılı şekilde olabilir. İletim ortamı ise telli veya telsiz hatlardan oluşur.

İletişim teknolojileri bilgi teknolojilerine paralel olarak çok hızlı bir biçimde gelişmektedir. Her iki teknolojinin temelinde mikro elektronikteki gelişmeler yatmaktadır⁸⁰. Birkaç yıl önce cep telefonlarıyla sadece ses ve veri haberleşmesi yapılırken, günümüzde kullanıcılar görüntü aktarmaktan internet'e girmeye kadar birçok farklı alanda cep telefonlarını kullanmaktadırlar.

1.2.5. İşletmelerde bilişim teknolojilerinin rolü

Teknoloji kelimesinin kökeni Yunanca "Tehkne" olan "teknik" sözcüğünden gelmektedir⁸¹. Teknik, bir amaca ulaşmak için kullanılan yolların, yöntemlerin ve araçların bütününe verilen isimdir. Teknoloji ise farklı teknikleri bir arada kullanmayı, kullanılan tekniklerin bilgisini, o bilgiyle ortaya çıkan ürünün ve ürünü meydana getirme sürecinin tamamını içerir. Teknoloji bir işi başarıya yoludur⁸².

Bilgi teknolojileri, bilgiye ulaşma yollarının çağa uygun olarak kullanılmasıdır. Bugün bilgi teknolojilerinin en etkili aracı bilgisayarlardır. Hemen hemen bütün işletmelerin bünyesinde bulunmakta ve bilgiye ulaşmada etkin biçimde kullanılmaktadır. Çok kısa bir zaman önce insan yaşamına girmiş olmasına rağmen çok çabuk benimsenmiştir. Verilerin bilgiye dönüşme sürecinde işletmeleri kırtasiyecilikten kurtarmıştır.

İletişim teknolojileri ise ses, görüntü veya verinin bir yerden başka bir yere ulaşması için kullanılan yöntemlerin tamamıdır. Bu teknolojiler, bilgi işlem teknolojileri ile birleşerek bilişim teknolojisini yeniden oluşturmuştur. İnternet, intranet, extranet, telekonferans, video konferans bilişim teknolojisinin en güncel ürünleridir. Bilişim Teknolojileri, düşünce gücünü makinalaştırmışlardır.

⁷⁹ Eyüp İlyasoğlu, *Türk Bilgi Teknolojisi ve Gümrük Birliği*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1997, s.4

⁸⁰ Kaya Ağin, *Küreselleşme Sürecinde Örgüt Liderliği ve Kriterleri*(Yayınlanmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2001, s.35

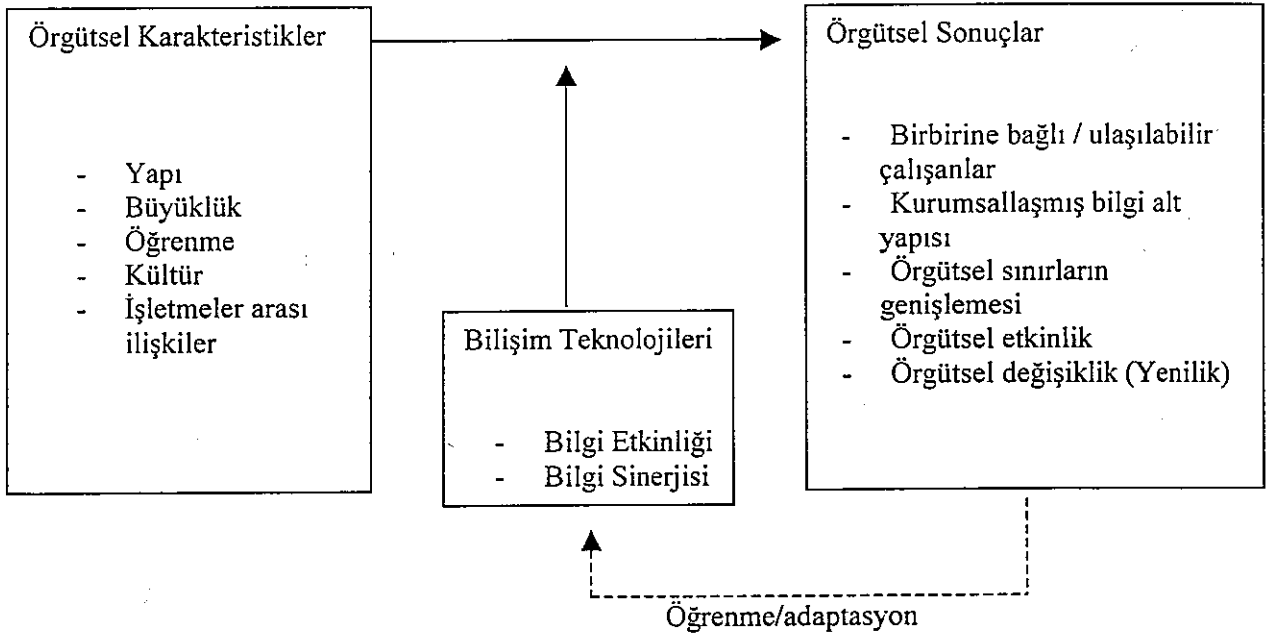
⁸¹ Tefik Dalgıç, *Bilim ve Teknoloji*, Ankara İktisadi Ticari İlimler Akademisi Yayını No:203, Ankara, 1982, s. 24.

⁸² Nazan Yelkikalkan, *Bilişim Teknolojilerinin Dönüşen Yönetim ve Örgüt yapısına Etkileri* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, Nisan 1999, s. 19.

İşletmede bilişim teknolojisi, verilerin bilgisayar vasıtasıyla toplanıp, işlenerek dağıtılmasından oluşur. Bilgi, elektronik araçlar kullanılarak işlenir ve ortaya çıkar. Bilişim teknolojisi doğru insana, doğru bilgiyi, doğru zamanda temin etmeyi sağlar.

Genel anlamda bilişim teknolojisinin varlığından bahsedilebilmesi için bilgisayarların işletmede etkin olarak kullanılması gerekmektedir. Ana sistemlerden kişisel bilgisayarlara kadar bilgilerin bilgisayar vasıtası ile elde edilmesi, işlenmesi, saklanması ve gerektiğinde ilgili yerlere dağıtılması etkin bir bilgi teknolojisi kullanım şeklidir. Bilişim teknolojisinden işletmenin faydalanması için illede son teknoloji ürünü cihazların kullanılması şart değildir. İşletme içinde mevcut bilgisayarlar yardımıyla bilgi, çalışanlar arasında paylaşılabiliyorsa bilişim teknolojisi işletmede var demektir.

Günümüzde artan rekabet koşullarında işletmeler hem işletme içinde, hemde coğrafi olarak ulaşmakta zorluk çektiği diğer birimleri veya başka işletmeler arasında bilgisayar teknolojisi ile telekomünikasyonu entegre bir biçimde kullanarak rekabetle bir adım öne geçmeye çalışmaktadırlar. Bu tür entegre sistemleri kullanmayan işletmelerin sayısı her geçen gün daha da azalmaktadır. Kurulan ağlar sayesinde birimler arası koordinasyon kolaylaşmakta ve yapılan projelerde ortak paylaşım oluşmaktadır. Bilişim teknolojilerinin işletmelerdeki rolü Şekil 1.10.'da görülmektedir.



Kaynak: Todd Dewett and Gareth R. Jones. The Role Information Technology In The Organization: A Review, Model, And Assessment, Journal And Management, 27 (2001), s. 313-346

Şekil 1.10. Bilişim Teknolojilerinin İşletmelerdeki Rolü

1.2.6. Bilişim teknolojilerinin gelişimi

1950’li yıllardan itibaren bilgisayarlar işletmelerde kullanılmaya başlanmıştır. İlk üretilen bilgisayar bir oda büyüklüğündeydi. Hiçkimse, şu anda kişisel bilgisayarlar olarak adlandırılan mikro işlemcilerin üretileceğini o yıllarda hayal bile etmiyordu. 2000’li yılların başında bilgisayarlar artık cebe sığacak hale gelmiştir. Bu baş döndürücü süreçte bilişim teknolojilerinin gelişimini şu üç evrede incelemek doğru olacaktır⁸³;

-Bilgi işlem dönemi

-Mikro dönemi

-Ağ dönemi

1.2.6.1. Bilgi işlem dönemi

Bilgi işlem dönemi, işletmede ana bilgisayarların donanımı ile birlikte alt düzey muhasebe işlerinde ve fabrikasyon işlerin otomasyonunda kullandığı dönemdir. 1960 ila 1980 yılları arasında kalan 20 yıllık bir zaman periyodu boyunca sürmüştür. Bilgisayar bu süre boyunca işletme uygulamalarına destek şeklinde kullanılmıştır⁸⁴. 1960-1970 yılları arasında işletmelerde veri işleme sisteminde ve kayıt tutarak işletme muhasebesinin yükünü hafifletmeye çalışmıştır.

1971 yılında şimdiki bilgisayarların altyapısını oluşturan ilk elektronik chip Intel firması tarafından üretilmiştir. İşletmelerde akıllı makineler, otomasyonun sağlanması için kullanılıncaya mavi yakalı işçilerin sayısında azalmalar görülmüştür. 1970-1980 yılları arasında bilgisayarın yönetsel bir araç olarak kullanılmak istenmesi, bilgisayar üreticilerini ister istemez farklı arayışlara yöneltmeye başlamıştır⁸⁵.

1.2.6.2. Mikro dönemi

Özellikle orta kademe yöneticilerin ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde dizayn edilmeye başlanan bilgisayarların boyutları 1980’li yılların başından itibaren küçülmüştür. Yöneticileri bilgilendirmek, verecekleri kararlarda yardımcı olmak maksadıyla kullanılmaya başlanmıştır. Otomasyonun yerine yöneticiyi bilgilendirme terimi kullanılmıştır. Tablolama programları, kelime

⁸³ H.Bahadır Akın, “Bilişim teknolojilerinin Evrimi ve Bilişim Teknolojilerinin Çağdaş İşletmelerde Stratejik Yönetim üzerindeki Etkileri”, Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi, 1998, s. 3.

⁸⁴ James A.O’ Brien, Management Information Systems, Managing Information Technology in the networked Enterprise, USA, 1996, s. 46.

⁸⁵ Akın, a.g.m., s. 4.

işlemciler, bilgisayar destekli tasarım gibi yazılımlar bu dönemde mikro bilgisayarlarda uygulama alanı bulmuştur⁸⁶.

Bilgisayar, yöneticilere istedikleri formatta, istedikleri bilgiyi sunarak onların karar verme süreçlerini hızlandırmış ve kolaylaştırmıştır⁸⁷. Yöneticiler bilgisayarları karar destek sistemi olarak kullanmaya devam ederken iletişim teknolojisi de paralel olarak 1980'li yıllardan sonra gelişmeye başlamıştır. Zaman içinde farklı disiplinler olarak gelişen bilgisayar ve iletişim teknolojileri birlikte düşünölmeye başlanmıştır.

1.2.6.3. Ağ dönemi

Mikro işlemcilerin iyice küçölmesi insanların yaşam tarzını da değiştirmiştir. Küçük chipler kredi kartlarından, cep telefonlarına kadar çok geniş kullanım alanı bulmuştur. İletişim mobilleşmiş, alışverişlerde nakit para kullanılmamaya başlanmıştır. İnternet tüm dünyada yaygın bilgi paylaşımının ana yapısı olarak kurulmuştur.

Ağ dönemi, işletmelerde otomasyonu, yöneticilerin karar destek sistemlerini ve akıllı chiplerin kullanılmasını bir arada görmek ve dünyada artan rekabette ayakta kalmak için bilgisayarların iletişim sistemleri sayesinde birleştirilerek oluşturulan yapıyı anlatmaktadır. 1990'lı yıllardan günümüze kadar gelişimini sürdürerek ulaşmıştır. Günümüzde hem işletme içi hemde işletmeler arası kurularak kullanılmakta olan ağlar, işletmelerde radikal değişikliklere yol açmıştır.

İşletme içinde tüm çalışanların hızlı ve etkili iletişimleri, güçlü veri tabanlarına ulaşma imkanları, diğer rakiplerini on-line kontrol edilebilme, yan sanayii ve müşterilerle ağ üzerinden bilgi alışverişi işletmede öğrenme sürecini hızlandırmıştır. Çok hızlı gelişen bilişim teknolojileri örgütsel değişiklikleri de beraberinde getirmiştir⁸⁸.

1.2.7. İşletmenin faydalandığı bilişim araçları

İşletmeler, sosyoteknik bir yapıda yaşamlarını sürdürmektedirler. Bu sosyoteknik yapı O'Brien'e göre insan, teknoloji, kültür, yapı ve görevler şeklinde birbirleri ile karşılıklı etkileşimleri olan beş alt sistemden oluşmuştur⁸⁹. Bu beş sistemim birbirleriyle olan ilişkisi Şekil 1.11.'de gösterilmektedir. O'Brien'in bahsettiği alt sistemlerden, teknolojinin içinde bilişim araçları da bulunmaktadır.

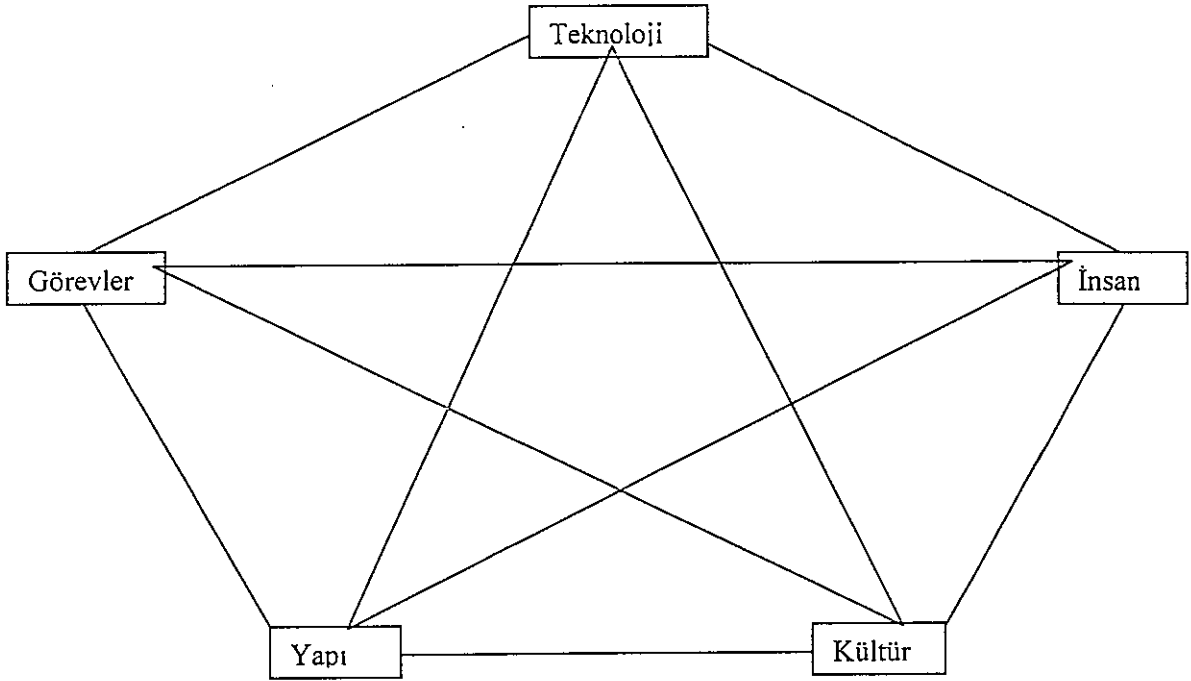
⁸⁶ Akın, a.g.m., s. 4.

⁸⁷ Yelkikalkan, a.g.e., s. 26.

⁸⁸ Akın, a.g.m., s. 5.

⁸⁹ James A.O'Brein, *Managment Information Systems: A Managerial and User Perspective*, Richard D. Irwin Inc. ; 1990, s. 468.

Teknoloji, işletmede çalışan insanı birçok yönden değiştirmektedir. İnsanla birlikte işletmenin yapısı da büyük değişikliklere uğrar. Bütün değişim faktörleri bir araya gelince işletmede yeni görevler ortaya çıkarken, teknolojik araçların sebep olduğu birçok görev de kendiliğinden gereksiz hale gelir. Teknolojinin ortaya çıkardığı fazla istihdam, işletme yönetimi tarafından iyi değerlendirilmezse, işletme farkına varılmadan hantallaşır. Tüm bu bileşenlerin birlikte oluşturduğu etki ise işletmede örgüt kültürünün değişmesine neden olur.



Şekil 1.11. Sosyoteknik Organizasyon Sistemi

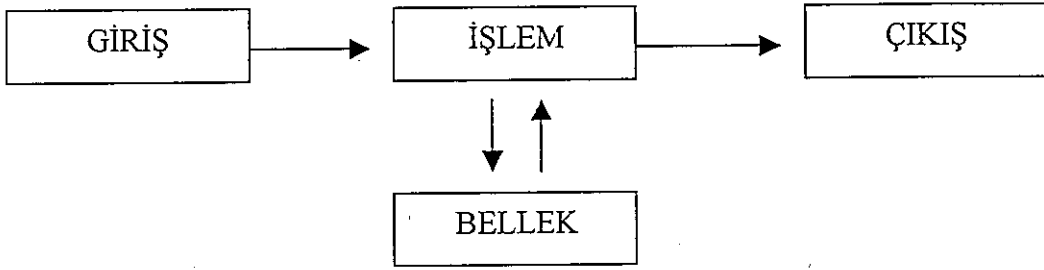
Bugün işletmeler bilgi kaynağı olarak kanunları, yönetmelikleri, günlük gazeteleri bilgisayarlarında depolanmış verileri, televizyon ve radyo haberlerini, kendi istihbarat kaynaklarını kullanırken, iletişim kaynağı olarak da radyo, televizyon, posta, telefon, internet, intranet, extranet, video konferans vb. sistemleri kullanmaktadırlar. Burada tüm bu alt başlıklardan daha spesifik olarak bilişim teknolojilerinin temelini teşkil eden bilgi ve iletişim kaynakları üzerinde durulacaktır.

1.2.7.1. Bilgisayarlar

Bilgisayar, kendine girilen verileri ikili sisteme göre algılayıp işledikten sonra insanlara bilgi üreten makinedir. Bir veriyi giriş birimleri aracılığı ile alıp, üzerinde gerekli aritmetiksel ve mantıksal işlemleri yaparak, sonucu çıkış birimleri üzerinde gösteren elektronik bir araçtır.

Bir başka tanımı ise kendisine girilen program gereğince aritmetiksel ve mantıksal işlemleri çok hızlı bir şekilde yapabilen, bilgileri depolayan, gerektiğinde bilgileri ekran veya yazıcı yoluyla kullanıcıya sunan elektronik ve mekanik bir makinedir⁹⁰.

Kullanıcı tarafından veriler, bilgisayara girilir ve bu veriler giriş birimleri tarafından toplanır. Kullanan kişinin amacına uygun olarak, kullanılan programın yetenekleri ölçüsünde veri işlem basamaklarından geçer. Kullanıcı isterse verileri bilgisayarın belleğinde de saklayabilir. Bilgisayar tarafından üretilen rapor, doküman, müzik, grafik, video, resimler ekrandan veya diğer çıkış birimlerinden kullanıcıya sunulur⁹¹. Şekil 1.12.'da bir bilgisayarın çalışma prensibi gösterilmiştir.



Şekil 1.12. Bilgisayarın Çalışma Prensibi

İlk işlevsel bilgisayar 1943 yılında Pensilvanya Üniversitesinden J.P. Eckert tarafından yapılmıştır. ENIAC [Electronic Numeric Integrator and Calculator] (Elektronik sayısal doğrulayıcı ve hesaplayıcı) adı verilen alet, 9x15 metrelik bir odayı doldurmakta ve yaklaşık 30 ton ağırlığındaydı. ENIAC'ı çalıştırmak için 150.000 Watt elektrik gerekiyordu. Bir problemi çözmek için mühendis ekibi 6000 kabloyu elle fişe takarak makinayı çalıştırabiliyordu. 1951-1959 yılları arasında üretilen bilgisayarlarda vakum tüpleri kullanıldı. Bu tüpler çok fazla enerji harcamaktaydı. 1959-1964 yılları arasında üretilen bilgisayarlarda ise yaklaşık 10.000 adet transistör kullanıldı. COBOL, FORTRAN gibi yüksek düzeyli diller ve işletim sistemleri geliştirildi. 1964-1970 yılları

⁹⁰ "Bilgisayar Nedir?", <http://programci.8k.com/nedir.htm>, 12.01.2003

⁹¹ "Bilgisayar nedir?", <http://yunus.hacettepe.edu.tr/~bbm785/bilgisayar>, 12.01.2003

arasında üretilen bilgisayarlarda entegre devreler kullanılmaya başlandı. Onbinlerce küçük devre küçük bir silikon chip'in içine sığabiliyordu. 1970'li yıllardan sonra büyük çaplı entegre devreler kullanılarak bilgisayarın sürat ve güvenilirliği artırılırken boyutları da oldukça küçültülmüş oldu. İlk kişisel bilgisayar IBM firması tarafından 1981 yılının Ağustos ayında piyasaya sürüldü. 1980'den günümüze bilgisayar ürünlerinin hızına yetişmek adeta imkansız hale gelmiştir. Hem yazılım hemde donanımında devrim sayılabacak yeniliklerle hızı ve işlem kapasitesi artarken boyutu da oldukça küçülmüştür⁹².

Bilgisayarlar işletmede bilişim sisteminin bilgi kısmını oluşturur. Bilgiyi gerektiğinde kullanmak üzere depolarlar. İstenildiğinde herhangi bir bilgiye çok hızlı olarak ulaşılabilir. Birbiri peşi sıra gelen görevleri hızla yerine getirirler. Bilgisayarlar işletmenin iç ve dış dünyasına en hızlı ulaşabileceği penceresidir.

1.2.7.2. Yerel alan ağları (Local area networks)

İşletme içinde az sayıda kullanıcının birbirlerine bağlanarak ihtiyaçları olan bilgilere hızlı bir şekilde ulaşmak maksadıyla kurulan etkin ve düşük maliyetli ağlardır⁹³. Örneğin yan odada veya alt katta işletme çalışanının ilgi alanı dışındaki bir birimin bilgisine anlık olarak ihtiyaç duyduğunda o birimin sorumlulukları istenilen zamanda bulunulmayabilir veya başka bir iş ile meşgul olabilirler. Yerel alan ağları sayesinde işletmede zaman kaybı önlenerek istenilen bilgi karşı tarafın bilgisayarından alınabilir veya ulaşılabilir.

Yerel alan ağları birden çok kişisel bilgisayarı kablo ile birleştirerek tek bilgisayarımış gibi kullanımını sağlar. Her bilgisayarın kendi belleği mevcuttur ancak ağ sayesinde bütün belleklere işletmenin istenilen bilgisayarından ulaşılabilir.

1.2.7.3. Geniş alan ağları (Wide area networks)

Geniş alan ağları yerel alan ağlarının uzak mesafedeki kullanıcılarını birbirlerine bağlar. Geniş alan ağları bir merkezden diğerine ulaşabilmek için telefon alt yapısını, radyolink istasyonlarını veya uydu haberleşmesini kullanırlar⁹⁴.

Geniş alan ağları işletmenin kendisinden coğrafi olarak uzak bir birimi arasında kurulan yapıdır. Telefon hatları yardımıyla işletmeden ayrı olan biriminin bilgisayarlarına ulaşılabilir ve

⁹² Bill Gates, *Önümüzdeki Yol*, Arkadaş Yayınları, 1999, Ankara, s. 24.

⁹³ Gini Courter ve Anette Marquis, *Orta ve Yüksek Öğrenim İçin Bilgisayar Öğrenme Kılavuzu* (Çev. Özel Bağcı), Alfa Basım, İstanbul, 1998, s.278

⁹⁴ Courter ve Marquis, a.g.e., s.279

ihtiyacı duyulan bilgiler rahatlıkla alınabilir veya verilebilir. Yerel ve geniş alan ağı yapısal olarak internetten oldukça ayrıdır. Bilgi mutlaka karşı tarafın bilgisayarının içinde saklıdır. İnternet ise işletmenin kontrolünde değildir.

1.2.7.4. İnternet

Bilgisayar ve telekomünikasyon teknolojilerinin bir araya gelmesiyle birimler arası veri, ses ve görüntü haberleşmesini sağlayan ağıdır. International Network kelimelerinin birleşmesinden oluşmuştur. Başka bir tanımı ise birden fazla haberleşme ağının birlikte meydana getirdikleri bir iletişim ortamıdır. Bu ortam bilgisayarlarla oluşturulmaktadır. Yani internet bilgisayarlar arası kurulmuş bir haberleşme ağıdır⁹⁵.

İnternetin tarihçesi 1957 yılına dayanmaktadır. Soğuk savaş döneminde Rusların ilk uzay aracı "Sputnik'i uzaya göndermesi ile ABD Savunma Bakanlığı herhangi bir savaş durumunda ulusal komuta merkezi ile balistik füze üstleri arasında her durumda haberleşmeyi sağlayacak bir sistem geliştirmek istemiştir. Sistemi, Advanced Research Project Agency (ARPA) geliştirdiği için adına ilk olarak ARPANET denmiştir⁹⁶.

Bu ağ daha sonraları silahlı kuvvetlerin projelerini yönlendiren üniversitelere ve şirketlere de yayılmıştır. Bu yapı seksenli yıllarda sivil bilgi iletişimi ve daha sonraları da ticari iletişim açısından değerlendirilerek kullanılmaya başlanmıştır. Kişisel bilgisayarların sayısının artması ile de oldukça popüler olmuştur. Pentagonun katı hiyerarşik yapısından stratejik bir amaç için ortaya atılan düşünce bugün açık, şeffaf, yalın, denetimden uzak bir organizmaya dönüşmüştür⁹⁷.

İşletmeler, internetin kendilerini ve ürünlerini tanıtmak, ürünleri hakkında geri besleme ile ürünün tüketici üzerindeki yansımaları görmek, ürünü satmak, uzaktan eğitimi sağlamak, rakiplerinin ürünleri hakkında bilgiye ulaşmak, güncel haberleri anında takip etmek, görüntü ve ses iletişimini gerçekleştirmek ve satış sonrası hizmet vermek amacıyla kullanılmaktadırlar. İnternetin bu kadar hızlı bir şekilde işletmeler tarafından benimsenmesindeki en önemli faktör maliyetidir. Yukarıda sıralanan işletme ile ilgili birçok hizmet yerine getirilirken bu hizmetlere karşılık gelen maliyet çok küçük rakamlara ifade edilmektedir⁹⁸.

İnternet uluslararası bir ağıdır. İşletmelerin kontrolü altında değildir. Bu nedenle işletmeler kendi iç işleri ile ilgili konuları, bilgi güvenliği nedeniyle internet vasıtası ile paylaşmak istemezler.

⁹⁵ "İnternet ve Hukuk", www.igeme.org.tr/TUR/ETRADE/Hukuk/giris.htm, 20 Ekim 2001.

⁹⁶ "İnternet ve Hukuk", a.g.m., 20 Ekim 2001

⁹⁷ "İnternet ve Hukuk", a.g.m., 20 Ekim 2001

⁹⁸ Stephen Mak, "A Model Of Information Management For Construction Using Information Technology", *Automation in Construction*, 10 (2001), s. 261.

Özellikle uluslar arası pazarda üretim yapan işletmelerde ise işletmeyi elektronik ticaret yapmak için sınırlı olarak müşteriye açmak istemektedirler. Bu nedenle intranet ve extranet üzerinde de açıklama yapmak faydalı olacaktır.

1.2.7.5. Intranet

Intranet, yerel bir internet yapısını işletme seviyesinde uygulayıp, yerel bir İnternet oluşturularak işletme ve işletmenin ilişkide bulunduğu yan sanayi, bayi, acenta, şube, tedarikçiler gibi unsurların kullanabilecekleri bir ağı oluşturulmasıdır⁹⁹. Intranet sayesinde işletmeler farklı bölgeledeki birimleri ile çok hızlı ve ucuz iletişim kurma imkanına ulaşmışlardır. Intranetin kullanım alanı tıpkı İnternet gibidir. Kullanıcıların elektronik posta adresleri dahi vardır.

Intranet sayesinde farklı bölgelerde ortak projelere imza atma imkanı oluşmuştur. Ayrıca işletme içi bilgi alışverişi oldukça hızlı olduğundan işletme ile ilgili oluşabilecek bir olumsuzluğa çok erken müdahale etme imkanı da vardır.

Sadece şirket çalışanları ve izin verilen kişiler intraneti kullanabilirler. Yetkili olmayanlar buradaki bilgilere ulaşamazlar. Bilginin işletme içinde paylaşılması ve istenilen an bilgiye erişilmesi açısından büyük fayda sağlar. Örneğin satış personeli bir mal ile ilgili bilgilere istediği yerden bağlanıp anında bakabilir. Tabiki çalışanlara farklı erişim seviyeleri verilerken sadece kendisini ilgilendiren bilgilere ulaşması sağlanabilir. Intranetin özellikleri şu şekilde sıralanabilir¹⁰⁰;

- Etkinlik, verimlilik ve ekonomiklik konularında önemli avantajları vardır,
- İşletme içinde ve dışında hızlı ve güvenli iletişim sağlar,
- Çalışanlar arasında anlamlı bir işbirliğine imkan verir,
- İşletme içi süreçlerde maliyet ve zaman tasarrufu sağlar,
- İşletmenin bilgiye dayalı olarak yapılanmasını sağlar.

1.2.7.6. Extranet

Extranet, işletme dışından izin verilen kullanıcılara açık intranet demektir. İç ve dış kullanım için iki defa içerik yaratmak yerine, mevcut araç ve gereçle bunu ikinci kullanıcı grubuna açabilmek, extranet'in işletmelere getirdiği en önemli avantajdır¹⁰¹. Bunun için internet altyapısı kullanılır. Diğer işletme veya şahısların kullanımına açık intranet olarak da kabul edilebilir. Örneğin

⁹⁹ İbrahim Kırcova, "Bilgi Çağı İşletmelerinde Yeni Bir Yöntem Aracı Intranet", 6ncı Ulusal İşletmecilik Kongresi, Akdeniz Üniversitesi IIBF Bildiri Kitabı, Antalya, 12-14 KASIM 1998, s. 400.

¹⁰⁰ Kırcova, a.g.m., s. 400.

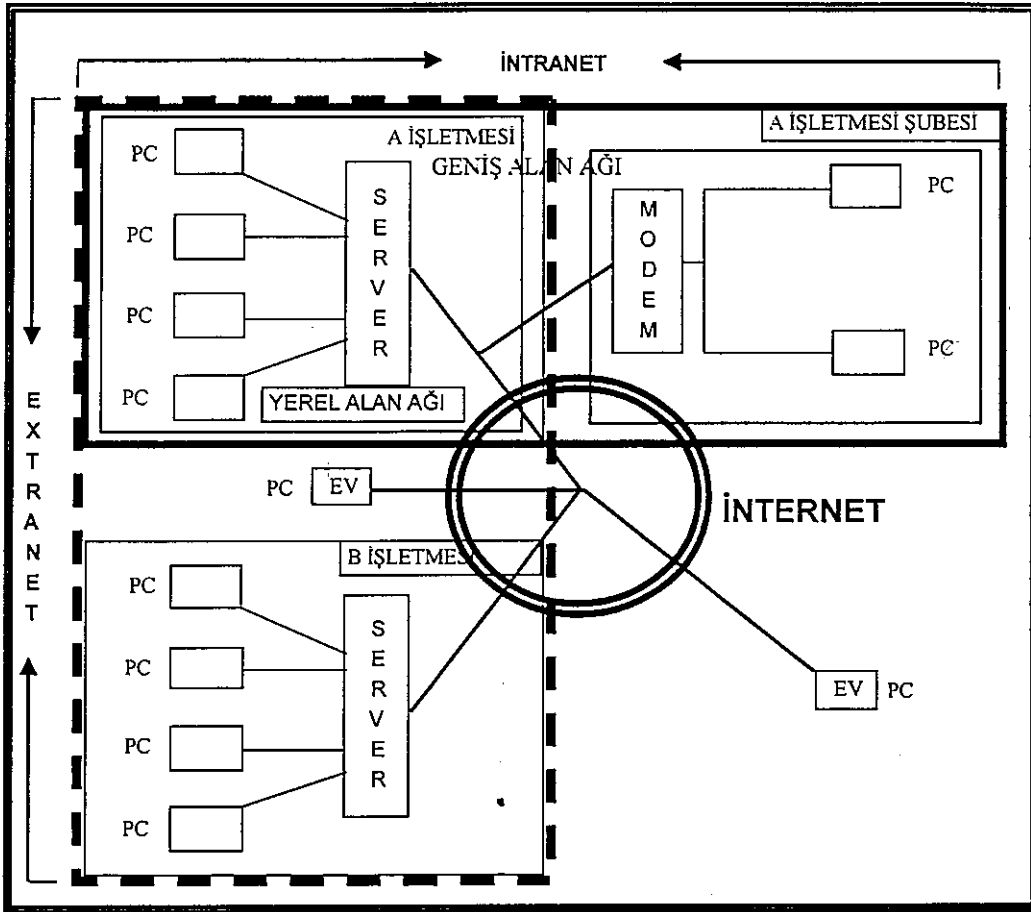
¹⁰¹ Sibel Algan, "Bilgi Otoyolunda Bildik ve Yeni Bir Durak: Ekstranet", BT/Haber Haftalık Bilgi ve İletişim Teknolojileri Gazetesi, Sayı No: 111(31 Mart-6 Nisan 1997), s.55

işletme herhangi bir bayisine verdiği kullanıcı adı ve şifreyi işletmenin intranetine bağlanıp bir malın stok durumu veya fiyatını kontrol edebiliyorsa, malın teslim tarihi ile ilgili bilgi alabiliyorsa bu extranettir.

Bugün özellikle bankacılık sektöründe extranet yaygın olarak banka ve müşterileri arasında kullanılmaktadır. Müşteriye verilen kullanıcı adı ve şifre sayesinde müşteri bankaya gitmeden tıpkı bir banka çalışanı gibi kendi bankacılık hizmetlerini yapabilmektedir. Bu yetki bankaların iş yükünü hafifletirken müşteriyi de banka kuyruğunda bekleme derdinden kurtarmaktadır. Extranetin özellikleri şu şekilde sıralanabilir¹⁰²;

- İşletmede esneklik sağlar,
- İnternetin daha gelişmiş halidir. çünkü bilgi girişi ve güvenlik kontroledilebilir,
- İşletmelerin güvenlik içinde birtakım ağlarla farklı işletmelere girişini kolaylaştırır.

Yukarıda anlatılanlardan esinlenerek, işletmenin faydalandığı bilişim unsurlarının kullanımı Şekil 1.13.'de gösterilmiştir.



Şekil 1.13. İşletmenin faydalandığı bilişim araçları

¹⁰² Seçil Fettahloğlu, Bilişim Sistemlerinin Örgütsel yapı ve Yönetime Etkisine İlişkin bankacılık Sektöründe Yapılan Bir Uygulama (Yayınlanmamış Y.L. Tezi), K.S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş, Şubat 2000, s.14

1.2.8. İşletmede bilgi işleme mekanizmaları

Günümüz işletmelerinde veri yükünün çok fazla olması, gelen veya saklanan verinin tasnif edilmesi sorununu ortaya çıkarmıştır. İşletmelerdeki bilgisayarların birer veri deposu olarak kullanılması bilgiye ulaşmada büyük kargaşa yaratacağı gibi bilgisayarların çalışma hızını da yavaşlatacaktır.

Bu sorunun çözümüne gene teknoloji yetişmiştir. İşletmelerde bilgi işleyen sistemler kurularak veri yükü probleminin çözümü sağlanmıştır. İşletmelerde bilgi işleyen sistemler, ihtiyaç duyulan bilgiyi üzerinde saklayan ve gerektiği zaman bu bilgileri diğerlerinden ayıran veya ilişkilendiren sistemlerdir. En güncel örnek olarak İnternet servis sağlayıcıları verilebilir. İşletmelerde bilgi işleyen mekanizmalar şunlardır;

- Veri madenciliği
- Veri ambarı
- Girişim Kaynak Planlaması

1.2.8.1. Veri madenciliği (Data mining)

Veri madenciliği, büyük miktarda veri içinde gelecekle ilgili kararlar vermeyi sağlayacak bilgi kırıntılarının bilgisayar programları sayesinde aranmasıdır¹⁰³. Bir başka tanımı ise verilerden daha önceden bilinmeyen faydalı enformasyonun belli bir süreç içinde çıkartılması işlemidir¹⁰⁴.

