

Araştırma Makalesi

**Stratejik Yönetim Uygulamalarının İşletmelerin Kriz Yönetimine Etkilerinin Analizine
Yönelik Bir Araştırma**

A Research on the Effects of Strategic Management Practices on Crisis Management

Mustafa ÖZAN Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Fakültesi Lojistik Yönetimi Bölümü mozan@gelisim.edu.tr https://orcid.org/0000-0001-9098-7256	İzzet GÜMÜŞ Prof. Dr. İstanbul Gelişim Üniversitesi İktisadi ve Sosyal Bilimler Fakültesi Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik Bölümü igumus@gelisim.edu.tr https://orcid.org/0000-0002-3782-3663
--	--

Makale Gönderme Tarihi 13.08.2021	Revizyon Tarihi 17.10.2021	Kabul Tarihi 09.11.2021
---	--------------------------------------	-----------------------------------

Öz

Bu çalışmada, stratejik yönetim uygulamalarının, işletmelerin kriz yönetimine sağlamış olduğu katkıların belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda, kriz dönemlerinde oluşan belirsizliklerin tahmin edilebilmesi ve mümkün olan düzeltici önlemlerin alınmasında; işletmeler için stratejik yönetim araçlarının önemi, faydaları ve alınabilecek iyileştirici önlemlerin neler olabileceği araştırılmıştır. Çalışmada "İstanbul Madeni Eşya Sanatkârları Sanayi Sitesi"nde çalışan 20 yaşından büyük 450 kişiye 20.04.2021- 30.06.2021 tarihleri arasında anket uygulaması yapılmıştır. Bu araştırmanın anketinin birinci kısmında, katılımcıların cinsiyet, yaş, çalışma süresi ve eğitim durumlarına yönelik bilgilerin alınması için demografik sorulara yer verilmiştir. İkinci kısımda yer alan "Stratejik Yönetim Ölçeği"; Kayar, (2019: 99) tarafından geliştirilmiş olup; ölçekte yer alan sorularla, stratejik yönetim uygulamaları ile ilgili konularda katılımcıların görüşü alınmıştır. Anketin üçüncü kısmında ise Doğan (2010: 104) tarafından geliştirilen Kriz Yönetimi Ölçeği'nden yararlanılarak; kriz yönetiminde hatalardan ders çıkarma, mevcut krizlere hazırlık ve gelecekteki krize hazırlıklı olma ile ilgili konularda katılımcıları görüşlerinin alınması amaçlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kaynakların Etkin kullanımı, Çevre ile İşbirliği, Stratejik Yönetim, Kriz Yönetimi.

Jel Kodları: M, M1, M19

Abstract

In this study, it is aimed to determine the contributions of strategic management practices to the crisis management of enterprises. In this context, in predicting the uncertainties that occur during crisis periods and taking possible corrective measures; the importance of strategic management tools for businesses, their benefits and possible remedial measures have been researched. In the study, a survey was conducted between 20.04.2021 and 30.06.2021 to 450 people over the age of 20 working in the "İstanbul Madeni Eşya Sanatkârları Sanayi Sitesi". In the first part of the questionnaire of this research, demographic questions were included in order to obtain information about the gender, age, length of employment and educational status of the participants. "Strategic Management Scale" in the second part; It was developed by Kayar, (2019: 99); The opinions of the participants were taken with the questions in the scale and on the issues related to strategic management practices. In the third part of the questionnaire, using the Crisis Management Scale developed by Doğan (2010: 104); It is aimed to get

Önerilen Atıf /Suggested Citation

Özan, M, Gümüş, İ., 2021 Stratejik Yönetim Uygulamalarının İşletmelerin Kriz Yönetimine Etkilerinin Analizine Yönelik Bir Araştırma, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 56(4), 2550-2575

the opinions of the participants on issues related to learning from mistakes in crisis management, preparing for current crises and being prepared for future crises.

Key Words: *Strategic Management, Crisis Management, Characteristics and Stages, Relationship between Strategic Management and Crisis Management.*

1. GİRİŞ

Piyasalarda oluşan krizlerin etkilerini azaltması ve önlenmesi için işletmeler tarafından farklı yöntemler uygulanmaktadır. Uygulanan yöntemlerden birisi de stratejik yönetim sistemi olup, başarı unsuru önemli bir oranda; uygun olan stratejilerin geliştirilip, gerekli önlemlerin gecikmeden alınmasına ve makro-mikro çevre içinde meydana gelen değişimlerin hatasız şekilde algılanıp çözümlerin oluşturulabilmesine bağlı olmaktadır. Diğer bir ifadeyle; krizin saptanması, krizlerden kaçınma, rakiplere karşı kriz oluşturarak krizlerden faydalanma ve krizin çözülmesi aşamalarında, stratejik sistemleri başarıyla uygulayabilen işletmeler daha başarılı olmaktadır. Bu bağlamda, işletmelerin başarısının artmasıyla, ülke üzerinde bulunan olumsuzluklar azaltılabilir ekonomik büyüme temelli sürdürülebilir bir kalkınma sağlanabilir ve yaşam kalitesi istenilen seviyeye çıkarılabilir (Karakaya, 2004: 225).

Hızlı değişimlerin, belirsizliklerin arttığı küresel piyasalarda; yasal, ekonomik ve politik belirsizlikler olduğundan krizler daha yoğun olmaktadır. Dış etkenlere ve yeni gelişmelere uyum sağlayamayan işletmelerin ortaya çıkan krizlerle baş edebilmeleri de oldukça zor olmaktadır ve bu dönemlerde kriz yönetimiyle ilgili bilgilere normalden daha fazla ihtiyaç duyabilmektedir (Veliyath, 1992: 86).

Stratejik yönetim faaliyetleri ile işletmelerin ileriye yönelik faaliyet planlarına hedef belirlemesi ve planlamaların yapılması daha kolay hale gelmektedir (Dean ve Sharfman, 1996: 388). Dolayısıyla, stratejik yönetime yönelik yapılan çalışmaların ortak noktası; çalışmaların seçimi ve analizi, stratejilerin de kararlılıkla uygulanarak sonrasında sonuçların daha önceden belirlenen kriterlerle tekrar değerlendirmeye tabi tutulması ve performans kriterleriyle karşılaştırılması biçimindedir (Göral, 2014: 95).

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Stratejik Yönetim

Strateji kavramı Türkçe’de; gönderme, sürme, belirlenen amaçlara ulaşabilmek amacıyla eylem birliklerini oluşturma ve gütmeye şeklinde tanımlanabilir (Hinterhuber ve Popp, 1992: 101). Stratejik yönetim sisteminin uygulamaya konulması ve en iyi şekilde stratejik planların yapılması için stratejik yönetimde kullanılan araçlardan yararlanılmaktadır. Stratejik yönetim araçları; analiz etme, çevreyi değerlendirme, masrafları düşürme ve maliyetleri azaltma, yöneticilerin karar verebilmeleri için yol göstermek amacıyla kullanılmaktadır (Demir ve Uğurluoğlu, 2015: 219). Yöneticilerin işletmenin amaçları ile uzun süreli stratejik hedefleri arasında bir bağlantı kurabilmeleri için çalışanlarla iyi iletişim kurmaları ve yenilikçi olmaları gerekmektedir (Ölçer, 2005: 89). Yönetim bilimi kapsamında strateji, işletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi için izleyecek olduğu yollar olarak tanımlanmaktadır (Arogyaswamy ve Byles, 1987: 651). Tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarındaki değişimlerin takibi ile iç kaynaklarıyla dış çevrelerin fırsatları ve tehdidi arasında uyumlu olacak faaliyetler strateji olarak ifade edilmektedir (Kırım, 2006: 33).

Stratejik yönetim sistemi; işletmelerde gelecekle ilgili karar alma aşamalarında ve özellikle de kriz dönemlerinde devreye girmektedir (Aktan, 2008: 1). Üst kademedeki yönetim tarafından oluşturulan stratejik planlamanın başarılı olabilmesi için alt kademedeki görevlendirilenlerin yetkilendirilmesi, muhtemel danışman ve uzmanların belirlenmesi gerekmektedir (Okumuş, 2003: 204). Krizler dolayısıyla işletmelerde meydana gelen sorunların en iyi şekilde belirlenip çözülmesinde yardımcı olan stratejik yönetim süreçlerinde, toplam kalite yönetimi tekniklerinden büyük ölçüde yararlanmaktadır. Bu bağlamda (Çütcü, Özdemir ve Yiğit, 2018: 781).

2.2. Stratejik Yönetimin Boyutları

İşletmeler ve ortaya koydukları faaliyetlerle ilgili bilgilerin tanımlanması, çevre faktörlerine ait bulguların elde edilerek bilgilerin karar süreçlerinde kullanılması ve bu bilgilerin işlenerek dönüştürülmesi yaşamsal bir önem taşımaktadır (Certo, 1986: 568).

2.2.1. Stratejik Yönetimin Kaynak Boyutu

Stratejik yönetimin asıl amacı, işletmelerin gelecek performanslarının artırılmasını ve mevcut kaynaklarla verimliliğin yükseltilmesini sağlamaktır. Stratejik yönetim olgusu, işletmelerin varlıklarını korumasına, aynı zamanda gelişmelerini de başarılı bir biçimde sürdürmelerine katkı sağlayabilecek yeterlilikte olmalıdır. İşletmelerin mevcut kaynaklarıyla, işletme dışındaki çevrenin tehlikeleri ve fırsatları arasında bir uyum sağlayabilecek faaliyetlerin sürekliliği önemlidir. Kaynakların verimli kullanılması, işletmelerin üstün ve zayıf yönlerinin belirlenmesini, tehditleri tespitini ve çevresel fırsatların kazanca dönüştürülmesi süreçlerini kapsamaktadır (Yozgat, 2001: 9). Stratejik yönetim için yapılacak olan önemli çalışmalardan birisi SWOT analizleridir. SWOT analizleri ile işletmelerin dış ve iç durumlarının değerlendirilmesi değerlendirilmesine yönelik tekniklerden birisidir (Augustine, 1995a: 39).

2.2.2. Kaynak Bağımlılığı

Kaynak bağımlılığına teorisine göre yönetim kurulunda yer alanların sayısı artış gösterdikçe, teknik, bilimsel, uzmanlık kazanımlarının da fazla olduğu ifade edilmektedir. Bu nedenle işletme dışındaki kuruluşlara ve kişilere bilgi akışı kolaylıkla yapılmaktadır (Nadeem, Farooq ve Ahmed, 2019: 680).

Bağımlılık; halihazırdaki ilişkiye yönelik içsel ve dışsal gelişmeleri göz önünde bulundurarak işletmenin mevcut partnerleriyle arasındaki ilişkiyi sürdürüp sürdürmeyeceğini ifade etmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde karşılıklı bağımlılık, bir tarafın gözetiminde değerlendirmektense, esas olarak işletmeyle partnerleri arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Ancak kaynak bağımlılığının, iki farklı bakış açısına göre, örgütsel bağımlılık ilişkilerinin yapısını değiştirebileceği belirtilmektedir. Bu noktada ilk bakış açısına göre işletmeler, çevreleriyle ilişkilerini yönetmeye ilişkin edilgen bir rol üstlenmektedir. İkinci bakış açısına göre ise çevreleriyle ilişkilerini yönetmede aktif rol üstlenmektedirler (Scheer, Miao ve Palmatier, 2015: 696).

2.2.3. Kaynakların Etkin Kullanımı

Stratejik yönetim ile yargı sisteminin, kaliteli, etkin, verimli ve etkili şekillerde sunulmaya başladığı belirtilmektedir. Yargı hizmetinden faydalanmak isteyen vatandaşların beklenti ve istekleri, varlık nedeni göz önünde bulundurularak yargı kurumlarının ne yaptığını, gelecekte karşılaşılabilecek tehditlere karşı tedbirler alınmasıyla mümkün olabileceği ifade edilmektedir. Literatüre ilk girdiğinde yalnızca askeri alanda kullanılan “strateji” kavramı, zaman içerisinde yönetim alanında da kullanılmaya başlanmıştır. Yönetim alanında strateji kavramı; amaca ulaşabilmek için izlenilmesi gereken yolu ifade etmektedir. Küreselleşme ise; kamu yönetiminde etkili ve etkin kamusal hizmetini, özel sektörde ise rekabeti zorunlu hale getirdiği için stratejik yönetim gerek özel sektör gerekse kamuda sürekli kullanılan kavram olmuştur (Gökmen, 2021: 148).

İletişim stratejileri, kurumsal bir iletişim kapsamı sunarak işletmelerin paydaşları gözetiminde sürdürülebilir değer oluşturabilmelerine önemli katkılar sağlamaktadır. Kurumsal iletişimde eşgüdümü oluşturma ve hedefe ulaşmanın etkin bir aracı olsa da iletişim stratejileri yaratma ve yaratılan stratejileri belgelendirmeye yönelik kurumların farkındalıklarının yetersiz olduğu belirtilmektedir. Amaçları ise kaynak kullanımıyla hedef ve amaçların etkinliğin artırılması, raporlamanın daha kaliteli hale gelmesini sağlayarak kamu yönetiminde hesap verilebilirlik ve şeffaflık anlayışının benimsenmesine katkıda bulunmak için kamu kurumlarına yardımcı olmaktır (Karabacak, 2021: 9).

