



## KRİZ YÖNETİMİ: BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI

Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN

Toros Üniversitesi, Mersin

[abdullah.caliskan@toros.edu.tr](mailto:abdullah.caliskan@toros.edu.tr)

ORCID: 0000-0001-5746-8550

**ÖZ:** Krizler ekonomi, siyaset, endüstri, finans, sağlık, eğitim gibi birçok alanda etkili olmakta, organizasyonları, yüksek derecede zararlar, istenmedik olay, durum ve sonuçlar ile karşı karşıya bırakmaktadır. Tüm örgütler için kriz durumunda ortaya çıkabilecek gelişmelere cevap verecek tutum ve davranışların refleks haline getirilmesi ve bunun sürdürülebilirliğinin sağlanması önemlidir. Bu kapsamda, iş dünyası liderlerinin karşı karşıya gelebileceği en zor durumlardan birisinin kriz yönetimi olacağı değerlendirilmektedir. Bu çalışmada, her an krizlerle karşı karşıya kalması olası sektörler olan sağlık, eğitim ve sanayi sektörlerinden hareketle, tüm sektörlerde faaliyet gösteren işletme/kurumlardaki kriz yönetimi uygulamalarını belirleyebilmek ve ölçebilmek için bir “Kriz Yönetimi Ölçeği” geliştirilmesi amaçlanmıştır. Çalışma, sağlık, eğitim ve sanayi sektörü olmak üzere üç farklı örneklem grubundan elde edilen veriler ile yapılmıştır. Veri toplama aracı olarak çalışma grubu tarafından, literatür doğrultusunda 5’li Likert şeklinde hazırlanan 27 maddeden oluşan taslak ölçek kullanılmıştır. Veriler paket program ile analiz edilmiştir. Geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları doğrultusunda KFA ve DFA yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre “Kriz Yönetimi Ölçeği” üç alt boyut ve 23 maddeden oluşmuştur. Ayrıca, yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Kriz Yönetimi Ölçeğinin, kriz öncesi, esnası ve sonrasını içeren üç boyutlu yapısı ile, bundan sonra yapılacak araştırmalarda kriz yönetimi uygulamalarını belirlemeye ve ölçmeye yönelik önemli bir ihtiyacı karşılayarak alandaki bir boşluğu dolduracağı değerlendirilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Kriz Yönetimi, Geçerlilik, Güvenilirlik

## CRISIS MANAGEMENT: A SCALE DEVELOPMENT STUDY

**ABSTRACT:** Crises may occur in many areas such as economy, politics, industry, finance, health, education, and lead to high levels of loss, damages, unwanted events, results in organizations. It is important for all organizations to reflex the attitudes and behaviors that will respond to the developments that may arise in a crisis situation and to ensure the sustainability of this. In this context, crisis management is considered to be one of the most difficult situations that business leaders may face. In this study, it is aimed to develop a “Crisis Management Scale” in order to determine and measure the crisis management practices in businesses / institutions operating in all sectors, based on the sectors that are likely to face crises at any time. The study was carried out with the data obtained from three different sample groups, health, education and industry sector. As the data collection tool, a draft scale consisting of 27 items prepared by the working group in the form of 5-point Likert in line with the literature that was used as a reference. The data were analyzed with a soft-ware package program. EFA and CFA were conducted in line with the validity and reliability studies. According to the analysis results, the "Crisis Management Scale" consists of three sub-dimensions and 23 items. In addition, as a result of the reliability analysis, the scale was found to be highly reliable. It is evaluated that the Crisis Management Scale will fill a gap in the field by meeting an important need for determining and measuring crisis management practices in future studies, with its three-dimensional structure that includes before, during and after the crisis.

**Keywords:** Crisis Management, Validity, Reliability

Makale Gönderim Tarihi: 30 Eylül 2020

Makale Kabul Tarihi: 15 Ekim 2020

Citation Information / Kaynakça Bilgisi:

Çalışkan, A. (2020). Kriz yönetimi: Bir ölçek geliştirme çalışması, *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 106-120.

## 1. GİRİŞ

Rekabetin, geleceğin belirleyicisi olduğu yenedünya düzeninde, hangi sektörde yer aldığına bakılmaksızın organizasyonlar için karşılaşılabilecek en tehlikeli olasılık “kriz” dir. Krizler, organizasyonların ve toplumların hayatlarında meydana gelebilecek kaotik durumları ifade eder ve karışıklık çıkmasına neden olurlar (Stephens ve Malone, 2010; Schultz vd., 2011).