Veri madenciliğinin amacı, kullanıcının bilgiye ulaşma sürecindeki katkısını en aza indirmesi, işin mümkün olduğunca otomatik olarak yapılmasıdır. İşletmelerde yöneticiler karar alırken veri madenciliği sayesinde birbiri ile hiç ilgisi yokmuş gibi görünen olaylar arasındaki bağı keşfedebilirler. Burada sadece ihtiyaç duyulan bilgiye ulaşmakla kalınmaz, aynı zamanda gelecekte olabilecek yeni durumlar arasında bağlantı da kurulmuş olur.

Bir başka deyişle, veri madenciliği verilerin içerisindeki desenlerin, ilişkilerin, değişimlerin, düzensizliklerin kuralların ve istatistiksel olarak önemli olan yapıların keşfedilmesidir¹⁰⁵. Veri madenciliği oldukça faydalı bir alt yapı sistemidir ve keşif ile analizi bir arada barındırır. Ancak veri madenciliği, matematiğin yazılım branşını içine alan yeni keşfedilmiş

¹⁰³ Ethem Apaydın, "Zeki Veri Madenciliği", http://www.cmpe.boun.edu.tr/~ethem/files/papers/veri-maden_2k-notlar.doc 08.02.2003

¹⁰⁴ Akpunar, A.g.m., s. 2.

¹⁰⁵ Alper Vahaplar, Murat İnceoğlu, "Veri Madenciliği ve Elektronik Ticaret", www.bayar.edu.tr/~baum/dokumanlar/inceoglu.doc, 21.03.2003

bir alan olmamasına rağmen işletmelerin milyonlarca kaydın içinden önlerini görmelerini sağlayacak olanları bulmasını sağlar¹⁰⁶.

Veri madenciliği bir süreç içinde kullanıldığında, kullanıldığı işletmede etkili olur. Bu süreç şu şekilde basamaklandırılır¹⁰⁷;

- Veriyi kümeleme,
- Veri özetleme,
- Sınıflama kurallarının öğrenilmesi,
- Bağımlılık ağlarının bulunması,
- Değişikliklerin analizi,
- Anomali tespiti.

1.2.8.2 Veri ambarı (Data warehouse)

Veri ambarı, günlük kullanılan veri tabanlarının birleştirilip daha uygun bir özetinin saklandığı yerdir. Günlük veri tabanlarından özet bilgi seçilerek ve gerekli ön işlemlerden geçirilerek saklanır. Daha sonra amaç doğrultusunda gerekli veri ambardan alınarak veri madenciliği çalışması için standart bir forma çevrilir¹⁰⁸.

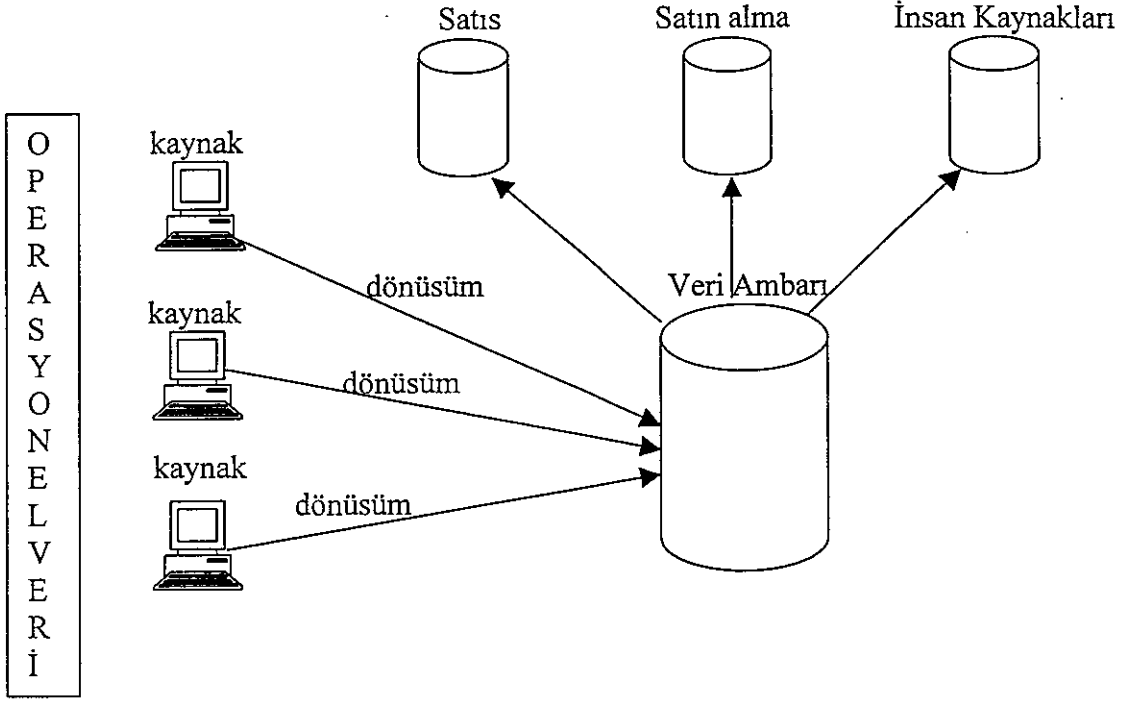
Etkili karar verebilmek için en son kullanılan ve veri uzmanlarından alınarak oluşturulan bilgiye ihtiyaç vardır. Verinin kalitesinden emin olmak zorunludur. Güvenilir olmayan veriye asla itibar edilmez. Verinin güvenilirliği ancak bir veri modellemesi ile sağlanabilir. Eğer data modellemesi güvenilir bir veri ambarında oluşturulursa yeni fırsatlar için veri ambarı veri madenciliğinde kullanılabilir¹⁰⁹. Veri ambarı, verilerin depolandığı elektronik bir ortamdır. Bu ortamda tasnif edilmiş veriler bulunur ve ihtiyacı olan bu verileri kullanır.

¹⁰⁶ Cathy Owen, "Data Modeling, Data Warehousing and Data Mining", **Data Management Review**, <http://dmreview.com>, November 1998

¹⁰⁷ Akpınar, a.g.m., s. 2.

¹⁰⁸ Apaydın, a.g.m.

¹⁰⁹ Owen, a.g.m.



Kaynak: Len Silverston, Kent B. Graziano, "Where Did That Warehouse Data Come From?", Data Management Review, <http://dmreview.com>, February 1998

Şekil 1.14. İşletmede örnek veri ambarı kullanımı

1.2.8.3. Girişim kaynak planlaması (Enterprise resource planning)

Girişim kaynak planlaması, işletmede işletmenin günlük olarak meşgul olduğu istekler, müşteri memnuniyeti, danışmanlık ve muhasebe gibi farklı unsurlarının otomasyon sistemi ile bir araya getirilmesidir¹¹⁰.

Bir işletme girişim kaynak planlama yazılımı kurduğunda bu sadece iş yazılımının başka bir parçasının koşturması değildir. Bu iş, bir model kurmadır. Girişim kaynak planlaması bir şirketin raporlarını, satış ve dağıtımını, finansman hesaplarını, imalatını, hizmetini, envanterini, stokunu ve insan kaynaklarını organize eder ve birleştirir. Bir şirket bu sayede bütün ürünlerini yeniden ücretlendirmek için harcadığı süreyi beş günden beş dakikaya, kredi kontrollerini yirmi dakikadan üç saniyeye düşürebilir ve ürünlerini iki hafta yerine 24 saatte nakledebilir¹¹¹. Girişim kaynak planlaması veri ambarına ihtiyaç duyar. Veri ambarı sistemin kalbi gibidir, çünkü veri aktarımında ana kaynaktır.

¹¹⁰ Sid Adelman, Larissa Moss, "Several Definitions of Business Intelligence", Data Management Review, <http://dmreview.com>, August 2002

¹¹¹ Max More, Small Is Awesome, The Freeman, February 1999, s. 34-37

İKİNCİ BÖLÜM

2. İŞLETMEDE KRİZİN AŞILMASINDA BİLİŞİMİN ROLÜ

İşletmeler, yaşamlarını devam ettirirken kendilerini tehdit edecek sorunlarla karşılaşmamak için veya karşılaştıkları zaman problemin çok hızlı bir şekilde üstesinden gelebilmek için bazı tedbirler alırlar. Buhranlı dönemlerin önceden sezilmesi işletmedeki yöneticilerin bilgiyi ne kadar etkin kullandıklarına bağlıdır. Bilgiyi etkin kullanabilmeleri için bilişim sistemlerinden yararlanmaları gerekmektedir.

İşletme aslında her zaman bilişim sistemlerini kullanmak zorundadır. İç ve dış dinamikler sürekli değişkenlik gösterdiğinden, işletme içi ve işletme dışı uyum ancak sağlıklı bilgi akışıyla sağlanabilir. Ancak bazı dönemler vardır ki bilgiye ulaşma o anlarda çok daha fazla önem kazanır. Bu dönemlerin başında kriz dönemleri gelir. Kriz arifesinde veya kriz zamanı işletme içinde bilgiye olan ihtiyaç en üst seviyeye ulaşır. Tepe yöneticileri bir an önce belirsizliği ortadan kaldırmak ve oluşan olumsuz ortamdan çok çabuk kurtulmak için hızlı fakat doğru kararlar vermek zorundadırlar. Yöneticilerin üzerinde artan zaman baskısı beraberinde stresi ortaya çıkarır. İşletmelerdeki bilişim sistemleri, bu dönemde yöneticinin kullanabileceği en önemli silah olacaktır.

Krizler aynı içerikli olsa bile farklı işletmeler üzerinde farklı etkileri görülür. Kriz durumları birbirinden farklı olsa da yöneticiler bazı konulara dikkat etmek zorundadırlar. Bu kararlar şu şekilde sıralanabilir;

- Gelmekte olan bir krizin uyarıları dikkate alınmalıdır.
- Beklenmedik olaylara karşı bir plan ve alternatif süreç bulunmalıdır.
- Kararlar hızla ve isabetli alınıp uygulanabilmelidir.
- Yöneticiler tarafından aşırı ve gereksiz tepki gösterilmemelidir.
- Kriz işletme çıkarları doğrultusunda işletmenin lehine çevrilebilmelidir.

İşletmenin yukarıda sıralanan beş maddeyi uygulayabilmesi için altıncı madde olarak da “bilişim sistemlerini sürekli ve etkili kullanabilmelidir” şeklinde eklemek gerekir. İşletmede kurulu bilişim sistemleri sayesinde, tepe yöneticileri yaklaşan krizi fark edebilirler ve karar destek sistemleri yardımıyla beklenmedik olaylara karşı alternatif süreçler oluşturabilirler. Yeterli bilgi sayesinde kararlar hızlı ve isabetli alınabilir. Gerekli bilgiyle donatılmış yöneticiler stres ortamından uzak kalabilirler ve krizi bir tehdit unsuru olmaktan çıkarıp işletme için fırsata dönüştürebilirler. Yöneticiler açısından işletmede kriz yönetimi değerlendirildiği zaman, krizin aşılmasında bilişim desteği daha da netleşecektir.

2.1. İşletmelerde Kriz Yönetimi

İşletmelerin yaşamsal süreçlerini sekteye uğratabilecek kadar etkili olan olaylar, genel olarak kriz şeklinde değerlendirilmektedir. Bu dönemlerde işletme yöneticileri normal yönetim tarzını bir kenara bırakıp, farklı şekillerde organizasyonu yönetmeye çalışırlar. Bahsedilen farklı idare şekli, yönetim biliminde “kriz yönetimi” başlığı altında incelenmektedir.

İşletmelerde kriz yönetimi, krizden önce başlayıp krizde sonra da devam eden bir süreçtir. İşletme yöneticileri, bu yönetim tarzını işletme stratejilerinin içine alırlarsa, işletmelerin krizden etkilenme seviyelerini en alt düzeyde tutabilirler. İşletme yöneticilerinin temel amacı, “işletmeyi kriz ortamından korumak” olmalıdır.

2.1.1. İşletmede Kriz Yönetimi kavramı

İşletme yöneticileri, yönettikleri organizasyonların ileride karşılaşılabilecekleri sorunları önceden tespit edip, bu sorunların krize dönüşmemesi için gerekli tedbirleri almaya çalışırlar. Aynı zamanda istemedikleri halde işletme bir kriz ile karşı karşıya kalırsa da işletmeyi en kısa zamanda normal yaşamsal sürece dönüştürebilmek için çaba gösterirler. Böyle durumlarda ortaya konulan yönetime kriz yönetimi denmektedir.

Kriz yönetimi farklı yazarlar tarafından değişik bakış açıları ile değerlendirilmektedir. Dinçer’e göre kriz yönetimi, bir yöneticinin muhtemel tehlike durumlarında kendi amaçlarını kabul edilebilir bir maliyetle karşılamaya çalışma sürecidir¹¹². Kriz döneminde uygulanacak yönetim işletmenin kayıp ve kazançlarından belirleyici bir unsur olacaktır. Preble kriz yönetiminin bir işletmenin ileride karşılaşılabileceği krizlere karşı önlem alınması veya yaşanan krizin etkilerini en aza indirmesini sağlayan sistematik bir süreç olarak açıklamaktadır¹¹³. Parsons’a göre kriz yönetimi işletmelerde mutlaka planlanmalıdır. Bütün senaryo düşünülmeli, esnek planlar geliştirmeli ve bu planlar anlaşılır olmalıdır. Zaman zamanda hazırlanan planlar mutlaka uygulayanlar tarafından prova edilmelidir¹¹⁴.

Kriz yönetimi, işletmede birbiri içine geçmiş karmaşık düşünce ve kabiliyetlerin idare edilmesidir. Kriz yöneticisi farklı düşünce ve yetenekleri ne zaman kullanması gerektiğini çok iyi bilmelidir¹¹⁵. İşletmede kriz yönetiminin bir başka tanımını da Mitroff “toplum ve çevreyi,

¹¹² Dinçer, a.g.e., s. 400

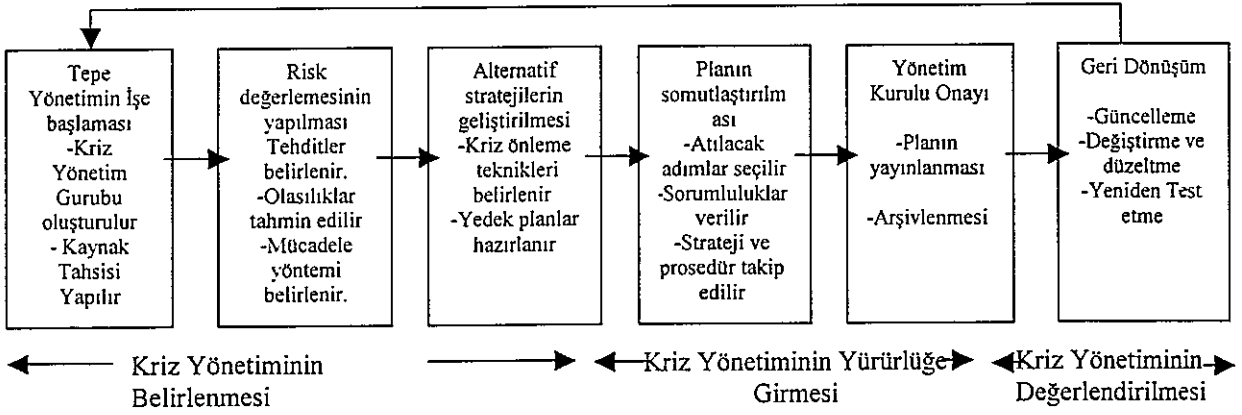
¹¹³ Preble, “Integrating The Crisis Management Perspective Into The Strategic Management Process”, s. 777

¹¹⁴ Will Persons, “Crisis Management, Career Development International”, MCB University, 1996, Vol. 1, Num.5, s. 26-28

¹¹⁵ W.Timothy Coombs, “Teaching The Crisis Management/Communication Course”, Public Relations Review, 2001, Vol 27, s. 90

çalışanları, hizmetleri, üretim sürecini ve işletmenin temel üretim faktörlerini tehdit eden çeşitli baskı ve krizlerin sürekli bir şekilde değerlendirildiği bir süreç olarak” belirlemiştir¹¹⁶.

Tanımlardan yola çıkacak olunursa, kriz yönetiminin işletme için aslında oldukça uzun bir süreç olduğu görülmektedir. Kriz yönetiminin en önemli unsuru ise işletme için ileride belirecek krizleri önceden tahmin ederek, işletme için büyük bir tehdit oluşturmaktan ortadan kaldırmaktır. Diğer bir yaklaşım ise işletme açısından tahmin edilmeyen bir zamanda ortaya çıkan ve işletmenin derhal içinden çıkmak için uygulayacağı kriz yönetim şeklidir. Preble’nin uygulanacak kriz yönetim planı süreci Şekil 2.1.’de belirtilmiştir.



Kaynak: John. F. Preble, “Crisis Management of Financial Institutions”, American Businnes Review, Vol. 11, No 11, 1993, S. 72-79.

Şekil 2.1. Kriz yönetim planı süreci.

Burada değinilmesi gereken bir konuda kriz yönetim sürecinin işletmede stratejik yönetim süreci ile benzeşmesidir. Stratejik yönetim süreci de tıpkı kriz yönetim süreci gibi 3 aşamalıdır. 1. aşama, strateji belirleme safhasıdır. Bu aşamada işletme vizyon ve misyonunu oluşturur. İşletme içi ve dışından işletme denetlenirken uzun vadeli hedefler oluşturularak işletme stratejileri geliştirilir, değerlendirilir ve seçilir. 2. aşama, stratejinin yürürlüğe girmesi safhasıdır. Bu safhada işletme politikalarını oluşturur. Yıllık hedeflerini belirler ve kaynak tahsisi yapar. 3. aşama, strateji değerlendirme safhasıdır. Bu safhada yapılan ölçümler ve performans değerlendirmesi neticesinde geri besleme yapılarak strateji yönetim süreci geliştirilmeye çalışılır¹¹⁷.

¹¹⁶ Ian I. Mitroff, “Crisis Management and Enviromentalism”, California Mangement Review, Vol 36, No 2, Winter 1994, s. 102.

¹¹⁷Preble, “Integrating The Crisis Management Perspective Into The Strategic Management Process”, s. 771

Mitroff da stratejik yönetim ile kriz yönetim süreçlerinin altı noktada birbirleri ile benzer bulunmaktadır. Bu benzerlikler, çevresel etkileşim, karmaşık bir hissedar topluluğunun varlığı, tepe yönetiminin sürece dahil olması, işletmenin tamamını ilgilendirmesi, tutarlı bir yönetim modeline gereksinim duyulması ve oluşturulan süreçlerin tanımlanabilmesidir¹¹⁸.

Tüm benzerliklere rağmen stratejik yönetim işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için strateji belirleme, yürütme ve değerlendirme ile ilgilenirken kriz yönetimi muhtemel olabilecek krizleri ortaya çıkarır ve tahmin eder. İşletmeyi etkileyebilecek bir krizi engellemeye çalışır yada içine düşülen krizin tahribatından işletmeyi en az etkilenecek şekilde çıkarmaya çalışır. Bazen de ortaya çıkan fırsatları değerlendirerek, işletmeyi krizden karlı bir şekilde çıkmasını sağlayabilir.

Preble'nin şekil 2.1.'de açıkladığı kriz yönetim sürecinde 1. aşamada tepe yönetimi kriz yönetim planlaması ile işe başlar. Üst kademe yönetimi ve üst yönetim kurulu işletmede doğal ve yasal olarak kriz yönetiminin planlanmasından, yürütülmesinden ve kontrolünden, kaynak ayrılmasından sorumludurlar. 2. aşamada oluşturulan kriz yönetim grubu iç ve dış çevre analizi yaparak, doğal, teknik ve insandan kaynaklanan tehditleri belirler. Kriz durumu ve en kötü senaryolar düşünülür. Tehditler oluşturacağı zararlara ve işletmenin ilgi alanına göre sıralanır. 3. aşamada krize karşı alternatif stratejiler geliştirilir. Ortaya çıkacak kriz ile mücadele ederken mutlaka birden fazla mücadele yöntemi olmalıdır. 4. aşamada plan yazılı hale getirilir. Oluşacak bir krizde hangi adımda nelerin kim tarafından yapılacağını yazılı olarak belirlenmesi kargaşa ortamında etkili olacaktır. Krizin nasıl yönetileceği, bireysel sorumluluklara kadar açık ve detaylı olarak kaleme alınmalıdır. 5. aşamada oluşturulan kriz yönetim planı üst kademe yönetimi ve yönetim kurulu tarafından onaylanır, yayınlanır ve arşivlenir. Bu arada hazırlanan plan ve senaryo dahilinde simüle edilerek, zaman zaman işletme çalışanlarının reaksiyonları test edilir. Son aşama ise geri besleme aşamasıdır. Yapılan testlere göre plan değiştirilebilir veya süreç tekrar gözden geçirilir.

Kriz yönetimi ile ilgili anlatılanlardan yola çıkarak kriz yönetiminin genel özellikleri şu şekilde belirtilebilir¹¹⁹;

-Kriz yönetimi, yönetimin özel bir biçimidir.

-Kriz yönetimi, işletmenin faaliyetlerini, yerine getirmesini zorlaştırabilecek ve imkansız hale getirebilecek nitelikteki olaylarla ilgilidir.

-Kriz yönetimi işletmenin krizi en az kayıp ve zararla atlattırmasını sağlamaya çalışır.

¹¹⁸ Ian I. Mitroff, "Crisis Management and Strategic Management: Similarities, Differences and challenges", *Advances in Strategic Management*, 1992, Vol. 8, s. 235- 260.

¹¹⁹ Yaşar Sucu, *Kriz Yönetimi*, Elit Yayıncılık San. Ve Tic. Ltd. Şti., Ankara, 2000, s. 47

- Kriz yönetimi, işletmeye ek maliyetler yükleyebilir.
- Kriz yönetimi ilkeleri stratejik yönetim ilkeleri ile çok yakından ilgilidir.
- Kriz yönetimi, karmaşık bir süreçtir.
- Kriz yönetimi işletmenin gelecekte karşılaşılabileceği krizlere karşı hazırlıklı olmasını ve ondan kurtulabilmesini sağlar.

2.1.2 Kriz yönetim yaklaşımları

İşletmede kriz yönetiminde iki önemli yaklaşım vardır. Birinci yaklaşımda amaç krizin işletmeye zarar vermeden tespit edilip bertaraf edilmesidir. İkinci yaklaşım ise işletme yönetimi tarafından sezilemeyen ve beklenmeyen bir anda ortaya çıkan krizin bertaraf edilmesidir.

İlk yaklaşıma kriz öncesi kriz yönetimi denir. İşletme için önemli olan nokta kriz şartlarına ulaşmadan krizi atlatmanın ve geçiştirmenin yollarını bulmaktır. Krizin varlığını hissedebilen ve daha sonra krizi işletme için bir artı değer olarak sunabilen yönetimdir.

İkinci yaklaşım ise kriz anında yönetimi ortaya koyar. Her şeye rağmen kriz önlenemediyse yada tepe yönetim krizi tespit etmede yetersiz kalıp kriz bir anda patlak verdiyse normal zamanda uygulanan işletme politikaları, kriz şartlarına cevap veremeyecek ve yetersiz kalacaktır¹²⁰. Yönetim bu durumda işletmede ortaya çıkacak her türlü zararı en aza indirmeye çalışacaktır.

2.1.2.1. Kriz öncesi kriz yönetimi

Krizden kaçma yaklaşımı olarak da bilinir. İleride ortaya çıkacak arzu edilmeyen durumlara karşı işletmeyi hazırlamak için gereken yönetim şeklidir. Yöneticiler gelecekle ilgili oluşacak olumsuzlukları önceden tespit edebilirlerse, oluşacak olumsuzluktan da bütünüyle kaçınabilirler. Bunun için işletmenin nereye gittiğini bilmek, yönetimin felsefesini kavramak, krizden kaçınmak için oldukça önemlidir. Sorunları tanımlamak ve hem etkili hem de verimli çözümler bulmak için örgüt yapısının esnek, dinamik olması bir ön koşuldur¹²¹.

Yönetim iç ve dış çevredeki değişimleri çok iyi izlemeli, özellikle kendisinin kontrolünde olan iç çevrenin analizinde işletmenin durumunu ölçüp değerlendirecek seviyede olmalıdır¹²². Kriz öncesi kriz yönetiminde işletme yönetiminin bir hareket serbestisi vardır. Aldığı kararlarda

¹²⁰ Tüz, a.g.e., s. 90

¹²¹ Dinçer, a.g.e., s. 401

¹²² Dinçer, a.g.e., s. 401

esneklikler olabilir. Uygulanacak kriz yönetim tarzı, işletme henüz krizden etkilenmediği için oldukça saldırgan bir yapıya sahiptir.

Kriz öncesi kriz yönetiminin dört önemli ögesi vardır. Bu ögeler¹²³;

- Kriz yönetim planı,
- Kriz yönetim takımı,
- İletişim,
- Kriz sonrası değerlendirme.

Krizin belirgin olmayan yapısı nedeniyle kriz için bir plan hazırlamak çok zordur. Birçok kriz olasılığından dolayı ne tür bir plan hazırlanacağı konusunda yöneticiler oldukça zorlanırlar. Zaman zaman yöneticilerin öngörmediği, hazırlanan kriz planından farklı bir krizle de karşı karşıya kalınabilir. Tahmin edilmemiş bir krizle karşı karşıya kalan bir işletmenin ise yıkılma ile yüz yüze kalabileceğini de göz ardı etmemek gerekir. Bu nedenle oluşabilecek krizlerle ilgili yeteri kadar tahmin edilebilir plan olması gerekir. Bu planlarda krizi çözmek için kullanılabilecek yöntemler, krizden etkilenecek birimlerin açıklanması, kriz süresince takip edilecek prosedürler, oluşturulacak kriz yönetim takımının eğitimi, kriz iletişim planının geliştirilmesi, değerlendirme ve planı yeniden şekillendirme politikaları olmalıdır.

Krize bir ekip çalışması ile hazırlanan, bir kriz yönetim takımı kurarak krizi karşılayan işletmeler, kriz zamanı sorumluluğun sadece bir kişide olduğu işletmelerden daha başarılı şekilde krizi yönetirler. İdeal bir kriz yönetim takımı genellikle 6 ile 10 kişi arasında üst kademe yöneticisinden oluşmaktadır. Bütün üyelere kendi emsalleri arasında saygı duyulmalı ve üyeler karar verirken strateji üretirken kendilerini güçlü hissetmelidir¹²⁴. Kriz yöneticileri seçilirken işletme içindeki hiyerarşik yapıda etkilenmemelidir. Kriz yönetim takımı kendini krize karşı sürekli eğitmelidir. Oluşabilecek krizleri nasıl karşılayacaklarını ve çözeceklerini iyi bilmelidirler.

Burada üzerinde durulması gereken nokta kriz yönetim takımının işletme içinde çalışan yöneticilerden teşkil edildiğini tespitidir. Günümüzde kriz yönetimi için ayrı bir yönetici grubu işletmede bulundurmak işletmenin harcamalarını oldukça arttıracaktır. İşletmede çalışan üst yöneticiler kriz yönetim takımında aslında ikiz görevli olarak çalışmaktadırlar. Bunun işletmeye

¹²³ John M. Penrose, "The Role Of Perception In Crisis Planning", *Public Relations Review*, Vol. 26, Num. 2, 2000, s. 157.

¹²⁴ Ian I. Mitroff, Christina M. Person, Judith A. Clair and Sarah Kavor Misra, "Managing the Unthinkable", *Organizational Dynamics*, Vol. 26, 1997, s. 51-64.

sağlayacağı en büyük fayda ise kriz yöneticilerin işletmeyi çok yakından tanımalarıdır. Kriz takımında görev alanların özellikleri şu şekilde belirtilir¹²⁵;

- Kriz takımı yöneticisi işletmedeki en kıdemli yönetici olmalıdır,
- Kriz takımı yöneticisi krizi yönetebilecek yetenek ve kapasiteye sahip olmalıdır,
- Kriz takımının üyeleri kimin ne yaptığını iyi bilmelidirler,
- Kriz takımı her türlü ihtiyaca cevap verecek esneklikte olmalıdır,
- Kriz takımının komuta kontrol sistemi güçlü olmalıdır,
- Kriz takımında güçlü bir koordine yeteneği olmalıdır.

Kriz anında işletme içinde oluşturulacak etkili bir iletişim ağı işletmenin en öncelikli görevidir. Dolayısıyla krizden önce kriz yönetimi işletmeye gerekli bilgiyi en hızlı ulaştırılabilecek iletişim stratejisini belirlemelidir. Bunu sağlamak için bir iletişim protokolü yapılmalıdır. Bu protokolde kriz zamanında işletme sözcüsünün kim olacağı, açıklanarak bilgilerin neler olabileceğini, işletme için en uygun haberleşme ağının ne olacağına krizden önce karar verilmelidir¹²⁶.

Sona eren bir kriz aynı zamanda meydana gelecek ilk krize karşı hazırlığının birinci adımıdır. Kriz yönetim takımının krizi değerlendirmesi ve krizden sonra kriz planını gözden geçirmesi çok önemlidir. Kriz sonrası değerlendirmenin işletme açısından 3 faydası vardır;

- İşletme, kriz yönetim takımının yaptığı yanlışlıkları görür ve özeleştirir imkanı bulur.
- Kriz ortamında kalan yöneticilerin ve diğer personelin neler hissettikleri sağlam ruh

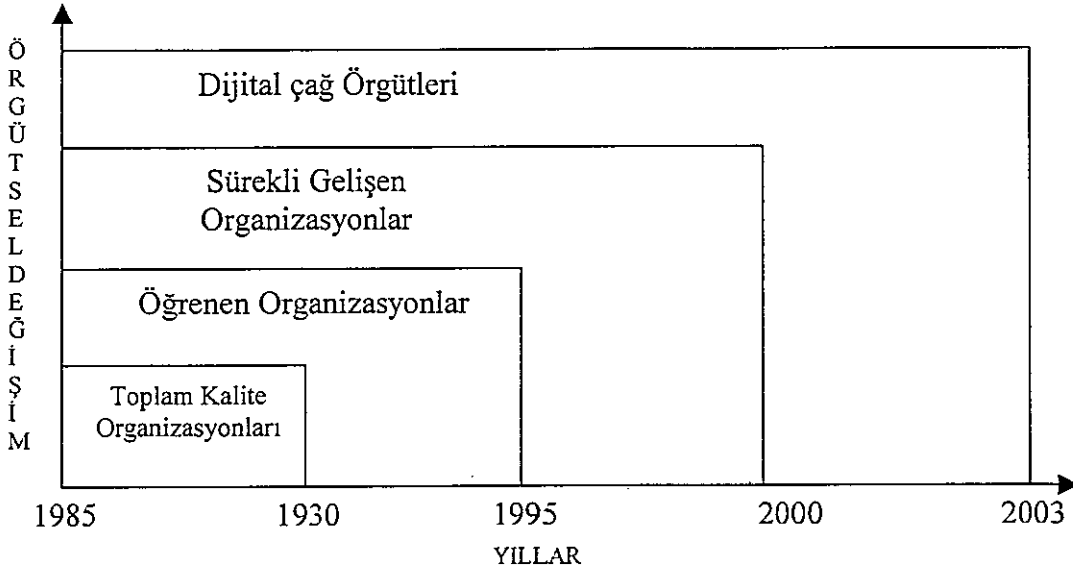
haliyle dinlenir. Kriz psikolojisi daha kolay anlaşılır.

- Kriz yönetim planı gözden geçirilir ve gerekiyorsa güncelleştirilir.

Kriz öncesi kriz yönetiminde işletmenin yapısal olarak da krize hazır olması gerekmektedir. Geleneksel organizasyon örgütlenmeleri ile yaşanacak krize hazır olmak çok kolay değildir. Şekil 2.2.'de oluşan organizasyon modellerinin günümüze geliş seyri görülmektedir. 1980-1990 yılları arasında toplam kalite organizasyonları 90'lı yılların ortalarına kadar öğrenen organizasyonlar, 2000'li yıllara doğru sürekli gelişen organizasyon modelleri ve artık günümüzde dijital çağ örgütlerinden bahsedilmektedir. Yaşadığı çağa ayak uyduramayan organizasyonlar ister istemez örgütsel krizlerle karşı karşıya kalırlar. Değişen dünyaya kendini adapte eden ve örgütsel değişimi gerçekleştiren işletmeler örgütleri ile birlikte ortaya çıkabilecek her türlü krizden en az hasarla çıkarlar ve rakiplerinden bir adım önde yarışı devam ettirirler.

¹²⁵ Robert Heath, "Dealing With The Complete Crisis- The Crisis Management Shell Structure", *Safety Science*, 1998, Vol. 30, s. 141

¹²⁶ Penrose, a.g.m., s. 158



Kaynak: Tüz, a.g.e., s. 46

Şekil 2.2. İşletmelerde örgütsel değişim (Dijital çağ örgütleri eklenmiştir)

İşletmeler krize daha dayanıklı ve hazır olabilmeleri için yalın örgütlenmeye de önem vermelidirler. İşletme uygun ortamı bulduğu zaman bazen sağlıklı biçimde büyümeyi gerçekleştirebilir. Kendi ilgi alanının dışında ürünler üreterek veya başka firmaları kullanarak kendi ürünlerini diğer işletmelere de ürettirebilir. Bu durum kısa vadede çok etkileyici olabilir. İşletme büyümüştür. Ancak aynı zamanda da kalınlaşmıştır¹²⁷. Bu kalınlık işletme için bir hassasiyet oluşturmaktadır. Yalın örgütte amaç işin “iyi, hızlı ve ucuz” olarak yapılmasıdır¹²⁸. Kalınlaşmış bir örgütte bu üç özellikten en fazla ikisi bir arada olabilir. Bu durumda işletme çok ciddi sorunlarla karşı karşıya kalır.

Kriz ortamında gerektiği taktirde işletmenin yaşamını devam ettirebilmek için oldukça radikal kararlar alınacaktır. Bu kararların en kötü olanı, işletmenin çalıştırdığı personeli işletmeden ayırarak yoluna devam etmesidir. İşten çıkarılan personelin geride bıraktığı işleri yapabilecek, onun boşluğunu dolduracak yapıya sahip olunmaz ise, kriz durumu daha da derinleşir. Bu nedenle işletmede uzmanlaşmaya gidilirken esnek olmak, kriz öncesi işletmeye artı bir kazanç sağlar. Esnek uzmanlaşma sayesinde kriz ortamında eksik personel ve iş gücüne rağmen işletme ayakta durmayı başarır.

¹²⁷ Ulaş Bıçakçı, "Şirketlerde Kriz Yönetimi Kriz Öncesi Ve Sonrası Ne Yapmalı, Ne Yapmamalı?", www.Yontek.Com/, 20 .02. 2002

¹²⁸ Tüz, a.g.e., s. 54

Bir krizi önceden sezebilmek krize karşı atılan ilk adım değildir. Bir krizi sezebilmek için oluşabilecek potansiyel risk kaynakları hakkında bilgi toplamak ve bu bilgiyi analiz etmek gerekir. Krize karşı ilk tepki ise kriz durumunun değerlendirilmesi ve değerlendirme sonunda işletmenin seçeceği stratejiyi belirlemesi ile oluşur¹²⁹. Potansiyel risk kaynakları hakkında bilgi toplamak için işletme yöneticileri iç ve dış çevreyi çok iyi analiz etmelidirler. Kriz öncesi kriz yönetiminde, analizleri doğru yapabilmek için bilgi sistemlerinin etkin çalışmasına ihtiyaç olacaktır.