2.2.4. Kaynak Bağımlılığının Stratejik Yönetim Uygulamalarındaki Önemi

İşbirliği kavramı, tedarik ağında yer alan bütün işletmeler açısından stratejik önemi gittikçe artan, küresel rekabet açısından ise stratejik yönetim aracı haline gelen bir kavram olmaktadır (Cloutier, Oktaei ve Lehoux, 2020: 5836). Bu kapsamda işbirliği sayesinde elde edilen tüm avantajlar, genellikle ilişkisel bakış açısı perspektifleri, maliyet ekonomisi, kaynak bağımlılığı ve kaynak tabanlı bakış açılarıyla ilişkilendirilmektedir (Ramanathan ve Gunasekaran, 2014: 252).

2.2.5. Stratejik Yönetimin Çevre Boyutu

Hızlı değişkenlik gösteren çevresel koşullarda ağır şekilde işleyen karar süreçleri; rekabet piyasasında yetersiz kalabilmektedir. Bu sebeple stratejik yönetim sistemleri, belli olmayan çevresel şartlarda; karar süreçlerinin esnekliğini ve hızını artırarak işletmelerin rekabet başarısına olumlu katkılar

sağlayabilmektedir. Böylelikle rakiplerine nazaran oldukça güçlü hale geçmektedirler. Dolayısıyla stratejik yönetim, değişen çevre koşullarına uyum sağlayarak, işletmelerin amaçlarına ulaşmasını ve sürekliliğini destekleyen bir yönetim biçimidir (Altunoğlu, 2001: 41).

2.2.6. Stratejik Yönetim Sürecinde İç ve Dış Çevresel Matrisler

Stratejik yönetim süreçlerinde uygulanması planlanan araçların, en etkin şekillerde belirlenerek, işletmenin yapısına, iç ve dış çevresine uygun olmaları gerekmektedir. Stratejik yönetim hem işletme içine hem de dış çevreye odaklanarak, dış çevre koşullarındaki değişikliklerin etkisiyle en uygun stratejinin seçilmesini ifade etmektedir. Dış tehditler ve fırsatlar, gelecekte bir işletmenin zarara uğramasına neden olabilecek teknolojik, ekonomik, rekabetçi, yasal, sosyal, politik, kültürel, çevresel, demografik eğilimler ve durumları temsil etmektedir (Çubukcu, 2020: 20).

2.3. Kriz Yönetiminin Safhaları

Kriz yönetimi ve stratejik yönetim alanlarının birbirinden bağımsız bir şekilde değerlendirilmemeli; kriz yönetimini ve stratejik yönetim süreçleri arasındaki farklar giderilmeli ve alınacak kararlar genel bir değerlendirmeye tabi tutulmalıdır (Preble, 1997: 773-774). Kriz yönetiminin altı aşaması bulunmaktadır, bunlar (Augustine, 1995b: 139);

2.3.1. Krizlere Karşı Uyarı Sinyalleri

Krizler, bütün şiddeti ile meydana gelmeden önce işletmelerin algılayabileceği pek çok sinyal göndermektedirler. Gönderilen sinyaller, yaklaşan krizlerin varlığıyla ilgili pek çok bilgi yansıtmakla birlikte işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır. Söz konusu sinyaller, kriz yönetimi konusunda bir planı oluşturmamayan işletmelerde, krizlerin etkisini artırmakta ve işletmelerin önemli faaliyetlerini kesintiye uğratmaktadır. Alınan sinyallerin bazıları işletmelerin içinden gelmekte, bazıları ise işletme dışından gelmektedir. İşletmelerin dışından ve içinden gelen bu sinyaller, sahip oldukları özellikler açısından değişiklik gösterebilir de ortaya çıkardıkları olumsuz sonuçlar açısından benzerlik göstermektedir (Haşit, 1999: 73). Diğer taraftan işletme yöneticileri, kişisel yeteneklerine güvenip, kriz sinyallerini basite almamalı ve karşılaştıkları problemlere geçici çözüm düşünmemelidirler (Titiz ve Çarıkçı, 2001: 208).

İşletmelerde; erken uyarımı sağlayan sistemlerle toplanan veriler, korunma ve hazırlık mekanizmalarının harekete geçmesini sağlamaktadır (Fink, 1986: 23). Meydana gelecek krizlere karşı alınan uyarı sinyallerine önem vermesi, fark edilen sinyallerle ilgili önlemler alınması; işletmelerin krizlere cevap verebilme kapasitesinin artmasına neden olmaktadır. Ortaya çıkacak krizlerin işletmelerini etkilemeyeceğini düşünen işletmeler, sinyalleri umursamamakta ve bu krizlerin yönetimine yönelik daha dengeli yaklaşım sergilemektedirler. Uyarılar, birer ön bilgi niteliğini taşısa da, işletmelerin aldıkları sinyalleri krize yol açabilecekmiş gibi incelenmeleri gerekmektedir (Mitroff, Shrivastava ve Udwadia, 1987: 284). Krizin sinyallerinin alınmasıyla; olayların saptanması, hazırlık stratejilerin tespiti, kriz evresinin belirlenmesi, önlemlerin alınması ve çözümlerin oluşturulması safhalarına geçilir (Can, 1999: 320; Akat, Budak ve Budak, 2002: 413).

2.3.2. Krize Hazırlık ve Korunma

İşletmeler belirsizlik ortamına gittiklerini hissettiklerinde öncelikli olarak krizlere hazırlık yapmalıdır. Bundan dolayı yöneticilerin işletmelerini oluşacak krizlere en hızlı şekilde cevap verebilecek şekilde maddi ve manevi hazırlaması gerekmektedir (Tağraf ve Arslan, 2003: 153). Krize hazırlanma ve krizden korunma aşamasında; ortaya çıkabilecek krizlerin önlenmesine yönelik tedbirler alınmalı, krizin işletmeye yönelik etkileri tahmin edilmeye çalışılmalı, güvenlik politikaları oluşturulmalı, acil plan alternatifleri hazırlanmalı ve çalışanlara krizle mücadele konusunda eğitimler verilmelidir (Avcı ve Küçükusta, 2013: 579).

Krizden korunmak ve krize hazırlık aşamalarında yöneticilere bazı destekler verilmesi için işletmelerin söz konusu özellikleri barındırması gerekmektedir. İşletmelerin tırmanma potansiyeli taşıyan problemlere karşı çoğunlukla hazırda bekleyecek kriz ekiplerine ihtiyaçları bulunmaktadır. Kriz yönetimi faaliyetlerinin bu safhasında, önleme çabaları işe yaramadığı takdirde ortaya çıkacak şartlara hazırlanabilmek, kriz geldiğinde ise karşılaşılabilecek istenilmeyen sonuçlarla baş edebilmek için belli planların yapılması gerekmektedir (Avcı ve Küçükusta, 2013: 581). Bu kapsamda strateji oluşturması,

belirlenen stratejilerin seçilmesinde; portföy ve rekabet analizlerinden yararlanılmaktadır. Portföy analizi, yapılarak, işletmelerin pazardan çekilmesi, pazarda kalması veya başka bir işletmeyle birleşmesi vs. gibi hususlarda daha da akılcı kararların alınması amaçlanmaktadır (Çetinkaya, Rahman ve Atsan, 2015: 30).

2.3.3. Krizi Saptamak

Krizin saptanması, stratejilerin esas noktasını oluşturmaktadır. Algılanan kriz sinyalleriyle işletmelerde krize hazırlık ve krizi önleme mekanizmaları harekete geçmektedir. Krizlere ilişkin bilgi elde etmek amacıyla işletmelerde bulunan bütün çalışanlara kulak verilmesi gerekmektedir. Krizlerin saptanması aşamasında işletmelerdeki çalışanların yanı sıra işletme dışında bulunan bağımsız pek çok gözlemciden de yararlanılması gerekmektedir (Augustine, 1995b: 135).

2.3.4. Krizi Dondurmak

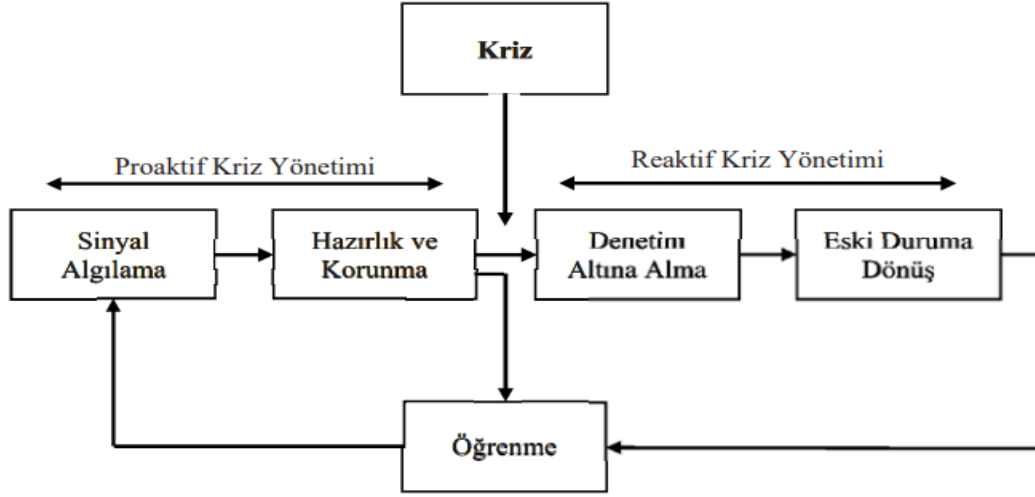
Krizleri en iyi şekilde yönetebilen işletmeler, krizler henüz ortaya çıkmamışken söz konusu krizlere karşı ilkeler oluşturan ve karar veren işletmelerdir. Krizlerin dondurulması safhasında öncelik verilmesi gereken bazı detaylar bulunmaktadır. Bunlardan ilki; zamanlarını krizleri dondurabilmek amacıyla çalışan bir ekibin olmasıdır. İkincisi; halka açıklama yapabilmek için işletme sözcüsü olarak bir çalışanın belirlenmesidir. Üçüncüsü, işletmelerin dayanakları olan çalışanlarının, sahiplerinin, sosyal çevresinin ya da müşterilerinin yalnızca medya üzerinden alacak oldukları enformasyon ile yetinmelerine izin verilmemesi gerekmektedir (Koç ve Gürsoy, 2020: 421).

2.3.5. Krizi Çözmek

Krizlerin işletmeler üzerindeki olumsuz etkileri giderildikten sonra, değerlendirme ve öğrenme safhasına ulaşılmaktadır. Kriz yönetim sürecinin en son aşamasında o zamana kadar yapılmış olan faaliyetlerden geleceğe yönelik dersler çıkarılarak değerlendirilme yapılmaktadır. Kriz döneminde alınan önlemler ve kararların değerlendirilmesiyle ileride ortaya çıkacak krizle en iyi şekilde mücadele edilmesi sağlanmaktadır (Augustine, 1995b: 130). Krizler meydana geldikten sonra çözüm odaklı planların hazırlanması gerekmektedir. Söz konusu planlar maddeler şu şekilde sıralanabilir; krizlerin meydana gelmesine sebep olan sorunlar belirlenir, sorunların etkisi belirlenir, durumlarla ilgili soruları geliştirilir, veriler ve sorunlar toplanır, elde edilen bulgular incelenir, uygulanması kolay olan şıklar ortaya çıkartılır, deneme çözümleme önerileri seçilir, çözüm önerileri denenir, son çözüm önerileri şekillendirilir ve çözüm önerileri uygulanılır (Tack, Liégeois, Deblond ve Duchesne, 1994: 323).

2.4. Kriz Yönetiminin Boyutları

Kriz; işletmelerin var olan faaliyetlerini engelleyen, yıkan ve bozan olaylar dizisi olarak tanımlanabilir. Diğer bir ifadeyle kriz, hayatı zorlaştıracak ya da tehdit edecek nitelikteki olayların meydana gelmesi ve dengeli bir hayatı sağlayan sistemlerin önüne çıkan bütün sorunların alışılmış yöntemlerle çözülememesi olarak tanımlanmaktadır (Uyan, 2016: 692). Kriz yönetimi ise işletmelerin bulunduğu toplumun ve işletme paydaşlarının, işletmeye ilişkin algılarını olası bir felaket durumunda da başarıyla yönetebilmek şeklinde tanımlanmaktadır (Kenner, 2018: 58).



Şekil -1 Etkili Kriz Yönetimi

Kaynak: (Supriadi ve Pheng, 2018: 222).

Şekil-1 incelendiğinde, etkili bir kriz yönetiminin beş aşamadan oluştuğu görülmektedir. Bu aşamaları şu şekilde sıralamak mümkündür (Supriadi ve Pheng, 2018: 223);

1. İkaz sinyalinin algılama; krizin geleceğini erkenden algılamayı ifade etmektedir.
2. Hazırlık ve korunma; krizin engellenebilmesi için gereken en üst düzey çabanın gösterildiği aşama olarak ifade edilir. Hazırlık aşamasında işletmeler, krize engel olabilmek için potansiyel kriz kurbanlarıyla etkileşime girmektedirler.
3. Denetim altına alma; kriz etkilerinin azaltılarak, krizden henüz etkilenmeyen bölümleri koruma altına almak ve yayılmasını engellenmeyi ifade etmektedir.
4. Eski duruma dönüş; işletmelerin rutin faaliyetlerini devam ettirebilmeleri için gelişim gösterdikleri, kısa ya da uzun vadeli programların tasarlandığı aşamadır.
5. Öğrenme; işletmenin, kendi tecrübeleri ve başkalarının tecrübelerinden faydalanarak geçmişte yapılan faaliyetleri geliştirmeye yönelik sürdürülen faaliyetlerini ifade etmektedir.