Her organizasyonun potansiyelinde kriz mevcuttur. Krizi, günlük normal yaşananlardan farklılaştıran en önemli ayırt edici özelliği, organizasyonların kriz durumuna acil reaksiyon gösterme mecburiyetidir (Taylor, 2010). Bu noktada önemli olan, potansiyel kriz tehdidi belirmeden, olası bir krizi yönetebilmek için proaktif bir yaklaşımla gerekli tedbirleri önceden alabilmek ve kriz durumu patlak verdiğinde, daha önceden belirlenmiş ve denenmiş tutarlı, sistematik senaryoları hızlı bir biçimde uygulayabilmektir.

Bu bağlamda geçmişte ve günümüzde, iş dünyası liderlerinin karşı karşıya gelebileceği en zor durumlardan birisinin kriz yönetimi olacağı değerlendirilmektedir. Kriz durumunda ortaya çıkabilecek gelişmelere cevap verecek tutum ve davranışların refleks haline getirilmesi ve bunun sürdürülebilirliğinin sağlanması önemlidir. Organizasyonda sadece yöneticilerin değil, tüm bireylerin kriz yönetimi duyarlılığına sahip olması için, herkesin bu bilinçle seçilmesi, eğitilmesi ve güçlendirilmesi gerekir.

Bu çalışmada, her an krizlerle karşı karşıya kalması olası sektörler olan sağlık, eğitim ve sanayi sektörlerinden hareketle, tüm sektörlerde faaliyet gösteren işletme/kurumlardaki kriz yönetimi uygulamalarını ölçebilmek için bir “Kriz Yönetimi Ölçeği” geliştirilmesi amaçlanmıştır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Kriz

Alanyazın incelendiğinde, kriz kavramını açıklayan çeşitli tanımlar içeren farklı çalışmalar olduğu gözlenmektedir: Kriz, bir organizasyonun üst düzey stratejik hedef ve amaçlarını tehdit eden, kurumsal varlığı tehlikeye sokan ve kurumun topyekun süratle tepki göstermesini zorunlu kılan çok özel durumdur (Huang vd., 2008; Pira ve Sodohol, 2008; Choi vd., 2010). Kriz, doğası gereği beklenmeyen durumlarla mücadele etmeyi içerdiği için, bir kurumun planladıkları ile beklenmedik koşullar içerisinde yaşadıkları arasındaki büyük uyumsuzluk ya da farklılıktır. Diğer bir ifadeyle kriz, kurumların planla(ya)madıklarını yaşamaları durumunu ifade etmektedir. Krizlerin ekonomi, siyaset, endüstri, finans, sağlık, eğitim gibi birçok alanda etkili olduğu, organizasyonları, yüksek derecede zararlar, istenmedik olay, durum ve sonuçlar ile karşı karşıya bıraktığı belirtilmektedir (Grundy ve Moxon, 2013).

Kriz, günlük karşılaşılan tehditler için alınması planlanan tedbirlerin yeterliliğini azaltır ve alışılmadık tepkiyi zaruri kılar. Kriz durumları hızlı şekilde değişimlerin yaşandığı ve sonuçta muhatap olan tüm kurumlar için gerilime neden olan durumlardır. Krizin etkilerinin sonucunda, mal ve hizmet üretiminde nitelik ve nicelik olarak azalma ve organizasyonların rekabet yeteneğinde sarsılma yaşanması durumu söz konusudur (Huang vd., 2008).

İster zamansız, ister kendini belli ederek ortaya çıksın, işletmelerin krize maruz kalmalarına sebep olan esas durum, karşılaşılan çetin koşullar içerisinde çevrelere uyum sağlayamamış olmalarıdır. Bu uyumsuzluk, işletme dış çevresi ve işletme iç çevresi olmak üzere iki faktöre bağlıdır. İşletme dışındaki çevresel faktörler, doğal, ekonomik, teknolojik, siyasi ve hukuki, milletlerarası, toplumsal unsurlardan ibaret olan ve işletmenin kontrolüne tabi olmayan makro seviyedeki faktörlerdir (Crandall vd., 2013). Dış çevre faktörlerindeki değişimin hızlanması, işletmelerin bu sürece mümkün olan en kısa zamanda adapte olmalarını mecburi kılmaktadır. Aksi halde, adapte olmakta yaşanan sıkıntılar krize davetiye çıkarmaktadır. Uyum için geç kalındığı müddetçe, krizdeki şiddetin ve organizasyona olan olumsuz etkilerinin giderek artışı söz konusu olacaktır (Hitay, 2012).