Abraham Maslow, “temel gereksinimler tehdit altına girince kaybolan gereksinme güven olur” demiştir. Kriz dönemlerinde çalışanların iş motivasyonu kaybolur. Bunun nedeni, daha önceleri kendisi için hayat güvencesi olan işi belki de artık olmayacaktır. Çalışanlar krizden önce moral ve motivasyon bakımından krize hazır olmalıydılar. 2. Dünya Savaşı’ndan önce İngiliz başbakanı Churchill, İngiliz halkının önüne çıkıp yaptığı konuşmada “size yalnız kan, ter ve gözyaşı vaat ediyorum” demiştir. Umutsuz ama gerçekçi bu konuşma halkı savaşa hazırlayıp İngiliz halkını motive etmiştir. Krizin en büyük maliyetini insanların moral kaybı oluşturur. Krizden önce uygun motive edilmiş insanların işletmeye çok fazla faydası olacaktır¹³⁰.

Tasarruf, işletmeler tarafından kriz zamanlarında uygulanan ilk yöntemlerden biridir. Tasarruf sadece kriz dönemlerinde değil kriz öncesi zamanlarda da sürekli bir faaliyet olmalıdır. Tasarruf işletmenin kültürünün bir parçası olmalıdır. Aksi durumda gösterişi bir anda bırakmak gereksiz harcamalardan kaçınmak çok kolay olmaz. İşletmede her zaman kullanılacak slogan da “ihtiyaca evet, israfa hayır” olmalıdır.

2.1.2.2. Kriz zamanı kriz yönetimi

Kriz zamanında işletme artık normal zamanlarda yapması gereken rutin işleri yapamaz hale gelmiştir. “Kriz” olarak tanımlanan durum tamamen işletmeyi içine almıştır. Üst kademe yönetimi kriz belirtilerini önemsememiş veya hiç algılayamamıştır. Bundan sonra yapılacak olan işletmeyi krizin yıkıcı etkilerinden koruyabilmek hatta imkan bulunursa işletmeyi bu krizden avantajlı şekilde çıkarabilmektir.

Kriz yönetiminde en önemli safha mevcut durumun doğru analiz edilmesidir. Krizin doğru tanımlanabilmesi tepe yönetimin kriz çözme yaklaşımına da ışık tutacaktır. Krizin tanımı işletme için yapıldıktan sonra tepe yönetim merkezden alt kademelere doğru yetki ve karar süreçlerini

¹²⁹ Coombs, a.g.m., s. 90

¹³⁰ Kriz Ekonomisinin Psikolojik Yönetimi, MESS İşveren Gazetesi, Mart 2001

kaydırabilir ve doğru iletişim yöntemlerini seçebilirse işletmenin krizden etkilenme oranını hafifletebilir¹³¹.

Kriz zamanı kriz yönetiminde işletmenin içinde bulunduğu durum, değişim için tepe yönetimi üzerinde bir baskı oluşturur. İşletme zayıf yönlerini daha iyi anlar ve kendini pazarda mücadele edebilecek seviyeye ulaştırabilmek için geliştirmeye çalışır. Aynı zamanda tepe yönetimi kriz ortamına nasıl düştüğünü algılayamadığı için kriz sonrası ortamda yapılan yanlışlıkların tespiti için de uygun bir ortam oluşur.

Krize hazır olan işletmelerde krizin üzerine sakin, telaşsız ve kararlı gidilecektir. Krize hazır olmayan, kendini bir anda krizin içinde bulan işletmelerde ise krizin aşılmasında yöneticilerin ve çalışanların gayretleri ve başarıları önem kazanır. Kriz zamanında yapılması gereken ilk iş, işletme içinde meydana gelecek bir iç kargaşanın önüne geçmek olmalıdır. Derhal bir kriz merkezi oluşturulup kriz tanımlanmalı, krizin şiddeti belirlenmeli, işletmenin krize karşı güçlü ve zayıf yönleri tespit edilerek işe başlanmalıdır. Bir krizi ele alma sürecinde işletme açısından dikkat edilmesi gereken faktörler şu şekilde sıralanabilir¹³²;

-İşletmeyi etkilemesi muhtemel olaylar ve değişimleri erkenden haber verebilecek bir sistem,

- Kriz ile ilgili yapılan araştırmalar,
- Krizin tanımlanması,
- Krizin etkileyeceği alanlar,
- Tek merkezden sürekli ve disiplinli iletişim,
- Basit ama doğru haberlere ulaşabilme,
- Hızlı hareket edebilme,
- Proaktif olma, olayların önüne geçme ve önünden gidebilme,
- Yalan yanlış hikayelere hazırlıklı olma,
- Alternatif planları da uygulayabilme,
- Hedefleri gerçekleştirilebilir seçme,
- Kriz hakkında uzman şahıslardan da faydalanabilme,
- Kriz şartları ortadan kalkana kadar işletme için dayanışmayı sağlayabilme.

Kriz, aniden ortaya çıkan felaketler dışında evrimsel bir nitelik taşır. Gelişmenin ilk aşamasında sorunu görüp çözmek çok kolaydır. İşletme krizin içine bir anda girmiş ise, işletmede

¹³¹ İsmail Türkmen, *Yönetimde Verimlilik*, VPM yayınları, Ankara, 1994, s.23.

¹³² Sucu, a.g.e., s. 65-66

hiç kimse artarak gelişen olumsuzlukların farkına varamamıştır. Kriz ortamında artık yapılması gereken, daha önceden oluşan uyarı sinyallerinin dikkate alınmamasıyla oluşan krizi yönetmektir. Kriz ortamında krizi yönetmenin şu aşamaları vardır;

- Krizin boyutlarının belirlenmesi
- Kriz yönetim planının oluşturulması
- Kriz ortamında yürütmeyi sağlama
- Kriz iletişimini gerçekleştirme
- Kriz şartlarında karar verme

2.1.2.2.1. Krizin boyutlarının belirlenmesi

İşletme kriz şartlarında farklı yönetilmelidir. Bu yönetimi uygulayabilecek kişi ise kriz yöneticisidir. Kriz yöneticisi, kısa bir dönem için işletme ile ilgili sorunları çözmek için işletmeye gönderilen veya işletme içinden tayin edilen kişidir. Danışmanlardan farklı olarak bu yöneticiler, problemi saptamanın yanı sıra çözümü sağlamakla da yükümlüdürler. Ortaya çıkan değişim ve yenilenme sürecinde yöneticiler doğrudan değişimi yönetemezler. İşletmenin değişme kabiliyetini yönetirler. Kriz yöneticileri de tıpkı bir bahçıvan gibi olmalıdır. Bahçıvan bitkileri büyütemez, bitkilerin büyümeleri için uygun şartları hazırlar¹³³. Kriz yöneticisi de işletmede krizi yönetebilmesi için uygun şartları hazırlamalıdır.

Krizin boyutlarının belirlenebilmesi için önce kriz etki değeri hesaplanır. Daha sonra kriz etki değeri yardımıyla da Şekil 2.3.'de gösterilen kriz barometresi hazırlanır. Kriz etki değerinin öncelikle kriz etki ölçeğinde rakamsal olarak ifade edilmesi gerekir. Değerler 0 ile 10 arasında değişen rakamlardır. İşletme ile ilgili 5 soru sorulur. Bu 5 sorudan her birine bir rakam verilir. 0 en yüksek değer olarak kabul edilir. 5 soruya verilen değerler toplanıp 5'e bölünerek ortalama bulunur. Böylece krizin etki değeri hesaplanmış olur. İşletme ile ilgili sorulacak sorular şunlardır¹³⁴;

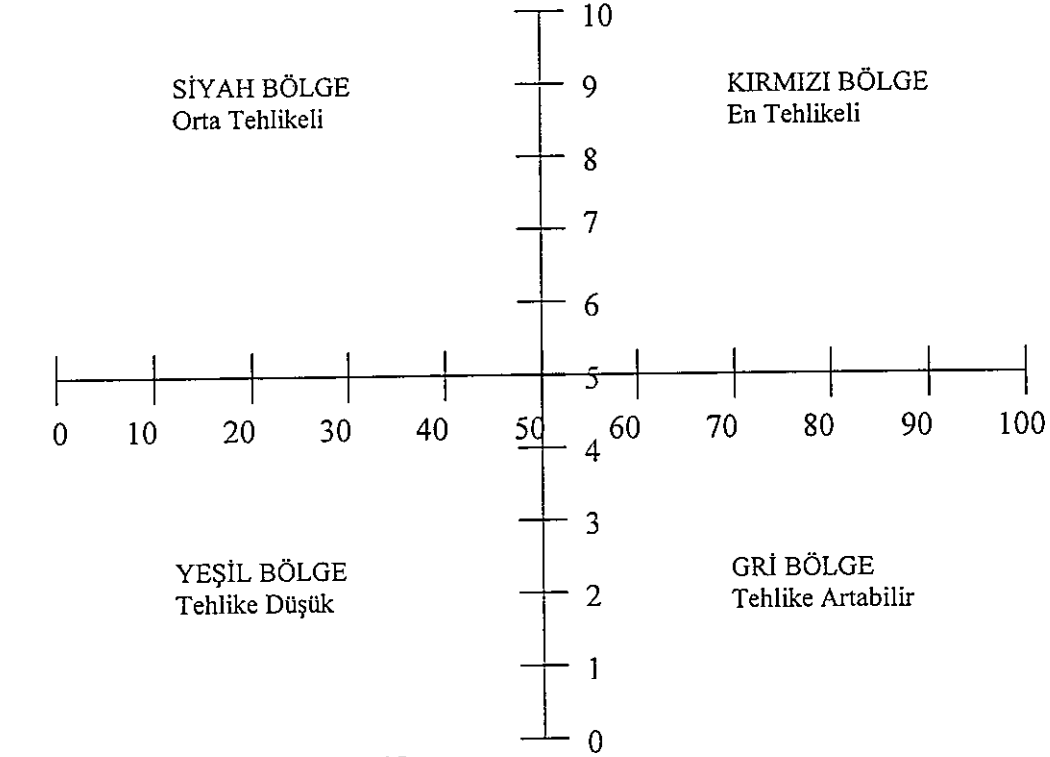
- Krizin şiddeti artarsa işletme buna dayanabilir mi?
- Medyanın, devletin ve diğer unsurların (dış çevrenin) işletmenin krizi ile ilgilenme durumu nedir?
- Krizin rutin faaliyetleri kesintiye uğratma boyutu ne kadardır?
- Kriz işletmenin kamu oyundaki imajını ne ölçüde tehlikeye sokmaktadır?
- Krizin işletmeye vereceği hasarın boyutu ne kadardır?

Oluşturulan kriz etki ölçeği, kriz barometresinin dikey değerini oluşturur ve yatay koordinat bu eksenin tam ortadan yani 5 rakamından keser. Kriz barometresinin yatay doğrusu çeşitli faktörlere

¹³³ David K. Hurst, *Kriz ve Yenilenme*, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, Şubat 2000, s. 157

¹³⁴ Tüz, a.g.e., s. 93

göre krizin gerçekleşme olasılığı tespit edilerek hazırlanır. Olasılık doğrusu da soldan sağa 0 ile 100 arasında değişen rakamlardan oluşur. Dikey koordinat yatay eksenini tam ortadan yani 50 rakamının olduğu yerden keser. İşletme ile ilgili olasılıklar da yine yukarıda sorulan soruların oluşabilme ihtimalleri ile değer kazanır. Barometrede değerlerin kesiştiği bölgeler krizin durumu ile ilgili kriz yöneticisine aydınlatıcı bilgi verir¹³⁵.



Kaynak: Regester, a.g.e., s. 45

Şekil 2.3. Kriz barometresi

2.1.2.2.2. Kriz yönetim planının oluşturulması

Kriz yönetim planı işletmenin krize karşı nasıl mücadele edeceğini tanımlayan bir sürecin belli başlı kıstaslarla sıralanmasıdır¹³⁶. İşletme bu planı önceden hazırlamış olabilir. Krizden önce hazırlanan kriz yönetim planı, oluşacak panik ortamını daha azaltarak kriz yönetim sürecinin kısılmasına yardımcı olacaktır. Eğer daha önceden hazırlanan kriz yönetim planı mevcut değil ise

¹³⁵ Michael Regester, *Crisis management: How to Turn Crisis Into an Oppartunity*, Business Books, London, 1984, s.38

¹³⁶ John L. Thompson, *Strategic Management: Awaraness and Change*, London, Chapman and Hall, 1993, s.691 -

en kısa zamanda oluşturulacak kriz takımı, kriz yöneticilerinin liderliğinde bu planı hazırlamalıdır.

1914 yılında Shackleton adında bir maceraperest Antartika kıtasını yürüyerek geçmeyi planlamıştır. Gemiyle kıtaya ulaşacak ve yürümeye başlayacaktır. Fakat kıtaya planladığı şekilde ulaşamaz, gemisi soğuk sulara ilerlerken buza saplanır ve mürettebatı ile saplandığı yerde aylarca kalır. Daha sonra da gemi basınca dayanamayıp batar. Medeniyetten yaklaşık 1200 mil uzakta 27 personeli ile ortada kalmıştır. İnanılmaz şekilde filikaların ve yüzen buz kütlelerinin yardımıyla küçük bir adaya sığınır. Mürettebatın bir kısmını burada bırakarak birkaç adamıyla birlikte bir filikaya binip 800 millik bir seyahatten sonra güney Georgia'ya ulaşır. Daha sonra geri dönerek mürettebatının kalan kısmını kurtarmayı başarır. Bu zorlu yolculukta bir adamını bile kaybetmemiştir¹³⁷.

Shackleton'un, daha önceden hazırladığı bir kriz yönetim planı yoktur. Başına kötü olayların geleceğini tahmin etmiştir, ancak bu kötü olayların Antartika'yı bir baştan diğerine yürürken başına geleceğini düşünmüştür. Hiç ummadığı anda meydana gelen krizi çözmek için, krizi yaşarken bir yönetim planı hazırlayıp ve uygulayarak başarılı olmuştur. Burada mürettebatının kendisine olan güvenini de gözden kaçırmamak da gerekir.

Kriz yönetim planı daha önce anlatılan kriz öncesi kriz yönetimindeki planın aynısıdır ve aynı içeriğe sahip olmalıdır. Kriz zamanında bu plan öncelikle krizi kontrol altına almayı hedefler. Ayrıca krize karşı pozitif tutum yaratmak, işletmenin performansını arttırmak, işletmenin imajını güçlendirmek ve fırsatları değerlendirmek fonksiyonlarını içermelidir¹³⁸.

2.1.2.2.3. Kriz ortamında yürütmeyi sağlamak

Kriz ortamında yürütmeyi sağlama, işletme yöneticilerinin organizasyonunun bekasını sağlamak için gerekli faaliyetleri uygulayabilmeleridir. Kriz ortamında yürütme merkezi ve merkezkaç olmak üzere iki şekilde sağlanabilir¹³⁹.

Merkezi yürütme, kriz yönetimine ait tüm görevlerin tek bir birim tarafından yerine getirilmesidir. Bu aslında mantıklıdır, çünkü kriz yönetimi örgütü bir bütün olarak değerlendirmelidir. Tek merkezden yönetim sorunların tespiti ve çözümü bakımından da oldukça faydalıdır. Kriz dönemi işletme yöneticileri üzerinde zaman önemli bir baskı unsurudur. Merkezi yürütme sayesinde kararlar çok hızlı alınabilir.

¹³⁷ İnternet, "When The Unexpected Happens" isimli makaleden alınmıştır.

¹³⁸ Tüz, a.g.e., s. 97

¹³⁹ Thompson, a.g.e., s. 692

Merkezi yürütmede, kriz durumunda hızlı kararlar alma, gerekliliği büyük ölçüde yerine getirilir, ama alınan kararların ne kadar faydalı olup olmadığı şüphesi ortaya çıkabilir. Görevlerin çok çeşitli olması ve karar alan kişilerin baskı altında bulunması, uzmanlaşmada yetersiz kalmaları, hatalı kararları ortaya çıkarabilir. Ayrıca yürütmeyi gerçekleştiren kişilerin aşırı yetki ile donatılmış olmaları da sakıncalı olabilir. Tanınan yetki kötüye kullanıldığı takdirde örgütsel amaçlardan ziyade kişisel amaçların gerçekleştirilmesi sonucu ortaya çıkabilir¹⁴⁰.

Merkezkaç yürütme, faaliyetleri tek bir grupta toplamayarak ayrı ayrı organlar tarafından koordine ederek yapmayı hedefler¹⁴¹. Kurmay birimler fonksiyonel organlar ve hat birimleri arasında sıkı bir koordinasyon vardır. Alınan kararlar daha sağlıklı olur, fakat karar verme ve uygulama süreci uzun olabilir. Kararlar doğru alınsa bile zamanında alınmadığı takdirde işletme için hiçbir faydası olmaz.

İşletmede oluşturulacak kriz takımının niyeti, kriz yöneticilerinin kabiliyetleri ve özellikleri yürütmenin niteliğini belirler. Her iki yürütme şeklinin faydaları ve mahsurları harmanlanarak kriz yönetim takımı oluşturulmalı ve kriz yöneticileri seçilmelidir. Hızlı ve doğru kararlar alabilen, işletmenin her yönünü sağlıklı değerlendirebilen ve tanıyan kriz takımı, kriz ortamında yürütmeyi gerçekleştirebilir.

Kriz döneminde yürütmenin başarılı olabilmesi için, kriz yönetim takımı aşağıdaki faktörlere dikkat etmelidir¹⁴²;

- İşletme çalışanlarının moralini yüksek tutmalıdır,
- Stres altında karar vermeye hazır olmalıdır,
- Kimsenin ummadığı konuları olasılık dahilinde değerlendirmelidir,
- Dış çevreyle ilişkilerini sağlamlaştırmalıdır,
- İşletme merkeziyle gelişmeler hakkında düzenli iletişim kurulmalıdır,
- İşletmeden ayrılmak isteyenlerin gitmelerine müsaade etmelidir.

2.1.2.2.4. Kriz iletişimini gerçekleştirme

Kriz yönetiminde öyle bir aşama vardır ki, o noktada hız çok önem kazanır. Kriz kesinlikle beklemez. Bu durum güreşçinin bir goril ile güreşmesine benzer. Güreşçi ancak goril mola vermek istediğinde mola verebilir¹⁴³.

¹⁴⁰ Ataman, a.g.e., s. 260

¹⁴¹ Ataman, a.g.e., s. 260

¹⁴² Tüz, a.g.e., s. 100-101

¹⁴³ Regester, a.g.e., s. 75

Cep telefonlarının yol açtığı elektromanyetik alanların beyin tümörüne neden olduğu yolunda iddialar öne sürüldüğünde imalatçı firmalar hemen bağımsız uzmanlara baş vurup bu olguların kamu oyu önünde sergilenmesini sağlayarak insanların endişelerini giderilmesini sağlamışlardır¹⁴⁴. Böylece cep telefonu üreticileri olası bir krizi hızla bertaraf etmişlerdir.

Kriz iletişimi, kriz zamanı yönetim için çok önemlidir. İşletmede dedikodu ve söylentiler her zaman vardır, ama kriz zamanlarında artarlar. İşletmenin güvenilir bilgi kaynakları olmalıdır¹⁴⁵. İşletmede iletişim tek taraflı da değildir. Dış çevrenin de işletme hakkında bilgi alma ihtiyacı olacaktır. Bunun için bir kriz sözcüsü seçilmeli, oluşabilecek dedikoduları engellemek için belli zaman aralıkları ile işletme ve kriz yönetimi konusunda iç ve dış çevreyi bilgilendirmelidir. Çift taraflı iletişim işletmenin krizden kurtulma sürecini hızlandırır. Kriz iletişiminde kriz sözcüsü aşağıdaki kurallara riayet etmelidir;

-Açıklamalarda dürüstlükten taviz verilmemelidir. İşletmenin sarsılan güveni daha da zedelenmemelidir.

-Kriz sözcüsü "yorum yok " dememeli, ancak bilgisi olmayan konularda da sonra bilgilendirmelidir.

-Kriz esnasında söylenen her sözün kıymetlendirileceği değerlendirilerek yanlış ifadelerden kaçınılmalıdır.

-Kriz sözcüsü kendini ve uzmanlık alanını tanıtmalıdır.

-Kısa yanıtlardan kaçınılmalı, cevabı açık olmalıdır.

-Sorulan sorulara kızgın cevap vermemelidir.

-Açıklama metni önceden hazırlanmalıdır.

-Konuşma esnasında ortaya çıkacak sürprizlere karşı hazır olmalıdır.

2.1.2.2.5. Kriz şartlarında karar verme

İnsanda oluşan psikolojik gerilim, dengesizliğin oluşmasında etkili olan fiziksel veya psikolojik uyarılar, stres olarak tanımlanmaktadır¹⁴⁶. Kriz durumunda işletme yöneticilerinde üzerinde gerilimden dolayı stres oluşur. Kriz yöneticisi stresle başa çıktığı taktirde daha rasyonel kararlar verebilir.

¹⁴⁴ Norman R. Augustine, *Kriz Yönetimi*, Harvard Business Review(Çev. Salim ATAY), BZD Yayıncılık, İstanbul, Ekim 2000, s. 34

¹⁴⁵ Bıçakçı, a.g.m.

¹⁴⁶ Tutar, a.g.e., s. 204

İşletmede kriz dönemlerinde gerilim olduğu nesnel bir gerçektir. İşletmede hızlı değişime karşı gösterilen tepki genellikle yadsıma(gerçekleri görmezlikten gelme) olmaktadır. İşletme çalışanları içinde bulundukları durumu kabullenmemektedirler. Sorunu kabullenmemek kısa vadede belki stresi ortadan kaldırır, fakat çok geçmeden kriz daha da derinleşerek yöneticinin karşısına çıkar. Dolayısıyla yeni stres kaynakları oluşur¹⁴⁷.

Kriz ortamında yöneticinin tek adam rolünü üstlenmesi hatalı kararlar vermesine de açık kapı bırakmış olur. Alınan karar diğer yöneticiler tarafından kabul görmediği zaman, tek adam üzerinde oluşan baskı, zaman baskısı ile birleşip stresi kat ve kat artırır. Böyle zamanlarda önerilen durum, kararların bir kurul tarafından ortak alınmasıdır. Kriz yönetim takımının stresi aşmadaki en önemli işlevi kararların ortak alınmasıdır. Başarı veya başarısızlık kriz yönetim takımının olacaktır. Takım içinde görevli yöneticilerin tamamı kendi koşullarını iyi bildiklerinden, kriz yönetim takımı işletmeye vakıf bir görüntü sergiler. Alınan kararlar takımın üyeleri tarafından kabul gördüğünden kararların uygulanmasında da bir sıkıntı oluşmaz.

Kriz şartlarında karar verme yöntemi olarak 4 yöntem düşünülür. Bu yöntemler, stratejik düşünme yöntemi, beyin fırtınası yöntemi, delphi yöntemi ve karar konferans yöntemidir¹⁴⁸.

Stratejik düşünme yöntemi, kriz takımında görevli kriz yöneticilerin daha önceki tecrübelerinden yola çıkarak ve sezgilerine dayanarak karar almalarıdır. Bu yöntemle kararlar çok hızlı alınır ve uygulanır. Esnek ve yaratıcıdır. Ama unutmamak gerekir ki her krizin kendine özgü özellikleri vardır ve bu yöntemle yanılma payı oldukça yüksektir.

Beyin fırtınası yöntemi, sorunları beyinde farklı çözümler üreterek yapılan yaratıcı bir yöntemdir¹⁴⁹. Kriz yönetim takımı bunu rahatlıkla uygulayabilir. Kriz yönetim takımı yöneticisi kriz konusunu üyelere anlatır ve onlardan fikir üretmelerini ister. Bu yöntemde fikirler tenkit edilip köreltilmemelidir. Ortaya atılan fikirlerin tamamı dinlenmelidir. Fikirler üretilirken çatışma ortamına girilmemelidir. Beyin fırtınası yönteminde de çözümler, içinde bulunan krizi tam karşılamayabilir.

Delphi Yönteminin kullanılması için kriz yönetim takımının kendi konularında uzman üyelerden teşkil edilmesi gerekir¹⁵⁰. Yöntem yazılı bir karar verme tekniğidir. Bir anketle kriz tanımlanır ve her sorunun cevabının bir değeri vardır. Kriz şartlarında gelecekteki olayları objektif olarak tahmin ederek doğru kararlara ulaşmada etkili bir yöntem olabilir.

¹⁴⁷ Tutar, a.g.e., s. 205

¹⁴⁸ Tüz, a.g.e., s.116

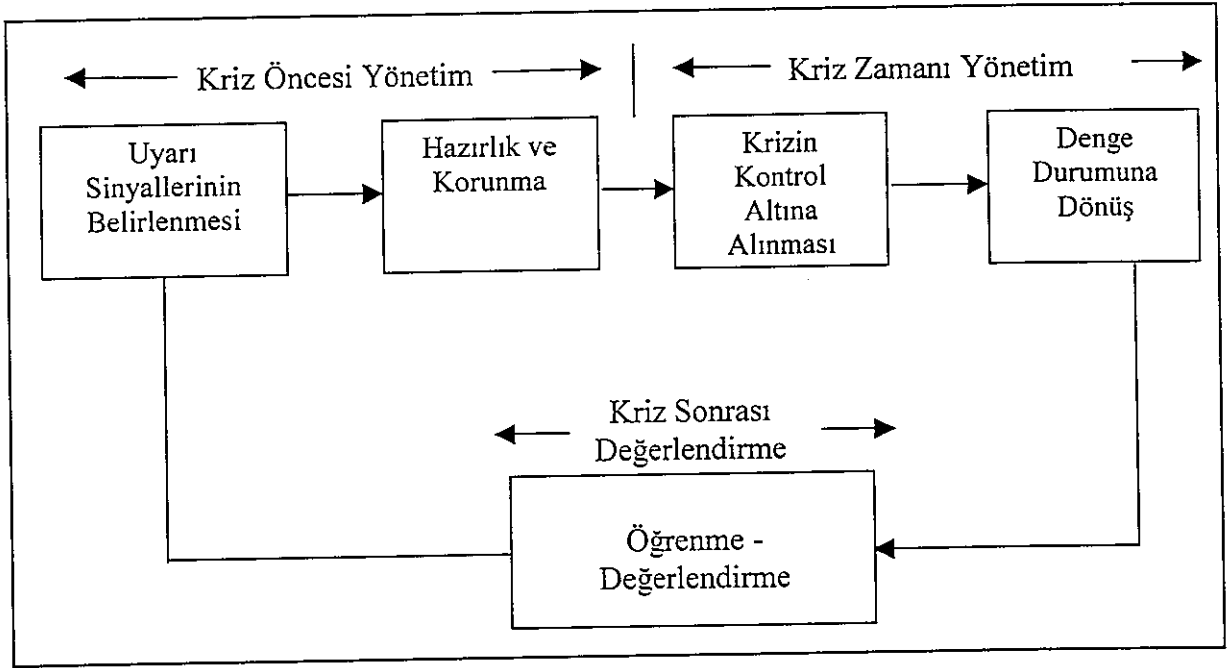
¹⁴⁹ İsmail Efil, Yönetimde kalite kontrol çemberleri ve uygulamadan örnekler, Sidre Yayıncılık, Bursa, 1988, s. 104

¹⁵⁰ Tüz, a.g.e., s.118

Karar konferansı yöntemi, özel olarak kriz sorununa angaje olur. Kriz yönetim takımı kriz karargahı olarak işletme içinde farklı bir yeri kullanır. Bu yöntemde bilgisayar takviyeli karar destek sistemleri kullanılır. Kriz yöneticileri ihtiyaçları olan her türlü bilgiye bilgisayar yardımı ile ulaşırlar. Veri yoğunluğunun fazlalığına rağmen kriz ortamında en isabetli kararlar bu yöntemle alınabilir¹⁵¹.

2.1.3. Kriz Yönetim Sürecinin Safhaları

İşletme yöneticileri kriz yönetiminde görev aldıkları zaman belli aşamalarda yönetime katkıda bulunabilirler. Genel olarak kriz yönetimi kriz öncesi ve kriz zamanı olarak değerlendirilir. Krizin sonunda da işletmede kriz sonu incelemesi yapılarak yapılan doğrular ve yanlışlar değerlendirilir. Kriz yönetim süreci beş safhadan oluşur. Şekil 16'da bu safhalar ve birbiri ile olan ilişkileri gösterilmiştir.



Kaynak:, Ian I Mitroff.” Crisis Managment: cutting through the confusion”, Sloan Management Review, Winter, 1988, s. 15

Şekil 2.4. Kriz Yönetim Sürecinin Safhaları

İlk iki safha işletmenin kriz öncesi durumu ile ilgilidir. Olası bir krizin belirtilerini işletme yöneticileri bu safhada sezinleyebilirler. Üçüncü ve dördüncü safhalar kriz zamanındaki yönetimle

¹⁵¹ Tüz, a.g.e., s. 116-120

ilgilidir. Bu safhalarda olası bir krizle değil, mevcut bir krizle mücadele edilmektedir. Son safhada ise kriz durumu sona ermiştir ve krizden ders çıkarma zamanı gelmiştir.

2.1.3.1. Uyarı sinyallerinin belirlenmesi

Kriz kendini tam olarak ortaya çıkarmadan bazı sinyallerle kendini belli edebilir. Bu sinyaller kriz hakkında ipuçları verdiklerinden oldukça önemlidirler. Uyarı sinyallerinin alınabilmesi için işletmede erken uyarı sistemlerinin kurulması gerekir¹⁵².

Erken uyarı sistemi, işletme çevresinin devamlı incelenerek, gelecek uyarılara duyarlı olması, oluşan değişimlerin belirlenmesi, değişikliklerin nedenlerinin bulunması, kıyaslanması, değerlendirilmesi ve uygun davranış biçimlerinin saptanması işlevini üstlenir. Uyarı sistemleri işletmeye gelen ve işletme ile ilgili verilere dayandığı için işletmede bulunan bilgisayar temelli bilgi, sistemlerinin gelişmişliği oranında erken uyarı sistemleri daha etkili olabilir¹⁵³.

Kriz sinyalinin belirlenmesi, işletmenin bulunduğu iş alanı ve yan sanayide yaşanan değişikliklerin izlenmesi, etkin bir bilgi toplama sistemi oluşturarak denetimi sıklaştırmaktır. Farklı sinyallerin sebeplerini bulmaya çalışarak uyarılara karşı daha duyarlı olmak gerekir¹⁵⁴.

İşletmeyi etkileyebilecek birkaç kriz sinyali aşağıdaki şekilde sıralanabilir¹⁵⁵ ;

-Piyasanın küçülürken faiz oranlarının aşırı yükselmesi ve ekonomik durumun kötüye gitmesi,

-İşletmenin, satış ve finans durumunda sorunlarının belirmesi,

-İç ve dış çevrede örgütsel sorunların yaşanmaya başlanması.

İşletmede hiçbir uyarı sinyali alınamıyorsa yöneticilerin yapacakları en kolay iş işletmelerini kendi yarıştıkları alandaki diğer işletmelerle kıyaslamalarıdır. "Benchmarking" olarak bilinen bu yaklaşımla işletmenin durumu kıyaslama sonucunda daha net ortaya çıkar ve kriz sinyalleri rahatlıkla görülebilir.

Burada tepe yöneticilerine büyük görevler düşmektedir. Sinyal ne kadar güçlü olursa olsun önemli olan kriz sinyalinin tepe yöneticileri tarafından algılanması ve kıymetlendirilmesidir. Kriz sinyali, yöneticiler tarafından algılanırsa işletmede henüz zaman varken yapılacak olanlar kolaylıkla uygulanabilir. Aksi durumda kriz derinleşmeye devam eder.

¹⁵² Haşit , a.g.e., s. 69

¹⁵³ Sucu, a.g.e., s. 74

¹⁵⁴ Philip B.Tach, *Kriz Zamanı Yönetimi*, (Çev. Y.GÜNEŞ), İstanbul, İlgi yayını, 1994, s.89.

¹⁵⁵ Erol Koç, "Krizden Çıkış ve Radikal Yönetim", *Anons Dünyası Dergisi*, Sayı; 57, EYLÜL 1994, Sayfa 81.

2.1.3.2. Hazırlık ve korunma

Uyarı sinyalinin algılanmasıyla krizin önlenmesi için işletmede bazı hazırlık ve önlemlerin alınması gerekir. Krize karşı alınacak önlemler ve hazırlıklar tepe yönetimin yönlendirmesi ile şekillenir. Hazırlık ve korunma mekanizmalarının etkin bir biçimde kullanılması için uyarı sinyallerinin çok iyi analiz edilmesi gerekir.

Bu aşama krizin sebep olacağı zararların oluşmaması için, işletme içi birim ve departmanların kendini koruması için işletmenin göstereceği reflektir. Bu, bir bakıma potansiyel krizden sıyrılmaktır. Krizden kaçmak için sürekli iç ve dış çevrenin analiz edilmesi gerekir. Krizden kaçmanın en kolay ve etkili yöntemlerinden biri, işletmenin tutarlı, dengeli politikalarının ve çevresel şartlara uyumunun sürdürülmesini sağlamaktır.

Krize hazırlık ve korunmak için yapılması gereken faaliyetler aşağıdaki gibi sıralanabilir¹⁵⁶;

- Kriz yönetimine karşı olumlu tutum geliştirmek,
- Yapılan faaliyetlerde sorumluluğu paylaştırarak güven ortamı oluşturmak,
- İşletmenin krize yakalanmaması için yazılı planlar yapmak,
- Kriz kontrol ve risk yönetimi takımları kurmak,
- Krizden etkilenecekleri belirlemek,
- Etkili iletişimi işletmede gerçekleştirmek,
- Yapılan faaliyetleri önceden kontrol edip denemek.

İşletme yönetiminin bu aşamada krize karşı alternatif planları hazırlaması ve geliştirmesi gerekir. Kriz ortamına girildiğinde ne yapacağını düşünmek yerine önceden hazırlanmış bir planı hemen uygulamak, işletmeye hem zaman kazandıracak, hem de işlerin sırası ile yapılmasını sağlayarak hata yapmaktan kaçınılacaktır.

2.1.3.3. Krizin kontrol altına alınması

İlk iki aşamanın önemsenmemesi veya gerektiği biçimde yerine getirilememesi sonucunda kriz tüm şiddetiyle işletmeyi etkilemeye başlar. Bu safhada işletme yöneticileri krizle ciddi bir şekilde karşı karşıyadırlar. Bu kez gerekli önlemlerin alınarak krizin ortadan kaldırılması veya kayıpların en aza indirilmesi için çabalar yoğunlaşır¹⁵⁷.

İşletme yöneticileri ilk iki aşamadaki değerlendirmeleri de dikkate alarak, oluşan potansiyel krizi bu aşamada çözmek isteyebilirler. Tepe yönetimi, elde ettiği bilgilerle krizi

¹⁵⁶ Tutar, a.g.e., s. 91-93

¹⁵⁷ Ataman, a.g.e., s. 257

önlemeye yönelik çalışmalara başlayabilir. İşletmede krize karşı aktif hareketin başlatıldığı safha bu aşamadır. İşletme yönetiminin krize ne kadar hazırlıklı oldukları bu safhadaki icraatlarından çok kolay belli olacaktır.

İlk iş olarak, önceden hazırlanmış bir kriz yönetim planı varsa hemen uygulanmaya başlanır. Eğer hazır bir plan yoksa vakit geçirmeden plan hazırlanmaya başlanır. Önceden hazırlanmış iki kriz yönetim planı olmalıdır. İşletmeyi etkileyen kriz ya genel bir krizdir yada sektörel nitelikli bir krizdir. Hazırlanan planlar her iki alanda oluşabilecek krizlere karşı cevap verebilmelidir. İyi bir kriz yönetim planı şu noktaları belirlemelidir¹⁵⁸;

- Krizi oluşturabilecek faktörler belirlenir,
- Kriz yönetim takımı oluşturulur,
- Olağanüstü durumlarda ihtiyaç duyulabilecek kaynaklar belirlenir,
- Kimin ne yapacağı tespit edilir,
- Kriz çağrı planı oluşturulur,
- Kriz iletişimi 24 saat esasına göre planlanır.