2.4.1. Hatalardan Ders Çıkarma

Kriz süreçlerinde, geçmişte ortaya çıkan hatalar yeterince tecrübe edilmediği için işletmeler, çoğunlukla interaktif stratejiler uygulamaktadırlar. Bu stratejiler uygulanırken, hızlı karar alabilmek ise kriz yönetiminin önemli yetkinliklerinden biri olmaktadır. Buna göre kriz sürecinde işletmelerin varlığını sürdürebilmesinin, çoğunlukla üst düzey yöneticilerinin hızlı karar alabilme ve etkinliklerine bağlı olduğunu söylemek mümkündür (Vlachy, Bundy ve Little, 2020: 130).

İşletmeler bakımından rekabet avantajı elde edebilmenin en önemli faktörlerinden birisi hızlı öğrenme becerilerine sahip olmalarıdır (Senge, 1990: 11).

İşletmelerin yararlandığı stratejik bir araç olan öğrenme, bir kez gerçekleştirilen reaktif bir öğrenme aktivitesi olmaktan ziyade, sürekli ve aktif bir süreç olmalıdır. Buna göre “hatalardan öğrenme” bu sürecin içerisindeki düzeltici ve geri beslemeye katkı sağlayan bir süreç olmaktadır. Hatalardan öğrenme çabaları, işletmenin stratejik hatalarını ve başarı elde edememiş stratejilerini tanımlama, başarısızlığa neden olan etkenleri belirleme, başarısızlıkla sonuçlanan faaliyetlerden ders çıkarma yeterliliği olarak ifade edilmektedir. Stratejik karar alma süreçlerinde, hatalardan öğrenme yetkinliği ile işletmelerin üst düzey yönetimleri, stratejik planlama ya da revize işlemi yaparken önceki hataları önleyebilir, farklı ve yeni stratejiler geliştirebilir, böylece rekabetçi güce sahip olabilirler (Hitt, Ireland, Camp ve Sexton, 2001: 479).

2.4.2. Krizlere Hazırlıklı Olma

Oluşan krizler, küreselleşme ve teknolojik gelişmeler nedeniyle stratejik yönetim ile yönetim arasında farklar oluşmaktadır. Ancak insan haklarının korunmasını temel alan, őeffaf, adil, dürüst, hızlı, etkili ve hesap verilebilirliőe sahip mekanizmaların geliőtirilmesiyle, deőişim ve kriz anlarının yönetilmesi kolaylaőacaktır (Gökmen, 2021: 147).

Hazırlık ve korunma aşaması; kriz oluőumunu engelleyebilmek amacıyla en üst seviyede çaba gösterilmesini ifade etmektedir. Hazırlık sürecinde işletmeler, krizi engelleyebilmek için, krizin neden olduğu olumsuz etkileri azaltmaya çalıőmaktadır. Nitekim bu süreçte işletmeler, tüm çalışanlarının katılımıyla acil durum planlaması, risk analizi, simülasyon eőitimleri, tehdit deőerlendirmeleri ve krizle yüzleőebilme eőitimleri sağlayarak krizlere yönelik hazırlık yapmaladırlar (Supriadi ve Pheng, 2018: 221). Dolayısıyla işletmeler için kriz yönetimi bilgisi, nitelikli personel yetiőtirme sistemine ve hizmet içi eőitimi entegre edilerek, negatif yönlü durumlar karşısında hazırlıklı iş gücü oluőturmaya katkıda bulunması bakımından önemli olmaktadır (Shaw, 2018: 308).

Kriz yönetimi, öngörölmesi güç olan krizlerin, işletme içerisinde panik iklimi yaratmadan etkin şekillerde yönetilebilmesini ifade etmektedir. Dolayısıyla yönetimin etkin şekillerde sürdürülebilmesi için işletme yöneticilerinin kriz karşısında alınacak önlemlere yönelik çalıőanları bilgilendirmeleri gerekmektedir (Supriadi ve Pheng, 2018: 222).

2.4.3. Gelecekteki Beklentilere Hazır Olma

Krizin yaratabileceği etkiler düşünöldüğünde, dinamik, esnek ve kolay kontrol edilebilen yönetim stratejilerinin oluşturulması gerekmektedir. Başka bir deyiőle kriz karşısında reaktif, proaktif ve interaktif stratejilerin yürütölmesi mümkündür. Buna göre, reaktif stratejilerle krizin oluőması beklenir ve acil eylem planları uygulanmaya baőlar. Proaktif stratejilerde ise kriz ortaya çıkmadan olası etkileri öngörölür ve çeőitli tedbirler alınır. İnteraktif stratejilerde bu durum, krizin yaőanmasıyla sürekli öğrenme ve iyileőtirme faaliyetlerinin yürütölmesini ifade etmektedir (Lai ve Wong, 2020: 135).

Kriz yönetiminde geleceğe yönelik beklentilere hazırlıklı olabilmek için aşağıda yer alan faaliyetlerin yürütölmesi gerekmektedir (Rodoplu ve Aktekin, 2020: 2135);

1. Kriz oluőmadan potansiyel etkilerini azaltabilmek, potansiyel belirtileri dikkate almak ve çeőitli faaliyetlerin yürütölmesini sağlamak,
2. Kriz karşısında hızlı karşılık vermeyi sağlayacak planların oluşturulması ve test edilmesi,
3. Üzerinde çalıőılmış, araştırmaları yapılarak gerçek ve doğru tespitler yapabilen, iyileştirici, tutarlı, güvene dayalı yanıt verme yönteminin benimsenmesi ve süreç kapsamında izleme ve medya deőeėi alınması,
4. SWOT analiziyle, sorunların üzeri kapatılmadan çözüme ulaőtırılmasıdır.

Büyük krizler tüm dünya ölkelerinde sorunların yaőanmasına neden olmuştur. Bu kapsamda ölkelerin ekonomilerini ve insan sağlığını tehdit eden krizlerden en az hasarla çıkılması ve krizlerin mümkün olduğu kadarıyla yönetilebilmesi gerekmektedir. Krizlerin etkilerinin tahmin çalışmalarının yapılması, muhtemel olumsuzlukların etkilerinin öngörölmesi, geçmiőtteki sonuçlar üzerindeki etkilerin detaylı bir şekilde araştırılması işletmelerin sürdürülebildiklerinin sağlanması açısından için kilit önemdedir (Öktem ve Öktem, 2021: 61).

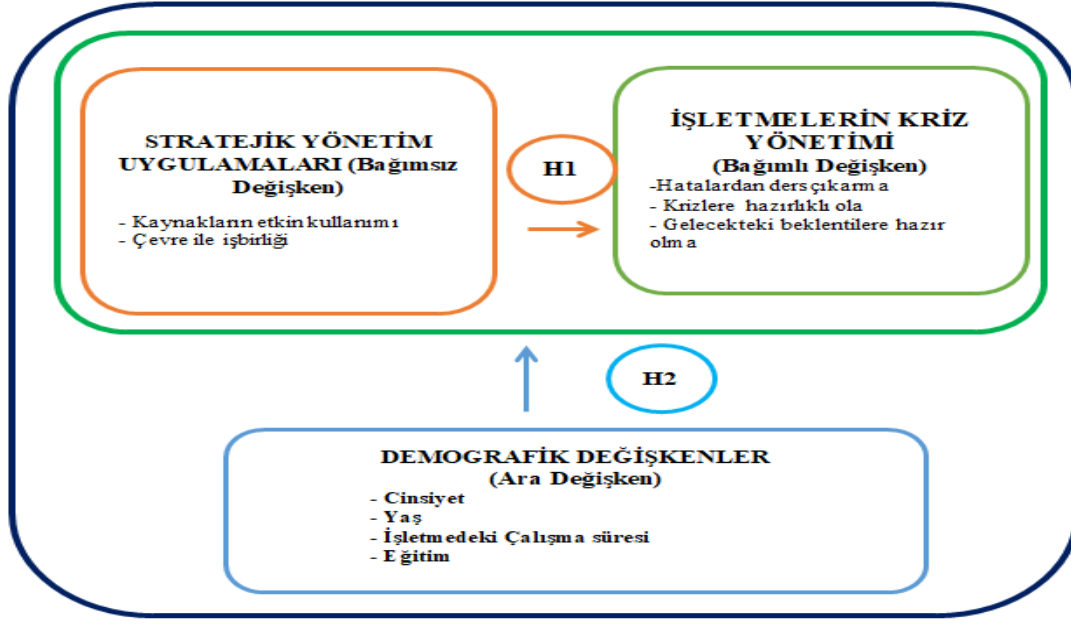
3. YÖNTEM

Bu araştırmada, nicel araştırma yöntemlerinden olan iliőikisel tarama modeli esas alınmıştır. Bu modelde; iki ya da daha fazla bağımlı ve bağımsız deőişkenler arasındaki iliőikiler analiz edilmektedir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2017: 79). Kuramsal olarak ise çalışmada tümevarım yöntemi esas alınmıştır. Anket katılımcıların belirlenmesinde ise ön seçim yapılmadan, evrendeki her bireyin eőit şartlarda seçilebildiği basit tesadüfi örnekleme yönteminden yararlanılmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, stratejik yönetim uygulamalarının, işletmelerin kriz yönetimine etkilerinin analizidir.

3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri



Şekil -2 Demografik Değişkenler, Araştırmanın modeli

1. Ana Hipotez:

H1: Stratejik yönetim uygulamaları (kaynakların etkin kullanımı, çevre ile işbirliği), işletmelerin kriz yönetimini (hatalardan ders çıkarma, krizlere hazırlıklı olma, gelecekteki beklentilere hazır olma) etkiler.

Alt Hipotezler:

H1a: Kaynakların etkin kullanımı; hatalardan ders çıkarmayı pozitif yönde etkiler.

H1b: Çevre ile işbirliği; hatalardan ders çıkarmayı pozitif yönde etkiler.

H1c: Kaynakların etkin kullanımı; krizlere hazırlıklı olmayı pozitif yönde etkiler.

H1d: Çevre ile işbirliği; krizlere hazırlıklı olmayı pozitif yönde etkiler.

H1e: Kaynakların etkin kullanımı; gelecekteki beklentilere hazır olmayı pozitif yönde etkiler,

H1f: Çevre ile işbirliği; gelecekteki beklentilere hazır olmayı pozitif yönde etkiler, şeklindedir.

2. Ana Hipotez:

H2: Demografik özellikler açısından (cinsiyet, yaş, işletmedeki çalışma süresi, eğitim durumu); işletmelerin stratejik yönetim (kaynakların etkin kullanımı, çevre ile işbirliği) ve kriz yönetimi uygulamaları (hatalardan ders çıkarma, krizlere hazırlıklı olma, gelecekteki beklentilere hazır olma) istatistiksel açıdan farklılık gösterir.

Alt Hipotezler:

A. Cinsiyet ile kaynakların etkin kullanımı (H2a), çevre ile işbirliği (H2b), hatalardan ders çıkarma (H2c), krizlere hazırlıklı olma (H2d) ve gelecekteki beklentilere hazır olma (H2e) uygulamaları arasında istatistiksel açıdan fark vardır.

B. Yaş ile kaynakların etkin kullanımı (H2f), çevre ile işbirliği (H2g), hatalardan ders çıkarma (H2h), krizlere hazırlıklı olma (H2j) ve gelecekteki beklentilere hazır olma (H2k) uygulamaları arasında istatistiksel açıdan fark vardır.

C. Hizmet süresi ile kaynakların etkin kullanımı (H2m), çevre ile işbirliği (H2n), hatalardan ders çıkarma (H2o), krizlere hazırlıklı olma (H2p) ve gelecekteki beklentilere hazır olma (H2r) uygulamaları arasında istatistiksel açıdan fark vardır.

D. Eğitim ile kaynakların etkin kullanımı (H2s), çevre ile işbirliği (H2t), hatalardan ders çıkarma (H2u), krizlere hazırlıklı olma (H2v) ve gelecekteki beklentilere hazır olma (H2y) uygulamaları arasında istatistiksel açıdan fark vardır.

3.3. Araştırmanın Etik Yönü

Bu araştırmada kullanılan anket formu için, İstanbul Gelişim Üniversitesi Etik Kurulu Başkanlığının 28.04.2021 tarih ve 2021/13 sayılı toplantısında etik kurul izni alınmıştır.

3.4. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini İstanbul Madeni Eşya Sanatkârları (İMES) Sanayi sitesinde faaliyetlerini sürdüren işletmelerinde görev alan sektörde toplam çalışan sayısı 24.655 kişi olup, yönetici pozisyonunda görev yapan 4750 beyaz yakalı çalışanlardan oluşmuştur. Dolayısıyla, örneklem ise “ $n = N \cdot t^2 p q / d^2 (N-1) + t^2 p q$ ” formülü ile hesaplandığında (Baş, 2003: 43-44); % 95 güven aralığında ve % 5 örneklem hatası ile 388 kişidir. Yapılan olan anketlerin tamamının geçerli olmayabileceği varsayılarak 450 kişiye anket yapılmış ve 408 anketin geçerli olduğuna görülerek çalışmanın analizleri tamamlanmıştır.