İşletme dışındaki çevresel faktörler, krizlerin yaşanmasının kaynağındaki kontrol edilemeyen değişkenler olmasına rağmen, işletme içi faktörler, dış faktörlere nazaran daha kontrol edilebilen ancak daha baskın olan yani etkilerinin daha güçlü hissedileceği faktörlerdir. Başka bir ifadeyle, örgüt içi faktörlerde uyum yeteneği ya da refleksleri daha güçlü olan işletmelerin, dış çevredeki değişime daha hızlı uyum sağlama yoluyla krizden daha az hasarla ya da hasarsız olarak kurtulabileceği

değerlendirilmektedir (Tüz, 2001). Krize neden olan iç çevre faktörlerinin en önemlileri, tepe yöneticilerin niteliği ve krize bakışı, organizasyonel yapı, finansal yapı, örgütün yaşam evresi, örgütün değişim yeteneğinin azalmasıdır (Çalışkan, 2007; Pira ve Sohodol, 2008).

Krizler, ne zaman oluşacağına dair öngörülerde bulunulamayan, beklenmedik bir anda ve süratle gelişen, geniş nüfusu kapsam alanına alacak geniş tesirleri olan, ekonomik anlamda yüksek maliyetli, her an hazır olunması gereken, organizasyonun bütününe kapsayan, kısa sürede alınan ve uygulanan kararlara ihtiyaç gösteren durumlardır (Bayntun vd., 2012; Alexander, 2014; Bakker vd., 2019). Kriz dönemleri, örgütler açısından tehdit oluşturduğu kadar işletmeler için fırsatlar da yaratabilmektedir (Ulmer vd., 2011).

## 2.2. Kriz Yönetimi

Kriz yönetimi, olası kriz durumlarına karşı, krize sebep olabilecek tüm durumların analiz edilerek, daha önceden yapılmış planlar dahilinde, akılcı kararla ve sistematik bir yapıda örgütün kriz yaşamasına karşı önlemler almak ve kriz anı ve sonrası durumlarda, örgütün krizi en hasarsız şekilde atlatabilmesi için gerekli çalışmaları yürütmek amaçlı gayretlerin bütünüdür (Pheng ve David, 1999; Coombs, 2007a). Kriz yönetimi, örgüt içi krizi öngörebilme, hazır olma, önceliklerini tespit etme, engelleme, öğrenme, iyileştirme araçlarının planlanması, oluşturulması ve uygulanması faaliyetlerini içeren, örgütü en kısa sürede normal haline döndürmeye çabalayan bir süreçtir (Lee vd., 2007).

Kriz ortamlarındaki yetersiz zaman, veriler ve kısıtlı iletişim imkânları gibi olumsuz faktörler sebebiyle oluşan belirsizlik hali, krizleri yönetebilmek için, doğruluğu defalarca sınanmış, herkes tarafından kabul edilmiş bir strateji bulabilmeyi hemen hemen imkânsız kılmaktadır (Arendt vd., 2017). Daha önceki krizlere ilişkin geliştirilen çözüm yöntemleri, yeni karşılaşılan kriz ortamlarında çoğunlukla yetersiz kalmaktadır. O halde organizasyonlar için en basit anlamıyla yapılacak şey, krizden mümkün olduğunca kaçınmak, kriz durumu belirdiğinde bu süreci en etkili bir şekilde çözmek ve yönetmek olmalıdır (Graham vd., 2015; Pan, ve Meng, 2016; Jurgens ve Helsloot, 2018).

### 2.2.1. Kriz Yönetimi Yaklaşımları

Kriz durumu henüz ortaya çıkmadan önceki süreçte yapılacak olan hazırlıklar, yöneticilerin krize ait belirtileri iyi analiz etmesi ile mümkün olabilmektedir (Dawar ve Lei, 2009; Dutta ve Pulling, 2011). Yöneticiler tarafından bu belirtilerin değerlendirilmesi ise, krize olan yaklaşımlarına göre değişiklik göstermektedir. Yöneticilerin krizleri etkili yönetmesi için iki önemli yaklaşım mevcuttur: Bunlar; krizden kaçma ve krizi çözme yaklaşımlarıdır (Hetu vd., 2018).