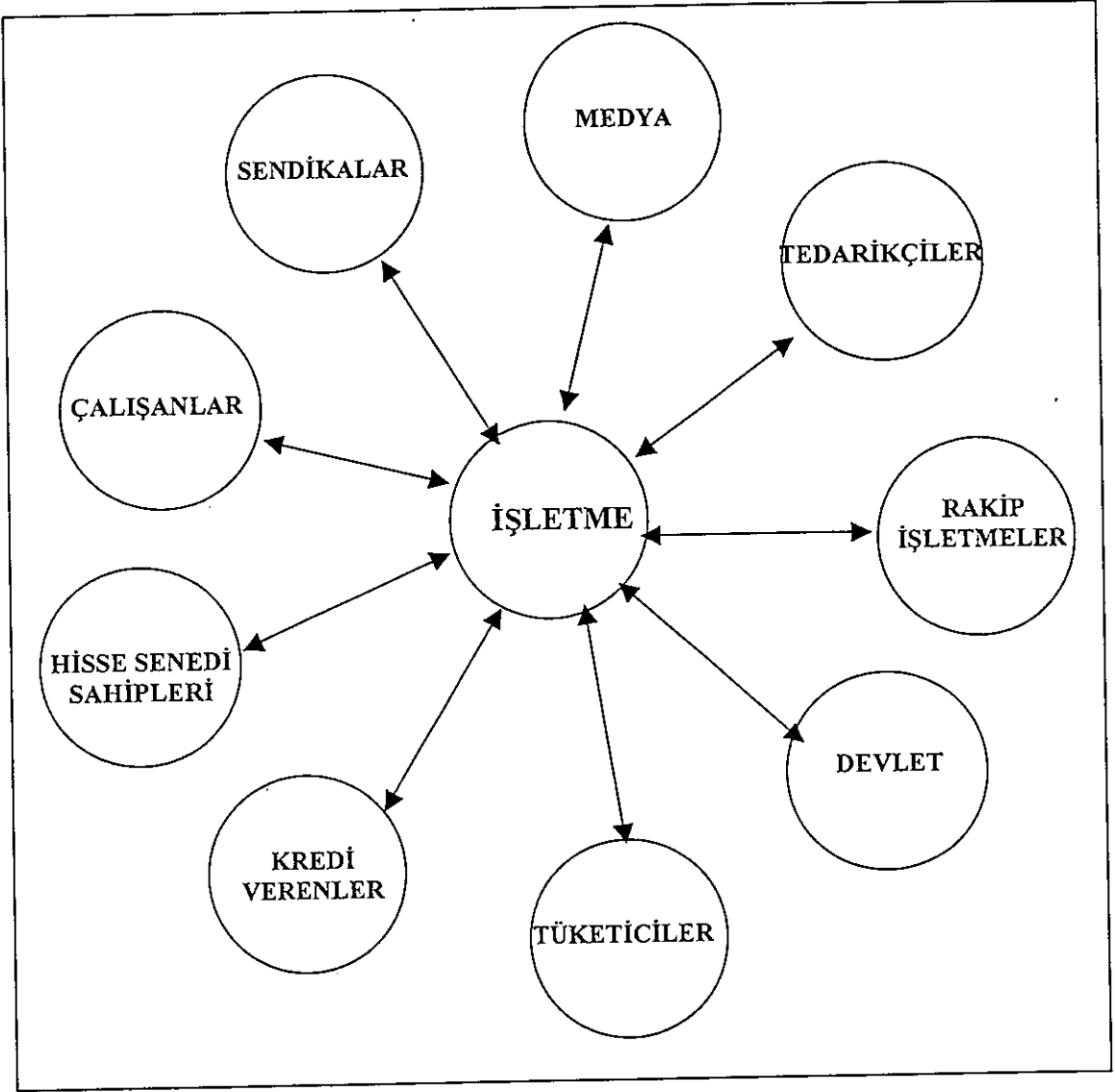
Planın hazırlanması müteakip kriz el kitabı yöneticilere dağıtılır. Kriz el kitabı aslında kriz yönetim planının kitapçık haline getirilmiş şeklidir. Krize karşı reaksiyon gösterilirken işlerin sırasına göre yapılması ve kimin neyi ne zaman yapacağını bilmesi çok önemlidir. Buhanlı dönemlerde insanlar soğuk kanlı hareket etmekte güçlük çektiklerinden yapılacak işlerin sırasını da karıştırabilirler. Kriz el kitabı, oluşabilecek karışıklığı engelleyerek kargaşanın önüne geçmeye yardımcı olur. Kriz el kitabında kriz yönetim takımı mutlaka olmalıdır. Eğer hazırlanmamış ise kriz yönetim takımı hemen belirlenmelidir. Kriz yönetim takımı bu safhada krize karşı tedbirler alarak işletmenin faaliyetlerini devam ettirmesini sağlar.

Takım üyelerinin birlikte çalışabileceği bir denetim merkezi, krizle mücadelenin etkinliğini arttıracaktır. Kriz denetim merkezi kriz hakkında sağlıklı bilgiyi işletme ile ilgili çıkar gruplarına daha kolay ulaştırabilecektir¹⁵⁹. Şekil 2.5.'da kriz ortamında işletmelerin ihtiyaçlarını karşılamak zorunda oldukları çıkar grupları görülmektedir.

Kriz zamanları işletmeyle ilgili çıkar grupları kriz yöneticilerinden öncelikle onlara güven duygusu aşlamalarını bekleyeceklerdir. Güvenin oluşabilmesi için en önemli faktör ise, kriz yönetim takımının tecrübeli ve dürüst üyelerinden oluşması ve yapılan faaliyetleri şeffaf bir şekilde ortaya koymalarıdır.

¹⁵⁸ Aylin Özdemir, *Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler*, EGE yayını, İzmir, 1994, S42.

¹⁵⁹ Ian I, Mitroff, Cristine M. Pearson, *Crisis Management*, San Fransisco, Jossay-Bass Publishers, 1993, s.25.



Kaynak: Mitroff and Pearson, Crisis Management , s.26.

Şekil 2.5. Kriz Zamanı İşletmelerin Karşılaşacağı Çıkar Grupları

Alınan doğru tedbirler sonucunda işletmede ortaya çıkan kriz kontrol altına alınır. Kriz iyi tanımlanmamış, gerekli tedbirler zamanında uygulanamamış ise işletmede krizin şiddeti daha da artar. İşletme faaliyetlerini yapamaz hale gelerek hizmet verdiği sektörden kopmak zorunda kalır ve yıkım gerçekleşmiş olur.

2.1.3.4. Denge durumuna dönüş

Krizin etkilerinin azalmasıyla birlikte işletme en kısa zamanda normal faaliyetlerini uygulamaya başlamalıdır. Bu nedenle dördüncü aşamaya aynı zamanda iyileşme safhası' da denmektedir. İşletmede kriz döneminde oluşan bozulmalarla ilgili işletme yöneticileri uzun ve kısa vadeli iyileşme planı yaparak uygulamaya başlarlar¹⁶⁰.

Denge durumuna dönüş, yöneticilerin krizi tam anlamıyla kontrol altına almalarından sonra başlar. Bu aşamada kriz ortamının aşılması ve normal duruma dönüş söz konusudur¹⁶¹. Duruma hakim olabilmek için işletme kaynaklarının oldukça önemli bir kısmı kullanılmıştır. Kalan kaynakları optimum kullanılarak işletme eski haline yeniden kavuşturulmaya çalışılır.

Bu safha bir insanın hastalıktan kurtulduğu ilk günlerine benzer. Vücut mikroplara karşı savaşı kazanmıştır ama yorgun düşmüştür. Eski gücüne yeniden ulaşabilmesi için doğru besinleri almalıdır. Bu dönemde yapılacak bir yanlış, mikroplara karşı hassas olan vücudu tekrar hastalık ortamına geri götürebilir. İşletmenin de bu dönemde hassasiyetleri artmıştır. Dikkatli ve planlı bir süreç hesaplanmalı ve işletme eski dönemine hızla ulaştırılmalıdır.

Kriz işletmenin özellikle güvenilirliğini sorgular. Kriz sonrası denge durumuna dönüşte işletme çevresindeki çıkar grupları, işletmeyle ilgili bir güven talep ederler. Tepe yönetim, çıkar gruplarından önce hareket ederek, onların talebinden önce güveni işletmeden beklentisi olanlara verebilmelidir.

2.1.3.5. Öğrenme ve değerlendirme

Kriz yönetim sürecinin son aşamasıdır. Bir tür faaliyet sonu incelemesidir. Kriz ortamında alınan önlemlerin değerlendirilmesi, ileride oluşacak krizlere karşı işletmenin direncini arttıran bir faktördür. Kriz döneminde alınan karar, önlem ve uygulamaların gözden geçirilmesi ve kriz ortamından dersler çıkarılması gereklidir¹⁶². Kriz sonucu ne olursa olsun bir tecrübedir. Aynı şekilde tekerrür ederse, karşı reaksiyon öğrenme ile daha kolay olacaktır.

Krizden mutlaka dersler çıkarılmalıdır. Kriz yönetimi sürecinde görev alanların performansları değerlendirilmelidir. Yapılan hatalar ve doğrular toplanıp yayınlanırsa işletmede farklı departmanlarda görevli yöneticiler krizin hangi bölümde nasıl karşılandığını görmelerine

¹⁶⁰ Haşit, a.g.e., s. 70

¹⁶¹ Mitroff, "Crisis Management: cutting through the confusion", s. 19

¹⁶² Halil Can, Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1994, s. 305

yardımcı olur. Değerlendirme toplantısı yapılırken karşılıklı eleştiriler yapıcı olmalıdır. Acımasızca yapılan eleştiriler çalışanların işletmeye olan bağlılığını zayıflatır.

Öğrenme ve değerlendirme aşamasında atılacak ilk adım, hedeflerin yeniden belirlenmesi ve hedeflere ulaşmak için işletmenin kendine duyacağı güvenin vurgulanmasıdır¹⁶³. İşletmenin uyguladığı kriz planının eksiklikleri de ortaya çıkar. Tepe yönetimi bu safhanın rehberliğinde yeni planlarını hazırlarken hataları plandan çıkarır. Ayrıca bu safha, kriz yönetiminde yetersiz kalan yöneticileri belirleme açısından da önemlidir. Özellikle lider yöneticiler buhranı dönemlerde kendilerini daha belli ederler. Bu tip yöneticiler, gelecek dönemlerde işletmede olabilecek terfilerde veya kritik görevlerde rahatlıkla görev yapabilirler.

İşletme çalışanları da kriz anında tam olarak öğrenemedikleri olaylar hakkında detaylı bilgiye bu aşamada sahip olurlar. Böylece işletme hakkında oluşacak olumsuz kanaatlerin yerini doğru ve mantıklı değerlendirmeler alır.

Krizden sonra, olumsuz olaylar asla unutulmamalı ve gelecekteki boyutları üzerinde de durulmalıdır¹⁶⁴. En büyük dersi tepe yönetimi veya işletme sahibi kendine çıkarmalıdır. Yöneticiler, oluşan krizin sonuçlarını değerlendirirken yeni krizlerden nasıl kaçacaklarını, daha iyi algılama fırsatı bulurlar. İşletmeyi, içine düşürdükleri krizden nasıl uzak tutacaklarını öğrenme ve değerlendirme safhasında daha iyi anlarlar. Tepe yönetimi çoğunlukla neyin acil veya neyin önemli olduğuna karar vermekle yükümlüdür. Fakat tepe yönetiminin işletmedeki asli görevi, neyin işletme için önemli olduğuna doğru karar vermeleridir.

¹⁶³ Tack, a.g.e., s. 69

¹⁶⁴ Marconi, a.g.e., s.195

2.2. Bilişimin Kriz Yönetim Yaklaşımlarına Etkisi

İşletme yöneticileri yürütmeyi gerçekleştirmek için sürekli kararlar almak zorundadırlar. Bu karar süreçlerinde öncelikle seçeneklerin olması ve seçenekler ile ilgili bilgiye sahip olunması gerekir. Ancak bu şekilde belirsizlik ortadan kaldırılarak daha sağlıklı kararlar almak mümkün olabilir. Alınacak kararlarda günümüz bilişim sistemlerinin temel bileşenleri olan donanım, yazılı ve prosedürlerin kullanımı ve en verimli biçimde yararlanma, işletme yöneticilerinin alacakları kararları daha isabetli hale getirecektir¹⁶⁵.

İşletmeler, kriz yönetim yaklaşımları olarak genellikle iki model üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bunlardan birincisi krize yakalanmamak için işletmenin tedbirler alarak kendini krizden koruması, ikincisi ise işletmenin krize yakalandığı zaman krizi bertaraf etmek için aldığı tedbirlerdir.

Günümüzde işletmeler hangi modeli kullanırsa kullansın, bilişim sistemlerinden çok yoğun bir biçimde faydalanmaktadır. Krizi çözme yolunda da bilgi teknolojisi yoğun olarak kullanılmalı, bilgisayar sistemleri sayesinde doğru ve etkin kararların alınması sağlanabilmelidir¹⁶⁶. Bilgi, işletmelerde çok önemli bir kavram olmuştur. İşletme çalışanlarını bilgiye ulaştıracak sistem ise bilişim teknolojisidir. İşletmelerde kullanılan bilgisayarların etkin bir biçimde çalışması işletmeyi rakiplerine göre bir çok yönden avantajlı duruma getirir. Bilgi teknolojileri bir işletmenin beyin ve kaslarını birbirine bağlayan sinir sistemi gibidir. Sinir sistemi işlevini yerine getiremezse, beyin kasları kontrol edemez. Vücut dünyanın en güçlü kaslarına sahip olsa dahi, bu kasları hiçbir şekilde kullanamaz. İşletmede baş ile gövde arasındaki irtibat koparsa, gövde hareketsiz kalır ve işletme felçli bir hasta halini alır.

Bilişim teknolojilerinin kriz yönetim yaklaşımlarında kullanılması işletmede bir zorunluluk halini almıştır. Kriz ortamında yöneticiler, çok hızlı ama en doğru bilgiye ulaşmak isterler. Bunu sağlamak sadece bilişim teknolojilerinin etkin kullanımıyla sağlanabilir. Bilişim teknolojileri hem krizi önlemede hem de kriz yönetimi esnasında işletme yöneticisinin başvuracağı en önemli yardımcıdır.

2.2.1. Krizi önlemede bilişimin rolü

İşletmede kullanılan bilişim araçları, bilginin etkili olarak kullanılmasını sağlarlar. Bilgi etkinliği işletmede para ve zaman tasarrufu sağlarken, bireysel olarak çalışanların yaptıkları işleri oldukça yüksek performans sergileyerek bitirmelerini sağlar. Bilgi etkinliği işletme çalışanlarının iş

¹⁶⁵ Ayyıldız, a.g.m., s. 52

¹⁶⁶ Colin Carnall and Susan Maxwell, *Management: Principles and Policy*, Cambridge: ISCA Publishing, 1983, s. 40

yapma kabiliyetlerini arttırarak örgütsel başarının da önünü açar.

Bilişim araçları sayesinde çalışanların bilgi paylaşımı sonucunda işletmede bilgi sinerjisi oluşur. Sinerji bilginin bir havuzda toplanması ve tüm çalışanların kullanımına açılmasıyla oluşur¹⁶⁷. Bu şekildeki bir dinamik yapıda işletmenin kriz ortamına sürüklenmesi çok zorlaşır. İşletme yöneticileri bilgi etkinliğini ve bilgi sinerjisini isabetli kararlar vermek için organizasyonun bir parçası haline getirmelidirler. Krizi çözme yolunda bilişim sistemlerinden gerekli destekler sağlanarak olası bir kriz tehlikesi önceden ortaya çıkarılmalıdır¹⁶⁸.

İşletme yöneticileri, belirsizliklerle dolu gelecek hakkında isabetli kararlar verebilirlerse önlerine çıkacak olumsuzlukları da kolaylıkla alt edebilirler. Geleceği tahmin edebilmek için, gelecekle ilgili bazı ipuçlarını şimdiden görmek gerekir. Kriz öncesi kriz yönetimi için, isabetli kararlar veren yöneticilerin işletmede mutlaka bulunması gerekir.

Kriz öncesi kriz yönetimini gerçekleştirmek için kriz yönetim planı, kriz yönetim takımı, iletişim ve kriz sonrası değerlendirme kavramları işletmede kullanılmalıdır. Kriz yönetim planının hazırlanması çeşitli faraziyelerle oluşturulur, çünkü işletmenin ne tür bir krizle karşı karşıya kalacağını kestirmek oldukça güçtür. Bilgisayarlar sayesinde elde edilen verilerin değerlendirilmesi ile oluşan bilgiler, kriz yönetimi ile ilgili alternatifleri azaltır. İşletme, karşılaşma olasılığı yüksek kriz konuları ile daha yakından ilgilenme imkanı bulur. İşletmede kurulan yerel alan ağı sayesinde kriz yönetim planına bütün işletme çalışanlarının ulaşma imkanı olur. Planın eleştirel noktaları veya eksiklikleri bu sayede giderilebilir.

Kriz esnasında ortaya çıkacak kargaşada krizi yönetecek kişileri bulmak kolay olmayacağından, kriz yönetim takımını önceden tespit etmek gerekir. Seçilen kriz yönetim takımı mutlaka önceden tatbikatlar yapmalıdır. Simülasyon programlarının bilgisayar ortamında kullanılmasıyla ortaya çıkan değişik durumlara verilen tepkiler, yöneticileri gerçek kriz ortamından çok uzakta eğitmek için seçilebilecek en iyi yöntemdir.

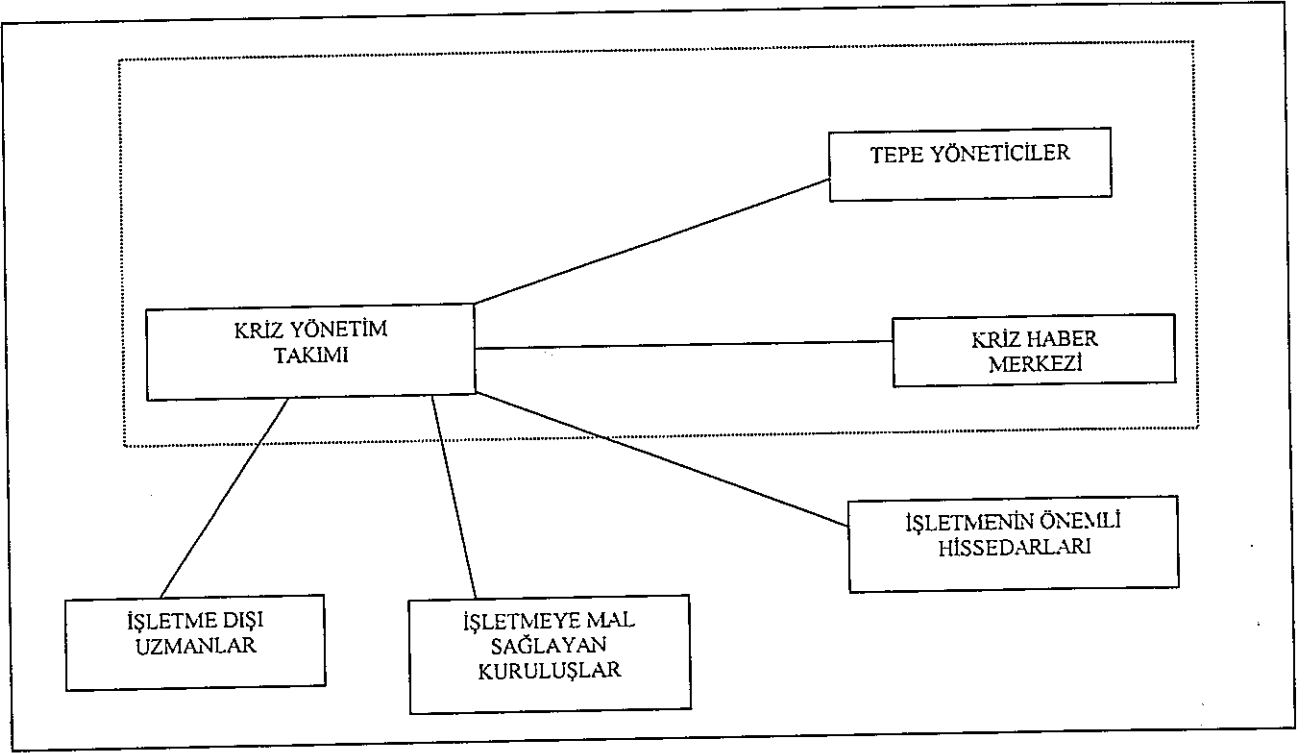
Kriz yönetim takımının üyeleri arasında sağlıklı bir iletişim ağı olmalıdır. Bu ağın işlerliğinin olup olmadığı zaman zaman mutlaka denenmelidir. Bununla birlikte işletmede kriz anında kritik departmanlarla kriz yönetim takımı arasında da mutlaka sağlıklı bir bilişim ağı olmalıdır. Kurulan ses, veri, görüntü ve uzaktan tespit cihazları, kriz yönetim takımına anlık bilgi ulaştırmada yardımcı olurlar¹⁶⁹.

¹⁶⁷ Dewett, Jones, a.g.m., s. 316

¹⁶⁸ Mahmoud Ezzamel and Michael Bourn, "The Roles of Accounting Information Systems in an Organization Experiencing Financial Crisis", *Accounting Organizations and Society*, Vol. 15, No. 5, 1990, s. 399

¹⁶⁹ J.Thomas Housel, Omar A. El Sawy, Paul F. Donovan, "Information Systems for Crisis Management", *MIS Quarterly*, University Of Minnesota, Dec 1986, Vol. 10, Issue. 4, s. 392

Krizden önce mutlaka bir iletişim protokolü olmalıdır. İşletmenin içine düştüğü durumu işletme içi ve işletme dışı çıkar grupları sürekli izlemek isterler. Yapılan iletişim protokolünde, kriz sözcüsünden çıkar gruplarına kadar her şey detaylandırılmalı ve kriz yönetim takımı ile nasıl irtibat kuracakları belirtilmelidir. Yapılacak irtibat için bilişim teknolojilerinden mutlaka faydalanılmalıdır. İşletme içinden yerel alan ağları veya İntranet ile bilgi akışı sağlanırken işletme dışı haberleşmede ülkenin telefon alt yapısı ve İnternet'ten faydalanılabilir. Şekil 2.6.'da işletmenin oluşacak bir krizde kullanacağı iletişim protokolüne ait bağlantılar gösterilmiştir.



Kaynak: Housel , El Sawy, Donovan, a.g.m., s.393

Şekil 2.6 . İşletmede kriz iletişim protokolü ağ bağlantısı

Kriz sonrası değerlendirme, işletmenin geri besleme yapmasını sağlayarak hatalardan ders çıkarılmasına yardımcı olur. Bilişim teknolojileri bu son aşamada da işletme yöneticilerinin en büyük yardımcısıdır. Verileri işleyip bilgiye dönüştüren ve depolayabilen bilgisayarlar sayesinde, kriz zamanı yapılan faaliyetler bir veri bankasında saklanabilir. Daha sonra işletme yöneticileri veri madenciliğini kullanarak arşiv niteliği taşıyan belgelere çok kısa zamanda ulaşıp, geri besleme sürecini daha verimli kullanabilir ve eğitim faaliyetinde faydalanabilirler.

Yalın örgütlenme işletmelerde kriz öncesi yönetimde aranan önemli bir özelliktir. Günümüz işletmelerinde artan ihtiyaçlar nedeniyle departman bazında yalın örgütlenmeden bahsetmek oldukça zordur, ama işletmeler ne kadar karmaşık yapıya sahip olurlarsa olsun, dijital ortamda yalın hale gelmektedirler. İşletme yöneticileri sorumlu oldukları birimleri ve üretilen ürünleri bilgisayar destekli ağlar sayesinde çok yakından izleyebilmektedirler. Tepe yöneticileri kilometrelerce uzakta kurulu üretim bandına gitmeden, ürünün bant üzerindeki durumunu bilgisayar ortamından görebilmektedirler.

Krizi sezip analizini yapabilmek için işletmenin iç ve dış çevresiyle çok sıkı bir iletişim içinde olması gerekir. Ulusal iletişim ağları sayesinde milli ve uluslar arası çevreyi gözlemlemek günümüzde oldukça sıradan bir faaliyet halini almıştır. İşletmeler üretim yaptıkları alanda olup bitenler hakkında bilgi sahibi olabilmeleri için aynı yöntemlerle başarılı olamazlar. İnternet işletmelerin bu sorunlarını çözen önemli bir bilişim aracıdır. Yöneticiler odalarından çıkmadan diğer işletmeler hakkındaki istihbarata veya bilgiye internet sayesinde kolaylıkla ulaşabilirler.

Bilişim teknolojilerinin işletmelerde sağladığı diğer önemli fayda ise tasarruftur. Kriz dönemlerinde işletmelerin başvurduğu ilk çankurtaran simidi tasarruftur. Bilişim teknolojisini kullanan bir işletme normal olarak tasarruf sağlamaktadır. Bilişimin tasarrufa sağladığı ilk katkı kırtasiyeciliği ortadan kaldırmasıdır. İşletme içi bilgisayarların yerel alan bağlantıları sayesinde birbirine bağlı olması, çalışanların evrakları elektronik ortamda göndermelerini sağlar. Bu iş, yüksek teknolojiyi kullanabilen çalışanlarla sağlanabildiğinden işletmede personel konusunda da tasarruf sağlanmış olur. Ayrıca bilişim teknolojisi kullanan işletmelerde kullanılan bilgi bankaları, kayıt işlerini önemli ölçüde azaltır. Klasörlerin doldurduğu odaların içerdiği bilgiler bir bilgisayarın hard diskinde rahatlıkla saklanabilir. Bu tür teknoloji kullanmak işletmelerde önemli ölçüde fiziksel alan tasarrufu sağlar.

Bilgi işleme, işletmeleri en alt kademedan en üst kademeye kadar bilgi işleyen ve karar üreten birimler olarak görmektir. İşletmelerin çevreye uyumu ancak bilgilerin toplanması, işlenmesi ve bir karar sürecinde kullanılmasıyla mümkündür¹⁷⁰.

Bilgisayarlar ve bilgisayar ağları, elektronik posta, internet, intranet ve extranet gibi yollardan bilginin kimlerde olduğunun bilinmesini sağlamakta ve bilgiyi paylaşmaları gereken ancak birbirinden uzakta bulunan insanları bir araya getirmektedir¹⁷¹. Kriz yönetiminde bilişim teknolojisinin bu özelliği, işletmeyi tek vücut ve tek yumruk haline getirerek krize karşı bir bağışıklık sistemi oluşturur. Ancak şu unutulmamalıdır ki, işletmede kullanılan bilişim araçları

¹⁷⁰ Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul Üniversitesi İşleme Fakültesi Yayını, 4. Baskı, s. 251

¹⁷¹ Davenport, Prusak, a.g.e., s. 43

petrol taşıyan boru hattı gibidir. Bilgi işleme ve paylaşma kültürü olmayan bir işletmede, kriz yönetimi esnasında bilişim araçlarından istenen faydalar sağlanamaz.

İşletme yöneticileri krizi belirten uyarı sinyallerini görememiş veya önemsememiş olabilirler. Bazen kriz, işletme yöneticilerinin inisiyatifi dışında gelişerek de ortaya çıkmış olabilir. Sebep ne olursa olsun işletme rutin faaliyetlerini yerine getiremez hale gelmiştir, yani krizin içine girmiştir ve çok acil olarak içinde bulunduğu krizin yönetilmesi gerekmektedir. Bu aşamada yapılacak olan ilk iş işletmeyi krizin tahrip edici etkilerinden korumaktır.

Krizin analizini doğru yapabilmek, alınacak tedbirler konusunda kriz yöneticisinin doğru istikamete gitmesini sağlar. Kriz yöneticisinin bilişim teknolojilerini bilmesi ve işletmede bilişim alt yapısının bulunması, krizin analizini yapılmasını kolaylaştırır.

Kriz yöneticisi işletmede meydana gelebilecek kargaşanın önüne geçebilmek için iletişim teknolojilerini kullanmalıdır. Departman sorumluları ile çok yakın diyaloga girerek çalışanların psikolojilerini ve moral değerlerini takip etme imkanı bulabilirler. Ancak sakın bir ortamda krizin tanımını daha sağlıklı yapılabilir.

Kriz yönetiminde bilişim araçlarından faydalanılacaksa öncelikle krizin bilişim sistemlerine verdiği hasar tespit edilmelidir. Hasar tespiti göz ardı edilirse kriz yöneticileri yanılgıya düşerek yanlış kararlar verebilirler. Bilişim sistemlerinin işlerliği, veri transferinin yapıp yapılamaması ile test edilebilir. İhtiyaç duyulan bilgilere ulaşabilme yeteneği ve sistemin yedekli olup olmaması önemlidir. İşletme sadece bir bölgede faaliyet gösteriyorsa bilişim alt yapısının onarılması veya işler hale getirilmesi daha kolaydır. İşletme farklı bölgelerde faaliyet gösterdiği zaman işletmenin kontrolünde olmayan nedenlerle bilişim alt yapısından faydalanılamayabilir. Bu durumda sistemin işler hale getirilmesi daha zorlaşır. Bu olumsuz durumu hesaplayan bazı şirketler günümüzde doğrudan dijital uydu hizmetlerini kullanmaktadırlar.

Gerekli alt yapının sağlıklı işlemesiyle bilişim sistemleri; kriz yönetiminde krizin boyutlarını belirlerken, kriz yönetim planını oluştururken, kriz ortamında yürütmeyi sağlarken, kriz iletişimini gerçekleştirirken ve kriz şartlarında karar verirken kriz yöneticilerine önemli destek sağlar.

2.2.1.1. Krizin boyutlarının belirlenmesinde bilişimin rolü

Kitap bir bilgi hazinesiyken bilgisayarlar günümüzde bilgi dönüştürücüsü olarak kullanılmaktadır¹⁷². Bilgi dönüştürücüsü olarak kullanılan bilgisayarlar, krizin boyutlarının belirlenmesinde işletmelerde mutlaka kullanılmalıdır. Krizle karşı karşıya kalmış bir işletme, içine düştüğü krizin analizini doğru yaptıktan sonra krizin boyutlarını belirlemesi gerekir. Krizin analizinden çıkan sonuçlar, krizin niteliğini ortaya çıkaran mali, iktisadi, ekonomik, çevresel ve beşeri nedenlerdir. Bu nedenlerin işletmeyi etkileme derecesi krizin boyutlarının belirlenmesine yardımcı olur.

Kriz barometresinin hazırlanıp, krizin boyutlarının belirlenebilmesi için kriz yöneticilerinin gerçek zamanlı verilere ihtiyacı olacaktır. Kriz yöneticilerinin departman sorumlularına veya bizzat bilgisayar kullanıcılarına yerel veya geniş alan ağları sayesinde ulaşmaları oldukça kolay olur. Kriz barometresinin hazırlanmasında kullanılan beş soruya verilecek cevaplar, işletmenin birimlerinin krizden etkilenme derecesini ve krize karşı dayanıklılıklarını ortaya koyar. Sorulara verilen cevaplar bilişim teknolojileri sayesinde gerçek zamanlı olarak kriz takımının eline ulaşır ve sağlıklı verilerle oluşturulmuş bir kriz barometresi elde edilmiş olur.

İşletmenin farklı coğrafyalarda kurulmuş üretim merkezleri bulunabilir. Bazen fiziksel tahribatlar nedeniyle bu işletmelerde yıkım meydana gelir. Bu durumda kriz hakkında en sağlıklı bilgi, yıkıma uğramış işletme dışından birilerinin görevlendirilerek, işletme hakkında kriz takımına bilgi aktarmasıyla elde edilir. Günümüzde bilgi ve iletişim teknolojileri bir araya getirilerek oldukça fonksiyonel cihazlar üretilmekte ve insan adeta mobil haberleşme merkezi haline gelmektedir. Bilgisayarlar cep telefonlarına veya uydu telefonlarına entegre edilerek ses ve veri haberleşmesi rahatlıkla sağlanabilir.

Bilişim teknolojileri sayesinde, krizin boyutlarının belirlenmesi sadece kriz barometresinin hazırlanmasıyla sınırlı değildir. Bilişim teknolojisi kullanan bir işletmenin veri ambarı vardır. Girişim kaynak planlaması sayesinde envanter, stok ve imalat gibi değerler çok kolaylıkla görülebilir. Kriz barometresine cevap verilebilecek cevaplar dışında, bu tür bilgiler işletmenin krize karşı dayanıklılığını ortaya koyarak krizin boyutunu daha sağlıklı bir biçimde belirlemesine yardımcı olur.

¹⁷² H. Barthelmess, "Knowledge Processing – A Prevailing Condition of the Future", *Welding In The World*, 1996, Vol: 37, No:1, s. 33

2.2.1.2. Kriz yönetimin planının oluşturulmasında bilişimin rolü

Krize engel olacak önleyici tedbirler arasında kriz yönetim planı oluşturularak işletmenin imajının korunması ve dış çevrede varolan güveninin sürdürülmesi önem taşımaktadır¹⁷³. İşletmenin krizden etkilenme derecesi ortaya çıkınca, krizle mücadele etmek için hazırlanan planın hangi kıstaslara dayanacağı belli olur. İşletmede hali hazırda bir plan mevcut değilse, hemen bir kriz yönetim planı oluşturulmalıdır. Kriz yönetim planı kriz takımı ve yöneticilerinin işletmeyi etkileyen krizle nasıl başa çıkacaklarını belirleyen bir plandır.

Kriz yönetim planının hazırlanmasında bilgisayar ve bilgisayar programlarından yoğun biçimde faydalanılır. Özellikle bilgisayarlar, planların çok hızlı bir şekilde yapılmasını ve yayınlanmasını sağlarlar. Bilgisayar simülasyon programları sayesinde birden fazla hazırlanan planların fayda mahsur analizi yapılarak en doğru plana ulaşabilir.

Kriz yönetim planı hazırlanırken bilişim teknolojilerini kullanan işletmelerin en büyük sorunu haline gelen durum, bilginin aşırı miktarda olmasıdır. Yöneticiler her şey hakkında her şeyi bilmeye çalışırlarsa hiçbir planlama ve iş yapamazlar¹⁷⁴. Aşırı bilgi yükleme işinden kaçınılarak en seri şekilde kriz yönetim planı oluşturulmalıdır.

Kriz yönetim planının hazırlanmasından sonra ilgili birimlere dağıtılması ve işletme çalışanlarının bir planın varlığından haberdar olması oldukça önemlidir. Hazırlanan plan, işletmede kurulu bir ağ ve yeteri kadar bilgisayar mevcut ise kolaylıkla çalışanlara duyurulabilir. Plan hakkında çalışanların fikirleri alınmak istenirse de gene aynı yolla bilgiler toplanabilir.

2.2.1.3. Bilişimin kriz ortamında yürütmeyi sağlamaya etkisi

Kriz ortamında yürütmeyi sağlama, işletmenin krizden kurtulabilmesi için gerekenlerin yapılmasıdır. Yürütmeyi sağlama merkezi veya merkezkaç şeklinde iki türlü olarak gerçekleştirilebilir. Her iki yürütme tarzının da fayda ve mahsurları vardır. Kriz yöneticisi için amaç, en fazla faydayı elde edeceği bir yönetim şeklini bulmak ve uygulamaktır. Kriz işletmede bir şeyleri değiştirmiştir. Kriz yöneticileri işletmedeki bu değişimi yönetmeye çalışmaktadırlar. Kriz ortamında işletmedeki değişim organizasyon içi ve organizasyon dışı yeniliklere adapte olmakla açıklanabilir¹⁷⁵. Bu yenilik özellikle işletmenin tamamına yayılarak kriz ortamında yürütme

¹⁷³ Laurence Barton, "Crisis Management: Preparing for and Managing Disasters", *The Cornell and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 35, No. 2, April 1994, s. 60

¹⁷⁴ Angela Edmunds, Anne Morris, "The Problem of Information Overload In Business Organisations", *A Review of The Literature, International Journal and Information Management*, 20 (2000), s. 24

¹⁷⁵ Rahul De, Biju Methew, *Issues in The Management of Web Technologies: A Conceptual Framework, International Journal and Information Management* 19 (1999), s. 430

sağlanabilir.