3.5. Ölçme Araçları

Bu araştırmanın anketinin birinci kısmında, demografik sorular yer almıştır. İkinci kısımda yer alan "Stratejik Yönetim Ölçeği"; Kayar, (2019: 99) tarafından geliştirilmiş olup, ölçekte 10 soru yer almaktadır. Yaptıkları güvenilirlik analizinde Cronbach alfa katsayısını 0,91 bulunmuş ve ölçeğin yüksek güvenilirliğe sahip olduğu ifade edilmiştir. Cevaplanacak soruların seçenekleri ise; (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle katılıyorum şeklindedir.

Anketin üçüncü kısmında ise Doğan (2010: 104) tarafından geliştirilen kriz yönetim ölçeği kullanılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda Cronbach's Alpha değerlerinin; hatalardan ders çıkarma 0,701, krizlere hazırlıklı olma 0,841, gelecekteki krize hazırlıklı olma 0,761 arasında olduğu ve ölçeğin yüksek güvenilirliğe sahip olduğu ifade edilmiştir. Ölçekte 3 boyut ve 15 ifade bulunmaktadır. Bu ifadeler, kriz yönetiminin “Hatalardan Ders Çıkarma” (5 soru), “krizlere hazırlıklı olma” (6 soru) ve “gelecekteki krize hazırlıklı olma” (4 soru) şeklinde sıralanmaktadır. Cevaplanacak soruların seçenekleri ise; (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle katılıyorum şeklindedir.

4. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR

SPSS istatistik programı aracılığıyla yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular, sonuç, tartışma ve öneriler aşağıda yer almaktadır. Anketlerden elde edilen verilerden yararlanılarak yapılan; güvenilirlik, frekans, korelasyon ve regresyon analizleri ile ilgili bulgular aşağıda yer almaktadır.

4.1. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi yapılan anket araştırmalarının ne kadar tutarlı olduğunu ölçmek için kullanıla bir yöntemdir. Nominal bir değişken olan cinsiyet güvenilirlik analizine dâhil edilmez ancak az katılıyorum, kararsızım, katılıyorum benzeri yanıtlar içeren likert ölçekleri bu analize dâhil edilebilir.

Güvenilirlik analizinin asıl amacı anket sorularına verilen cevapların arasındaki ilişkiyi ölçmektir. Bu ilişki ise Cronbach's Alpha Katsayısı ile belirlenir. Cronbach Alpha Katsayısına bakarak yakınlık derecesine karar verilir. Cronbach's Alpha Katsayısı yakınlık derecesi ölçmek için tek yöntem olmasa da en etkili ve en çok kullanılan yöntemlerden biridir. Bu değer; 0,4'den daha küçük ise ölçek güvenilir değil, 0,4 ile 0,6 arasında ise ölçek düşük güvenilirlikte, 0,6 ile 0,8 arasında ise ölçek oldukça güvenilir ve 0,8 ile 1 arasında ise ölçek yüksek derecede güvenilir olarak yorum yapılmaktadır. Güvenilirlik için hesaplanan Cronbach's Alpha Katsayısı düşük bir değer olması durumunda araştırma için hazırlanan anket formundaki sorulardan güvenilirliği düşüren sorular çalışmadan çıkartılır. Bu yöntem ile istenilen güvenilirlik değeri elde edilemez ise anket soruları yeniden düzenlenmesi gerekmektedir.

Tablo 2. Güvenilirlik Analizi Cronbach Alfa Değerleri

Ölçek	Boyut	Boyut Güvenilirlik	Ölçek Güvenilirlik
Stratejik Yönetim	Kaynakların Etkin Kullanımı	0,670	0,685
	Çevre İle İşbirliği	0,710	
Kriz Yönetimi	Hatalardan Ders Çıkarma	0,626	0,652
	Krizlere Hazırlıklı Olma	0,636	
	Gelecekteki Beklentilere Hazırlıklı Olma	0,653	

Yapılan araştırmada stratejik yönetim ve kriz yönetimi olmak üzere 2 farklı ölçek kullanılmıştır. Stratejik yönetim ölçeğinin 2, kriz yönetimi ölçeğinin 3 olmak üzere toplamda 5 boyutun olduğu görülmektedir. Stratejik yönetim ($\alpha=0,685$) ölçeği kaynakların etkin kullanımı ($\alpha=0,670$) ve çevre ile işbirliği ($\alpha=0,710$) boyutlarından oluşmaktadır. Bu ölçeğin ve boyutlarının hesaplanan cronbach alfa güvenilirlik değerinin oldukça yüksek değerler olduğu görülmektedir ve bu değerlere bakarak hem ölçeğin hem de boyutlarının güvenilir olduklarını söylemek mümkündür.

Kriz yönetimi ($\alpha=0,652$) ölçeği hatalardan ders çıkarma ($\alpha=0,626$), krizlere hazırlıklı olma ($\alpha=0,636$) ve gelecekteki beklentilere hazırlıklı olma ($\alpha=0,653$) boyutlarından oluşmaktadır. Bu ölçeğin ve boyutlarının hesaplanan cronbach alfa güvenilirlik değerinin oldukça yüksek değerler olduğu görülmektedir ve bu değerlere bakarak hem ölçeğin hem de boyutlarının güvenilir olduklarını söylemek mümkündür.

4.2. Frekans Analizi

Araştırmanın bu bölümünde yapılan anket çalışmasından elde edilen demografik veriler özetlenerek tablo halinde sunulmuştur. Hazırlanan özet tabloda cinsiyet, yaş, çalışma süresi ve eğitim durumu değişkenlerinin dağılımları frekans ve yüzde olarak verilmiştir.

Tablo-3 Demografik Değişkenlerin Frekans Tablosu

		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	344	84,3%
	Kadın	64	15,7%
Yaş	20-30 Yaş	75	18,4%
	31-40 Yaş	184	45,1%
	41-50 Yaş	110	27,0%
	50+ Yaş	39	9,6%
	1-10 Yıl	31	7,6%
Çalışma Süresi	11-20 Yıl	54	13,2%
	21-30 Yıl	78	19,1%
	31-30 Yıl	104	25,5%
	41-50 Yıl	136	33,3%
	51+ Yıl	5	1,2%
Eğitim Durumu	İlköğretim	5	1,2%
	Ön Lisans	14	3,4%
	Lisans	347	85,0%
	Lisansüstü	42	10,3%

Kitleden örnekleme seçilen 408 gözlemin 344'ünün erkek(%84,3) 64'ünün kadın (%15,7) olduğu ve 75'inin 20-30 yaş (%18,4) arasında, 184'ünün 31-40 yaş (%45,1) arasında, 110'unun 41-50 yaş (%27,0) arasında ve 39'unun 50 yaş (%9,6) üzerinde olduğu gözlenmiştir. Çalışma süreleri incelendiğinde 31 kişinin 1-10 yıl(%7,6), 54 kişinin 11-20 yıl (%13,2), 78 kişinin 21-30 yıl (%19,1), 104 kişinin 31-40 yıl (%25,5), 136 kişinin 41-50 yıl (%33,3) ve 5 kişinin 50 yıldan uzun süredir(%1,2) çalıştığı görülmektedir. Örnekleme seçilen kişilerin eğitim durumları incelendiğinde 5 kişinin ilköğretim(%1,2), 14 kişinin ön lisans (%3,4), 347 kişinin lisans (%85,0) ve 42 kişinin de lisansüstü (%10,3)düzeyinde eğitim aldığı görülmektedir.

4.3. Korelasyon Analizleri

Korelasyon analizi, değişkenler arasındaki doğrusal ilişkiyi ölçümlemek amacıyla uygulanan bir analiz yöntemidir. Bu analiz yöntemiyle ilişkilerin büyüklüğü ve yönü belirlenirken korelasyon katsayısından yararlanılır. Bu değer en düşük -1 en yüksek +1 değerini alır. Katsayı değeri -1'e yaklaştıkça negatif güçlü, +1'e yaklaştıkça pozitif güçlü ilişki ve 0'a yaklaştıkça da değişkenler arasındaki ilişkisizlik artacaktır. Korelasyon analizi 2 değişken arasındaki ilişkiyi tespit edebilse bile hangi değişkenin hangi değişken üzerinde etkisi olduğunu saptayamamaktadır.

Tablo-4 Korelasyon Analizi

	Kaynakların Etkin Kullanımı	Çevre ile İşbirliği	Hatalardan Ders Çıkarma	Krizlere Hazırlıklı Olma	Gelecekteki Beklentilere Hazırlıklı Olma
Kaynakların Etkin Kullanımı	1				
Çevre ile İşbirliği	,376**	1			
Hatalardan Ders Çıkarma	,076	,200**	1		
Krizlere Hazırlıklı Olma	,293**	,233**	,016	1	
Gelecekteki Beklentilere Hazırlıklı Olma	-,092	,016	,035	,002	1

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Stratejik yönetim uygulamaları ile işletmelerin kriz yönetimini arasındaki ilişkinin varlığının genel olarak incelenmesi için korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Yapılan hesaplamalar sonucunda çevre ile işbirliği ile kaynakların etkin kullanımı ($r=0,376$), kaynakların etkin kullanımı ile krizlere hazırlıklı olma ($r=0,293$) arasındaki ilişkiler gibi pozitif yönlü ilişkilerin mevcudiyeti görülmektedir. Bu nedenle mevcut ilişkilerin neden sonuç açısından açıklanabilmesi için regresyon analizi yapılmıştır.

4.4. Regresyon Analizi

Regresyon analizi, bağımlı bir değişkene; bir veya birden fazla bağımsız değişkenin etkisini ölçmek amacıyla yapılmaktadır. Regresyon analizi için bağımlı ve bağımsız değişkenler için elde edilen analiz verileri ile oluşturulan regresyon denkleminde yararlanılmıştır. Dolayısıyla, stratejik yönetim uygulamalarının, işletmelerin kriz yönetimine etkisi ile ilgili hipotezlerin anlamlılığını sınamak için regresyon analizinden yararlanılmıştır. Bu nedenle yapılan hesaplamalar sonucunda elde edilen değerler tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo-5 Stratejik yönetim uygulamalarının, kriz yönetimi üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi tablosu

	Boyutlar	Kriz Yönetimi (Bağımlı Değişken)					
		Hatalardan Ders Çıkarma		Krizlere Hazırlıklı Olma		Gelecekteki Beklentilere Hazır Olma	
		β	P	β	P	β	P
Stratejik Yönetim Uygulamaları (Bağımsız Değişken)	Sabit Katsayı β_0	3,367	,000	2,949	,000	5,027	,000
	Kaynakların Etkin Kullanımı	,001	,984 H1a	,213	,000 H1c	-,274	,033 H1e
	Çevre ile İşbirliği	,275	,000 H1b	,159	,005 H1d	,176	,271 H1f
Model Anlamlılığı		(Sig.)=0,000		(Sig.)=0,000		(Sig.)=0,000	
Açıklama Yüzdesi		(r ²) = 0,200		(r ²) = 0,322		(r ²) = 0,207	

Regresyon analizine yönelik ana hipotez: “H1: Stratejik yönetim uygulamaları (kaynakların etkin kullanımı, çevre ile işbirliği), işletmelerin kriz yönetimini (hatalardan ders çıkarma, krizlere hazırlıklı olma, gelecekteki beklentilere hazır olma) etkiler” şeklindedir.

Alt hipotezler ise:

H1a: Kaynakların etkin kullanımı; hatalardan ders çıkarmayı pozitif yönde etkiler.

H1b: Çevre ile işbirliği; hatalardan ders çıkarmayı pozitif yönde etkiler.

H1c: Kaynakların etkin kullanımı; krizlere hazırlıklı olmayı pozitif yönde etkiler.

H1d: Çevre ile işbirliği; krizlere hazırlıklı olmayı pozitif yönde etkiler.

H1e: Kaynakların etkin kullanımı; gelecekteki beklentilere hazır olmayı pozitif yönde etkiler,

H1f: Çevre ile işbirliği; gelecekteki beklentilere hazır olmayı pozitif yönde etkiler, şeklindedir.

Regresyon analizi sonrası elde edilen değerler tablo 4’ten yararlanılarak regresyon denklemine yerleştirilir. Bu bağlamda; regresyon denkleminde ($Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$) yer alan değişken ve sembol karşılıkları; Y (Bağımlı Değişken) = β_0 (Sabit Katsayı) + β_1 (Bağımsız Değişkene ait Katsayı), X_1 (Bağımsız Değişken) şeklinde sıralanabilir ve Tablo 4’de bulunan verilerden yararlanılarak hipotezlerle ilgili regresyon analizi bulguları aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

a) Hatalardan ders çıkarma üzerinde; kaynakların etkin kullanımının etkisinin olmadığı (H1a, $p=0,984 > 0,05$) ve çevre ile işbirliğinin pozitif yönde etkisinin (H1b, $p=0,00 < 0,05$) olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre regresyon denklemi; $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 \rightarrow$ Hatalardan Ders Çıkarma = $3,367 + 0,275$ “Çevre ile İşbirliği” şeklinde oluşur. Denklem incelendiğinde, çevre ile işbirliğinin, hatalardan ders çıkarma üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir. Çevre ile işbirliği değerlerinde meydana gelecek 1 birimlik artışın sonucu olarak hatalardan ders çıkarma değeri 0,275 birim artacaktır. Yani çevre ile işbirliğinin hatalardan ders çıkarma üzerinde pozitif yönlü %27,5 oranında etkisi vardır.

b) Krizlere hazırlıklı olma üzerinde; kaynakların etkin kullanımı (H1c, $p=0,00 < 0,05$) ve çevre ile işbirliği üzerinde pozitif yönde etkisinin (H1d, $p=0,05 < 0,05$) olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre regresyon denklemi; $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 \rightarrow$ Krizlere Hazırlıklı Olma = $2,949 + 0,213$ Kaynakların Etkin Kullanımı + $0,159$ Çevre ile İşbirliği şeklinde kurulur. Denklem incelendiğinde, kaynakların etkin kullanımının krizlere hazırlıklı olma üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir. Kaynakların etkin kullanımı değerlerinde meydana gelecek 1 birimlik artışın sonucu olarak krizlere hazırlıklı olma değeri $0,213$ birim artacaktır. Yani kaynakların etkin kullanımının krizlere hazırlıklı olma üzerinde pozitif yönlü %21,3 oranında etkisi vardır. Çevre ile işbirliğinin krizlere hazırlıklı olma üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir. Çevre ile işbirliği değerlerinde meydana gelecek 1 birimlik artışın sonucu olarak krizlere hazırlıklı olma değeri $0,159$ birim artacaktır. Yani çevre ile işbirliğinin krizlere hazırlıklı olma üzerinde pozitif yönlü %15,9 oranında etkisi vardır.

c) Gelecekteki beklentilere hazır olma üzerinde; kaynakların etkin kullanımının pozitif yönde etkisinin (H1e, $p=0,33 < 0,05$) olduğu ve çevre ile işbirliği üzerinde etkisinin olmadığı (H1f, $p=0,271 < 0,05$) tespit edilmiştir. Bu sonuca göre regresyon denklemi; $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 \rightarrow$ Gelecekteki Beklentilere Hazır Olma = $5,027 - 0,274$ Kaynakların Etkin Kullanımı şeklinde kurulur. Denklem incelendiğinde, kaynakların etkin kullanımının gelecekteki beklentilere hazır olma üzerinde negatif bir etkisinin olduğu görülmektedir. Kaynakların etkin kullanımı değerlerinde meydana gelecek 1 birimlik artışın sonucu olarak gelecekteki beklentilere hazır olma değeri $0,274$ birim azalacaktır. Yani kaynakların etkin kullanımının gelecekteki beklentilere hazır olma üzerinde negatif yönlü %27,4 oranında etkisi vardır.

4.5. Anova Analizleri

Yapılan uygulama çalışmasında elde edilen veriler IBM SPSS21 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Demografik değişkenlere göre farklılıkların incelendiği analizlerde bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü varyans analizinden yararlanılmıştır. Yapılan testlerin sonucunda farklılık olup olmadığına SPSS paket programında verilen p değerine bakarak karar verilmiştir. Örnek olarak uygulanan test sonucunda verilen p değeri alfa değerinden küçük olursa ilgili değişkenin demografik değişkene göre farklılık gösterdiği şeklinde yorumlanmıştır. Yapılan testlerde alpha katsayısı $0,05$ olarak alınmıştır. Farklılık olduğu tespit edilen değişkenler için farklılığın sebebini belirleye bilmek için Tukey testinden yararlanılmıştır.

4.5.1. Cinsiyet ile Stratejik Yönetim ve Kriz Yönetimi Arasındaki İlişki İçin T-Testi

Tablo-6 Cinsiyet ile Stratejik Yönetim ve Kriz Yönetimi Arasındaki İlişki İçin T-Testi Tablosu

	Düzeyler	Cinsiyet	N	Ort.	t Değeri	p Değeri	Hipotez
Stratejik Yönetim	Kaynakların Etkin Kullanımı	Erkek	344	4,6031	-1,148	,252	H2a Red
		Kadın	64	4,6420			
	Çevre ile İşbirliği	Erkek	344	4,6369	-1,551	,122	H2b Red
		Kadın	64	4,6790			
Kriz Yönetimi	Hatalardan Ders Çıkarma	Erkek	344	4,6419	-,889	,375	H2c Red
		Kadın	64	4,6750			
	Krizlere Hazırlıklı Olma	Erkek	344	4,6665	-1,039	,299	H2d Red
		Kadın	64	4,6979			
	Gelecekteki Beklentilere Hazırlıklı Olma	Erkek	344	4,5836	,211	,833	H2e Red
		Kadın	64	4,5664			

H2a: Cinsiyet ile kaynakların etkin kullanımı uygulamaları arasında istatistiksel açıdan fark vardır.

H2b: : Cinsiyet ile çevre ile işbirliği uygulamaları arasında istatistiksel açıdan fark vardır.

H2c: : Cinsiyet ile hatalardan ders çıkarma uygulamaları arasında istatistiksel açıdan fark vardır.

H2d: : Cinsiyet ile krizlere hazırlıklı olma uygulamaları arasında istatistiksel açıdan fark vardır.

H2e: : Cinsiyet ile gelecekteki beklentilere hazır olma uygulamaları arasında istatistiksel açıdan fark vardır.

Cinsiyet ile stratejik yönetim ve kriz yönetimindeki farklılıkların analizi için yapılan t-testi sonucunda:

- Kaynakların etkin kullanımı (H2a, $p=0,252$), çevre ile işbirliği (H2b, $p=0,122$), hatalardan ders çıkarma (H2c, $p=0,375$), krizlere hazırlıklı olma (H2d, $p=0,399$), gelecekteki beklentilere hazırlıklı olma (H2e, $p=0,833$) ile ilgili hipotezlerin desteklenmediği, yani katılımcıların cinsiyetine göre farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

4.5.2. Yaş ile Stratejik Yönetim ve Kriz Yönetimi Arasındaki İlişki İçin F-Testi

Tablo-7 Yaş ile Stratejik Yönetim ve Kriz Yönetimi Arasındaki İlişki İçin F-Testi Tablosu

	Düzeyler	Yaş	N	Ort.	F Değeri	p Değeri	Hipotez
Stratejik Yönetim	Kaynakların Etkin Kullanımı	20-30 Yaş	75	4,6194	1,214	,304	H2f Red
		31-40 Yaş	184	4,5889			
		41-50 Yaş	110	4,6149			
		50+ Yaş	39	4,6690			
	Çevre ile İşbirliği	20-30 Yaş	75	4,6424	2,692	,046	H2g Kabul
		31-40 Yaş	184	4,6665			
		41-50 Yaş	110	4,6314			
		50+ Yaş	39	4,5711			
Kriz Yönetimi	Hatalardan Ders Çıkarma	20-30 Yaş	75	4,6213	,744	,526	H2h Red
		31-40 Yaş	184	4,6674			
		41-50 Yaş	110	4,6418			
		50+ Yaş	39	4,6154			
	Krizlere Hazırlıklı Olma	20-30 Yaş	75	4,6378	1,097	,350	H2j Red
		31-40 Yaş	184	4,6672			
		41-50 Yaş	110	4,6955			
		50+ Yaş	39	4,6880			
	Gelecekteki Beklentilere Hazırlıklı Olma	20-30 Yaş	75	4,6000	,550	,648	H2k Red
		31-40 Yaş	184	4,6114			
		41-50 Yaş	110	4,5455			
		50+ Yaş	39	4,5000			

H2f: Yaş ile kaynakların etkin kullanımı uygulamaları arasında istatistiksel açıdan fark vardır.

H2g: : Yaş ile çevre ile işbirliği uygulamaları arasında istatistiksel açıdan fark vardır.

H2h: : Yaş ile hatalardan ders çıkarma uygulamaları arasında istatistiksel açıdan fark vardır.

H2j: : Yaş ile krizlere hazırlıklı olma uygulamaları arasında istatistiksel açıdan fark vardır.

H2k: : Yaş ile gelecekteki beklentilere hazır olma uygulamaları arasında istatistiksel açıdan fark vardır.

Yaş ile stratejik yönetim ve kriz yönetimindeki farklılıkların analizi için yapılan f-testi sonucunda:

- Kaynakların etkin kullanımı (H2f, $p=0,304$), hatalardan ders çıkarma (H2h, $p=0,526$), krizlere hazırlıklı olma (H2j, $p=0,350$) ve gelecekteki beklentilere hazırlıklı olma (H2k, $p=0,648$) hipotezlerinin desteklenmediği yani; katılımcıların yaşlarına göre farklılık oluşmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

- Çevre ile işbirliği konusunda, bireyler arasında farklılık olduğu (H2g, $p=0,046$) tespit edilmiştir ($p<0,05$).

4.5.3. Hizmet süresi ile Stratejik Yönetim ve Kriz Yönetimi Arasındaki İlişki İçin F-Testi

Tablo-8 Hizmet süresi ile Stratejik Yönetim ve Kriz Yönetimi Arasındaki İlişki İçin F-Testi Tablosu

	Düzeyler	Hizmet süresi	N	Ort.	F Değeri	p Değeri	Hipotez
Stratejik Yönetim	Kaynakların Etkin Kullanımı	1-10 Yıl	31	4,6158	3,399	,005	H2m Kabul
		11-20 Yıl	54	4,5892			
		21-30 Yıl	78	4,5699			
		31-40 Yıl	104	4,6836			
		41-50 Yıl	136	4,5749			
		51+ Yıl	5	4,7818			

Kriz Yönetimi	Çevre İle İşbirliği	1-10 Yıl	31	4,6100	2,347	,041	H2n Kabul
		11-20 Yıl	54	4,6448			
		21-30 Yıl	78	4,5967			
		31-30 Yıl	104	4,6853			
		41-50 Yıl	136	4,6410			
		51+ Yıl	5	4,7636			
	Hatalardan Ders Çıkarma	1-10 Yıl	31	4,6516	,956	,445	H2o Red
		11-20 Yıl	54	4,6333			
		21-30 Yıl	78	4,6410			
		31-30 Yıl	104	4,6769			
		41-50 Yıl	136	4,6250			
		51+ Yıl	5	4,8400			
	Krizlere Hazırlıklı Olma	1-10 Yıl	31	4,6935	1,857	,101	H2p Red
		11-20 Yıl	54	4,6605			
		21-30 Yıl	78	4,6466			
		31-30 Yıl	104	4,7196			
		41-50 Yıl	136	4,6446			
		51+ Yıl	5	4,7667			
	Gelecekteki Beklentilere Hazırlıklı Olma	1-10 Yıl	31	4,5484	1,165	,326	H2r Red
		11-20 Yıl	54	4,7500			
		21-30 Yıl	78	4,5929			
		31-30 Yıl	104	4,5168			
		41-50 Yıl	136	4,5662			
		51+ Yıl	5	4,5000			

H2m: Hizmet süresi ile kaynakların etkin kullanımı uygulamaları arasında istatistiksel açıdan fark vardır.

H2n: : Hizmet süresi ile çevre ile işbirliği uygulamaları arasında istatistiksel açıdan fark vardır.

H2o: : Hizmet süresi ile hatalardan ders çıkarma uygulamaları arasında istatistiksel açıdan fark vardır.

H2p: : Hizmet süresi ile krizlere hazırlıklı olma uygulamaları arasında istatistiksel açıdan fark vardır.

H2r: : Hizmet süresi ile gelecekteki beklentilere hazır olma uygulamaları arasında istatistiksel açıdan fark vardır.

Hizmet süreleri ile stratejik yönetim ve kriz yönetimi algıları arasındaki farklılıkların analizi için yapılan f-testi sonucunda:

- Hatalardan ders çıkarma (H2o, $p=0,445$), krizlere hazırlıklı olma (H2p, $p=0,101$), gelecekteki beklentilere hazırlıklı olma (H2r, $p=0,326$) hipotezlerinin desteklenmediği yani hizmet süresine göre katılımcılar arasında farklılık olmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

- Kaynakların etkin kullanımı (H2m, $p=0,005$) ve çevre ile işbirliği (H2n, $p=0,041$) hipotezlerinin desteklediği yani hizmet süresine göre değişiklik gösterdiği görülmektedir ($p>0,05$).

4.5.4. Eğitim Durumu ile Stratejik Yönetim ve Kriz Yönetimi Arasındaki İlişki İçin F-Testi

Tablo-9 Eğitim Durumu ile Stratejik Yönetim ve Kriz Yönetimi Arasındaki İlişki İçin F-Testi Tablosu

	Düzeyler	Eğitim Durumu	N	Ort.	F Değeri	p Değeri	Hipotez
Stratejik Yönetim	Kaynakların Etkin Kullanımı	İlköğretim	5	4,5818	,442	,723	H2s Red
		Ön Lisans	14	4,6494			
		Lisans	347	4,6123			
		Lisans Üstü	42	4,5736			
	Çevre İle İşbirliği	İlköğretim	5	4,7091	,719	,541	H2t Red
		Ön Lisans	14	4,5779			
		Lisans	347	4,6440			
		Lisans Üstü	42	4,6537			
Kriz Yönetimi	Hatalardan Ders Çıkarma	İlköğretim	5	4,6800	,722	,540	H2u Red
		Ön Lisans	14	4,6000			
		Lisans	347	4,6421			
		Lisans Üstü	42	4,7000			

Krizlere Hazırlıklı Olma	İlköğretim	5	4,6333	2,363	,041	H2v Kabul
	Ön Lisans	14	4,6500			
	Lisans	347	4,6602			
	Lisans Üstü	42	4,7821			
Gelecekteki Beklentilere Hazırlıklı Olma	İlköğretim	5	4,7000	1,750	,046	H2y Kabul
	Ön Lisans	14	4,5179			
	Lisans	347	4,5584			
	Lisans Üstü	42	4,7738			

H2s: Eğitim ile kaynakların etkin kullanımı uygulamaları arasında istatistiksel açıdan fark vardır.