Bilişim teknolojilerinin işletmede kullanıyor olması, yöneticiler için kriz ortamında yürütmenin sağlanmasını oldukça kolaylaştırır. Kriz ortamında hızlı ve doğru karar almak, alınan kararları en seri şekilde uygulamaya sokmak, krizden kurtulmak için oldukça hayati öneme haiz hareketlerdir. Merkezi yürütmeye kararlar çok hızlı alınabilir ama hatalı olabilir, merkezkaç yürütmeye ise alınan kararlar sağlıklıdır fakat zaman kaybı çok fazladır. Bilişim teknolojileri, her iki yürütme şeklinin faydalarını birleştirirken mahsurlarını da ortadan kaldırır.

Yönetim destek sistemlerinde hedef, yapılan işin etkin bir şekilde sonuçlandırılmasıdır¹⁷⁶. Bilgisayarlarda kullanılan yönetim destek sistemleri, kriz yöneticilerinin hızlı kararlar alabilmeleri için ihtiyaç duyulan bilgiyi sağlayan sistemlerdir. Yönetim destek sistemleri yöneticilerinin belirsiz ve sürekli değişen çevrede isabetli kararlar verebilecekleri bilgiyi yöneticinin hizmetine sunarak onların işlerinin kolaylaşmasına yardımcı olurlar. Yapay zeka olarak adlandırılan bu sistemler, kriz yöneticisini bir karar verme sürecinin sonuna götürür. Dikkat edilmesi gereken nokta, bilgisayarın sadece kendine girilen verileri işleyerek ulaştığı kararının, krizin insanlar üzerinde yarattığı psikolojik ve sosyal etkileri göz ardı ederek ulaştığı sonuç olmasıdır.

İşletmede kurulu bilgisayar ağı merkezi olarak alınan kararların merkezkaç yürütme şeklinde uygulanmasını sağlar. Bilişim teknolojileri, merkezi planlama ve adem-i merkezi yürütmeyi sağlayarak kriz ortamında yürütmenin hızla devreye girmesini sağlar.

Farklı coğrafyalarda birimleri olan işletmelerde kullanılan bilişim teknolojileri, birimler arasında senkronizasyonun sağlanmasına yardımcı olur. Birbirinden farklı ortamlarda bulunan iki kriz yönetim takımının arasındaki bilgi alışverişi İnternet veya İtranet sayesinde sağlanabilir. Yöneticiler elektronik posta adreslerini kullanarak yazışmaları gerçekleştirebilirler. Daha büyük ve gelişmiş organizasyonlarda video konferans sistemlerinin kullanılması sayesinde kriz yönetim takımları karşılıklı olarak toplantılar yapıp ortak kararlar da alabilirler.

2.2.1.4. Bilişimin kriz iletişiminin gerçekleştirilmesine etkisi

Kriz ortamında yürütmenin sağlanmasında iletişim çok önemlidir. Bilgi akışının kesildiği işletmelerde, örgütsel çatışma, uyuşmazlık, kararlarda isabetsizlik ve sorun çözmede isteksizlik kendini gösterir¹⁷⁷. Krizden etkilenen bir çok kesim vardır. Öncelikle işletme çalışanları, işletmeye hammadde sağlayan firmalar, işletmeye kredi veren kuruluşlar, işletmenin hissedarları, rakip işletmeler ve bazen kamuoyunun işletmede nelerin olup bittiğini öğrenme ihtiyacı kriz ortamında

¹⁷⁶ Robert J. Thierauf, *Decision Support Systems for Effective Planning and Control*, Englewood Cliffs, 1986, s. 78

¹⁷⁷ Türkmen, a.g.e., s. 27

artar.

Tüm kaygıları gidermek için bir haber merkezi ve bu haber merkezinin başında görevli bir kriz sözcüsü seçilir. Haber merkezi, teknolojinin bütün imkanlarını kullanarak bilgiye ihtiyacı olanları bilgilendirmelidir. Hangi haberlerin iletmeye değer olup, hangilerinin iletmeye değer olmadığına da yöneticiler yani kriz yönetim takımı karar vermelidir¹⁷⁸.

Bilişim teknolojilerini kullanan işletmeler, öncelikle kriz takımı ve haber merkezi arasında gerçek zamanlı bilgi akışının sağlanabildiği bir bilgisayar ağı kurmalıdırlar. Bununla birlikte eğer ihtiyaç varsa bilgi merkezi ve basın yayın kuruluşları arasında İnternet vasıtasıyla istenildiğinde ulaşılabilecek bir ağ oluşturulur. Haber merkezi telefon ve televizyon sistemlerinin kullanılmasına da elverişli olmalıdır.

Kriz takımından gelen bilgiler sayesinde, haber merkezinden bilgi talep eden her kuruluşa gereken bilgiler süratle verilerek veya basın açıklaması yapılarak isteyen her kişi veya kuruluş bilgilendirilir. Bu sayede şeffaf bir kriz yönetimi sağlanmış olur. Şeffaf olmayan bir kriz yönetimi tehlikeli sonuçlar doğurabilir. Örneğin 2003 yılında Çin'den bütün dünyaya yayılan SARS (Akut solunum yetmezliği) hastalığı Çin Hükümetinin hastalığa karşı kapalı bir kriz yönetimi uygulaması ve gerçek bilgileri dünya kamuoyundan saklaması sonucu, hastalığın dünyadaki etkileri beklenenin çok üstünde olmuştur.

2.2.1.5. Bilişimin kriz şartlarında karar vermeye etkisi

Kriz şartlarında yöneticilerin üzerinde doğal olarak zaman baskısından kaynaklanan bir stres oluşur. Kriz yöneticilerinin rasyonel kararlar verebilmeleri için üzerlerindeki stresten kurtulmaları gereklidir. İşlerin iyiye gitmediği zamanlarda kimse başarısızlığı üstlenmek istemez. Kriz takımı böyle stresli ve işlerin kötüye gittiği bir dönemde kararların alınmasında işletme yöneticilerin içinde görev aldıkları ideal bir ortamdır.

Bilişim araçları, kriz ortamında yöneticilerin karar verme işlevini de kolaylaştırır. Kriz şartlarında başvuru stratejik düşünme yöntemi, beyin fırtınası yöntemi, delphi yöntemi ve karar konferans yöntemi, bilgisayar destekli kullanılıncı alınan kararların isabet oranı da artar. İşletmenin bilgisayarlarında kullanılan operasyon destek sistemleri, işletmede yapılan faaliyetler neticesinde ortaya çıkan verilerin kullanılmasıyla ilgili süreçleri kapsar.

Operasyon destek sistemlerinin alt konusu olan kayıt işleme sistemi, işletmedeki verileri ihtiyacı olanların hizmetine sunmak için kullanılır. İşletmede tutulan kayıtların tamamının

¹⁷⁸ Silver, a.g.e., s. 73

bilgisayar ortamına aktarılması sayesinde kriz yönetim takımının üyeleri bu kayıtlara kolaylıkla ulaşabilirler ve kriz yönetiminde kullanılan dört farklı karar verme yöntemini daha fonksiyonel kullanma imkanı bulurlar.

İnternet ve İtranet gibi ağlar işletmenin dış çevreye açılan pencereleridir. Bu sayede, krizi yaşayan işletmenin dış çevreyle sıkı bir iletişimi kurulur. Kurulan iletişim sayesinde, yöneticilerin ihtiyacı olan bilgiler, diğer verilerden arındırılarak filtrelenmiş bir biçimde önlerine gelir. Gelen bilgilerin rehberliğinde kriz yöneticileri daha sağlıklı kararlar alabilirler.

2.2.2. Bilişimin kriz yönetim süreci safhalarına etkisi

Bilginin, işletme yönetimine olan etkisi asla reddedilemez. Bilgi yeniliklere ulaşmada, diğer firmalarla rekabette ve işletme içi yönetimde vazgeçilmez bir unsurdur. Bilgi tabanlı bir ekonomide başarılı iş performansı göstermek, bilgiye ulaşmaya ve öğrenmeye bağlıdır. Bilginin değeri işletmenin ve çalışanlarının bilgiyi etkin ve etkili kullanma kabiliyetleriyle ölçülebilir. Bilginin etkin ve etkili kullanılması için örgüt tabanına yayılmış olması gerekir¹⁷⁹. Bilgi kriz yönetim sürecinde etkin ve etkili kullanılarak işletme en kısa zamanda eski konumuna getirilmelidir.

Kriz yönetim süreci, uyarı sinyallerinin belirlenmesi, hazırlık ve korunma, krizin kontrol altına alınması, denge durumuna dönüş ve öğrenme değerlendirme safhalarından oluşur. Bunlardan uyarı sinyallerinin belirlenmesi ve hazırlık ve korunma kriz öncesi yönetimi, krizin kontrol altına alınması ve denge durumuna dönüş kriz zamanı yönetimi, öğrenme ve değerlendirme ise kriz sonrası yönetimi ilgilendiren konulardır.

Kriz yönetim süreci safhaları değerlendirilirken, bir çok faktörün bu safhaları olumlu veya olumsuz yönde etkilediği görülür. Bilişim teknolojileri işletmelerde farklı şekillerde ve farklı oranlarla kullanılır. Bilişim teknolojilerinin kullanılma oranı, işletmenin kriz yönetim süreci safhalarını etkiler.

2.2.2.1. Bilişim uyarı sinyallerinin belirlenmesine etkisi

Kriz yönetiminde uyarı sinyalleri, krizin ipuçlarının ortaya çıktığı safhadır. Uyarı sinyalleri işletme içinde ve işletme dışından gelen bütün verilerin dikkate alınmasını gerektirir. Kriz öncesi yönetimin ilgi alanına girdiği için bu safhada yapılan doğru tespitlere dayanılarak alınan isabetli kararlar işletmenin sağlıklı bir şekilde devam etmesini sağlar.

¹⁷⁹ Jakki J. Mhor, "The Management nad Control of Information in High- Tehcnology Firms", *The Journal and High Technology Management Research*, 1996, Vol: 7, No. 2, s. 264

Bilişim araçlarının bu safhada işletmede kullanılıyor olması, kriz ile ilgili birçok sinyalin tespit edilmesine yardımcı olur. İşletme içi bilgilerin bilgisayarlar yardımıyla doğru analiz edilmesi, işletme içinden kaynaklanacak bir krizin sinyallerini işletme yöneticilerine erkenden haber verebilir. Bilgisayarlarla denetlenen departmanların çeşitli istatistikteki bilgileri birçok şeyi ifade edebilir. Örneğin, departman çalışanlarının işe başlama saatleri, üretim bandında birim saatte yapılan iş miktarı, çalışanların viziteye çıkma durumları, finans bölümünden avans para çekilme miktarı istatistiksel olarak değerlendirildiğinde çalışan personelin iş tatmini ve işletmeye olan bağlılıkları hakkında aydınlatıcı bilgiye sahip olunabilir.

İşletme dışı çevreden gelen uyarı sinyalleri de oldukça önemlidir. Günümüzde büyük firmaların çoğu ürünlerini veya hizmetlerini reklamlar vasıtasıyla piyasada satmaya çalışmaktadır. Aynı firmalar kendi İnternet sitelerini oluşturarak ürünlerini burada sergilemekte ve on-line olarak pazarlamaktadır. İşletmeler sattıkları ürün hakkında oluşacak şikayet, memnuniyet ve dilekleri kurdukları ücretsiz telefon hatları veya on-line ürün pazarladıkları internet sitelerinden öğrenmektedirler. Bu sitelerde sadece ürün hakkında değil, ürünün alındığı bayilerle ilgili de bazı talepler olmaktadır.

Ülkenin siyasi ve ekonomik durumu rakip işletmelerin toplumda oluşturdukları imaj, hammadde temin edilen işletmelerin genel yapısı ve kredi alınan kurum veya kişilerin finanssal pozisyonları işletme tarafından takip edilmesi gereken konulardır. Bu bilgilerin hepsinin bulunduğu en kapsamlı ve en ucuz yer ise internet'tir.

İşletme yöneticileri, somut uyarı sinyallerine ulaşmak için bilişim teknolojilerinden bilgisayarı, bilgisayar ağlarını ve iletişim araçlarını etkili bir şekilde birleştirerek sağlıklı uyarı sinyallerine ulaşırlar. Elde edilen sinyal doğru tahlil edildiği takdirde işletmenin önündeki dönemde kaybedeceği birçok değeri çok az bir çabayla kaybetmeden kurtarmış olur.

2.2.2.2. Hazırlık ve korunma safhasında bilişimin rolü

Uyarı sinyallerinin tespit edilmesiyle birlikte işletme yöneticileri, en kısa zamanda ortaya çıkacak zaafiyet için tedbir almak zorundadırlar. Tedbirler alınırken iç ve dış çevre sürekli analiz edilmelidir. İşletme henüz kriz ortamına girmemiştir ve korunma safhası dikkate alınmazsa, kriz bütün şiddetiyle işletmenin her biriminde etkisini gösterecektir.

İç ve dış çevre analizi, bir önceki bölümde anlatılan bilişim araçlarıyla etkili bir biçimde analiz edilebilir. Hazırlık ve korunma safhasında krize yakalanmanın kaçınılmaz hale geldiği tespit edilirse, kriz zamanı yönetim için bilişim alt yapısı planlanıp hazırlanmalıdır. Bu aşamada kriz

yönetim takımının devreye girmesi beklenmektedir¹⁸⁰. Bu nedenle kriz yönetim takımı önceden belirlenmeli ve kriz takımının departmanlar ve dış çevreyle olacak iletişiminin sağlıklı yapılabilmesi için gerekli tedbirler alınmalıdır.

2.2.2.3. Krizin kontrol altına alınmasında bilişimin rolü

Kriz ortamında sorunların üstesinden gelirken bilginin değeri ancak doğru zamanda , doğru bilginin işletme yöneticisinin eline ulaşmasıyla artar. Gelen bilgiyle birlikte harekete geçip, problem çözme sürecinde bu bilgiyi kullanmak da problemi çözmek kadar önemlidir¹⁸¹. İlk iki aşamada başarısız olan işletme yönetimi sayesinde, işletme tamamen krizin içine girmiştir. Bu aşamada yapılması gereken en önemli şey işletmenin mevcudiyetinin devam ettirilmesi, krizin kayıplarının en aza indirilmesi ve eğer becerabilirlerse krizden işletme için bazı faydaların sağlanmasıdır.

Kriz zamanı hayatta kalabilmenin tek yolu, korkusuzca kararlar vermektir¹⁸². Dolayısıyla işletmenin bilişim teknolojilerine ve bilişim araçlarına en fazla ihtiyaç duyduğu safha, krizin kontrol altına alınmaya çalışıldığı zamandır. Bu safhada kriz yöneticileri zamana karşı yarışmaktadırlar. Geç veya yanlış alınacak bir karar işletmeyi yıkıma sürükleyecektir. Kriz yöneticileri ihtiyaçları olan bilgiye çok hızlı ulaşmak isterler ve ulaştıkları bilgiyle hemen harekete geçerek gerekli kararları alıp, aldıkları kararları yürürlüğe koymaya çalışırlar. İşletme içinden ve dışından bütün çıkar grupları kriz yöneticilerinin hareketlerini çok dikkatli izlemekle ve gelecekteki tavırlarının bu duruma göre belirlemektedirler.

Bu safhada işletme içi ve işletme dışı çevre oldukça belirsizdir. İç ve dış çevre işletmeden gelecek bilgileri beklerken, kriz yöneticileri de işletme içinden veya dışından gelecek bilgilere ihtiyaç duyarlar. Bu şekilde karşılıklı bilgi ihtiyacının olduğu bir ortamda, bilişim araçlarının değeri her zamankinden çok fazla olur. İşletmede daha önceden bulunan bilişim alt yapısı, kriz yöneticilerinin işini kolaylaştırır. İşletmede bilişim alt yapısı yoksa kriz zamanı bu alt yapıyı kurmak hemen hemen imkansızdır. Kriz ortamında işletmede krize verilen ilk tepki finanssal yönden tasarrufa yönelmektir. Bilişim alt yapısını oluşturmak ek bir maddi bir yük oluşturacağından işletme yöneticileri finanssal harcamaları çok fazla düşünmezler.

Önceden kurulmuş olan bilişim alt yapısı işletmenin kriz ile mücadelesinde kriz yöneticilerinin işlerini kolaylaştırır. Bilişim alt yapısı işletmede bilgisayarlarının kullanıldığını ve

¹⁸⁰ Mitroff, "Crisis Managment: cutting through the confusion", s. 19

¹⁸¹ Penelope Yates, Marcer and David Bawden, "Managing the Paradox: The Valuation of Knowledge and Knowledge management", *International Journal of Information Science*, 28 (1) 2002, s.23

¹⁸² Silver, a.g.e., s. 32

bir ağ ile birbirlerine bağlı olduğunun göstergesidir. Bunların yanında, bir veri bankasının bulunduğunu ve veri madenciliğinin işletmede kullanıldığını bilişim alt yapısı belirler. İşletmenin dış çevreyle olan iletişimi ise internet, extranet ve diğer telekomünikasyon araçları vasıtasıyla gerçekleşir.

Kriz yöneticileri işletmenin alt birimleri hakkında gerçek zamanlı bilgiye ihtiyaç duyarlar. Departmanlarda çalışan işçi sayısından makine adedine, arızalı malzeme listesinden üretilen ürünlerin stok durumuna, işletmenin hali hazırda kasasındaki para durumundan yapılan üretim sözleşmelerine kadar birçok bilgi, kriz zamanlarında kriz yöneticisi tarafından bilinmesi gereken bazı bilgilerdir. İşletmede krizin neden kaynaklandığını tespit ettikten sonra, krize neden olan zafiyete karşı tedbir almak kriz yöneticisinin öncelikli görevidir.

Kriz ortamında ihtiyaç duyulan çok basit bilgilere ulaşmak bile bazen çok fazla zaman kaybına neden olabilir. Bilişim teknolojisi kullanmayan bir işletmede çalışan kadın işçi sayısını öğrenmek veya 25 yaşı altında çalışan işçi mevcuduna ulaşmak kriz zamanlarında yöneticilerin saatlerini alabilir. Öncelikle insan kaynakları bölümü mevcutsa, oraya danışılacak ve eğer ellerinde sağlıklı bilgi varsa onlardan temin edilecektir. Tutulan kayıtlar güncel değilse bütün departmanlara haber gönderilecek, daha sonra istenen bilgiler toparlanacak ve birleştirildikten sonra kriz yöneticisinin önüne sunulacaktır. Böyle bir yapıda kriz yöneticisinden işletme için yapacak bir şeyler beklemek oldukça iyimser bir yaklaşım olacaktır.

İşletmede bilişim teknolojilerini kullanım zamanının geldiğinin bazı ipuçları vardır. Bu ipuçları şunlar olabilir; İşletmenin bir bölümü, benzer işi yapan diğer departmanın ne yaptığını bilmiyordur. Çalışanlar günün büyük kısmını işleriyle ilgili arayış içinde geçiriyordur. İşletmede ziyaretçilerle yapılan görüşmelere ayrılan zaman oldukça azalmıştır. En önemlisi, işletmedeki bilgi işçisi konumundaki çalışanlar organizasyonu terk etme eğilimi içindedirler ve diğer firmalardan cazip teklifler almaktadırlar¹⁸³. Kriz ortamında bilişim araçlarına olan ihtiyaç yukarıda sıralanan nedenlerle kendiliğinde ortaya çıkmaktadır.

Bilişim teknolojilerinin öneminin böyle kritik zamanlarda daha da arttığı açıkça görülmektedir. İşletme, kriz ortamında kendini iyi algılayamazsa, gücünü hassasiyetini ve zayıf taraflarını belirleyemezse krizle mücadele etmesi çok zorlaşır. Bilişim araçları kriz ortamında işletme yöneticilerini denizde boğulurken onlara hayat veren can simidi gibidir. İşletme zor günlerinde bilişim araçları sayesinde büyük dalgalar arasında suyun üstünde kalmayı başarabilir.

¹⁸³ J. Liebowitz, "Knowledge Management and Its Link to Artificial Intelligence", *Expert Systems with Applications*, 20 (2001), s. 3

2.2.2.3.1. Kriz yönetim takımı ve bilişim

İşletme yönetimi vakit geçirmeden kriz yönetim takımını işin başına geçirmelidir. Kriz yönetim takımının oluşturulması, işletmenin kendisini işin sorumluluğuna vermesinin bir göstergesidir¹⁸⁴. Kriz yönetim takımı, yönetimi devraldıktan sonra ilk iş olarak ya önceden hazırlanmış kriz yönetim planını uygulamaya başlar yada eğer plan hazır değilse en kısa sürede kriz yönetim planını hazırlayarak uygulamaya koyar.

Krizle boğuşan bir işletmede bilgisayarların kullanılıyor olması ve bu bilgisayarların birbirlerine yerel alan ağı ile bağlanması kriz yönetim takımının işini oldukça kolaylaştırır. Kriz yönetim takımının çalıştığı ofise, hemen işletmede bulunan bilgisayarlardan bir kaçı getirilerek yerel alan ağına entegre edilmesi sağlanır. Kriz yöneticilerinin istenilen bilgiye ulaşmalarını sağlamak için kullandıkları bilgisayarların tam yetkiyle donatılmış olması gerekmektedir. Kriz yöneticileri aldıkları yetkiyle istedikleri alt birimin bilgilerine ulaşma imkanı bulurlar. Kurulan bu sistemin sayesinde işletmede kargaşa yaratabilecek ve yanlış anlaşılmalara neden olacak gereksiz telefon görüşlerinin ve koşuşturmaların önüne geçilmiş olur.

İşletmede bir veri bankasının olması kriz yönetim takımının geçmişle ilgili yapacağı araştırmaları da kolaylaştırır. İşletmenin eski çalışanları, eski üretimi ve eski performansı ile ilgili her türlü bilgiye tozlu raflardan getirilmiş klasörlerden ulaşmak yerine, bilgisayar tuşlarına dokunarak ulaşılabilir. Bunun için kriz yönetim takımının kullandığı bilgisayarların veri bankasıyla ağ bağlantısının yapıp veri bankasında her türlü veriye ulaşabilmeleri için en üst düzey yetki bilgisayarlara verilmelidir.

Kriz yönetim takımı kriz hakkında çalışanları bilgilendirmek için bir sözcü belirlemelidir. Belirlenen sözcü belli aralıklarla çalışanların karşısına çıkıp krizin etkileri ve alınan tedbirler konusunda bilgi vermelidir. Yapılan açıklamalar arasında geçen zaman çalışanlar için oldukça uzun bir süredir. Kriz ortamında, çalışanlar arasında çıkabilecek dedikoduları önlemek ve morali arttırmak için kriz sözcüsü bilişim araçlarından faydalanmalıdır. Kendisine tahsis edilen bilgisayarı işletmenin alt birimlerine ulaşmak için kullanmalıdır. Çalışanlara duyuracağı site adresine krizle ilgili her türlü gelişmeyi yazarak, bütün bilgisayar kullanıcılarını bu haberlerden faydalanmalarını sağlamalıdır. Bu sayede işletme içinde şeffaf bir kriz yönetimi uygulanacak, işler kötüye gitse bile çalışanların işletmeye olan inancı ve bağlılığı azalmayacak aksine daha da artacaktır.

Kriz yönetim takımı, seçeceği kriz sözcüsünün yanında işletme çalışanlarının da

¹⁸⁴ Regester, a.g.e., s. 63

fikirlerinden faydalanmak için bir temsilci belirlemelidir. Çok kritik zamanlarda takım üyelerinin hiç birinin aklına gelmeyen orijinal bir fikir, işletmede herhangi bir çalışan tarafından ortaya atılabilir. Çalışanların kriz hakkında fikirlerini almak ve orijinal düşüncelerden faydalanma düşüncesi kriz yönetimi boyunca devam edecekse, bu ancak bilişim teknolojisi sayesinde olabilir. Seçilen temsilci bir elektronik posta adresi belirler ve bunu bütün çalışanlara duyurur. Bütün bilgisayar kullanıcıları, işletmenin her yerinden bu adrese yazacakları elektronik postalarla kriz yönetim takımını düşünsel olarak destekleyebilirler. Bilgisayar sayesinde kurulan eş zamanlı bilgi aktarma sistemi, işletmede kriz ortamında güveni tesis eder.

Kriz yönetim takımı işletme içinde bilişim sayesinde tedbirler alırken dış çevreye de aynı önemi vermelidir. İşletme dışından bir çok çıkar grubu, krizin işletmeyi etkileme derecesini öğrenmek ister. Kriz yönetim takımı da işletme dışındaki dünyada global gelişmelerden yerel pazar hareketlerine kadar çeşitli haberlere ihtiyaç duyarlar. Bu haberler güvenilir ve zamanında gelip değerlendirilebilirse krizin aşılmasında faydalı olabilirler. Kriz yönetim takımı bir üyesini dış çevreyle ilgili haberleri medyadan takip etmesi için görevlendirmelidir. Medya haber yayıncıları geneli yayınladığından, seyredilme ve tiraj kaygısı verdikleri haberlerde daima ön planda olur. İşletme için dış çevreyle ilgili detaylar çok önemlidir. Detay haberlere İnternette rahatlıkla ulaşılabilmektedir. Ayrıca İnternet servis sağlayıcıları istenilen haber başlığı ile ilgili detaylı bilgileri anlık olarak kullanıcıların hizmetine sunabilmektedir. Basında geçen bir haber, İnternet sayesinde detaylandırılarak işletme için faydalı bilgi haline getirilebilir.

Kriz, aynı zamanda birçok riskle işletmeyi karşı karşıya bırakır. Risk yönetiminin hedefi, gelecekle ilgili belirsiz olayları aydınlatmak, ölçmek ve kontrol altına alarak kayıpları en aza indirmektir¹⁸⁵. Kriz zamanı dış çevrenin işletme hakkında ne düşündüğünü bilmek, risk yönetimini yöneticiler açısından kolaylaştırır. İşletme için dış çevrede müşterilerin fikirleri kriz dönemlerinde daha da kıymetlidir. İşletmeyi ayakta tutacak ürün veya hizmetin karşılığında ödenen bedel müşterilerden sağlanır ve işletmeye artı bir değer olarak katkı sağlar. Müşterilerin işletme ve ürünler hakkında ne düşündüklerini öğrenmek için işletmenin İnternet sitesinden bir iletişim hattı kurulmalı ve müşterilerin düşünceleri kriz yönetim takımı tarafından kontrol edilmeli, düşünceleri de dikkate alınmalıdır.

Tüm bu yapılanların sonunda harekete geçen kriz yöneticileri, işlerin doğru yapılıp yapılmadığını ve yapılan işin neticesini öğrenerek krize karşı başarının sağlanıp sağlanmadığını öğrenmek isterler. Çıktının hatasız olması için girdinin ve sürecin çok iyi kontrol edilmesi gerekir.

¹⁸⁵ Thomas Finne, "Information Systems Risk management: Key Concepts and Business Processes", *Computers&Security*, 19 (2000), s. 237

Ürün veya hizmetin ortaya çıkana kadar geçirdiği evreleri bilgisayar destekli kontrol eden sisteme süreç kontrol sistemi denir. Süreç kontrol sistemi bir çoğu özel maksatlarla kullanılan bilgisayarlardan oluşur. İnsanın yapacağı kontrolü bu bilgisayarlar yaparlar. Bilgisayarlar hiç yorulmadan dikkatleri hiç dağılmadan süreci kontrol edebilirler. Kriz yöneticileri işletmede bu bilgisayarlara ulaşarak üretim süreci hakkında detaylı bilgiye anlık ulaşma imkanı bulurlar. Üretim hattının neresinde hangi işlerin yapıldığını öğrenmek oldukça kolay bir hale gelir.

2.2.2.4. Bilişimin denge durumuna dönüşteki rolü

Krizin kontrol altına alınmasıyla birlikte işletmede işler yavaş yavaş rutin halini almaya başlar. Kriz atlatılmıştır ama işletme yönetimi krizi uygun bir biçimde değerlendiremediyse, işletme eski gücünden çok fazla kaybetmiştir. Bu safhada işletmede doğru işler yapılarak en kısa zamanda eski gücüne ulaşması için gerekli çaba sarf edilmelidir.

Kriz denge durumuna döndükten sonra, işletme çalışanları organizasyondaki konumlarına göre kendi kendilerine farklı değerlendirmeler yaparlar. Kimi yeterli bilgiye ulaşamadığından şikayet ederken kimi de çok fazla bilgi nedeniyle şikayetini dile getirir. İlk şikayet hiyerarşinin en üstündeki yöneticilerde birine ait olabilir. Astları kriz zamanı onu tam olarak bilgilendirmemiştir. Belki en alttaki bir çalışan da üst kademenin kendilerine bir şey söylememesinden aynı şikayeti dile getirmektedir. Eksik bilgilendirme işletmelerin genelde en büyük sorunudur¹⁸⁶.

Bilişim araçları, bu safhada kriz yönetim takımı tarafından kriz dönemindeki kadar sıklıkla kullanılmaz. Eğer işletme kriz zamanını bilişim araçlarından yoksun bir biçimde geçirdiyse bilişim teknolojilerinin kıymeti ortaya çıkmıştır. İşletme yöneticilerinin yapması gereken ilk iş bilişim teknolojilerinin işletmede kullanılması için alt yapıyı hazırlamaya başlamak olmalıdır. Bir sonraki kriz döneminde işletme mutlaka bilişim araçlarına sahip olmalıdır.

Bilişim teknolojilerini kullanan bir organizasyonda, krizin denge durumuna dönüş safhasında kriz takımı üyeleri kendi görevlerinin başına dönebilirler. Kurulu bilişim alt yapısı, yapılan işlerin ve planlanan faaliyetlerin uygulanıp uygulanmadığını tepe yöneticileri tarafından kontrol edilebilmesini rahatlıkla sağlar. Tepe yöneticileri bilişim araçlarını kullanarak dış çevreye güven mesajları vermelidirler. Dış çevredeki rakip işletmeler ve pazar hareketleri dikkatle izlenmeli duruma göre gerekli manevralar yapılmalıdır.

¹⁸⁶ K. Janowitz, P. Koniger, "Drowning in Information, but Thirsty for Knowledge", *International Journal and Information Management*, 1995, Vol. 15, No. 1, s. 5

2.2.2.5. Bilişimin krizden sonra öğrenme ve değerlendirmeye etkisi

Kriz tamamen atlatıldıktan sonra işletme yönetimi krize karşı bağışıklık sistemi geliştirmek için bazı faaliyetlerde bulunmalıdır. Kriz geride kaldığından geriye dönüp hataların nelerden kaynaklandığının tespitini yapmak ve kriz anında yöneticilerin kendi öz eleştirilerini yapması işletmenin önündeki döneme güvenle bakmasını sağlayacaktır. Krize hazırlıksız işletmeler de öğrenmektense başkalarını suçlamaya veya mazeretler üretmeye daha fazla önem vereceklerdir¹⁸⁷.

Bilgisayar kayıtları bu safhada işletme yöneticilerinin kullanacağı en kıymetli belgelerdir. Kayıtlar tarandığı zaman işletmeyi krize götüren nedenlerin ip uçları bu belgelerde bulunabilir. Kriz döneminde işletmede krize karşı alınan tedbirler gene bilgisayar kayıtları sayesinde yıllarca saklanabilir. İşletme yöneticileri kayıtları incelemeli, hatalar zincirinin nereden ve nasıl başladığını bulmalıdırlar. İşletmenin krize yakalanmasıyla ilgili sorumlulukları olanlar gerekirse işletmeden uzaklaştırılmalıdır.

İşletmede tutulan bilgisayar kayıtları daha sonraki dönemler için eğitim yardımcı malzemesi olarak kullanılmalıdır. Tepe yönetimi herhangi bir kriz ortamında oluşturacağı kriz yönetim takımını zaman zaman bir araya getirerek belli bir senaryo dahilinde tatbikatlar yaptırmalıdır. Ortaya konacak senaryoların kaynağı daha önce yaşanan krizlerin kayıtlarından kolaylıkla alınabilir. Bilgisayarlara yüklenen simülasyon programları da kriz yöneticilerinin kendini geliştirmesi için kullanılabilen ucuz maliyetli eğitim malzemeleridir. İşletme çalışanları öğrenme ve değerlendirme safhasında geçmişten ders alarak bir daha aynı hataları yapmamak için gerekli beceriyi ve kabiliyeti kazanırlar.

2.2.3. Kriz yönetiminde bilişimi kullanma isteksizliği

Bazı işletme yöneticileri krize yakalanmadan önce veya kriz esnasında, eğer kullanıyorlarsa, bilişim teknolojilerini kullanmak istemezler. Reuters Haber Ajansı'nın 1994, 1995, 1996 yıllarında İngiltere'de yaptığı bir araştırmada işletme yöneticilerinin bilginin değerini bilmelerine rağmen, bilgiyi elde etme konusunda zorlandıkları ve fazla bilgi yükünden rahatsızlık duydukları saptanmıştır. Özellikle endüstri alanında faaliyet gösteren işletme yöneticilerinin bilginin elde edilmesi konusunda isteksiz oldukları ve kendilerinin de bunun farkında oldukları belirlenmiştir. Bununla birlikte birçok işletmede sadece internetin kullanıldığı ve bütün bilgi ihtiyacının sadece bu kaynaktan sağlanma eğiliminin oldukça fazla olduğu görülmüştür¹⁸⁸.

¹⁸⁷ Mitroff and Pearson, a.g.e., s. 23

¹⁸⁸ C. Oppenheim, "Managers' Use and handling of Information", *International Journal and Information Management*, 1997, Vol. 17, s. 247-248

Bilişim araçlarının organizasyonlar üzerinde çok büyük değişiklik yapma etkileri almasına rağmen çeşitli nedenlerden dolayı işletme yöneticileri bilişim teknolojilerinden faydalanmazlar. Bunlardan en önemlisi değişime karşı dirençtir. Değişime karşı direnme insanın doğasında vardır ve insan yeni teknolojileri her zaman taktirle karşılayıp öğrenme sürecinde kullanmak istemez. Bilişim teknolojileri, kriz yöneticileri tarafından bir faaliyeti yapmak için faydalanılan araç olmaktan ziyade onların üzerlerine yüklenmiş fazladan iş şeklinde algılanırlar. Bir başka neden ise eğitim ve öğretime işletmede verilen önemin yetersizliğidir. Bilişim teknolojilerini kullanmak için teknolojiyi bilen çalışanlara ihtiyaç vardır. Çalışanlar bilişim teknolojileri konusunda eğitilmezlerse etkin bir biçimde bilişim araçlarını kullanamazlar.

Bazı yöneticiler işletmede bilgi güvenliği konusunda aşırı hassas oldukları için bilişim sistemlerini işletmelerinde kullanmak istemezler. İşletmenin bilişim araçlarını kullanması, üretim yaptığı pazardaki rekabet şansını işletmenin elindeki bilgilerin başka ellere geçmesiyle azaldığı düşünülür. Mevcut bilişim ağıları sayesinde işletme için hayati öneme sahip bilgiler çalınabilir veya tahrip edilebilir.¹⁸⁹

Bilişim teknolojilerinden haberdar olunmadığı zaman, teknolojiye ulaşmak ve kullanmak da oldukça zorlaşır. Kriz yöneticilerinin sadece bilişim teknolojilerinden bilgisayarların, internetin, yerel alan ağlarının, extranetin, veri bankasının, veri madenciliğinin ve girişim kaynak planlamasının ne amaçla kullanıldığını bilmesi, yöneticilerin bilişim araçlarına karşı daha bilinçli yaklaşmasını sağlar. Ayrıca işletmenin bilişim altyapısını oluşturmak için ayırabileceği bir kaynak yoksa kriz yönetiminde bilişim teknolojilerinden faydalanılamaz. Bilişim teknolojileri geliştikçe ürünlerin fiyatları da düşmektedir. Burada ayrılan kaynak sadece cihaz alımıyla sınırlı değildir. İşletmeler kaynak olarak alınan cihazların eğitim, kurulum, bakım ve idame ettirebilme maliyetlerini de hesaplamak zorundadırlar. Kriz esnasında kaynak bulmak oldukça zor olduğundan işletme yöneticileri bilişim araçlarını almak istemezler.

Bilişim teknolojileri çok hızlı geliştiğinden bu teknolojinin hızına ayak uydurmak da oldukça zordur. İşletmeler kullandıkları sistemleri güncellemezlerse çok kısa zamanda modası geçer ve güncelliğini kaybeder. İşletme yöneticileri bilişim araçlarının çok çabuk eskidiğini düşünerek bu alana yatırım yapmak istemezler. Bazı işletme yöneticileri de bilgi teknolojilerine yapılan yatırımı sadece normal zamanlarda kullanacaklarını düşünürler. Onlara göre kriz yönetimi normal bir yönetim tarzı değildir ve normal zamanlarda kullandıkları bilişim araçlarından kriz yönetiminde faydalanamazlar. Bazı işletme yöneticileri kriz ortamında bilişim teknolojilerine

¹⁸⁹ Gerald L Kovacich., "Protecting 21st Century Information – It's Time for a Change", *Computers & Security*, 20 (2001), s. 210

yatırım yapmaktansa, buraya ayıracakları kaynağı krizden etkilenenlere vermeyi tercih ederler. Böylece işletme, çıkar gruplarının beklentilerini kısa vadede karşılamış olur.

Anlatılan nedenlerden dolayı bilişim teknolojilerini işletmelerinde krizden önce veya kriz esnasında kullanmayan işletme yöneticileri, işletmelerinin öğrenen organizasyon olamamasını sağlayarak rekabet güçlerini önemli ölçüde azaltmış olurlar. Bilişim araçları olmadan ortaya çıkarılan bilgi eğer yetki nedeniyle kullanılamıyorsa ve bilgiyi üreten bu bilgiyi kullanma fırsatını elde edemiyorsa, organizasyonda gerçek anlamda öğrenmeden bahsedilemez. Bilişim teknolojiler bilgi konusunda yetki kullanımını ortadan kaldırarak işletmede bilgi paylaşımını sağlar.

2.2.4. Kriz yönetimini öğrenmede bilişimin rolü

Bilişim teknolojilerinin çalışanlar üzerinde, işletmedeki gruplar üzerinde, yönetim işlevleri üzerinde ve iş süreçleri üzerinde yarattığı etki, birleşerek organizasyon üzerinde önemli değişiklikler yaratır. Bilişim teknolojileri sayesinde öğrenme faaliyeti önemli ölçüde gelişmiş ve öğrenen organizasyonlar ortaya çıkmıştır.

Öğrenen organizasyonlarda iç öğrenmenin yanında dış öğrenme de oldukça önemlidir. 2000'li yıllara gelindiğinde müşteri güdümlü işletmeler ortaya çıkmıştır. Müşteri güdümlü işletmenin, çalışanların tümünün müşterileri tanıyabileceği geniş bir ara yüzü vardır. Çalışanlar müşterileri eni ürünler, destek sistemleri ve her iki taraf için de yararlı olacak yöntemler üzerinde işbirliği yapmaya davet eder. Bu etkileşimi kolaylaştırmak için yeni iletişim becerilerini, yeni araçları ve yeni insanları proje gruplarına kolaylıkla alıp çıkartmak gerekebilir¹⁹⁰.

Öğrenen organizasyonlar, bilişim araçları sayesinde yağmur ormanına benzemektedirler. Yağmur ormanının sakinleri kabileler gibidirler. Bir araya gelir, aynı yere doluşur ve bir anda ayrı yönere gidebilirler. Kabileler yağmur ormanının koşullarına ordulardan çok daha iyi uyum sağlarlar. Kabilelerde milliyetçilik, küçük gruplara bağlılık, karşılıklı birbirlerine bağımlılık, ticaret ve devingenlik oldukça gelişmiştir¹⁹¹. Kriz ortamında kabilenin bu özellikleri işletmenin varlığını devam ettirebilmesi için olması gereken şartlardır.

¹⁹⁰ David Siegel, *Şirketinizi Geleceğe Taşıyın*, Çev. Kutluk Özgüven, Literatür Yayınları, İstanbul, 2001, s. 131

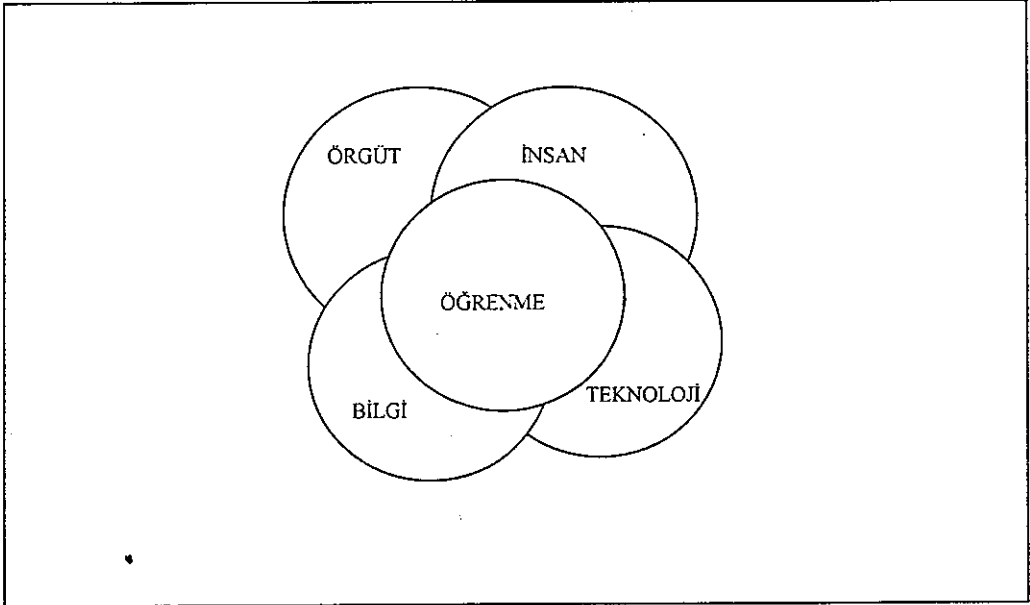
¹⁹¹ Siegel, a.g.e., s. 153

2.2.4.1. Öğrenme ve öğrenen organizasyonlar

Yaşanan bilgi çağında, işletmeleri çağdaş bir organizasyon olarak nitelendirebilme, işletmelerin öğrenme konusundaki istekleriyle ölçülür. “Öğrenen organizasyon “ terimi ilk kez 1990 yılında Peter Senge’nin Beşinci Disiplin adlı eserinde kullanılmıştır. Bilgi, işletmede oluşturulup tüm organizasyona yayılıyorsa ve tüm çalışanlar tarafından kullanılarak işletmenin rekabetinde yeni ürünlerin oluşturulması için kullanılıyorsa, böyle bir işletmede öğrenmeden bahsedilebilir.

Öğrenmenin çalışanlar üzerinde etkili olabilmesi için, çalışanlar üzerinde bazı psikolojik etkilerinin olması gerekir. Öğrenmenin temel koşullarından biri, çalışanların uygun bir içimde motive edilmeleridir. Öğrenme arzusu olmadan öğrenme gerçekleştirilemez. Öğrenme işletmede bireyselleştirilmelidir. Her çalışanın algı seviyesi ve öğrenme yeteneği farklıdır. Öğrenme bireyselleşirse psikolojik olarak çalışanların katılımı artar. Öğrenen organizasyonların vazgeçilmez kullanım araçları olan bilişim malzemelerinin kullanım şekli mümkün olduğunca anlamlı bir biçimde çalışanlara öğretilmelidir¹⁹².

Öğrenen organizasyonların oluşabilmesi için bazı temel bileşenlerin olması zorunludur. Bu bileşenler sayesinde işletmede öğrenme sağlanabilir. Bileşenler içinde insan, bilgi ve teknoloji üçgeni öğrenmenin merkezindeki unsurlardır. İnsan teknoloji vasıtasıyla bilgiye ulaşabilir ve yeni açılımlarda ulaştığı bilgiyi kullanabilir. Bu bileşenler Şekil 2.7.’de gösterilmiştir.



Kaynak: Yazıcı, a.g.e., s. 203

Şekil 2.7. Öğrenen Organizasyonların Temel Bileşenleri

¹⁹² Dursun Bingöl, İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, 4ncü Baskı, İstanbul, 1998, s. 197-199

Öğrenen organizasyonlarda işletmenin her seviyesinde yeni ve faydalı fikirlere ihtiyaç vardır. İşletmenin çevresindeki değişime ayak uydurabilmesi için çoğaltan değil, üreten fikirlere ihtiyaç vardır. Faydalı bir fikir, ileriki dönemlerde hiç umulmayan faydalar sağlayabilir. Bu, hem yöneticilerin, hem çalışanların, hem de örgütün başarısına katkıda bulunur¹⁹³.

Öğrenen organizasyon, bir işletmenin yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, değişen çevre koşullarına ayak uydurması için bilgiyi kullanması, çalışanlarını geliştiren bir sistem yaratması ve sonuç olarak da kendini yenileyen dinamik bir organizasyon olması demektir¹⁹⁴. Öğrenen organizasyonlarda öğrenme süreci; bilginin, ilişkileri ve sezgilerin geliştirilmesi, geliştirilen bu bilginin organizasyon mensuplarınca paylaşılması ve paylaşılan bilginin kullanılmasından oluşur¹⁹⁵.

Öğrenen organizasyon, üyelerinin gerçekten arzuladıkları sonuçları yaratmak için kapasitelerini durmadan genişlettikleri, içlerinde yeni ve coşkulu düşünme tarzlarının beslendiği, kolektif iş birliğinin sınırlandırılmadığı ve birlikte öğrenmenin sürekli öğrenildiği bir örgüttür¹⁹⁶. Öğrenen organizasyonların özellikleri genel olarak üç grupta incelenebilir. Öğrenen organizasyonların sıralanan bu üç özelliği Şekil 2.8.'de gösterilmiştir. Bunlar;¹⁹⁷

- Strateji ile ilgili özellikler,
- Yapısal özellikler,
- Dış çevre ile ilgili özellikler.

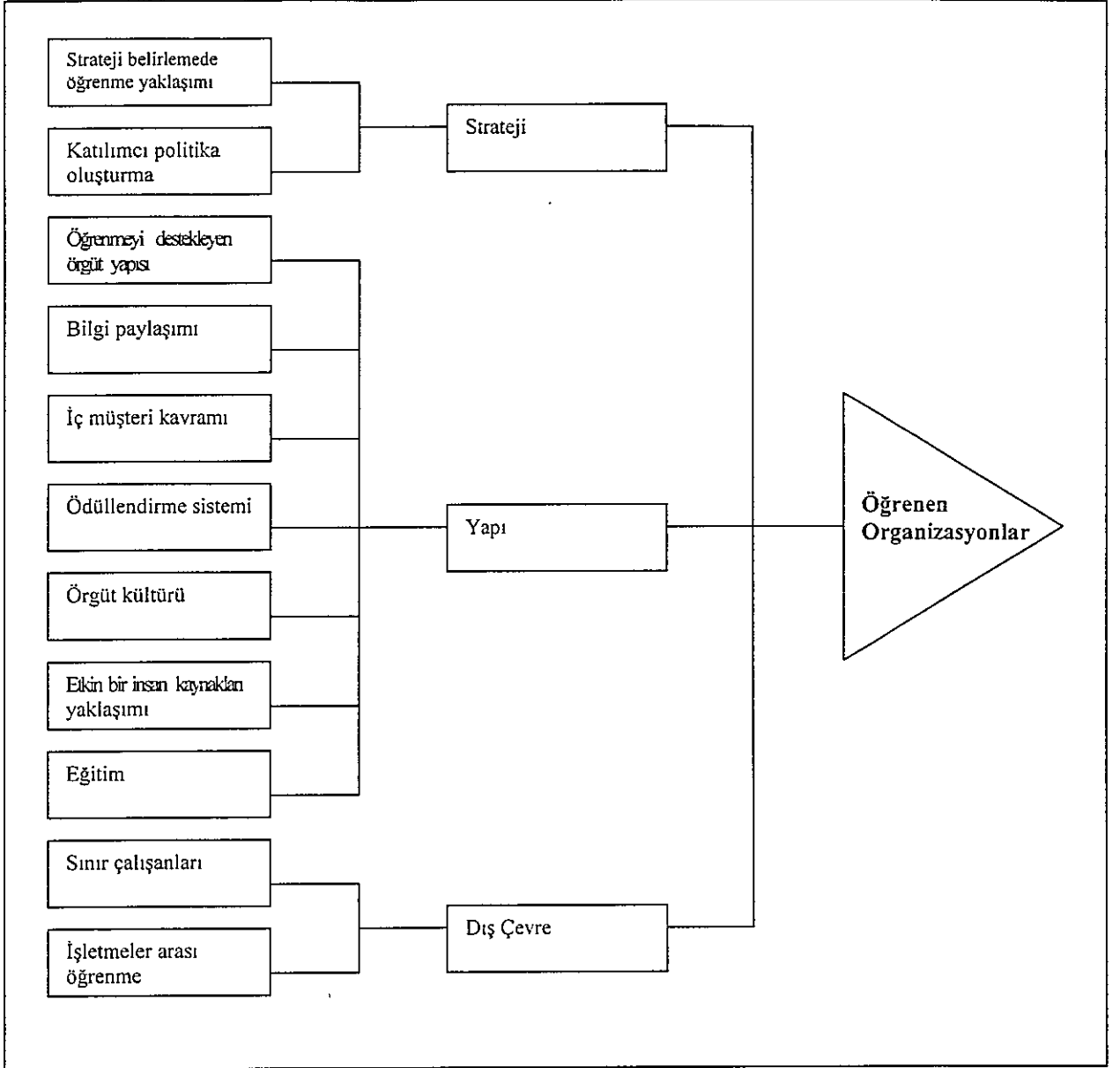
¹⁹³ Nurullah Genç, *Zirveye Götüren Yol Yönetim*, Timaş Yayınları, 6ncı Baskı, İstanbul, 1998, s. 203

¹⁹⁴ Mike Pedler, J.Burgoyne and T.Boydell, *The Learning Company*, Mc Graw Hill, New York, 1991, s.1

¹⁹⁵ Koçel, a.g.e., s. 337

¹⁹⁶ Peter M. Senge, *Beşinci Disiplin*, Çev. Ayşegül İLDENİZ, Ahmet DOĞUKAN, Yapı Kredi Yayınları, 8nci Baskı, İstanbul, 2001, s. 11

¹⁹⁷ Yazıcı, a.g.e., s. 169



Kaynak: Yazıcı, a.g.e., s. 170

Şekil 2.8. Öğrenen Organizasyonların Özellikleri

2.2.4.2. Bilişimin kriz yönetimindeki öğrenmeye etkisi

Bilişim teknolojilerinin işletmede kullanılmaya başlamasıyla bilgi paylaşımı örgüt bazında yayılmaya başlar. Bilginin örgüt içinde yayılması ve entegre edilmesi, işletmede kullanılan bilgisayar sistemleri, bilgisayarlar arasında kurulan ağ sistemleri, işletmenin birlikte iş yaptığı şirketler veya iş ortakları ile işletme arasında kurduğu ağ sistemleri veya örgüt içinde çalışanların tüm dünyadaki gelişmeleri izleyebilecekleri İnternet uygulamaları bilginin paylaşılmasını veya dışardan alınmasını sağlayan bilişim uygulamalarıdır¹⁹⁸.

¹⁹⁸ Yazıcı, a.g.e., s. 125-126

Kriz yönetiminde kişisel bilgisayarlar, işletmede karmaşık takım ilişkilerini öğrenmeyi, karmaşık iş ilişkilerini öğrenmeyle bütünleştirmeyi mümkün kılar. Problemi saptama, ortaya koyma, test etme ve zor problemlerle karşılaşıldığında kurgusal modeller oluşturmaya imkan sağlarlar. Bunlar hem mesleki görüş ve deneyim için, hem de bu görüşleri elde etmek için kullanılan strateji ve politikalar için gerekli ortamlardır. Bilgisayarlar öğrenen organizasyonların disiplinlerini tamamlamaları için kritik teknolojik cihazlardır. Çalışanlara oyunla öğrenmenin gücünü tekrar hatırlatırlar¹⁹⁹.

Bilginin zamanında ve doğru bir biçimde kullanıcıya ulaşması, onun karar sürecinde yaratacağı katkısı arttıracaktır. Öğrenen organizasyonlarda bilgi, tüm çalışanlar için aynı ölçüde ulaşılabilir ve paylaşılabılır olmalıdır. Bilgi işletmenin damarlarında oluşan kan gibidir. İşletmede her birimin bilgiye ihtiyacı vardır ve herkes tarafından bilginin aynı seviyede paylaşılması öğrenen organizasyonların etkinliğini artırır²⁰⁰. Bilgiye duyulan ihtiyaç kriz ortamında daha da arttığı için, bilişim araçları kriz yönetiminde yöneticilerin bilgi ihtiyaçlarını önemli ölçüde karşılar.

Öğrenen organizasyonların sosyal içerik yönünden iki farklı özelliği vardır. Birinci özellik, işletmedeki karşılıklı öğrenme ve çalışanların bireysel öğrenmesidir. İşletmeler bilgiyi kendi yöntemleri ile depolarlar. Zamanla örgüt üyelerinden öğrenilen bilgi birikir. Böylece karşılıklı öğrenme, işletmelerdeki araştırma ve kendi çıkarına kullanma arasındaki dengeyi kurmaya yardımcı olur. İkinci özellik, işletmeler arası üstünlük yarışının şartlarıdır. Birbirleriyle rekabet eden işletmeler, birincilik için birbirlerine üstünlük sağlamaya çalışırlar. Bilginin rekabet üstünlüğüne katkısı, öğrenmeye odaklanmanın arkasındaki güçtür²⁰¹. Bilişim araçları bireysel öğrenme ve rekabet üstünlüğü konularında işletmenin faaliyetlerini kolaylaştırarak öğrenen organizasyon olma yolunda işletmeye önemli katkılar sağlar. Kriz yönetiminde bu iki avantaja sahip olan işletmeler, krizin olumsuz etkilerini rakiplerine göre daha kolay üzerlerinden atabilirler.

Bilgiyi bulma, depolama ve ulaşmayla ilgili teknolojilerin öğrenen organizasyonlarda kullanılması gerekir. Bilginin işletme içinde etkili olarak kullanılması ise ancak bilişim araçları sayesinde gerçekleşebilir. Bilişim araçlarının kullanımı işletmenin karar verme sürecini hızlandırır ve bilgi paylaşımından doğan sinerjik etki bilginin artmasını sağlar²⁰². Karar verme süreci hızlı çalışan bir işletme krizi daha kolay yönetebilir.

¹⁹⁹ Senge, a.g.e., s. 339

²⁰⁰ YazıcıI, a.g.e., s. 174

²⁰¹ J. G. March, "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, February 1991, s. 73-74

²⁰² David Lei, John W.Slocum, Robert A. Pitts, "Designing Organizations for Competitive Advantage", *Organizational Dynamics*, Vol. 27, No. 3, Winter 1999, s. 33

Bilişim altyapısı olmadan öğrenen organizasyonlardan bahsetmek mümkün değildir. İşletmede kullanılan bilgisayarlar ve bilgisayar ağları, işletmenin fiziksel boyutlarını değiştirmiştir. Binlerce kilometre uzaktaki işletmeler kendi aralarında kurdukları ağlar sayesinde istedikleri her türlü bilgiyi birbirlerine ulaştırabilmektedirler. Bilişim alt yapısı sayesinde işletmede hiyerarşi düzleşmiştir. Herhangi bir konu hakkında düşüncesi olan bir bilgisayar kullanıcısı en tepedeki yöneticiye kadar rahatlıkla ulaşabilmektedir. Kriz zamanı yöneticiler, istedikleri şahıslara hemen ulaşmak isterler ve gelişmelerden anında haberdar olmak isterler. Bilişim araçları kriz ortamında öğrenmeyi kolaylaştırarak krizi çözmede yöneticilere yardımcı olmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. KRİZ YÖNETİMİNDE BİLİŞİMİN ÖNEMİNE İLİŞKİN BİR UYGULAMA

Bu bölüm; araştırmanın amacı, hipotezleri, varsayımları, yöntemi, araştırmanın bulguları ve yorumlamasından oluşmaktadır.

3.1. Araştırmanın Amacı

İşletmeler, günümüzde çok hızlı değişen çevre koşullarına ayak uydurmak zorundadırlar. Hızlı değişime uyum sağlayamayan işletmeler, değişen çevre koşullarının getirdiği olumsuzlukları yönetemediklerinden krizlerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Niteliği ne olursa olsun, organizasyonların krizle başa çıkmaları için kriz yönetimi konusunda hazırlıklı olmaları gerekmektedir.

Bilgi toplumunun organizasyonlara kazandırdığı yeni teknolojik araçların en önemlisi bilgisayardır. Bilgisayar ve ağ bağlantılı teknolojik araçların tamamı bilişim teknolojileri olarak isimlendirilmekte ve günümüz işletmelerinde bu makine ve teçhizattan organizasyonlar faydalanmaktadır. Bilişim teknolojilerinin en önemli özelliği; verilere ulaşma, ulaşılan verileri işleme ve bilgiye dönüştürülen verileri işletmenin tamamına yayabilmedir.

Çalışmanın teorik bölümünde, kriz ve bilişim hakkında temel tanımlar ve kavramlar ile kriz yönetiminde bilişimin önemi hakkında literatür taraması yapılmıştır. Bilimsel kaynaklardan faydalanılarak sistematik bir çalışma ortaya konmuştur. Çalışmanın araştırma kısmında organizasyonda kriz yönetiminde bilişim sistemlerinin ne kadar etkili olduğu konusunda yapılan anketin sonuçları değerlendirilecektir.

3.2. Araştırmanın Varsayımları

Aşağıdaki varsayımlar bu araştırmanın temelini oluşturmaktadır.

1. Araştırmaya katılan yöneticiler çalıştıkları işletmelerde ,niteliği farklı da olsa, zaman zaman krizlerle karşılaşmaktadırlar.
2. Kriz yönetiminde yöneticiler, işletmenin zarar görmemesi için bulundukları yönetim kademesine göre ellerinden geleni yapmaktadırlar.
3. Araştırmaya katılan yöneticilerin ankete verdikleri cevaplarda açık yüreklilikle, içten ve samimi oldukları kabul edilmiştir.

3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Bu çalışmanın hipotezleri aşağıda sıralanmıştır;

1. Bilişim alt yapısı, işletmede oluşacak bir krizin yönetilmesine yardımcı olur.
2. İşletmelerin iletişim ağının faal olması, krizi yönetiminde etkinliği arttıran bir faktördür.
3. İşletmede bilgiye ne kadar kolay ulaşırsa, oluşacak kriz de o kadar kolay yönetilir.
4. Krizi yönetirken bilginin paylaşılması, krizin çabuk atlatılmasına katkıda bulunan bir faktördür.

3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışma sadece Temmuz 2003’de Erzurum ilinde faaliyetini sürdüren kamu ve özel sektöre ait kurum ve işletmelerde çalışan üst, orta ve alt kademe yöneticileri üzerinde yapılmıştır. Bu araştırmanın bulguları söz konusu yöneticilerden sağlanan verilerle sınırlıdır. Kamu sektöründe çalışan yöneticilerin anketi cevaplama isteksizliği hazırlanan anketlerin tamamının cevaplandırılmamasına neden olmuştur.

3.5. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın ana kütlesini Temmuz 2003’de Erzurum ilinde faaliyette bulunan işletmeler oluşturmaktadır. Anılan tarihte ne kadar yöneticinin görev yaptığı bilinmemektedir. Yöneticiler, kurum ve işletmeler arasından kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenmiştir. Aynı departmanda çalışan ve aynı kademeye sahip yöneticilerin anketi doldurmalarından özellikle kaçınılmıştır. Yöneticilere doğrudan anketörlerce ulaşılmıştır. Hazırlanan 350 adet anketin 298’ine cevap verilmiştir. Değerlendirmeye temel alınan anket sayısı da 298’dir.

Anketlerde yöneticilerin demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik format ve 30 sorunun “Likert Ölçeği”ne göre cevaplandırılması istenen skala bulunmaktadır. Yöneticilerden her soruya hangi oranda katılıp katılmadıklarını yada kararsızlık durumlarını belirtmeleri istenmiştir. Ankette “(5) Tamamen Katılıyorum, (4) Katılıyorum, (3) Kararsızım, (2) Katılmıyorum, (1) Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde beşli dereceleme sistemi kullanılmıştır. Genel bir yargıya ulaşmayı kolaylaştırmak için anket soruları beş alt alt boyuta ayrılmıştır. Anket formunun düzenlenmesinde literatürdeki kaynaklardan faydalanılmış ve taslak haline getirilen anket soruları tez yöneticisinin ve diğer akademisyenlerin görüşlerine sunulmuş ve en son haline ulaşmıştır.

3.5.1. Araştırmada kullanılan istatistiksel yöntemler

Araştırmada aritmetik ortalama, standart sapma, en küçük değer ve en büyük değer istatistiksel yöntemleri kullanılmıştır. İlişki testi olarak korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Grupların kıyaslanmasında ise Ti Testi ve tek yönlü varyans (Annova) yöntemi kullanılmıştır. Ayrıca frekans dağılımı, yüzde oranları ile veriler daha detaylı olarak değerlendirilmiştir.

3.5.2. Araştırma verilerinin analiz edilmesi

Anket verileri SPSS 10.0 For Windows (Statistical Program For Social Sciences) programında değerlendirilmiştir. Sorular Değişken Tanımlama bölümünde tanımlandıktan sonra Veri Görüntüleme bölümünde ankete katılanların demografik özellikleri ve sorulara verdikleri cevaplar rakamsal olarak girilmiştir. İşlenmemiş veriler SPSS programının hesaplama ve analiz menülerinde işleme tabi tutularak tablolar ve grafikler oluşturularak anketle ilgili değerlendirmeler yapılmıştır.

3.6. Araştırma Bulgularının Sınıflandırılması ve Değerlendirilmesi

Anketin birinci kısmı cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışılan sektör, çalışılan kurum büyüklüğü, ve çalışılan yönetim kademesinden oluşan altı adet tanımlayıcı değişkenden oluşmaktadır. Anketin ikinci kısmında ise, tablo 3.1’ de görüldüğü gibi beş alt boyuttan oluşan 30 adet soru bulunmaktadır.

Tablo 3.1 : Anket Sorularının Alt boyutlara Göre Dağılımı

ALT BOYUTLAR	SORU NUMARALARI
KRİZ YÖNETİMİ	1-2-3-4-5-6-7-8-9
BİLGİ ALT YAPISI	10-11-12-13-14-15
İLETİŞİM AĞI	16-17-18-19-20
BİLGİYE ULAŞILABİLİRLİK	21-22-23-24
BİLGİ PAYLAŞIMI	25-26-27-28-29-30

3.6.1. Bulgularda yer alan tanımlayıcı değişkenlerin değerlendirilmesi

Bu bölümde, uygulanan anket sorularından alınan sonuçlara göre yöneticilerin örnek kütleye oranları tespit edilerek araştırmaya genel bir görünüm kazandırılmıştır. Bu sonuçlar tablolaştırılarak aşağıdaki şekilde düzenlenmiştir.

3.6.1.1. Yöneticilerin cinsiyete göre dağılımı

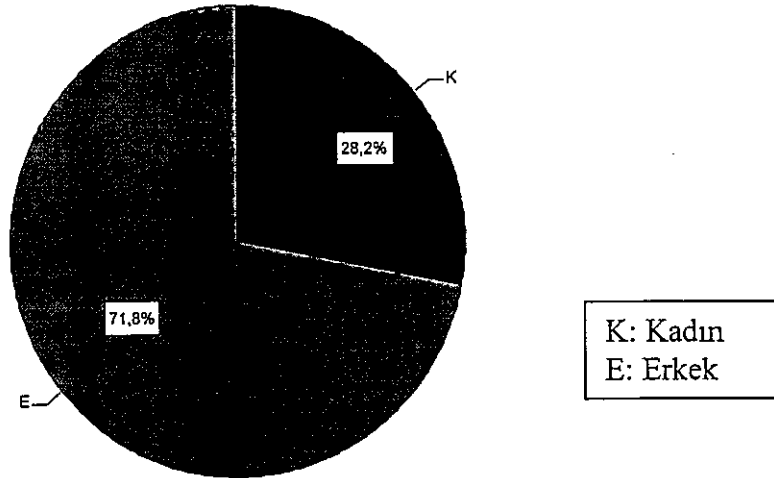
Tablo 3.2’de görüldüğü gibi ankete cevap veren yöneticilerin cinsiyete göre dağılımı şu şekilde gerçekleşmiştir. Yöneticilerin çoğunluğunun erkek olduğu görülmektedir. Çalışma hayatında erkeklerin yönetici olarak çoğunluğu temsil ettiği dikkat çekmektedir.

Tablo 3.2 :Anket Uygulanan Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

CİNSİYET	F (SAYISI)	%(YÜZDESİ)
Kadın	84	28,2
Erkek	214	71,8
TOPLAM	298	100,0

Anket uygulanan yöneticilerin cinsiyetlerine göre dağılımı aşağıda grafiksel olarak da gösterilmiştir.

Grafik 3.1: Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı



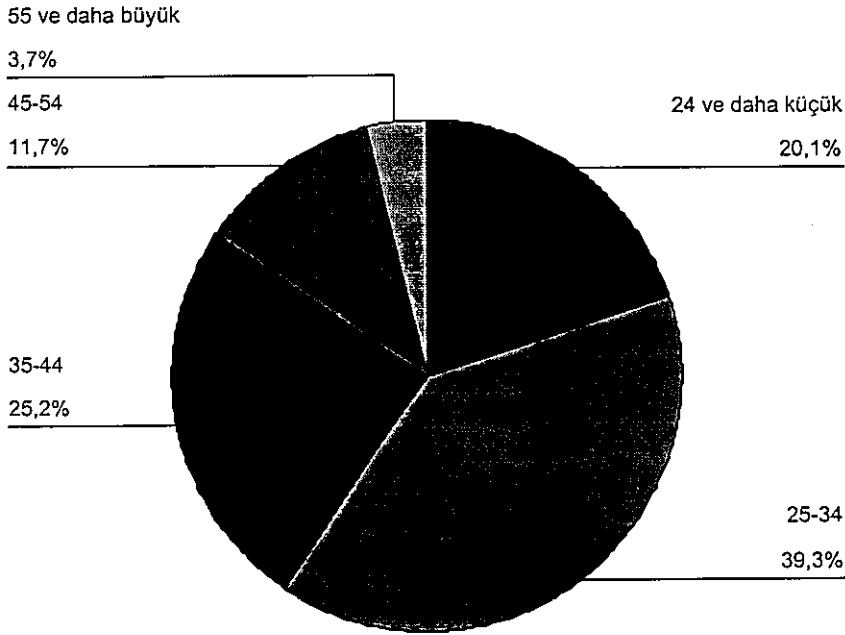
3.6.1.2. Yöneticilerin yaş gruplarına göre dağılımı

Tablo 3.3’de görüldüğü gibi, ankete cevap veren yöneticilerin yaş gruplarına göre dağılımı şu şekilde gerçekleşmiştir. Yöneticilerin yaklaşık % 85’i 44 ve daha aşağı yaş gruplarına dahildirler. Bu durum ankete katılan yöneticilerin oldukça genç olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.3 :Anket Uygulanan Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

YAŞ GRUBU	F	%
24 ve Daha Küçük	60	20,1
25-34	117	39,3
35-44	75	25,2
45-54	35	11,7
55 ve Daha Büyük	11	3,7
TOPLAM	298	100,0

Anket uygulanan yöneticilerin yaş gruplarına göre dağılımı aşağıda grafiksel olarak da gösterilmiştir.

Grafik 3.2: Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

3.6.1.3. Yöneticilerin eğitim düzeylerine göre dağılımı

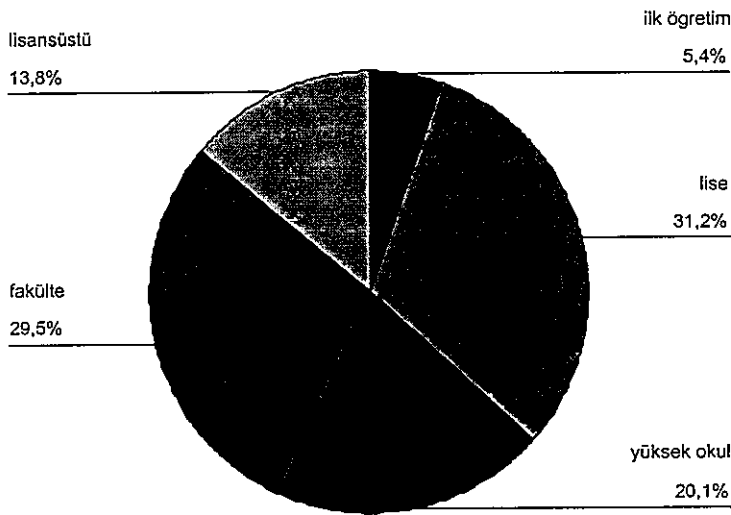
Tablo 3.4’de görüldüğü gibi, ankete cevap veren yöneticilerin eğitim düzeylerine göre dağılımı şu şekilde gerçekleşmiştir. ankete cevap veren yöneticilerin çoğunluğunun lise, yüksek okul ve fakülte mezunu oldukları görülmektedir. Yüksek lisans yapan yönetici sayısı ise azımsanmayacak orandadır. Her bir eğitim düzeyi ayrı ayrı incelendiğinde ankete katılan yöneticilerden lise mezunu olanların oranı % 31,2 ile en yüksektir.

Tablo 3.4 :Anket Uygulanan Yöneticilerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

EĞİTİM DÜZEYİ	F	%
İlk öğretim	16	5,4
Lise	93	31,2
Yüksek Okul	60	20,1
Fakülte	88	29,5
Lisansüstü	41	13,8
TOPLAM	298	100,0

Anket uygulanan yöneticilerin eğitim düzeyine göre dağılımı aşağıda grafiksel olarak da gösterilmiştir.

Grafik 3.3: Yöneticilerin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı



3.6.1.4. Yöneticilerin çalıştığı sektöre göre dağılımı

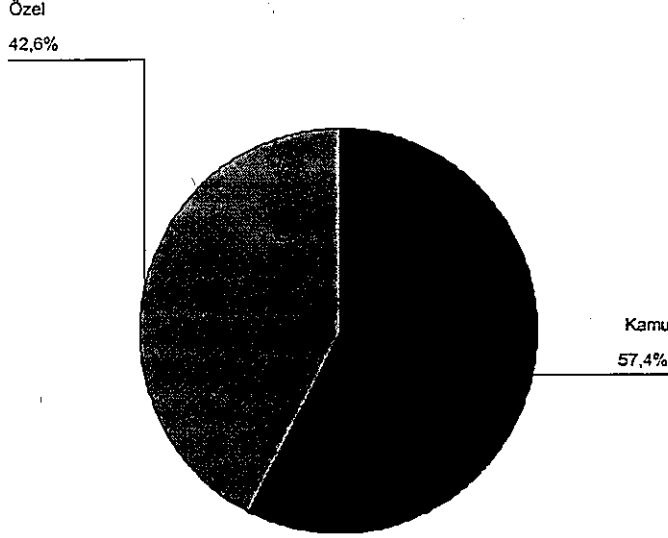
Tablo 3.5’de görüldüğü gibi, ankete cevap veren yöneticilerin çalıştığı sektöre göre dağılımı hemen hemen eşit orandadır. Rakamsal olarak ele alındığında kamuda görev yapan yöneticilerin çoğunlukta olduğu görülmektedir.

Tablo 3.5 :Anket Uygulanan Yöneticilerin Çalıştığı Sektöre Göre Dağılımı

ÇALIŞILAN KURUM	F	%
Kamu	171	57,4
Özel	127	42,6
TOPLAM	298	100,0

Anket uygulanan yöneticilerin çalıştığı sektöre göre dağılımı aşağıda grafiksel olarak da gösterilmiştir.