H2t: : Eğitim ile çevre ile işbirliği uygulamaları arasında istatistiksel açıdan fark vardır.

H2u: : Eğitim ile hatalardan ders çıkarma uygulamaları arasında istatistiksel açıdan fark vardır.

H2v: : Eğitim ile krizlere hazırlıklı olma uygulamaları arasında istatistiksel açıdan fark vardır.

H2y: : Eğitim ile gelecekteki beklentilere hazır olma uygulamaları arasında istatistiksel açıdan fark vardır.

Eğitim durumu ile stratejik yönetim ve kriz yönetimindeki farklılıkların analizi için yapılan f-testi sonucunda:

- Kaynakların etkin kullanımı (h2s, $p=0,723$), s, Çevre ile işbirliği (H2t, $p=0,541$) Hatalardan Ders Çıkarma (H2u, $p=0,540$), ve H1 hipotezini desteklenmediği yani eğitim durumuna katılımcılar arasında farklılık olmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

- Krizlere hazırlıklı olma (H2v, $p=0,041$) ve gelecekteki beklentilere hazırlıklı olma (H2y, $p=0,046$) hipotezlerinin desteklediği, yani eğitim durumuna göre katılımcılar arasında farklılık olduğu görülmektedir ($p>0,05$).

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışma için yapılan regresyon analizi sonucunda; stratejik yönetim faaliyetlerinden çevre ile işbirliğinin, kriz yönetiminde hatalardan ders çıkarması üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğu tespit edilmiştir. Fidan, vd., (2016: 236)'ın yaptıkları çalışmada; çevresel faktörler ile stratejik yönetim uygulamaları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Tüm çevresel faktörlerin modele dahil edilerek yapıldığı analizlerde, hatalardan ders çıkarmada farklılık olduğunu tespit etmişlerdir. Ancak bu değişkenlerin, stratejik yönetim uygulamalarının üzerindeki etkisinin, anlamlılık seviyesini etkilemediği ifade edilmiştir. Kutman, (2001: 59) ise yaptığı çalışmada; üst yöneticilerin stratejik kararları ile kriz yönetimi algılamaları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yapılan analizler sonucunda, alınan stratejik kararlarda çevresel değişkenlerin etkili olduğu ve kriz yönetimi algılamalarında bu değişkenlerin nasıl ve hangi yönde hareket edileceğinin tahmin edilmesinde olumlu katkılar sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bynander ve Nohrstedt'e göre ise (2020) stratejik yönetim faaliyetlerinde sektörler, işbirlikçi kriz yönetiminin; yetki düzeyi ve örgütsel sınırlar arasında birden çok özerk çalışan aktörün, modern toplumu bozabilecek risklere karşı hazırlanmalarını, karşılık vermelerini ve öğrenme çabalarını desteklediği ileri sürülmüştür. Nohrstedt, Bynander, Parker ve Hart ise (2018: 257) belirsizlikler ve temel değerleri riske sokan unsurlar karşısında acil eylem planlarını gerektiren bir durum olarak ifade edilen kriz döneminin, etkin şekillerde yönetilebilmesi için ilgili kuruluş ve karar mekanizmalarının öğrenme, hazırlık, iyileşme, azaltma ve cevaplama gibi kriz yönetimi aşamalarında stratejik yönetim faaliyetlerine katkıda bulunabilmek amacıyla birleşmelerin krizin etkisini azalttığını belirtmişlerdir. Bodin, Nohrstedt, Baird, Plummer ve Summers' göre (2019) zaman boyutunu sürece dahil etmek, öğrenim süreçlerinin, yeni planların, tekrarlanan planların ve stratejilerin, işbirlikçi kriz yönetimini nasıl etkilediğini tespit edebilmek adına faydalıdır. Aynı zamanda bu deneyimlerin, işbirlikçi kriz yönetimine yönelik araştırmaların ilerletilebilmesi için, işbirlikçi kriz yönetim performansının, etkinliğinin ve sonuçlarının geliştirilmesine yardımcı olduğunu belirtmişlerdir. Buna karşılık, Boin, Hart, Stern ve Sundelius'e (2017) stratejik yönetim faaliyetlerinde işbirliğine dayalı kriz yönetimini anlayabilmek için belirlenen hedefe ulaşabilmek önemli olduğu kadar problemlidir. Önemli kaynakları, zamanı, çoğunlukla kriz esnasında paylaşılan sorunların algı ve hedeflerini destekleyebilmek için etkin yapı ve standardizasyonun oluşturulması gerektiğini belirtmişlerdir. Nohrstedt, Bynander, Parker ve Hart'a göre (2018) özellikle işbirlikçi bir yönetim anlayışı sayesinde, ortak hedefe ulaşabilmek adına yeteneklere

odaklanmak, geleceğe yönelik değerlendirmeler yapmak, krize yönelik bilgilendirmelerin, eğitimlerin, araştırmaların sürekliliğini sağlamak mümkündür. Nohrstedt, Baird, Bodin, Summers ve Plummer'e göre ise (2020) kriz dönemlerinin, katı ve hiyerarşik yönetim modelleriyle değil; işbirlikçi ve yatay ortaklıklar kurulabilen, esnek yönetim modelleriyle kontrol edilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. İşletmelerde kurulan işbirlikçi ortaklıklar ile daha güçlü bir sinerjinin oluşturulabileceği ve bu sinerjiyle kriz yönetimi etkinliğinin arttırılabileceği belirtilmiştir.

Bu çalışma için yapılan analizler sonucunda; kriz yönetimi faaliyetlerinden gelecekteki beklentilere hazır olma üzerinde; kaynakların etkin kullanımının pozitif yönde etkisinin olduğu ve çevre ile işbirliği üzerinde etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Özgür (2004: 211) yaptığı çalışmada ise; stratejik yönetim ile çevre ilişkisini incelemiştir. Yapılan incelemeler sonucunda ise, stratejik yönetimin temel unsurlarının, gelecek ve çevre olduğu, işletmelerin tüm kaynaklarını çevreden alıp, belirli süreçlerden sonra tekrar çevreye verdiği tespit edilmiştir. Bu bağlamda stratejik yönetimin işletme ile çevre arasındaki işbirliğini geliştirdiği sonucuna ulaşıldığı belirtilmiştir. Dinçer (1992: 339), yaptığı çalışmada ise stratejik yönetim ve kriz yönetimi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Sektörel açıdan ve stratejik yönetim açısından krize girilip girilmediği ile ilgili detaylı karşılaştırmalar yapıldığında; beklentilere hazır olma ve kriz dönemi ile ilgili önemli bilgilere ulaşılabileceği belirtilmiştir. Baydaş, (2013: 92), ise çalışmasında; kriz dönemlerinde sıklıkla başvuru alan müşteri kazanma ve rekabetçi stratejilerini uygulayan işletmelerin, krizlerden daha az etkilendiklerini tespit etmiştir. Asanakutlu ve Safran (2004: 51), yaptıkları çalışmada; işletmelerin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkaran stratejik yönetimlerin, krizlerin yarattığı olumsuzlukları minimum düzeye indirdiğini ve fırsatların ortaya çıkmasına ve kaynakların etkin kullanımına neden olacağını tespit etmişlerdir. Fink'e göre ise (1986) yaptığı çalışmada, krize yönelik potansiyel tüm belirtiler ortaya çıktığında; krize neden olan ve olabilecek unsurların, krizin boyutunun, etkilerinin öngörülerek minimum düzeye indirilmesi ya da ortadan kaldırılması, hasar alan maddi-manevi tüm kaynakların hızlı ve etkin şekillerde iyileştirilmesi gerektiğini vurgulamıştır.

Bu çalışma için yapılan regresyon analizi sonucunda; gelecekteki beklentilere hazır olma üzerinde; kaynakların etkin kullanımının pozitif yönde etkisinin olduğu ve çevre ile işbirliği üzerinde etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Güçlü (2003: 61)'ın yapmış oldukları çalışmada ise; stratejik yönetim ile geleceğe yönelik kriz yönetimi arasındaki ilişkilerin tespit edilmesine yönelik bir araştırma gerçekleştirmişler; ihtiyaç ve beklentilerin tespitinin etkili bir şekilde tahmin edilebilmesi ile işletmelerin geleceğe yönelik fotoğraflarının tasvir edilebileceği ifade edilmiştir. Ayrıca, Karakaya, (2004: 225), yaptığı çalışmasında; kaynaklarını etkin şekilde kullanmaları gerektiğini ve faaliyetlerinde oluşabilecek olumsuzlukları önceden tespit etmeye yönelik kriz yönetimi stratejilerini geliştirmeleri gerektiğini belirtmiştir.

Bu çalışma için uygulanan f testi sonucunda; çalışanların çevre ile işbirliği algılarında; cinsiyet açısından farklılık tespit edilmiştir. Soysal, Paksoy ve Özçalıcı, (2011: 243)'e göre stratejik yönetim unsurları, cinsiyet değişkeni yönünden değerlendirildiğinde; Buna karşılık kadınların, erkeklere göre daha insani ve duygusal tutum ve davranışlar sergiledikleri belirtilmiştir. Diğer yandan ise erkeklerin, kadınlara oranla daha bağımsız, agresif, kendine güvenen, kararlı bir yapıda ve alanında daha uzman oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca, Avşar'ın (2007: 44)'ın yapmış olduğu çalışmada ise; demografik değişkenleri ile kriz değişkeni arasındaki ilişki incelenmiştir. Buna göre erkeklerin, kadınlara oranla daha çok risk alma eğiliminde oldukları sonucuna ulaşıldığı belirtilmiştir. Kriz yönetimi açısından değerlendirildiğinde ise, kadınların, erkeklere oranla krizin nedenlerini ve nasıl teşhis edileceğini daha iyi bildikleri tespit edilmiştir. Bu çalışmanın bulgularına benzer olarak Slater'in yaptığı çalışmada da (2017), cinsiyet değişkeni kapsamında yöneticilerin, algılanan kriz çözme becerilerinde çevre ile işbirliğinin önemli olduğu ve bu durumun kriz öncesi dönem, kriz dönemi, kriz sonrası dönemleri için de kabul edilebilir olduğu belirtilmiştir.

Bu çalışma için uygulanan f testi sonucunda; stratejik yönetim boyutlarından çevre ile işbirliği konusunda; bireylerin yaş aralığı açısından farklılık olduğu tespit edilmiştir. Doğan ve Gülay (2019: 703)'ın yaptıkları anket çalışmasında; çalışanların yaşlarına göre stratejik yönetim eğilimlerinin farklılaşacağı varsayımından yola çıkılarak, Katılımcıların yaşları 19-25, 26-32 ve 32-38 şeklinde sınıflandırılmış ve anova testi yapılmıştır. Bu araştırmanın bulgularının tersine; (alt boyutlar için P1: başarıya inanç, P2: değişime açıklık, P3: kontrol odaklılık ve gerektiğinde risk alabilmek, P4: kararlılık,

P5: yenilikçilik, P6: fırsatları değerlendirme olarak belirlenmiştir.) istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığa rastlanmadığı belirtilmiştir. Ayrıca, Asunakutlu, Safran ve Tosun, (2003: 160)'ın yapmış oldukları çalışmada; kriz döneminin tahmin edilmesinde eğitim, tecrübe, yaş değişkenlerinin ve çalışma süresinin etkileri incelenmiştir. Buna göre; kriz yönetiminin belirli uzmanlık becerilerini gerektirmesi nedeniyle eğitim ve tecrübe değişkenlerinin, krizden korunma ve krizi aşma konularında kilit rolde oldukları tespit edilmiştir. Aynı zamanda yöneticilerin çalışma sürelerinin de kriz dönemlerinin tahmin edilmesi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak yaş değişkeninin, kriz dönemlerinin tahmin edilmesinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Bu çalışma için yapılan f testi sonucunda; katılımcıların hizmet süreleri ile stratejik yönetim algıları arasında istatistiksel açıdan fark olmadığı tespit edilmiştir. Şahinli, (2018: 62)'nin yapmış olduğu çalışmada ise; yöneticilerin kriz yönetimine yönelik algılarının, çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda, katılımcıların çalışma süreleri ile kriz yönetimine ilişkin görüş ve algıları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, Arslan (2013: 11)'ın yöneticilere yönelik yapmış olduğu çalışmada da, "Liderliğin Kriz Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma" adlı çalışmasında; katılımcıların çalışma süresi ($p=0,946$), cinsiyet ($p=0,996$), öğrenim durumu ($p=0,733$), medeni durum ($p=0,071$) gibi değişkenler ile kriz yönetimi becerileri arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmadığını belirtmişlerdir. Ayrıca Pisapia, Reyes-Guerra ve Yasin, (2006: 76), yaptıkları çalışmada da; yöneticilerin gelecekteki beklentilere hazır olma becerileri ile stratejik yönetim başarıları arasında fark olduğunu belirtmişlerdir.

Bu çalışma için yapılan f testi sonucunda; katılımcıların eğitim durumları ile stratejik yönetim algıları arasında istatistiksel açıdan fark olmadığı tespit edilmiştir. Şahinli (2018: 63)'nin yapmış olduğu çalışmada ise; yöneticilerin stratejik yönetime yönelik algıları ile eğitim değişkeni arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda, araştırmaya katılım gösteren yöneticilerin, stratejik yönetime yönelik algı puanlarının, eğitim durumlarına göre anlamlı ölçüde farklılaştığı tespit edilmiştir. Paloshi ve diğerleri (2014) yaptıkları araştırmada ise mesleki eğitime ilişkin stratejik kararlar alınmasının önemli olduğunu, yönetim birimlerinin yapılan çalışmalarda; bireylerin gelişimine yönelik deneyim alışverişlerinde bulunmalarını ve işbirliğinin önemini vurgulayarak çalışanların bireysel özelliklerinin, kişiye özel eğitim planı hazırlanırken mutlaka göz önünde bulundurulması gerektiğini vurgulamışlardır. Cooc (2019: 27) yaptığı çalışmada ise, çalışanların yeterliliklerine ilişkin yaşanabilecek sorunların önlenmesi açısından daha fazla araştırma çalışmalarının yapılarak, bilgi eksikliği ile ilgili yaşanan sorunlarda birlikte karar alma ve stratejik yönetim tekniklerinin uygulanması gerektiğini, yönetimin işbirlikçi yaklaşımı ve öğretmenlerin özel eğitime yönelik mesleki yeterliliklerinin artması sonucunda bireylerin başarısının da artacağını belirtmiştir.

Öneriler

- ✓ Krizlerin fırsata dönüştürülebilmesi için iletişim ve çevre ile işbirliği korunmalı ve geliştirilmelidir.
- ✓ Yöneticilerin çevredeki gelişmelere yönelik duyarlılık göstermeleri, kriz yönetimi yeteneklerinin de artabileceği dikkate alınmalıdır.
- ✓ Krizlerde tüm çevresel faktörler karar kapsamına dahil edilerek; yapılacak sektör analizlerinde hatalardan ders çıkarmaya özen göstermelidir.
- ✓ Yönetimin değişimi izleme, sezgisel hareket etme ve gelişmelere kolay adapte olma yeteneklerini eğitimlerle geliştirmesi; kriz yönetimlerinde başarılı olmalarına katkı sağlayabilir.
- ✓ Sektörel açıdan krize girilip girilmediği ile ilgili detaylı araştırmalar yapılması; krize hazır olma ve kriz dönemi ile ilgili önemli bilgilere ulaşmayı kolaylaştırabilir.
- ✓ İşletmelerin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkaran stratejik yönetim uygulamaları; krizlerin yarattığı olumsuzlukları minimum düzeye indirebilir, fırsatların ortaya çıkmasına ve kaynakların etkin kullanımına neden olabilir.
- ✓ Piyasada oluşan ihtiyaç ve beklentilerin tespitinin etkili bir şekilde araştırılması; işletmelerin geleceğe yönelik krizin fotoğrafını belirginleştirebilir.
- ✓ Kriz yönetiminin belirli uzmanlık becerilerini gerektirmesi nedeniyle, sürekli eğitimler, danışmanlıklar, psikolojik destek uygulamaları; krizi aşma konularında kilit rol oynayabilir.

- ✓ Kriz yönetimi konusunda, tepe yönetimin kararlı olması ve çalışanların uzmanlık alanlarını dikkate alarak onların kararlara katılımının sağlanması yararlı olabilir.
- ✓ İşletme yönetiminin, işletme içi ve dışındaki tüm ilgili çevreyle sürekli iyi iletişim kurması önerilebilir.
- ✓ Krizlerle ilgili gelişmelere göre üst yönetime ve çalışanlara; bilgi akışı sağlanması ve krizle mücadeleyle yönelik eğitimler verilmesi yararlı olabilir.
- ✓ Daha önce yaşanmış krizler dikkate alınarak, yeni oluşacak krizler hakkında öngörüler geliştirilebilir ve krizlerin olumsuz etkileri en aza indirilebilir.
- ✓ Krizler dolayısıyla çalışanlarda oluşabilecek stres ve kaygı kontrol altında tutulmalı ve gerektiğinde danışmanlık desteği alınmalıdır.
- ✓ İşletme yöneticileri, hem küresel anlamda hem de yerel piyasada etkin şekilde rekabet etmek, stratejilerini hem değişen piyasa hem de müşterilerin taleplerine uyarlayabilmek, sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü elde etmek için stratejik yönetim prensiplerini en iyi şekilde uygulamalı ve krizi yönetecek donanımına sahip olmalıdırlar.
- ✓ Araştırma sonuçlarının genelleştirilebilirliğini artırmak düşüncesiyle; bundan sonraki yapılacak araştırmalarda; konu içeriklerine stratejik yönetim ve kriz yönetimine ek olarak, inovasyon, teknolojik gelişmeler, kurumsallaşma, kurumsal imaj gibi boyutlardan eklemeler yapılabilir. Çalışma alanı bir bölgeye, ülkeye veya bazı ülkeleri kapsayabilir. Katılımcılar; çalışanlar, tüketicilerin dahil edilmesiyle artırılabilir.

KAYNAKÇA

- Akat, İ. Budak, G. ve Budak, G. (2002). *İşletme Yönetimi*. 4. Baskı, İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi.
- Aktan, C. C. (2008). Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama. *Çimento İşveren Dergisi*, 22(4), 4-21.
- Alayoğlu, N. (2010). Rekabet üstünlüğü sağlamada insan kaynakları ve Rekabet Stratejileri Uyumunun Önemi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(17), 27-49.
- Altunoğlu, E. (2001). Stratejik Planlamada İki Farklı Okul: Klasik ve Yönetimsel Karar Yaklaşımları. *Journal of Faculty of Business*, 2(2), 60-75.
- Arogyaswamy, B. and Byles, C. M. (1987). Organizational Culture: Internal and External Fits. *Journal of Management*, 13(4), 647-659.
- Arslan, G. (2013). Liderliğin Kriz Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Asunakutlu, T., Safran, B. ve Tosun, E. (2003). Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 141- 163.
- Asunakutlu, T., ve Safran, B. (2004). Stratejik Yönetim Açısından Kriz Kaynaklarına İlişkin Bir Değerlendirme. *Öneri Dergisi*, 6(21), 51-58.
- Augustine, N. R. (1995a). Business Crises: Guaranteed Preventatives-And What To Do After They Fail. *Executive Speeches*, 9(6), 28-42.
- Augustine, N. R. (1995b). Managing the Crisis You Tried to Prevent. *Harvard Business Review*, 73(6), 100-147.
- Avcı, N. ve Küçükusta, D. (2013). Küresel Ekonomik Krizin Seyahat Acentelerine Etkileri ve Türkiye'de Kriz Yönetimi Uygulamaları. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(4), 571-587.
- Avşar, M. (2007). Yüksek Öğretimde Öğrencilerin Girişimcilik Eğilimlerinin Araştırılması Çukurova Üniversitesinde Bir Uygulama. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana.

- Balaban, S. (2018). Kriz Yönetiminde Liderlik ve Liderlik Özelliklerinin Kriz Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. İstanbul Gelişim Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Baş, T. (2003). *Anket*, (2. Baskı) Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Baydaş, M. (2013). İşletmelerin Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Pazarlama Stratejileri Ve Euro Bölgesi Krizinden Etkilenme Düzeylerinin Araştırılması: Mobilya Sektörü Örneği, Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Diyarbakır.
- Bodin, Ö., Nohrstedt, D., Baird, J., Plummer, R., and Summers, R. (2019). Working at the 'Speed of Trust': Pre-Existing and Emerging Social Ties in Wildfire Responder Networks in Sweden and Canada. *Regional Environmental Change*, 19(8), 2353–2364.
- Boin, A t Hart, P., Stern, E., and Sundelius, B. (2017). *The Politics of Crisis Management: Public Leadership Under Pressure*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., ve Demirel, F. (2017). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Bynander, F., and Nohrstedt, D. (2020). *Collaborative Crisis Management: Inter-Organizational Approaches to Extreme Events*. New York: Routledge, 1-12.
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Certo, S. C. (1986). *Principles of Modern Management: Functions and Systems*. New York: WCB/McGraw-Hill.
- Cloutier, C, Oktai, P. and Lehoux, N. (2020). Collaborative Mechanisms for Sustainability-Oriented Supply Chain Initiatives: State of the Art, Role Assessment and Research Opportunities. *International Journal of Production Research*, 58(19), 5836-5850.
- Cooc, N. (2019). Teaching Students With Special Needs: International Trends in School Capacity and the Need for Teacher Professional Development. *Teaching and Teacher Education*, 83, 27-41.
- Çetinkaya, A. Ş. Rahman, N. R. ve Atsan, M. (2015). Stratejik Planlamanın Kriz Yönetimine Etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, (10), 24-33.
- Çubukcu, M. (2020). İşletmelerde Stratejik Yönetim Sürecinde Uygulanabilecek ve Literatürde Yer Alan Bazı Araç, Teknik ve Yaklaşımlar. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 1-26.
- Çütcü, İ., Özdemir, A., ve Yiğit, M. Ş. (2018). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Toplam Kalite Yönetiminin Firmanın İhracat Performansına Etkisi: Gaziantep İli Örneği. *Third Sector Social Economic Review*, 53(3), 777-793.
- Dean, Jr, J. W. and Sharfman, M. P. (1996). Does Decision Process Matter? A Study of Strategic Decision-Making Effectiveness. *Academy of Management Journal*, 39(2), 368-392.
- Demir, İ. B. ve Uğurluoğlu, Ö. (2015). Sağlık Kurumlarında Stratejik Yönetim Araçları. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 18(2), 219-251.
- Dinçer, Ö. (1992). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. 2. Baskı, İstanbul: Timaş Yayınları.
- Doğan K. (2010). Örgütsel Öğrenme ve Kriz Yönetimi Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Anabilim Dalı İşletme Programı. İstanbul.
- Doğan, E. (2017). Rekabet Stratejileri Perspektifinden Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 15(1), 163-178.
- Doğan, T. ve Gülay, İ. (2019). Y kuşağının Girişimcilik Eğiliminin Belirlenmesi ve Stratejik Yönetim: Telekomünikasyon Sektöründe Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(2), 703-717.

- Fink, S. (1986). *Crisis Management: Planning For the Inevitable*. New York: American Management Association.
- Gökmen, T. (2021). Türkiye'de Yargının Stratejik Yönetimi. *Journal of Humanities and Tourism Research*, 11(1), 145-161.
- Göral, R. (2014). Turizm Sektöründe Stratejik Kriz Yönetimine İlişkin Bütünsel Bir Çerçeve. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (32), 89-101.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Haşit, G. (1999). *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerine Yapılan Araştırması*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Hinterhuber, H. H. and Popp, W. (1992). Are You a Strategist or Just a Manager?. *Harvard Business Review*, 70(1), 13-105.
- Hitt, M.A., Ireland, D., Camp, M. and Sexton, D.L. (2001). Strategic Strategies for Wealth Creation. *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 479-491.
- Karabacak, H. (2021). Kurumsal İletişimde İyi Uygulama Örneği Olarak Sayıştay Başkanlığının İletişim Stratejisi. *Sayıştay Dergisi*, 32(121), 9-37.
- Karakaya, A. (2004). Stratejik Yönetim Sisteminin Kriz Yönetimine Katkısı Üzerine Bir Araştırma. *Teknoloji Dergisi*, 7(2), 225-233.
- Kayar, B. (2019). *Örgütlerde Stratejik Yönetim ve Yöneticilerin Stratejik Yönetim Algısı: Kırşehir İli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Kenner, A. S. (2018). *Crisis Management and Student Conduct on College Campuses: The Role of Administrative Discretion*. *Theses and Dissertations*, 2813, 1-91.
- Kırım, A. (2006). *Strateji ve Birebir Pazarlama-CRM*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Koç, A., ve Gürsoy, S. (2020). Amerikan Merkez Bankası FED'in Para Politikası Araçları ve Bağımsızlığı. *Econder International Academic Journal*, 4(2), 421-447.
- Korkmazıyrek, H. ve Basım, H. N. (2009). *İş Modeli ve Kriz Yönetimi*. Ankara: Siyasal Yayınevi.
- Kutman, Ö. (2001). Türkiye'deki Şirketlerde Erken Uyarı Göstergelerinin Araştırılması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, (4), 59-70.
- Lai, W. K. and Wong, C. W. (2020). Comparing Crisis Management Practices in the Hotel Industry Between Initial and Pandemic Stages of Covid-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(10), 3135-3156.
- Mitroff, I. I. Shrivastava, P. and Udwadia, F. E. (1987). Effective Crisis Management. *Academy of Management Perspectives*, 1(4), 283-292.
- Nadeem, M., Farooq, M., and Ahmed, A. (2019). Does Female Representation on Corporate Boards Improve Intellectual Capital Efficiency?. *Journal of Intellectual Capital*, 20(5), 680-700.
- Nohrstedt, D., Baird, J., Bodin, Ö., Summers, R., and Plummer, R. (2020). *Upscaling Collaborative Crisis Management: A Comparison of Wildfire Responder Networks in Canada and Sweden*. In F. Bynander & D. Nohrstedt (Eds.), *Collaborative Crisis Management* (pp. 13–26). New York: Routledge.
- Nohrstedt, D., Bynander, F., Parker, C., and 't Hart, P. (2018). Managing Crises Collaboratively: Prospects and Problems—a Systematic Literature Review. *Perspectives on Public Management and Governance*, 4(4), 257–271.
- Okumuş, F. (2003). İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Krizlerin İşletmeler Üzerine Olası Etkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(1-2), 203- 212.