Grafik 3.4: Yöneticilerin çalıştığı sektöre göre dağılımı



3.6.1.5. Yöneticilerin çalıştığı kurum büyüklüğüne göre dağılımı

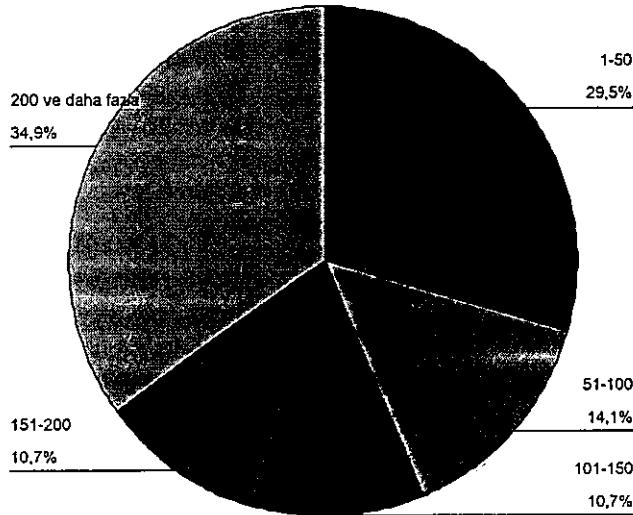
Tablo 3.6’da görüldüğü gibi, ankete cevap veren yöneticilerin çoğunluğu 1-50 ve 200 ve daha fazla çalışana sahip kurumlarda görev yaptıkları belirlenmiştir. Rakamsal olarak değerlendirildiğinde 200 ve daha fazla çalışanın olduğu kurumlarda görev yapan yöneticilerin çoğunlukta olduğu görülmektedir.

Tablo 3.6 :Anket Uygulanan Yöneticilerin Çalıştığı Kurum Büyüklüğüne Göre Dağılımı

KURUM BÜYÜKLÜĞÜ	F	%
1-50	88	29,5
51-100	42	14,1
101-150	32	10,7
151-200	32	10,7
200 ve Daha Fazla	104	34,9
TOPLAM	298	100,0

Anket uygulanan yöneticilerin çalıştığı kurum büyüklüğüne göre dağılımı aşağıda grafiksel olarak da gösterilmiştir.

Grafik 3.5: Yöneticilerin çalıştığı kurum büyüklüğüne göre dağılımı



3.6.1.6. Yöneticilerin çalıştığı yönetim kademesine göre dağılımı

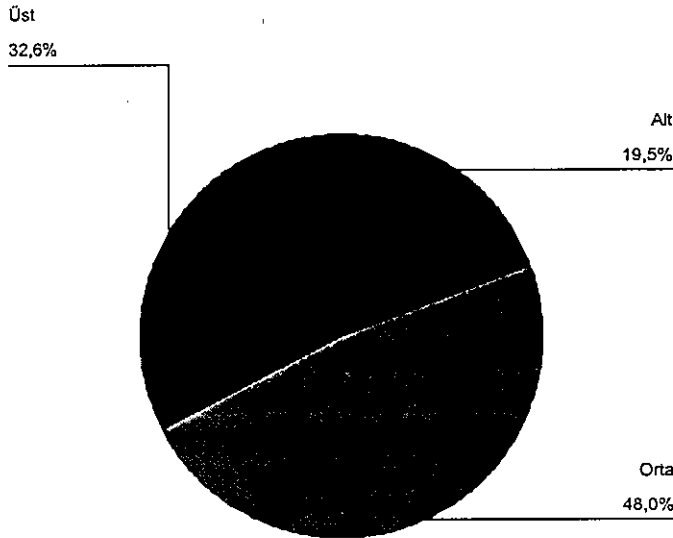
Tablo 3.7’de görüldüğü gibi, ankete cevap veren yöneticilerin % 48’i orta kademe yöneticisidir. Yöneticilerin yaş grubu tablosunda 44 ve daha aşağısı yaş grubunun çoğunlukta olması bu tabloyu doğrulayan bir sonuçtur.

Tablo 3.7 :Anket Uygulanan Yöneticilerin Çalıştığı Yönetim Kademesine Göre Dağılımı

YÖNETİM KADEMESİ	F	%
Alt	58	19,5
Orta	143	48,0
Üst	97	32,6
TOPLAM	298	100,0

Anket uygulanan yöneticilerin çalıştığı yönetim kademesine göre dağılımı aşağıda grafiksel olarak da gösterilmiştir.

Grafik 3.6: Yöneticilerin çalıştığı yönetim kademesine göre dağılımı



3.6.2. Araştırmada yeralan soru boyutlarına ilişkin bulgular

İşletme yöneticilerine uygulanan 30 adet anket sorusu toplam 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt boyutlar; İşletmelerin kriz yönetim alt boyutu, bilgi alt yapısı alt boyutu, iletişim ağı alt boyutu, bilgiye ulaşılabilirlik alt boyutu ve bilgi paylaşımı alt boyutundan oluşmaktadır. Aşağıda yöneticilerin anket sorularına verdikleri cevaplara göre ortaya çıkan tablolar değerlendirilecektir.

3.6.2.1. Yöneticilerin kriz yönetim alt boyutuna ilişkin görüşlerinin dağılımı

Tablo 3.8’de görüldüğü gibi, yöneticilere kriz yönetimi ile ilgili 9 adet soru yöneltilmiştir. İşletmelerin kriz yönetimi ile ilgili durumları ortaya çıkartılmaya çalışılmıştır. Anketin 1. sorusu olan “İşletmemiz, oluşacak bir krizin her safhasını yönetmeye hazırdır” sorusuna ankete katılan yöneticilerin % 75,5’i katılıyorum cevabını vermişlerdir. Sadece % 8’lik bir oran katılmadığını ifade etmişlerdir. Anketin 2. sorusu olan “İşletmemiz krizin etkisini azaltacak prosedür ve mekanizmalara sahiptir” sorusuna ankete katılan yöneticilerin %70,1’i katılıyorum cevabını vermiştir. Bu soruda yöneticilerin katılma oranı birinci soruya göre daha düşüktür. Anketin 3. sorusu olan “İşletmemiz krizden sonra yeniden yapılanabilmektedir” sorusuna yöneticilerin %75,9’u katılıyorum demişlerdir. Yöneticiler en fazla bu soruda oransal olarak katıldıklarını beyan etmektedirler. Anketin 4. sorusu olan “İşletmemiz kriz sinyallerini kısa sürede algılama yeteneğine sahiptir” sorusuna yöneticilerin %60,7’si katıldıklarını belirtirken %22,5’le en fazla kararsız cevabı bu soruda ortaya çıkmıştır. Anketin 5. sorusu olan “Kriz Ortamında ne yapmam gerektiğini biliyorum” sorusuna yöneticilerin % 14,5’i katılmadıklarını belirtmişlerdir. Anketin 6. sorusu olan “İşletmemizde kriz ortamında kimin neyi yapacağını belirten bir plan mevcuttur” sorusuna yöneticilerin % 56’sı katıldıklarını belirtmişlerdir. Anketin 7. sorusu olan “İşletmemizde kriz ortamında nasıl hareket edileceğine dair eğitim verilmektedir” sorusuna yöneticilerin % 29,8’i katılmadıklarını belirtmişlerdir. Kriz yönetim alt boyutu sorularından en fazla katılmama oranı bu soruda ortaya çıkmıştır. Anketin 8. sorusu olan “İşletmemizde kriz zamanı yönetimi gerçekleştirecek bir kriz yönetim takımı mevcuttur” sorusuna sadece %19, 5’i kesinlikle katıldıklarını beyan etmişlerdir. Anketin 9. sorusu olan “İşletmemizde bir kriz ortaya çıktığı zaman, suçlayacak birini bulmaya çalışmak yerine krizi yönetmeye çalışırız” sorusuna yöneticilerin % 64,4’ü katılıyorum veya kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir.

Tablo 3.8 :Anket Uygulanan Yöneticilerin Kriz Yönetim Alt boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

SEÇENEKLER SORULAR	KESİNLİKLE KATILMIYORUM		KATILMIYORUM		KARARSIZIM		KATILIYORUM		KESİNLİKLE KATILIYORUM	
	1		2		3		4		5	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	4	1,3	20	6,7	49	16,4	130	43,6	95	31,9
2	4	1,3	38	12,8	47	15,8	124	41,6	85	28,5
3	4	1,3	20	6,7	48	16,1	134	45	92	30,9
4	6	2	44	14,8	67	22,5	104	34,9	77	25,8
5	13	4,4	30	10,1	49	16,4	124	41,6	82	27,5
6	27	9,1	46	15,4	58	19,5	105	35,2	62	20,8
7	35	11,7	54	18,1	44	14,8	102	34,2	63	21,1
8	28	9,4	42	14,1	61	20,5	109	36,6	58	19,5
9	26	8,7	41	13,8	39	13,5	113	37,9	79	26,5

3.6.2.2. Yöneticilerin bilgi alt yapısı alt boyutuna ilişkin görüşlerinin dağılımı

Tablo 3.9’da görüldüğü gibi, yöneticilere bilgi alt yapısı ile ilgili 6 adet soru sorularak işletmenin bilgi alt yapısı ile ilgili durumları ortaya çıkartılmaya çalışılmıştır. Anketin 10. sorusu olan ” İşletmemizde bilginin dağıtılması için İntranet (İnternetin işletme içinde kullanılan versiyonu) mevcuttur” sorusuna yöneticilerin % 56,4’ü katılıyorum veya kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Anketin 11.sorusu olan “İşletmemizde bilgiye ulaşılabilmesi için bir Bilgi Bankası vardır” sorusuna yöneticilerin % 10,4’ü kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Anketin 12. sorusu olan “Kullandığım bilgisayar ile diğer birimlere ulaşım kimin ne yaptığını görebilirim” sorusuna yöneticilerin % 15,8’i kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Anketin13. sorusu olan “Karşılaşılan problemlerin çözümü için kullanılabilen bilgisayar programları mevcuttur” sorusuna yöneticilerin % 32,9’u katılıyorum cevabını vermişlerdir. Anketin 14. sorusu olan “Çalışanların özel konulardaki deneyimlerini yazabildikleri bir bilgisayar

mevcuttur” sorusuna yöneticilerin %24,5’i katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Anketin 15. sorusu olan “İşletmemizde dış çevreyle bağlantı kurabilmek için İnternet kullanılmaktadır” sorusuna yöneticilerin % 57,7’si katılıyorum veya kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir.

Tablo 3.9 :Anket Uygulanan Yöneticilerin Bilgi Alt Yapısı Alt boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

SEÇENEKLER SORULAR	KESİNLİKLE KATILMIYORUM		KATILMIYORUM		KARARSIZIM		KATILIYORUM		KESİNLİKLE KATILIYORUM	
	1		2		3		4		5	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
10	34	11,4	49	16,4	47	15,8	98	32,9	70	23,5
11	31	10,4	60	20,1	52	17,4	95	31,9	60	20,1
12	39	13,1	62	20,8	41	13,8	109	36,6	47	15,8
13	35	11,7	60	20,1	48	16,1	98	32,9	57	19,1
14	33	11,1	73	24,5	43	14,4	99	33,2	50	16,8
15	39	13,1	54	18,1	33	11,1	111	37,2	61	20,5

3.6.2.3. Yöneticilerin iletişim ağı alt boyutuna ilişkin görüşlerinin dağılımı

Tablo 3.10’da görüldüğü gibi, yöneticilere iletişim ağı ile ilgili 5 adet soru sorularak işletmelerin iletişim ağı ile ilgili durumları ortaya çıkartılmaya çalışılmıştır. Anketin 16. sorusu olan “İşletmemizde çalışanlar, iletişim ağı yoluyla veri elde etmeye yetkilidir” sorusuna yöneticilerin %55,7’si katılıyorum veya kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Anketin 17. sorusu olan “Çalışanlar, fikir veya dokümanları veri iletişim araçları yoluyla değiştirebilirler” sorusuna yöneticilerin % 20,8’i katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Anketin 18. sorusu olan “İşletmemizdeki birimler, iletişim ağı yoluyla veri ve düşüncelerini paylaşırlar” sorusuna yöneticilerin % 55,7’si katılıyorum veya kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Anketin 19. sorusu olan “İletişim ağı yoluyla işletme içinde en yeni bilgi dağıtılır” sorusuna yöneticilerin %20,5’i kesinlikle

katılıyorum cevabını vermişlerdir. Anketin 20. sorusu olan “İletişim teknolojileri vasıtasıyla tüm bilgi paydaşlar (Tedarikçi, Müşteri, Çalışan vb.) tarafından paylaşılır” sorusuna yöneticilerin % 8,1’i kesinlikle katılmadıklarını beyan etmişlerdir.

Tablo 3.10 :Anket Uygulanan Yöneticilerin İletişim Ağı Alt boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

SEÇENEKLER SORULAR	KESİNLİKLE KATILMIYORUM		KATILMIYORUM		KARARSIZIM		KATILIYORUM		KESİNLİKLE KATILIYORUM	
	1		2		3		4		5	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
16	28	9,4	49	16,4	55	18,5	107	35,9	59	19,8
17	24	8,1	62	20,8	59	19,8	102	34,2	51	17,1
18	22	7,4	57	19,1	53	17,8	114	38,3	52	17,4
19	24	8,1	52	17,4	46	15,4	115	38,6	61	20,5
20	24	8,1	59	19,8	53	17,8	105	35,2	57	19,1

3.6.2.4. Yöneticilerin bilgiye ulaşılabilirlik alt boyutuna ilişkin görüşlerinin dağılımı

Tablo 3.11’de görüldüğü gibi, yöneticilere bilgiye ulaşılabilirlik ile ilgili 4 adet soru sorularak işletmelerin bilgiye ulaşabilme yetenekleri ortaya çıkartılmaya çalışılmıştır. Anketin 21.i sorusu olan “İşletmemizde ihtiyaç duyduğumuz bilgiye nasıl ulaşacağımızı biliriz” sorusuna % 3’ü kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Anketin 22. sorusu olan “İşletmemizde bilgiye nasıl ulaşılacağını belirten resmi prosedürler mevcuttur” sorusuna yöneticilerin % 58.8’i katılıyorum veya kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Anketin 23. sorusu olan “İhtiyaç duyduğumuz bilgiye kolaylıkla ulaşırız” sorusuna yöneticilerin %12,1’i katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Anketin 24. sorusu olan “İşletmemizde kullanılan bilgilerin çoğu bilgisayarlarda veya veri tabanlarında saklanır” sorusuna yöneticilerin %16,1’i kararsız olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 3.11 :Anket Uygulanan Yöneticilerin Bilgiye Ulaşılabilirlik Alt boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

SEÇENEKLER SORULAR	KESİNLİKLE KATILMIYORUM		KATILMIYORUM		KARARSIZIM		KATILIYORUM		KESİNLİKLE KATILIYORUM	
	1		2		3		4		5	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
21	9	3	30	10,1	34	11,4	127	42,6	98	32,9
22	15	5	40	13,4	38	12,8	117	39,3	88	29,5
23	10	3,4	36	12,1	40	13,4	118	39,6	94	31,5
24	20	6,7	30	10,1	48	16,1	111	37,2	89	29,9

3.6.2.5. Yöneticilerin bilgi paylaşımı alt boyutuna ilişkin görüşlerinin dağılımı

Tablo 3.12’de görüldüğü gibi, yöneticilere bilgi paylaşımı ile ilgili 6 adet soru sorularak işletmelerin bilgi paylaşımı ile ilgili durumları ortaya çıkartılmaya çalışılmıştır. Anketin 25. sorusu olan “İşletmemizde çalışanlar sahip oldukları bilgiyi başkalarıyla paylaşmaya isteklidirler” sorusuna yöneticilerin %22,1’i kararsızım cevabını vermişlerdir. Anketin 26. sorusu olan “İşletmemizdeki ödüllendirme sistemi, elde edilen bilginin başkalarıyla paylaşma konusunda bizi cesaretlendirir” sorusuna yöneticilerin %25,8’i katılmıyorum veya kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Anketin 27. sorusu olan “Birimler arası bilgi paylaşımı bir plan neticesinde oluşmuştur” sorusuna yöneticilerin %66,5’i katılıyorum veya kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Anketin 28. sorusu olan “İşletmemizde bilgi, ihtiyacı olandan ziyade herkesin kullanımına sunulur” sorusuna yöneticilerin %19,5’i kararsızım cevabını vermişlerdir. Anketin 29. sorusu olan “İşletmenin BİLGİ YÖNETİM SİSTEMİ’ ne veri girecek beceriye ulaşmak için gerekli eğitimi aldım” sorusuna yöneticilerin %9,7’si kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Anketin 30. sorusu olan “İşletmemizde çalışanlar bilgiyi gayri resmi yollardan ve resmi kanallardan dağıtırlar” sorusuna yöneticilerin %54’ü katılıyorum veya kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir.

Tablo 3.12 :Anket Uygulanan Yöneticilerin Bilgi Paylaşımı Alt boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

SEÇENEKLER SORULAR	KESİNLİKLE KATILMIYORUM		KATILMIYORUM		KARARSIZIM		KATILIYORUM		KESİNLİKLE KATILIYORUM	
	1		2		3		4		5	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
25	22	7,4	46	15,4	66	22,1	103	34,6	61	20,5
26	25	8,4	52	17,4	58	19,5	101	33,9	62	20,8
27	12	4	34	11,4	54	18,1	128	43	70	23,5
28	17	5,7	35	11,7	58	19,5	106	35,6	82	27,5
29	29	9,7	54	18,1	51	17,1	108	36,2	56	18,8
30	28	9,4	49	16,4	60	20,1	116	38,9	45	15,1

3.6.3. Araştırma bulgularının değerlendirilmesi

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde aktarılan verilerin, araştırmanın başlangıcında hedeflenen hipotezler doğrultusunda test edilmesi ve yorumlanabilmesine yönelik gerekli istatistiksel analizlere tabi tutularak aktarılması amaçlanmaktadır.

3.6.3.1. Anket sorularının aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları

Kriz yönetiminde bilişimin rolünü belirleyen faktörleri analiz etmek amacıyla yapılan bu araştırmanın verilerine ilişkin aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar Tablo 3.13’de gösterilmektedir.

Tablo 3.13’de verilen değerlerin anlamları şu şekildedir. Aritmetik ortalamalar $\bar{X}=1,00-2,33$ arasında bir değerde ise anket sorularına verilen cevaplar ağırlıklı olarak “katılmıyorum” yönündedir. Aritmetik ortalamalar $\bar{X}=2,34-3,66$ arasında ise verilen cevaplar ağırlıklı olarak iki uçtan uzak bir dağılım sergilemektedir. Aritmetik ortalamalar $\bar{X}=3,67-5,00$ değeri arasında ise cevapların çoğunluğu “kesinlikle katılıyorum” şeklindedir.

Alt boyutlara genel olarak bakıldığı taktirde, bilgiye ulaşılabilirlik ve kriz yönetimi alt boyutlarının katılma düzeyinin yüksek olduğu, diğer alt boyutların katılma düzeyinin ise orta

seviyede olduğu görülmektedir. Anketin birinci sorusu olan "İşletmemiz, oluşacak bir krizin her safhasını yönetmeye hazırdır" sorusu katılım düzeyi en yüksek soru olarak göze çarpmaktadır. Ülkemizde yaşanan krizlerin işletmeler üzerinde oluşturduğu etkinin bir yansıması olarak bu sorunun yüksek katılım düzeyi sağladığı değerlendirilmektedir. İşletmelerin yaşadıkları krizlerden sonra ayakta kalmayı başarabildikleri zaman kendine olan güveni artmaktadır. Kriz yönetimi için gerekli alt yapıya sahip olmasa bile daha önceki krizleri atlatmanın verdiği güven sayesinde oluşacak her türlü krizi yönetebileceklerini düşünmektedirler.

Anketin 12. sorusu olan "Kullandığım bilgisayar ile diğer birimlere ulaşım kimin ne yaptığını görebilirim" ve 14. sorusu olan "Çalışanların özel konulardaki deneyimlerini yazabildikleri bir bilgisayar mevcuttur" sorularına katılım en düşük düzeyde çıkmıştır. İşletmelerde hala bilişim alt yapısının tam olarak kurulmadığı ve bilgisayar iletişiminin tam sağlanmadığı görülmektedir. Bu durum, bilgisayarların işletmelerde tam anlamıyla faal olarak kullanılmadığının bir göstergesi olmaktadır.

Anketin 7. sorusu olan "İşletmemizde kriz ortamında nasıl hareket edileceğine dair eğitim verilmektedir" sorusu, kriz yönetimi alt boyutunda en düşük katılım düzeyini sağlamıştır. İşletmelerde kriz yönetimi ile ilgili eğitimin verilmemesinin nedeni işletmeye ek maliyet getirmesinden kaynaklanmaktadır.

Tablo 3.13: Anket sorularının aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları

SORULAR	BOYUTLAR	CEVAP SAYISI	EN AZ PUAN	EN FAZLA PUAN	ORTALAMA PUAN	STANDART SAPMA (SS)	KATILMA DÜZEYİ
1	Kriz Yön. 1	298	1	5	3,98	0,94	YÜKSEK
2	Kriz Yön. 2	298	1	5	3,83	1,02	YÜKSEK
3	Kriz Yön. 3	298	1	5	3,97	0,93	YÜKSEK
4	Kriz Yön. 4	298	1	5	3,68	1,07	YÜKSEK
5	Kriz Yön. 5	298	1	5	3,78	1,09	YÜKSEK
6	Kriz Yön. 6	298	1	5	3,43	1,23	ORTA
7	Kriz Yön. 7	298	1	5	3,35	1,31	ORTA
8	Kriz Yön. 8	298	1	5	3,43	1,22	ORTA
9	Kriz Yön. 9	298	1	5	3,60	1,25	ORTA
10	Bilgi Alt Yap.1	298	1	5	3,41	1,32	ORTA
11	Bilgi Alt Yap.2	298	1	5	3,31	1,28	ORTA
12	Bilgi Alt Yap.3	298	1	5	3,21	1,30	ORTA
13	Bilgi Alt Yap.4	298	1	5	3,28	1,30	ORTA
14	Bilgi Alt Yap.5	298	1	5	3,20	1,29	ORTA
15	Bilgi Alt Yap.6	298	1	5	3,34	1,34	ORTA
16	İlet. Ağı 1	298	1	5	3,40	1,24	ORTA
17	İlet. Ağı 2	298	1	5	3,32	1,21	ORTA
18	İlet. Ağı 3	298	1	5	3,39	1,19	ORTA
19	İlet. Ağı 4	298	1	5	3,46	1,22	ORTA
20	İlet. Ağı 5	298	1	5	3,38	1,23	ORTA
21	Bilgiye Ulaş.1	298	1	5	3,92	1,06	YÜKSEK
22	Bilgiye Ulaş.2	298	1	5	3,75	1,16	YÜKSEK
23	Bilgiye Ulaş.3	298	1	5	3,84	1,10	YÜKSEK
24	Bilgiye Ulaş.4	298	1	5	3,73	1,18	YÜKSEK
25	Bilgi Pay.1	298	1	5	3,45	1,19	ORTA
26	Bilgi Pay.2	298	1	5	3,41	1,23	ORTA
27	Bilgi Pay.3	298	1	5	3,70	1,07	YÜKSEK
28	Bilgi Pay.4	298	1	5	3,67	1,16	YÜKSEK
29	Bilgi Pay.5	298	1	5	3,36	1,25	ORTA
30	Bilgi Pay.6	298	1	5	3,34	1,19	ORTA

3.6.3.2. Araştırma alt boyutlarının aralarındaki ilişkinin analizi

Tablo 3.14’de araştırma alt boyutlarının aralarındaki ilişkiyi gösteren korelasyon (ilişki) analizi gösterilmiştir. Korelasyon 0,01 seviyesinde ilişkileri anlamlı olanlar “***” işareti ile belirtilmiştir. Bilişim ile ilgili alt boyutların kriz yönetimi alt boyutuyla ilgili ilişkileri değerlendirildiğinde ortaya çıkan sonuç ve yorumlar aşağıya çıkarılmıştır.

Kriz yönetimiyle en fazla ilişkili alt boyut, iletişim ağı alt boyutudur. Kriz yönetimi safhasında işletmede en fazla aranan özellik işletmede bir iletişim ağının olması ve kriz zamanı bu iletişimin gerçekleştirilmesi oldukça önemli olmaktadır. Ülkemizde işletmelerin sık sık krizle karşı karşıya kaldığı göz önüne alınırsa, işletmelerde kriz iletişiminin gerçekleştirilmesine verilen önemin nedeni doğal olarak ortaya çıkmaktadır. Ortaya çıkan belirsizlik, sağlanan iletişim ağı sayesinde ortadan kaldırılabilir. Araştırmanın ikinci hipotezi olan “İşletmelerin iletişim ağının faal olması, krizi yönetiminde etkinliği arttıran bir faktördür” görüşünü desteklemektedir.

Kriz yönetimiyle en az ilişkili alt boyut, bilgi alt yapısı alt boyutudur. İşletmelerin bilişim teknolojilerinin oldukça gelişmiş olmasına rağmen, henüz bilgi alt yapılarını kriz yönetimine uygun olarak kullanmadıkları görülmektedir. İşletmelerin bilgisayar alt yapısına sahip olmalarına rağmen bu alt yapıyı kriz yönetiminde etkili olarak kullanmamaları yaklaşan krizi tespit etmelerini engellemektedir. Bu nedenle ortaya çıkan krizlerden işletmelerin büyük kısmı etkilenmektedir. Krize yakalanan işletmeler bilgi alt yapısından yoğun olarak faydalanamayınca krizin şiddeti işletmelerde daha yoğun olarak görülmektedir. Araştırmanın birinci hipotezi olan “Bilişim alt yapısı, işletmede oluşacak bir krizin yönetilmesine yardımcı olur” görüşü desteklenirken, bu durumun mevcut teknolojik ortamda daha etkili olması beklenmektedir.

Bilgi paylaşımı alt boyutuyla kriz yönetimi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. “Krizi yönetirken bilginin paylaşılması, krizin çabuk atlatılmasına katkıda bulunan bir faktördür” görüşü, araştırma sonuçlarıyla desteklenmektedir. İşletmedeki bilginin paylaşılabilmesi sürekli bir faaliyet halini aldığı zaman işletmelerin krizi tespit etmeleri, krizi yönetmeleri ve kriz sonrası öğrenmeyi sağlamaları oldukça kolaylaşmaktadır.

İşletmede bilgiye ulaşılabilirlik alt boyutuyla kriz yönetimi arasındaki ilişki bilgi paylaşımı alt boyutuna göre daha anlamlı çıkmıştır. “İşletmede bilgiye ne kadar kolay ulaşırsa, oluşacak kriz de o kadar kolay yönetilir” görüşü, ortaya çıkan sonuçla desteklenmektedir. İşletmelerde kriz zamanı öncelik, bilgiyi paylaşmadan ziyade bilgiye ulaşma üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu durum, fevkalade zamanlarda önceliğin mevcut durumun aydınlatılması için gerekli olan bilgiye ulaşmak isteğinin doğal bir sonucudur. Ancak ulaşılan bilginin paylaşılmaması mevcut durumu daha da kötüleştiren bir faktör olmaktadır.

Bilişimle ilgili dört alt boyutun kriz yönetimi alt boyutu ile ilişkileri topluca değerlendirildiği zaman, kriz yönetiminde bilişimin kullanıldığı ancak bunun yeterli olmadığı ve işletmelerde, bilişime gereken önemin yeterince verilmediği görülmektedir. İşletmeler krizi yönetebilmek için kullandıkları bilişim araçlarından ve bilişim alt yapısından daha yoğun bir

biçimde faydalanmalıdırlar. Rekabetin en üst düzeyde olduğu piyasa şartlarında her alanda bir adım önde olmak işletmelerin yıkılmadan ayakta kalabilmeleri için olmazsa olmaz bir şart halini almıştır. Yaşanan krizden en az zararla hatta kar ederek çıkan işletmeler diğerlerine göre rekabette daha avantajlı olacaklardır.

Alt boyutlar kendi aralarında incelendiğinde, birbirleriyle en fazla ilişkili olan alt boyutların bilgi alt yapısı ve iletişim ağının olduğu görülmektedir. İşletmede bilişim teknolojilerinin kullanılıyor olması iletişim ağının gelişmesine neden olmaktadır. Bilgisayarların birbirlerine ve veri tabanlarına bağlı olmaları, iletişim ağının etkili bir biçimde kurulmasına ve işletme içinde yoğun bilgi akışının olması sağlanmaktadır.

Bilgi paylaşımı ve bilgiye ulaşılabilirlik alt boyutlarının da birbirleriyle olan ilişkisi oldukça anlamlı çıkmıştır. İşletmelerde bilgi paylaşımının sağlanması bilgiye ulaşılabilirlik derecesini de arttırmaktadır. Bilgiye ulaşılabilirlik kriz yönetiminde öğrenmeyi sağlamaya da yardımcı olmaktadır.

Tablo 3.14: Araştırma alt boyutlarının aralarındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizi

	FAKTÖR	$\bar{X}$	SS	1	2	3	4	5
1	BİLGİ ALT YAPISI	3,2908	1,0217	1,000				
2	İLETİŞİM AĞI	3,3893	,9968	,700**	1,000			
3	BİLGİYE ULAŞILABİLİRLİK	3,8112	,9095	,399**	,435**	1,000		
4	BİLGİ PAYLAŞIMI	3,4911	,8138	,446**	,380**	,542**	1,000	
5	KRİZ YÖNETİMİ	3,6719	,8582	,250**	,402**	,331**	,342**	1,000

** Korelasyon $p < 0,01$ seviyesinde anlamlıdır.

3.6.4. Demografik faktörlere göre araştırma alt boyutlarının analizi

Araştırmada kullanılan demografik değişkenler; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışılan sektör, kurum büyüklüğü ve yönetim kademesi olmak üzere altı faktörden oluşmaktadır. Bundan sonraki bölümlerde bu faktörler incelenecektir.

3.6.4.1. Cinsiyet faktörüne göre alt boyutların analizi

Tablo 3.15’de görüldüğü gibi cinsiyet faktörüne göre alt boyutlar incelendiğinde, ankete katılan kadın ve erkek yöneticilerin bilgi alt yapısı ve bilgiye ulaşılabilirlik alt boyutunun 0,05 seviyesinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bilgiye ulaşılabilirlik alt boyutunun, katılım düzeyinin en yüksek alt boyut olduğu belirlenmiştir. Ankete katılan yöneticilerden kadınların erkeklere göre bilgiye ulaşması daha etkilidir. Bu durum, kadınların bilişim teknolojilerini daha kolay kullanabilme kabiliyetine sahip olmalarıyla açıklanabilir.

Tablo 3.15: Cinsiyet faktörüne göre alt boyutların incelenmesi

FAKTÖR	CİNSİYET	N(SAYISI)	$\bar{X}$	SS	T Değeri
KRİZ YÖNETİMİ	Kadın	84	3,7302	,7957	,734
	Erkek	214	3,6490	,8823	
BİLGİ ALT YAPISI	Kadın	84	3,6171	,9395	3,519**
	Erkek	214	3,1628	1,0262	
İLETİŞİM AĞI	Kadın	84	3,7452	,8667	3,957**
	Erkek	214	3,2495	1,0115	
BİLGİYE ULAŞILABİLİRLİK	Kadın	84	3,9792	,8161	2,007**
	Erkek	214	3,7453	,9373	
BİLGİ PAYLAŞIMI	Kadın	84	3,5952	,8129	1,387
	Erkek	214	3,4502	,8124	

** = $p < 0,05$ seviyesinde anlamlıdır.

3.6.4.2. Yaş grubu faktörüne göre alt boyutların analizi

Tablo 3.16’da yaş grubu faktörü incelendiğinde, ankete katılan yöneticilerin çoğunluğunu oluşturan 25-34 yaş arasının, bilgi paylaşımı alt boyutunda verdikleri cevaplarda birbirlerine yakın cevaplar verdikleri görülmektedir.

Tablo 3.16: Yaş grubu faktörüne göre alt boyutların analizi

YAŞ GRUBU		KRİZ YÖN.	BİLGİ ALT YAPISI	İLETİŞİM AĞI	BİLGİYE ULAŞ.	BİLGİ PAYLAŞIMI
24 ve daha küçük	X	3,7315	3,2833	3,3967	3,7458	3,5028
	N	60	60	60	60	60
	S.S	,8993	1,2283	1,2037	,9506	,8752
25-34	X	3,5736	3,3632	3,4359	3,8761	3,3803
	N	117	117	117	117	117
	S.S	,8573	,9703	,9576	,8589	,8109
35-44	X	3,7274	3,1356	3,2107	3,6733	3,4844
	N	75	75	75	75	75
	S.S	,8427	,9258	,8523	,9915	,7842
45-54	X	3,6444	3,3048	3,4857	3,9286	3,8286
	N	35	35	35	35	35
	S.S	,8253	,9476	,9956	,7826	,6842
55 ve daha büyük	X	4,1010	3,5758	3,7636	4,0455	3,5758
	N	11	11	11	11	11
	S.S	,8035	1,2050	1,0614	,9989	,9109

Tablo 3.17’de görülen varyans analizine göre, yaş grubu faktörü göz önüne alındığında, $p < 0,05$ anlamlılık seviyesinde araştırmanın alt boyutlarına verilen cevaplar anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 3.17: Yaş Grubu Faktörüne göre varyans analizi

Alt Boyutlar	F	Sig.(Anlamlılık)
KRİZ YÖN.	1,235	,296
BİLGİ ALT YAPISI	,794	,530
İLETİŞİM AĞI	1,139	,338
BİLGİYE ULAŞ.	,985	,416
BİLGİ PAYLAŞIMI	2,112	,079

3.6.4.3. Eğitim düzeyi faktörüne göre alt boyutların analizi

Tablo 3.17’ de eğitim düzeyi faktörüne göre alt boyutlar incelendiğinde ankete cevap veren yöneticilerden özellikle lisans üstü eğitim görenlerin, diğer yöneticilere göre kriz yönetimi konusunda daha düşük ortalama ile cevap verdikleri görülmektedir. Olaylara yaklaşım tarzları, aldıkları eğitim neticesinde daha bilinçli olması gereken bu kesimin kriz yönetimi konusunda temkinli olduğu görülmektedir.

Tablo 3.18: Eğitim düzeyi faktörüne göre alt boyutların analizi

EĞİTİM DÜZEYİ		KRİZ YÖN.	BİLGİ ALT YAPISI	İLETİŞİM AĞI	BİLGİYE ULAŞ.	BİLGİ PAYLAŞIMI
İlk Öğretim	X	3,9722	2,4167	2,8250	3,1719	3,2917
	N	16	16	16	16	16
	S.S	,9086	1,2472	1,1521	1,2541	1,1263
Lise	X	3,7515	3,1810	3,3613	3,8414	3,5341
	N	93	93	93	93	93
	S.S	,7849	1,0753	1,0389	,8690	,8357
Yüksek Okul	X	3,8852	3,4028	3,5233	3,9958	3,5889
	N	60	60	60	60	60
	S.S	,7313	,9324	,9228	,9257	,6670
Fakülte	X	3,5606	3,3504	3,3477	3,7528	3,4242
	N	88	88	88	88	88
	S.S	,8805	,9566	1,0196	,8547	,7922
Lisansüstü	X	3,3008	3,5894	3,5659	3,8476	3,4715
	N	41	41	41	41	41
	S.S	,9898	,8851	,8293	,8586	,8771

Tablo 3.19.'da görüldüğü gibi, eğitim düzeyi faktörü varyans analizinde, araştırmanın alt boyutlarından kriz yönetimi, bilgi alt yapısı ve bilgiye ulaşılabilirlik alt boyutlarındaki farklar anlamlı bulunmuştur. Buna göre ilk öğretim mezunlarının işletmede oluşacak krizi yönetme konusundaki kendilerine olan güven oldukça yüksek çıkmıştır. Bu konudaki en önemli faktör, krizin işletme için oluşturabileceği tehlikeleri algılama ve yorumlama konusundaki tutumları olabilmektedir. İşletmenin bilgi alt yapısı değerlendirildiğinde ise ilk öğretim mezunlarının ortalamalarının oldukça düşük çıktığı, lisansüstü mezunlarının ortalamaların en yüksek çıktığı görülmektedir. Lisansüstü mezunlarının bilgi alt yapısına yani bilgi ve bilgisayarlara önem vermeleri bilişim teknolojilerini kullanma isteklerini göstermektedir. Bilgiye ulaşılabilirlik alt boyutunda ise özellikle ilk öğretim mezunları ile diğerleri arasında önemli bir fark görülmektedir. Bilgi alt yapısındaki farkın buraya da yansı görülmektedir.