- Öktem, B., ve Öktem, Ü. R. (2021). COVID-19 Pandemisinin Finansal Raporlama Üzerindeki Etkisi: Finansal Dayanıklılık Kapsamında Değerlendirme. *Mali Çözüm Dergisi*, 31, 61-87.
- Ölçer, F. (2005). Dengeli Stratejik Performans Ölçüm ve Yönetim Sistemi'nin (Balenced Scorecard) Tasarımı ve Uygulanması. *Amme İdaresi Dergisi*, 38(2), 89-134.
- Özarslan, C. ve Diker, E. (2020). Kamu Kurumlarının Kriz Yönetimi Becerileri: Samsun Büyükşehir Belediyesi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes İletişim Dergisi*, 7(1), 653-678.
- Özden, K., Erdoğan, D. ve Gül, S. (2017). Kriz Yönetiminde Üretim Yönetimi Stratejileri ve Politikalarının Kullanılmasıyla İlgili Bir Alan Araştırması. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (2), 23-50.
- Özer, M. A. (2015). İşletmelerde Stratejinin Önemi Üzerine Değerlendirmeler. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 7(14), 69-84.
- Özgür, H. (2004). *Kamu İşletmelerinde Stratejik yönetim, Çağdaş Kamu Yönetimi II*. Editör: M. Acar ve H. Özgür, Ankara: Nobel Yayınları.
- Paloshi, A. I., Vasileska L., Trpceska L., Spasovski, G. Aleksova R. S. ve Crabtree D.(2014). *Inclusion in Secondary Vocational Education, Handbook on Working With Special Educational Needs Students*. British Council.
- Pisapia, J., Reyes-Guerra, D. and Yasin, M. (2006, July). Strategic Thinking and Leader Success. Annual Meeting of the International Conference on Advances in Management. Lisbon, Portugal.
- Preble, J. F. (1997). Integrating the Crisis Management Perspective Into the Strategic Management Process. *Journal of Management Studies*, 34(5), 769-770.
- Ramanathan, U., and Gunasekaran, A. (2014). Supply Chain Collaboration: Impact of Success in Long-Term Partnerships. *International Journal of Production Economics*, 147, 252-259.
- Rodoplu, H. and Aktekin, B. (2020). Havacılık Sektöründe Kriz Yönetimi: Thomas Cook Şirketi Örnek Olayı. *International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, 6(38), 2135-2146.
- Scheer, L. K., Miao, C. F., and Palmatier, R. W. (2015). Dependence and Interdependence in Marketing Relationships: Meta-Analytic Insights. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(6), 694-712.
- Senge, P. M. (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization*. New York: Currency Doubleday.
- Shaw, M. (2018). Teaching Campus Crisis Management Through Case Studies: Moving Between Theory and Practice. *Journal of Student Affairs Research and Practice*, 55(3), 308-320.
- Slater, M. D. (2017). *Crisis Management by Higher Education Leaders*. Edgewood College, Wisconsin.
- Soysal, A., Paksoy, H. M. ve Özçalıcı, M. (2011). Kriz Dönemlerinde Liderlik Yeteneğinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 6(1), 222-248.
- Supriadi, L. S. R., and Pheng, L. S. (2018). Data Analysis: Surveys. In *Business Continuity Management in Construction* (pp. 221-252). Singapore: Cham.
- Şahinli, S. (2018). Sağlık Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Davranışlarının Kriz Yönetimi Üzerine Etkisi: İstanbul İli Özel Hastaneler Uygulaması. *Üniversitesi İşletme Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya.
- Tack, L. Liégeois, J. P. Deblond, A. and Duchesne, J. C. (1994). Kibaran A-Type Granitoids and Mafic Rocks Generated by Two Mantle Sources in a Late Orogenic Setting (Burundi). *Precambrian Research*, 68(3-4), 323-356.
- Tağraf, H. ve Arslan, N. T. (2003). Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1), 149-160.

- Titiz, İ. ve Çarıkçı, H. İ. (2001). Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce ve Analizleri. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(1), 203-218.
- Topaloğlu, M. ve Tunç, A. (1997). Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 88-94.
- Uyan, Ö. (2016). İşletmelerde Kriz Yönetimi Çalışmaları ve İşletmelerin Kriz Öncesi. *International Conference on Eurasian Economies*, (4), 691-700.
- Veliyath, R. (1992). Strategic Planning: Balancing Short-Run Performance and Longer Term Prospects. *Long Range Planning*, 25(3), 86-97.
- Vlady, L. K. A., Bundy, J. and Little, L. M. (2020). Blessing and a Curse: How Ceos' Trait Empathy Affects Their Management of Organizational Crises. *Academy of Management Review*, 45(1), 130–153.
- Yahya, F., Çetin, S., ve Yıldırım, C. (2016). İşletmelerde Stratejik Yönetim Uygulamaları ve Yenilik Performansı İlişkisi: Bartın ve Karabük İllerindeki İşletmeler Üzerinde Bir Araştırma. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(14), 221-240.
- Yozgat, F. (2001). *Bilimsel Araştırma Metotları*. Ankara: Yargı Yayınevi.

Research Article

Stratejik Yönetim Uygulamalarının İşletmelerin Kriz Yönetimine Etkilerinin Analizine Yönelik Bir Araştırma

A Research on the Effects of Strategic Management Practices on Crisis Management

Mustafa ÖZAN Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Fakültesi Lojistik Yönetimi Bölümü mozan@gelisim.edu.tr https://orcid.org/0000-0001-9098-7256	İzzet GÜMÜŞ Prof. Dr. İstanbul Gelişim Üniversitesi İktisadi ve Sosyal Bilimler Fakültesi Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik Bölümü igumus@gelisim.edu.tr https://orcid.org/0000-0002-3782-3663
--	--

Extensive Summary

1. Introduction

The main purpose of the strategic management system is; to increase the performance of the enterprises in the future, and to increase their productivity and profitability to the highest level. For this reason, it aims to create a vision for the future in strategic management practices. After the vision of the business is determined, the mission is also determined in order to achieve the said vision. Establishing the mission and vision of the organization with the participation of all employees and accepting it as a common value; of great importance for harmony and cooperation.

The phenomenon of strategic management is defined as a management style that aims at achieving and sustaining strategic goals of enterprises. Around the businesses; The frequent occurrence of changes and the increase in competitive pressure make strategic management practices mandatory. In this context, businesses need to develop strategies that can harmonize emerging opportunities with their internal resources (Özden, et al., 2017: 26).

Crisis management is a series of continuous operations that have no beginning and no end. The plans prepared for the crisis should be reviewed and tested continuously (Mitroff, Shrivastava and Udwadia, 1987: 283). Crisis management; It represents a necessary, important, complex and difficult process. resolution of crises; It requires flexible, objective, creative, courageous, loving group work, being aggressive, open to innovations, more willing in the face of unexpected situations, and being ready for action. Prevention of emerging crises necessitates making sacrifices (Augustine, 1995b: 141).

The prevalence of uncertainties, rapid changes in technology, changes in the legal and socio-political field; crisis management becomes more difficult. In addition, changes in customer and market characteristics make it difficult for businesses to adapt to the environment. It is much easier for managers with an innovative mindset to manage crises and create a good organizational structure. Therefore, businesses need managers who have a new point of view and can develop strategies that can adapt to changes instantly, quickly and accurately. Businesses in order to provide competitive advantage; should develop strategies, use their resources efficiently and offer differences with their products (Doğan, 2017: 163).

Within the crisis management, the operations against the crisis are carried out in two different ways. These; It is expressed as solving the problems radically in the long term and controlling the crises in the short term. In other words, managers who can overcome crises successfully, can achieve competitive advantage together with their employees, and gain important gains for their careers and the continuity

of the business. Successful crisis management practices strengthen the self-confidence of managers and raise the morale of employees (Topaloğlu and Tunç, 1997: 94).

The competition brought by the changes requires the successful implementation of strategic management systems and the positioning of the company's competitive strategies in a way that can create value. The competitive strategies to be chosen should aim at success and being different. One of the strategies that produce high-level values that cannot be imitated by potential competitors is innovations, and it is an important factor for businesses to gain competitive advantage (Alayoğlu, 2010: 27).

The first part of this article includes information about the introduction. In the second part; strategic management, dimensions of strategic management, crisis management, phases of crisis management. In the third part, the purpose of the research, model, hypotheses, explanation of ethical permission, universe, sample, measurement tools, method, analysis of data, findings, conclusion and discussion are included.

2. Methodology

In the first part of the questionnaire of this research, there are demographic questions, in the second part, the strategic management scale and in the third part, the crisis management scale. Using the data obtained from the questionnaires, reliability, frequency, correlation regression analyzes were made with the SPSS statistical program and the findings, discussion and suggestions of the study were created. The hypotheses developed in accordance with the purpose of the research can be listed as follows;

H1: Strategic management practices (effective use of resources, cooperation with the environment) affect the crisis management of enterprises (learning from mistakes, being prepared for crises, being ready for future expectations).

H1a: Effective use of resources; positively affects learning from mistakes.

H1b: Cooperation with the environment; positively affects learning from mistakes.

H1c: Effective use of resources; positively affects the preparedness for crises.

H1d: Cooperation with the environment; positively affects the preparedness for crises.

H1e: Effective use of resources; positively affects the readiness for future expectations,

H1f: Cooperation with the environment; positively affects the readiness for future expectations.

H2: In terms of demographic characteristics (gender, age, working time in the enterprise); Strategic management (effective use of resources, cooperation with the environment) and crisis management practices (learning lessons from mistakes, being prepared for crises, being ready for future expectations) differ statistically.

A. There is a statistical difference between gender and effective use of resources (H2a), cooperation with the environment (H2b), learning from mistakes (H2c), being prepared for crises (H2d) and being prepared for future expectations (H2e).

B. There is a statistical difference between age and effective use of resources (H2f), cooperation with the environment (H2g), learning from mistakes (H2h), being prepared for crises (H2j) and being prepared for future expectations (H2k).

C. There is a statistical difference between service time and effective use of resources (H2m), cooperation with the environment (H2n), learning from mistakes (H2o), being prepared for crises (H2p) and being prepared for future expectations (H2r).

D. There is a statistical difference between education and effective use of resources (H2s), cooperation with the environment (H2t), learning from mistakes (H2u), being prepared for crises (H2v) and being prepared for future expectations (H2y).

3. Population and Sample: The universe of this research; In the enterprises operating in the Istanbul Metalware Craftsmen (IMES) Industrial Site, there are a total of 24,655 people working in the sector, and statistical analyzes were made on the data obtained from 408 people as a sample, and the findings of the study were created.

4. Analyses and Findings

Findings related to the hypotheses after the regression analysis can be listed as follows;

- a) On learning from mistakes; it was determined that there was no effect of effective use of resources (H1a, $p=0.984 > 0.05$) and that cooperation with the environment had a positive effect (H1b, $p=0.00 < 0.05$).
- b) On crisis preparedness; It has been determined that it has a positive effect on effective use of resources (H1c, $p=0.00 < 0.05$) and cooperation with the environment (H1d, $p=0.05 < 0.05$).
- c) On readiness for future expectations; It was determined that the effective use of resources had a positive effect (H1e, $p=0.33 < 0.05$) and had no effect on cooperation with the environment (H1f, $p=0.271 < 0.05$).

5. Results and Discussion

As a result of the analysis of gender and differences in strategic management and crisis management; It has been determined that the hypotheses about effective use of resources, cooperation with the environment, learning from mistakes, being prepared for crises, being prepared for future expectations are not supported, that is, there is no difference between the participants according to their gender. As a result of the analysis of the difference between age and strategic management and crisis management; It has been determined that there is a difference between individuals in terms of cooperation with the environment. As a result of the analysis of the differences between service periods and perceptions of strategic management and crisis management; It has been determined that the hypotheses of effective use of resources and cooperation with the environment are supported, that is, it varies according to the service period. As a result of the analysis of educational status and differences in strategic management and crisis management; It has been determined that the hypotheses of being prepared for crises and being prepared for future expectations are supported, that is, there are differences among the participants according to their education level.

As a result of the f test applied for this study; in employees' perceptions of cooperation with the environment; There was a difference in terms of gender. In the study of Özarslan and Diker, (2020: 653); crisis period ($t=-2.85$; $p<0.05$), post-crisis period ($t=-2.60$; $p<0.05$) and general crisis management skills ($t=-2.57$; $p<0.05$) showed significant differences according to the gender variable. At the same time, it was stated that there was no significant difference in the perception scores of management skills in the pre-crisis period according to the gender variable. When the averages of the gender groups were evaluated, it was found that the averages of women were ($\bar{X} = 2.97$), while the averages of men were ($\bar{X} = 3.16$). Accordingly, it was concluded that men's perception scores of management skills in the crisis period, post-crisis period and general crisis period were significantly higher than the perception scores of women.

As a result of the regression analysis for this study; It has been determined that cooperation with the environment, which is one of the strategic management activities, has a positive effect on learning from mistakes in crisis management. Also, ; on preparedness for future expectations from crisis management activities; It has been determined that the effective use of resources has a positive effect. Özer (2015: 80), in his study; examined the relationship between strategic management and crisis management. It has been determined that strategic management contributes to the effective fighting of enterprises in an intense competitive environment and, as a result, to their success in crisis management, as it provides the opportunity to create change in both organizational and environmental terms, act intuitively and adapt easily. Korkmazıyrek and Basım (2009: 33) stated in their study that communication and cooperation with the environment in order to turn crises into opportunities; stated that businesses and employees can reduce the stress environment they are in. Balaban (2018: 109) in his study; It was stated that as the environmental awareness of managers increased, their crisis management skills also increased.