Tablo 3.19: Eğitim düzeyi faktörüne göre varyans analizi

Alt Boyutlar		Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	Sig.
KRİZ YÖN.	Gruplar Arası	11,498	2,874	4,064	,003**
	Grup İçi	207,260	,707		
BİLGİ ALT YAPISI	Gruplar Arası	18,068	4,517	4,533	,001**
	Grup İçi	291,949	,996		
İLETİŞİM AĞI	Gruplar Arası	7,676	1,919	1,956	,101
	Grup İçi	287,410	,981		
BİLGİYE ULAŞ.	Gruplar Arası	9,024	2,256	2,793	,027**
	Grup İçi	236,671	,808		
BİLGİ PAYLAŞIMI	Gruplar Arası	1,791	,448	,673	,611
	Grup İçi	194,908	,665		

** = $p < 0,05$ seviyesinde anlamlıdır.

3.6.4.4. Çalışılan sektör faktörüne göre alt boyutların analizi

Tablo 3.18’de çalışılan sektöre göre alt boyutlar gösterilmiştir. Kamu sektöründe kriz yönetim ortalaması, özel sektöre göre daha yüksek çıkmıştır. Bu durum kamudaki işletmelerin prosedür olarak krize karşı daha hazırlıklı olduğunu göstermektedir. Sonucun bu şekilde çıkmasının bir nedeni de kamuda çalışanların arkalarında güvence olarak devleti görmeleri ve oluşacak kriz tahribatının devlet tarafından karşılanabileceğidir. Kamu ve özel sektör yöneticilerinin bilgi paylaşımı alt boyutunda verdikleri cevaplarla ilişkinin 0,05 seviyesinde anlamlı olduğu görülmektedir

Tablo 3.20: Çalışılan sektör faktörüne göre alt boyutların analizi

FAKTÖR	KURUM	N	X	SS	T Değeri
KRİZ YÖNETİMİ	Kamu	171	3,7414	,7904	1,627
	Özel	127	3,5783	,9370	
BİLGİ ALT YAPISI	Kamu	171	3,2768	,9604	-,275
	Özel	127	3,3097	1,1025	
İLETİŞİM AĞI	Kamu	171	3,4082	,9399	,380
	Özel	127	3,3638	1,0718	
BİLGİYE ULAŞILABİLİRLİK	Kamu	171	3,7690	,8493	-,930
	Özel	127	3,8681	,9854	
BİLGİ PAYLAŞIMI	Kamu	171	3,3840	,7687	-2,661**
	Özel	127	3,6352	,8529	

** = $p < 0,05$ seviyesinde anlamlıdır.

3.6.4.5. Kurum büyüklüğü faktörüne göre alt boyutların analizi

Tablo 3.19’da kurum büyüklüğü faktörüne göre alt boyutlar analiz edilmiştir. Özellikle 200 ve daha fazla çalışanı olan kurumların bilgi alt yapısı, iletişim ağı ve bilgi paylaşımı alt boyutlarının ortalamalarının diğer kurumlara göre oldukça düşük çıktığı görülmektedir.

Tablo 3.21: Kurum büyüklüğü faktörüne göre alt boyutların incelenmesi

KURUM BÜYÜKLÜĞÜ		KRİZ YÖN.	BİLGİ ALT YAPISI	İLETİŞİM AĞI	BİLGİYE ULAŞ.	BİLGİ PAYLAŞIMI
1-50	X	3,4785	3,1970	3,3182	3,7898	3,6250
	N	88	88	88	88	88
	S.S	,9850	1,1468	1,1546	,9693	,8809
51-100	X	3,6349	3,5952	3,5048	3,8393	3,5952
	N	42	42	42	42	42
	S.S	,8695	,8728	,9279	,7301	,7845
101-150	X	3,7326	3,4635	3,4875	3,8984	3,6302
	N	32	32	32	32	32
	S.S	,7083	1,0741	,9227	,8469	,7593
151-200	X	4,1285	3,5990	3,7563	4,1094	3,7188
	N	32	32	32	32	32
	S.S	,6774	,8294	,7947	,8056	,7239
200 ve daha fazla	X	3,6912	3,0994	3,2596	3,6995	3,2228
	N	104	104	104	104	104
	S.S	,7846	,9594	,9372	,9619	,7506

Tablo 3.22’de kurum büyüklüğü faktörüne göre yapılan varyans analizinde kriz yönetimi, bilgi alt yapısı ve bilgi paylaşımı konusunda grupların aralarındaki farklar anlamlı bulunmuştur. 151- 200 arasında çalışanı olan işletmelerin krizi diğer işletmelere göre daha iyi yönettikleri görülmektedir. Küçük işletmelerin krizi yönetme konusundaki ortalamaları diğer işletmelere göre düşük çıkmıştır. Bu durum, işletmelerin büyüklükleri oranında krizden etkilen etkilendikleri görüşünü desteklemektedir. 200 ve daha fazla çalışanı olan işletmelerin bilgi alt yapısı ve bilgi paylaşımı konusunda diğer işletmelere göre daha düşük bir ortalamaya sahip oldukları belirlenmiştir. İşletmelerin çalışanlarının fazla olması bilişim teknolojilerine yatırım yapmaları konusunda isteksizlik yarattığı görülmektedir. Bu durum işletmeye getirilen ek maliyet nedeniyle ortaya çıkabilirken, bazı yönetim kademelerinin ortadan kalkabileceği endişesinden de kaynaklanabilmektedir.

Tablo 3.22: Kurum büyüklüğü faktörüne göre varyans analizi

Alt Boyutlar		Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	Sig.
KRİZ YÖN.	Gruplar Arası	10,175	2,544	3,573	,007**
	Grup İçi	208,582	,712		
BİLGİ ALT YAPISI	Gruplar Arası	12,473	3,118	3,071	,017**
	Grup İçi	297,545	1,016		
İLETİŞİM AĞI	Gruplar Arası	7,372	1,843	1,877	,114
	Grup İçi	287,714	,982		
BİLGİYE ULAŞ.	Gruplar Arası	4,459	1,115	1,354	,250
	Grup İçi	241,236	,823		
BİLGİ PAYLAŞIMI	Gruplar Arası	11,800	2,950	4,675	,001**
	Grup İçi	184,899	,631		

** = $p < 0,05$ seviyesinde anlamlıdır.

3.6.4.6. Yönetim kademesi faktörüne göre alt boyutların analizi

Tablo 3.20’de yönetim kademesi faktörüne göre alt boyutlar incelenmiştir. Anketi cevaplayan yöneticilerin çoğunluğunu oluşturan orta kademe yöneticileri kriz yönetimi konusunda 3,66 ortalama cevap vermişlerdir. Bilgi alt yapısı, iletişim ağı ve bilgi paylaşımı alt boyutlarında alt ve üst kademe yöneticilerine göre daha düşük ortalamalı cevaplar vermişlerdir.

Tablo 3.23: Yönetim kademesine göre alt boyutların analizi

YÖNETİM KADEMESİ		KRİZ YÖN.	BİLGİ ALT YAPISI	İLETİŞİM AĞI	BİLGİYE ULAŞ.	BİLGİ PAYLAŞIMI
Alt	X	3,7854	3,2644	3,5552	3,5905	3,4052
	N	58	58	58	58	58
	S.S	,8307	1,0034	,9697	,9997	,8875
Orta	X	3,6682	3,2238	3,2895	3,8164	3,3858
	N	143	143	143	143	143
	S.S	,7764	1,0576	,9943	,8485	,7977
Üst	X	3,6094	3,4055	3,4371	3,9356	3,6976
	N	97	97	97	97	97
	S.S	,9826	,9780	1,0097	,9251	,7589

Tablo 3.24’de yönetim kademesine göre yapılan varyans analizinde, gruplar arasında bilgi paylaşımı alt boyutundaki farklar anlamlı bulunmuştur. Üst kademe yöneticilerinin, bilgi paylaşımı konusunda diğer kademe yöneticilerine göre daha istekli oldukları görülmektedir. Bu durum, işletmelerdeki tepe yöneticilerinin, işletme hakkında olup bitenlerle ilgili daha meraklı olduklarını ve bildiklerini başkalarıyla paylaştıklarını göstermektedir.

Tablo 3.24: Yönetim kademesi alt boyutuna göre varyans analizi

Alt Boyutlar		Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	Sig.
KRİZ YÖN.	Gruplar Arası	1,129	,564	,765	,466
	Grup İçi	217,629	,738		
BİLGİ ALT YAPISI	Gruplar Arası	1,959	,980	,938	,393
	Grup İçi	308,058	1,044		
İLETİŞİM AĞI	Gruplar Arası	3,242	1,621	1,638	,196
	Grup İçi	291,844	,989		
BİLGİYE ULAŞ.	Gruplar Arası	4,329	2,164	2,645	,073
	Grup İçi	241,366	,818		
BİLGİ PAYLAŞIMI	Gruplar Arası	6,150	3,075	4,761	,009**
	Grup İçi	190,548	,646		

** = $p < 0,05$ seviyesinde anlamlıdır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmeler hiç ummadıkları zamanlarda krizlerle karşılaşabilirler. Krizlere hazır işletmeler, karşılaştıkları krizleri en az zararla hatta krizleri kendileri için avantaja evirerek atlatabilirler. İşletmeler bilişim teknolojilerinden faydalanmak zorundadırlar. Değişen teknolojik çevreye uyum sağlayamayan işletmeler, bilgiye ulaşma ve bilgiyi kullanma konusunda sıkıntıya girerler. İşletmelerde bilgiyi etkili şekilde kullanamayan yöneticiler, isabetli kararlar veremezler.

Kriz yönetimi, işletmeyi oluşacak veya oluşan krizlerden korumanın en etkili yoludur. Kriz yönetimi yaklaşımlarında ve kriz yönetimi safhalarında kullanılan bilişim teknolojileri, işletmenin krizle mücadelesini kolaylaştıran bir faktördür. İşletmede kullanılan bilişim araçları yöneticileri iç ve dış çevreyi rasyonel bir biçimde analiz etmelerini sağlar.

İşletmelerde kullanılan bilgisayarlar ve bilgisayar ağları, işletmelerde fiziksel boyutları ortadan kaldırmaktadır. Bu durum kriz yönetiminde yöneticilerin en fazla ihtiyaç duydukları “kısa sürede doğru karar verme” olgusunu gerçekleştirmelerini sağlamaktadır.

İşletmelerin her an kullanılmak üzere hazır bir kriz yönetim planı olmalıdır. İşletme çalışanları, kriz ortamında ne yapmaları gerektiğini bilmelidirler. Bunun için krizle ilgili işletmede eğitim faaliyetleri icra edilmelidir. İşletmede krizi yönetebilecek bir kriz yönetim takımı kurulmalıdır. Bilişim araçları sayesinde, kriz yönetim takımı işletme içi ve işletme dışı çevreyle sağlıklı ilişkiler kurabilmelidir. Kriz yönetim takımı kriz ortamında iletişimi gerçekleştirmek amacıyla bir kriz sözcüsü belirlemeli ve işletmenin çıkar gruplarına doğru bilgi akışı sağlanmalıdır. Ayrıca işletmeler, kriz esnasında ve krizden sonra yeniden yapılabilecek esnekliğe sahip olabilmelidirler.

Krizden önce ve kriz esnasında işletmede bilgi alt yapısı sağlam olmalıdır. Yöneticiler bilginin dağıtılması, bilgiye ulaşılması, problemlerin çözümü ve karar aşamasında bilişim araçlarından faydalanmalıdırlar.

İşletme krizin içine girdiği zaman yapılması gereken ilk iş, mevcut durumu ortaya çıkarmak için iletişim ağının işlerliğini sağlamak olmalıdır. İşletmede verilere iletişim ağı yoluyla ulaşılabilmesi ve veriler güncellenip değiştirilebilmelidir. İletişim teknolojileri sayesinde, bilgi işletmenin çıkar grupları tarafından paylaşılmalıdır. Kriz yönetiminde doğru bilgiye ulaşmak için gerekli bilişim alt yapısı oluşturulmalıdır. Bilgiye ulaşmak için bilgisayarlar ve veri tabanlarından faydalanılmalıdır.

İşletmede bilgi paylaşımı, örgüt kültürü haline gelmelidir. Kriz yönetimini öğrenme sürecinde başarılı olmak için kriz esnasında da bilgi paylaşılmalıdır. İşletmedeki ödül sistemi bilgi paylaşımıyla ilişkilendirilmeli ve desteklenmelidir. Bilgi, işletmede tüm çalışanların kullanımına sunulmalıdır. Bilgi paylaşımı neticesinde faydalı bilgide yararlanan bitim sayısı en üst düzeye ulaşabilir.

Tezin teorik kısmını destekleyen ve işletmelerin kriz yönetiminde bilgi sistemlerini kullanma durumlarını belirleyen araştırma, Erzurum'da faaliyet gösteren bir kısım işletmede çalışan yöneticilere uygulanmıştır. Araştırma sonunda, hipotezler kısmında ortaya konulan görüşler çeşitli testler ve bulgular sonucunda ispatlanmıştır. Araştırma sonucunda aşağıda sıralanan öneriler ortaya sunulabilir;

İşletmeler her an karşılaşacakları bir krizi yönetmeye hazır olmalıdırlar. İşletmeler krizi yönetirken, bilişim teknolojilerini oluşturan bilgi alt yapısı, iletişim ağı, bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgi paylaşımını mutlaka kullanmalıdırlar. İşletmeler, kriz yönetiminde bilgi alt yapısına daha fazla önem vermelidirler. Bilgisayarlar, ağlarla birbirlerine bağlanmalı ve bilgi alışverişi bilgisayar ağları üzerinden yapılmalıdır. Karşılaşılan problemlerde çalışanlara yardımcı olacak bilgisayar programları kullanılmalıdır. İşletmelerde tüm çalışanların faydalanabileceği bir bilgi bankası bulunmalıdır.

Kriz yönetimiyle iletişim ağı arasında oldukça güçlü bir ilişki vardır. İşletmelerin krizi yönetebilmeleri için iletişim ağlarının da faal olması gerekir. İletişim ağı, elektronik ortam kullanılarak gerçekleştirilmelidir. İşletmelerin bilgiye nasıl ulaşılacağını gösteren düzenlemeleri olmalıdır. Kriz yönetiminde işletmeler bu prosedürlerden faydalanmalıdır. İşletmelerde bilgi, bilgisayarlarda saklanıp bilgiye ulaşım kolay hale getirilmelidir. Bilgi, tüm çalışanların kullanımına sunulmalı ve kriz yönetiminde işletme çalışanları bilgiyi paylaşmaya istekli olmalıdır.

İşletmeler, krizin tespit edilmesinde, kriz yönetim planının hazırlamasında, kriz yönetim takımının oluşturulmasında ve çalışmasında, kriz iletişiminin gerçekleştirilmesinde, kriz sonrası öğrenme ve değerlendirmede, kriz sonrası yeniden yapılırken bilişim teknolojilerini kullanmalıdırlar. Kriz yönetiminde bilişim teknolojilerinin kullanımı, örgüt kültürü haline getirilerek işletmelerin rekabet gücü artırılmalı ve işletmeler bunun sayesinde geleceğe güvenle bakabilmelidirler.

KAYNAKLAR

- Agustine, Norman R. **Kriz Yönetimi**, Harvard Business Review(Çev. Salim ATAY), BZD Yayıncılık, İstanbul, Ekim 2000
- Ağın, Kaya. **Küreselleşme Sürecinde Örgüt Liderliği ve Kriterleri**(Yayınlanmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2001
- Akın, H.Bahadır, “Bilişim teknolojilerinin Evrimi ve Bilişim Teknolojilerinin Çağdaş İşletmelerde Stratejik Yönetim Üzerindeki Etkileri”, Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi, 1998
- Akpınar, Haldun. “Veri Tabanlarında Bilgi Keşfi ve Veri Madenciliği”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Nisan 2000, Sayı: 1, Cilt: 29
- Algan, Sibel. “Bilgi Otoyolunda Bildik ve Yeni Bir Durak: Ekstranet”, BT/Haber Haftalık Bilgi ve İletişim Teknolojileri Gazetesi, Sayı No: 111(31 Mart-6 Nisan 1997)
- Amodt ,Agnar ve Nygard, Mads. “Different Roles and Mutual Dependencies of Data, Information, and Knowledge – An AI Perspective on Their Integration”, Data&Knowledge Engineering, 16 (1995)
- Ana Britanica Genel Kültür Ansiklopedisi. Cilt 4, İstanbul, 1987
- Ataman, Göksel. **İşletme Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001
- Aydın, Emin Doğan. **Bilişim ve Telekomünikasyon Terimler Sözlüğü**, Telsim Yayınları, İstanbul, 1999
- Ayyıldız, Bülent. “Bilişim Çağı”, Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 1998, Cilt: 14, Sayı: 2

- Barthelmess, H. “**Knowledge Processing – A Prevailing Condition of the Future**”, Welding In The World, 1996, Vol. 37, No.1
- Barton, Laurence. “**Crisis Management: Preparing for and Managing Disasters**”, The Cornell and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 35, No. 2, April 1994
- Basil, Douglas C. and COOK, Curtis W. **The Management of Change**, Mc Graw Hill Book Company, London, 1974
- Bingöl, Dursun. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, 4ncü Baskı, İstanbul, 1998
- Büyük Larousse**. Cilt 4, Interpress Basın ve Yayıncılık A.Ş., İstanbul
- Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi**. 14.cilt, Interpress Basın ve Yayın A.Ş., İstanbul
- Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1994
- Carnall, Colin and MAXWELL, Susan. **Management: Principles and Policy**, Cambridge: ISCA Publishing, 1988
- Coombs, W.Timothy. “**Teaching the Crisis Management/Communication Course**”, Public Relations Review , 2001, Vol. 27
- Courter, Gini ve MARQUIS, Anette. **Orta ve Yüksek Öğrenim İçin Bilgisayar Öğrenme Kılavuzu** (Çev. Özel BAĞCI), Alfa Basım, İstanbul, 1998
- Dalgıç, Tefik. **Bilim ve Teknoloji**, Ankara İktisadi Ticari İlimler Akademisi Yayını No. 203, Ankara, 1982
- Davenport, Thomas H.ve Prusak, Lorraine. **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi**, Rota Yayın Yapım Yayıncılık Tic. Ltd.Şti., İstanbul, Şubat 2000

- De, Rahul ve Methew, Biju. **“Issues in The Management of Web Technologies: A Conceptual Framework”**, International Journal and Information Management 19 (1999)
- Dewett. Todd ve Jones, Gareth R. **“The Role of Information Technology in the Organization: A Review, Model, and Assessment”**, Journal And Management, 27 (2001)
- Dinçer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998
- Edmunds, Angela ve Morris, Anne. **“The Problem of Information Overload in Business Organizations: A Review of The Litarature”**, International Journal and Information Management, 20 (2000)
- Efil, İsmail. **Yönetimde kalite kontrol çemberleri ve uygulamadan örnekler**, Sidre Yayıncılık, Bursa, 1988, s. 104
- Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2000
- Ezzamel, Mahmoud and Bourn, Michael. **“The Roles of Accounting Information Systems in an Organization Experiencing Financial Crisis”**, Accounting Organizations and Society, Vol. 15, No. 5, 1990
- Fettahlıoğlu, Seçil. **Bilişim Sistemlerinin Örgütsel yapı ve Yönetime Etkisine İlişkin Bankacılık Sektöründe Yapılan Bir Uygulama** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), K.S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş, Şubat 2000
- Finne, Thomas. **“Information Systems Risk Management: Key Concepts and Business Processes”**, Computers & Security, 19 (2000)
- Fortune, Joyce ve Peters, Geoff. **Learning From Failure: The System Approach**, West Sussex: John Wiley And Sons, 1995
- Gates, Bill. **Önümüzdeki Yol**, Arkadaş Yayınları, Ankara ,1999

Genç, Nurullah. **Zirveye Götüren Yol Yönetim**, Timaş Yayınları, 6ncı Baskı, İstanbul, 1998

Haşit, Gürkan. **İşletmelerde Kriz Yönetimi Ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması**, Anadolu Üni. Yayınları, Eskişehir, 2000

Heath, Robert. "Looking for Answers: Suggestions for Improving How We Evaluate Crisis Management", *Safety Science*, 1998, Vol. 30

Heath, Robert. "Dealing With The Complete Crisis- The Crisis Management Shell Structure", *Safety Science*, 1998, Vol. 30

HouseL, J.Thomas ve El Sawy, Omar A. ve Donovan, Paul F. "Information Systems Crisis Management", *MIS Quarterly*, University of Minnesota, Dec 1986, Vol. 10, Issue. 4

Hurst, David K. **Kriz ve Yenilenme**, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, Şubat 2000

İlyasoğlu, Eyüp. **Türk Bilgi Teknolojisi ve Gümrük Birliği**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1997

Janowitz, K. ve Koniger, P. "Drowning in Information, but Thirsty for Knowledge", *International Journal and Information Management*, 1995, Vol.15, No. 1

Jauch, Lawrence R.and GLUECH, William F.**Business Policy and Strategic Management**, New York, Mc- Graw Hill Inc.,1988

Kavrakoğlu, İbrahim. **Sinerjik Yönetim**, Kalder Yayınları, İstanbul, Ekim 1994

Kazan, Haydar. "İşletme Organizasyonunda Teknolojik Yenileme ve Büyümenin Etkileri", *Organizasyon Dergisi*, Yıl 1

Keown, Caroline. "Crisis: When Does a Molehill Become a Mountain?, *Disaster Prevention and Management*", MCB University, 1997, Vol.6, Num.1

- Kırcova, İbrahim. “Bilgi Çağı İşletmelerinde Yeni Bir Yöntem Aracı İntranet”, 6ncı Ulusal İşletmecilik Kongresi, Akdeniz Üniversitesi, I.I.B.F. Bildiri Kitabı, Antalya, 12-14 KASIM 1998
- Koç, Erol. **Krizden Çıkış ve Radikal Yönetim**, Anons Dünyası Dergisi, Sayı; 57, Eylül 1994
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul Üniversitesi İşleme Fakültesi Yayını, 4. Baskı
- Kovacich, Gerald L. “Protecting 21st Century Information – It’s Time for a Change”, Computers & Security, 20 (2001)
- Kuklan, Hooshang. “Managing Crises: Challenges and Complexities”, SAM Advanced Management Journal, Autumn 1986
- Lei, David ve Slocum, John W.ve Pitts, Robert A. “Designing Organizations for Competitive Advantage”, Organizational Dynamics, Vol. 27, No. 3, Winter 1999
- Liebowitz, J. “Knowledge Management and Its Link to Artificial Intelligence”, Expert Systems with Applications, 20 (2001)
- Lippitt, Gordon L. and Schmidt, Warren H. “Crisis in A Developing Organization”, Harvard Business Review, Vol.45, No. 6, November-December 1967
- Loosemore, Martin. “The Three Ironies Of Crisis Management In Construction Projects”. International Journal of Project Management, Jun 1998, Vol.16, Issue 3
- Mak, Stephen. “A Model Of Information Management For Construction Using Information Technology”, Automation in Construction, 10 (2001)
- March, J.G. “Exploration and Exploitation in Organizational Learning”, Organization Science. Vol.2, No. 1, February 1991

Marconi, Joe. **Crisis Management: When Bad Things Happen To Good Companies**, Chicago. Probus Publishing Company, 1992

Mess İşveren Gazetesi. "**Kriz Ekonomisinin Psikolojik Yönetimi**", Mart 2001

Meydan Larousse Büyük Lugat ve Ansiklopedi, 11. Cilt

Mhor, Jakki J. "**The Management and Control of Information in High- Tehcnology Firms**". The Journal and High Technology Management Research, 1996, Vol. 7, No. 2

Milburn, Thomas W., Schuler, Randall S. and Watman, Kenneth H. "**Organizational Crisis Part I: Definition and Conceptualization**", Human Relations, Vol. 36, No:12, 1983

Mitroff, Ian I. **Crisis Managment: Cutting Through the Confusion**, Sloan Management Review. Winter, 1988

Mitroff, Ian I. ve Shrivastava, P. "**Strategic Managment of Corporate Crises**", Colombia Journal of World Business, Spring, 1987

Mitroff, Ian I. "**Crisis Management and Envorimentalism**", California Mangement Review. Vol.36, No. 2, Winter1994

Mitroff, Ian I. ve Person, Christina M. Judith A. Clair and Sarah Kavor Misra, "**Managing the Unthinkable**", Organizational Dynamics, Vol. 26, 1997

Mitroff, Ian I. ve Pearson, Cristine M. **Crisis Management** , San Fransisco, Jossay-Bass Publishers, 1993

Mitroff, Ian I. "**Crisis Management and Strategic Management: Similarities, Differences and Challenges**", Advances in Strategic Management, 1992, Vol. 8

More, Max. "**Small is Awesome**", The Freeman, February 1999

- Naktiyok, Atılhan. **İşletmelerde Çevre Yönetimi** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Erzurum, 1995
- Naralan, Abdullah. **Bilgisayar Destekli Yönetim Bilgi Sistemleri ve Bir Uygulama** (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Erzurum, 1995
- O'Brein, James A. **Managment Information Systems: A Managerial and User Perspective**, Richard D. Irwin Inc. ; 1990
- O' Brien, James A. **Managment Information Systems Managing Information Technology in the Networked Enterprise**, USA, 1996
- Oppenheim, C. **"Managers' Use and handling of Information"**, International Journal and Information Management, 1997, Vol: 17
- Oxford Learner's Pocket Dictionary**, Oxford University Press, 1997
- Özalp ,Şan . **Genel İşletme**, İkinci baskı, Anadolu Üni. A.Ö.F yayını, Eskişehir, 1997
- Özdemir, Aylin. **Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler**, EGE yayını, İzmir, 1994
- Pedler, Mike ve Burgoyne, J. ve Boydell, T. **The Learning Company**, Mc Graw Hill, New York, 1991
- Penrose, John M. **"The Role of Perception in Crisis Planning"**, Public Relations Review, Vol. 26, Num. 2, 2000
- Persons, Will. **"Crisis Management"**, Carreer Development International, MCB University, 1996, Vol. 1, Num. 5

- Preble, John F. **“Integrating The Crisis Management Perspective Into The Strategic Management Process”**, Journal of Managment Studies, Sep 1997, Vol.34, Issue 5
- Preble, John. F. **“Crisis Management of Financial Institutions”**, American Businnes Review, Vol.11, No. 11, 1993
- Regester, Michael. **Crisis Management: How to Turn Crisis into an Opportunity**, Business Books, London, 1984
- Sen, Falguni and G. Egelhoff, William. **“Six Years and Counting: Learning from Crisis Management at Bhobal”**, Public Relations Review, Vol. 17, No. 1, Spring 1991
- Senge, Peter M. **Beşinci Disiplin** (Çev. Ayşegül İlideniz, Ahmet Doğukan), Yapı Kredi Yayınları, 8nci Baskı, İstanbul, 2001
- Siegel, David. **Şirketinizi Geleceğe Taşıym** (Çev. Kutluk Özgüven), Literatür Yayınları, İstanbul, 2001
- Silver, David A. **Taban Çöktüğü Zaman**(Çev. Naz Türer), Form Yayınları, İstanbul, 1990
- Sucu, Yaşar. **Kriz Yönetimi**, Elit Yayıncılık San. Ve Tic. Ltd. Şti., Ankara, 2000
- Şimşek, M.Şerif ve Aydoğan, Evren. **“Kriz Ortamlarında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejisi”**, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi, 2000, Cilt 14, Sayı 1
- Tack, Philip B. **Kriz Zamanı Yönetim**, (çev. Yakut Güneri), İlgi Yayıncılık, İstanbul, 1994
- Thierauf, Robet J. **Decision Support Systems for Effective Planning and Control**, Englewood Cliffs, 1986
- Thompson, John L. **Strategic Management: Awaraness and Change**, London, Chapman and Hall, 1993

Titiz, İsmet ve Çarkçı, H.İlker. “Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce ve Analizleri”, Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi, Nisan 2001, Cilt 2, Sayı 1

Tutar, Hasan. **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**. Hayat Yayınları, İstanbul, 2000

Türkmen, İsmail. **Yönetimde Verimlilik**, VPM yayınları, Ankara, 1994

Tüz, Melek Vergiliel. **Kriz ve İşletme Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001

Ülgen, Hayri. **İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar**, Fatih Yayınevi Matbaası, İstanbul, 1980

White, Jon. **How to Understand and Manage Public Relations**, London, Century Business, 1991

Yates, Penelope ve Bawden, Mercer and David. “**Managing the Paradox: The Valuation of Knowledge and Knowledge Management**”, International Journal of Information Sceince, 28 (1) 2002

Yazıcı, Selim. **Öğrenen Organizasyonlar**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001

Yelkikalkan, Nazan. **Bilişim Teknolojilerinin Dönüşen Yönetim ve Örgüt yapısına Etkileri** (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, Nisan 1999

Yeniçeri, Özcan. **İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Davranış**, Tutibay Ltd.Şti., Ankara, 1993

İNTERNET KAYNAKLARI

- Adelman, Sid ve MOSS, Larissa. "Several Definitions of Business Intelligence", Data Management Review, <http://dmreview.com>, August 2002
- American Heritage Dictionary; <http://yahoo.com/reference/dictionary/entries/02/c0750200.html>, 05.05.2002
- Apaydın, Ethem. "Zeki Veri Madenciliği", http://www.cmpe.boun.edu.tr/~ethem/files/papers/veri-maden_2k-notlar.doc, 08.02.2003
- Bıçakçı, Ulaş. "Şirketlerde Kriz Yönetimi Kriz Öncesi Ve Sonrası Ne Yapmalı, Ne Yapmamalı?", www.Yontek.Com/, 20 .02. 2002
- "Bilgisayar Nedir?", <http://programci.8k.com/nedir.htm>, 12.01.2003
- "Bilgisayar nedir?", <http://yunus.hacettepe.edu.tr/~bbm785/bilgisayar>, 12.01.2003
- "Crisis Management", www.vizyonerarsivi.com, 25.02.2002
- "İnternet ve Hukuk", www.igeme.org.tr/TUR/ETRADE/Hukuk/giris.htm, 20 Ekim 2000.
- Kesen, Jülide. "Kriz Yönetimi", www.ebso.org.tr/TURKCE/calismalar/egitim18, 05.01.2002
- Owen, Cathy. "Data Modeling, Data Warehousing and Data Mining", Data Management Review, <http://dmreview.com>, November 1998
- Silverston, Len ve Graziano, Kent B. "Where Did That Warehouse Data Come From?". Data Management Review, <http://dmreview.com> , February 1998
- Vahaplar, Alper ve İnceoğlu, Murat. "Veri Madenciliği ve Elektronik Ticaret", www.bayar.edu.tr/~baum/dokumanlar/inceoglu.doc, 21.03.2003

ANKET

Bu anket **Kriz ve Bilişim** adlı tez ile ilgili araştırmada kullanılacaktır. Araştırmada, işletmelerin kriz yönetiminde bilgi sistemlerini kullanma durumları belirlenmeye çalışılacaktır. İstenen bilgiler tamamen bilimsel araştırmaya yönelik olup, kesinlikle başka amaçlar için kullanılmayacak ve açıklanmayacaktır.

Selçuk YURTSIZOĞLU

AÇIKLAMA: Size uygun olan kısmı (X) işareti koyarak cevaplayınız.

Anketi Cevaplandırmanın Bilgileri

Cinsiyetiniz : () Kadın () Erkek
Yaş Grubunuz : () 24 ve daha küçük () 25-34 () 35-44 () 45-54 () 55 ve daha büyük
Eğitim Düzeyiniz : () İlk öğretim () Lise () Yüksek Okul () Fakülte () Lisansüstü
Çalıştığınız sektör : () Kamu () Özel
Çalıştığınız Kurumun Büyüklüğü: () 1-50 () 51-100 () 101-150 () 151-200 () 200 ve daha fazla
Çalıştığınız İşyerinde Bulunduğunuz Yönetim Kademesi: () Alt () Orta () Üst

ANKET SORULARI	KESİNLİKLE KATILYORUM	KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM
İşletmemiz. oluşacak bir krizin her safhasını yönetmeye hazırdır.					
İşletmemiz krizin etkisini azaltacak prosedür ve mekanizmalara sahiptir					
İşletmemiz krizden sonra yeniden yapılanabilmektedir.					
İşletmemiz kriz sinyallerini kısa sürede algılama yeteneğine sahiptir.					
Kriz Ortamında ne yapmam gerektiğini biliyorum.					
İşletmemizde kriz ortamında kimin neyi yapacağını belirten bir plan mevcuttur.					
İşletmemizde kriz ortamında nasıl hareket edileceğine dair eğitim verilmektedir.					
İşletmemizde kriz zamanı yönetimi gerçekleştirecek bir kriz yönetim takımı mevcuttur					
İşletmemizde bir kriz ortaya çıktığı zaman, suçlayacak birini bulmaya çalışmak yerine krizi yönetmeye çalışırız.					
İşletmemizde bilginin dağıtılması için İntranet (İnternetin işletme içinde kullanılan versiyonu) mevcuttur.					
İşletmemizde bilgiye ulaşılabilmesi için bir Bilgi Bankası vardır.					
Kullandığım bilgisayar ile diğer birimlere ulaşım kimin ne yaptığını görebilirim.					
Karşılaşılan problemlerin çözümü için kullanılabilen bilgisayar programları mevcuttur.					
Çalışanların özel konulardaki deneyimlerini yazabildikleri bir bilgisayar mevcuttur.					
İşletmemizde dış çevreyle bağlantı kurabilmek için İnternet kullanılmaktadır.					
İşletmemizde çalışanlar, iletişim ağı yoluyla veri elde etmeye yetkilidir.					
Çalışanlar, fikir veya dokümanları veri iletişim araçları yoluyla değiştirebilirler.					
İşletmemizdeki birimler, iletişim ağı yoluyla veri ve düşüncelerini paylaşırlar.					
İletişim ağı yoluyla işletme içinde en yeni bilgi dağıtılır.					
İletişim teknolojileri vasıtasıyla tüm bilgi paydaşlar (Tedarikçi, Müşteri, Çalışan vb.) tarafından paylaşılır.					
İşletmemizde ihtiyaç duyduğumuz bilgiye nasıl ulaşacağımızı biliriz.					
İşletmemizde bilgiye nasıl ulaşılacağını belirten resmi prosedürler mevcuttur.					
İhtiyaç duyduğumuz bilgiye kolaylık ulaşırız.					
İşletmemizde kullanılan bilgilerin çoğu bilgisavarlarda veya veri tabanlarında saklanır.					
İşletmemizde çalışanlar sahip oldukları bilgiyi başkalarıyla paylaşmaya isteklidirler.					
İşletmemizdeki ödüllendirme sistemi, elde edilen bilginin başkalarıyla paylaşma konusunda bizi cesaretlendirir.					
Birimler arası bilgi paylaşımı bir plan neticesinde oluşmuştur.					
İşletmemizde bilgi, ihtiyacı olandan ziyade herkesin kullanımına sunulur.					
İşletmenin BİLGİ YÖNETİM SİSTEMİ' ne veri girecek beceriye ulaşmak için gerekli eğitimi aldım.					
İşletmemizde çalışanlar bilgiyi gayri resmi yollardan ve resmi kanallardan dağıtırlar.					

ÖZGEÇMİŞ

1973 yılının Haziran ayında Elazığ'da dünyaya geldim. İlkokul ve ortaokul öğrenimimi Elazığ'da tamamladıktan sonra 1988 yılında Kuleli Askeri Lisesini kazandım. 1992 yılında askeri liseden mezun olduktan sonra, aynı yıl Ankara'da Kara Harp Okulunda öğrenimime başladım.

1996 yılında Kara Harp Okulundan muhabere teğmen rütbesiyle Silahlı Kuvvetler saflarına katıldım. Bir yıl Ankara'da, Muhabere Sınıf Okulunda muhabere sınıfı ile ilgili eğitim ve öğrenim gördükten sonra, 1997 yılında Malatya'ya tropo takım komutanı olarak atandım.

Üç yıl Malatya'da görev yapmayı müteakip, 2000 yılı atamalarında Erzurum'a tayin oldum. Aynı yıl, Atatürk Üniversitesi'nde açılan yüksek lisans programına katılarak İşletme Ana Bilim Dalında, Yönetim ve Organizasyon Bölümünde, kendimi mesleğimle ilgili geliştirmek istedim. Evli ve bir çocuk babasıyım.