#### 2.2.1.1. Krizden Kaçma Yaklaşımı

Krizden kaçma yaklaşımında, olumsuzlukları hafifletme ya da kaçma stratejileri yer almaktadır. İşletmelerde kabul gören bir yaklaşım olup dengenin korunmasında aracı rol oynar. Bu yaklaşımda krizlerin engellenmesi ile ilgili mekanizmaların devreye girmesi sağlanarak işletmeyi krizlerden uzak tutmak amaç edinilmiştir. Bu yaklaşımın ön koşulu, sorunlara en kısa zamanda çözüm yolları bulup uygulayan güçlü bir yönetsel yapı ve örgüt kültürünün bulunmasıdır (Ponis ve Ntalla, 2016). Krizlerden kaçmak için işletmelerdeki gidişatın ne yönde olduğunun bilinmesi, kurumla ilgili temel değerler hakkında üst yönetimce gerekli paylaşımların yapıyor olması, güçlü bir misyon bildirgesinin ve tüm paydaşlarca benimsenmiş bir vizyonun olması önemlidir. Son olarak bu yaklaşımın, krizlerin daha önceki süreçlerde öngörülmesiyle ilgili olduğu ve işletmelerde krizlerin yönetilebilmesi için etkili çevre analizlerinin yapılmasında son derece titiz davranılması gerektiği söylenebilir (Ritchie, 2004; Herbane, 2013).

#### 2.2.1.2. Krizi Çözme Yaklaşımı

Kriz çözme yaklaşımı ise, krizden önceki sürecin tahmin edilmesi ve krize maruz kalındığında acil olarak hareket etme anlayışını temel alan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda, daha önceden hazırlanmış, gözden geçirilmiş, denenmiş ve güncellenmiş planlara ihtiyaç vardır. Ancak, krizi çözebilmek için yöneticiler bu planları uygulamanın yanında, krize sebep olan unsurları tespit edebilecek ve anlık gelişmelere uyum sağlayacak gerekli değişim kararlarını cesaretle alabilmek için esnek ve yaratıcı olmalıdırlar (Grundy ve Moxon, 2013). Bunun için takım çalışmasına her zaman olduğundan daha fazla

ihtiyaç vardır. Ayrıca krizin çözülmesi ve başarı ile atlatılabilmesi için güçlü bir liderliğin yanı sıra, iç ve dış tüm paydaşlarla iletişimin doğru yönetilmesi de gereklidir.

### 2.2.2. Kriz Yönetim Süreci

Kriz yönetimi oldukça karmaşık bir süreçtir. Bu süreç, kriz daha ortaya çıkmadan önce başlayan, kriz anında süren ve krizden sonra da devam eden bir yönetim sürecidir.

#### 2.2.2.1. Kriz Öncesi Dönem

Kriz öncesi dönem, kriz anına ulaşılmadan önce belirtilerin gittikçe artış gösterdiği dönemi ifade eder. Bu aşamada, krizin ortaya çıkacağına ilişkin emarelerin adım adım belirmesi gibi durumlar gözlenir (Holladay, 2010). Kurum içerisindeki yöneticilerin kriz yönetimi hakkında yeterli bilgiye sahip olmaları, kurumların kriz yönetimi ekibi oluşturmaları ve bu ekibin rol, sorumluluk ve hedeflerinin açık bir şekilde belirlenmiş olmasının örgütün krize karşı koymasını ya da krizin şiddetinin daha az hissedilmesini sağlayabilmektedir. Ayrıca yine bu dönemde kurumlar hangi krize karşı ne tür tedbir almaları gerektiğini ortaya koyabilmek ve kriz ânında yaşanacak belirsizliği azaltmak için, kriz senaryoları hazırlamalı ve bu senaryoların tatbikatlarını yapmalıdırlar (Jaques, 2012; Jamal ve Abu Bakar, 2015).

#### 2.2.2.2. Kriz Esnası Dönemi

Bu dönem, krizin örgüt tarafından algılandığı, tüm çevresel etkilerinin en üst seviyede hissedildiği, karmaşıklığın ve belirsizliğin hâkim olduğu bir dönemdir. Karmaşıklık ve belirsizlik arttıkça, krizin olumsuz etkileri de artmaktadır (Fediuk vd., 2010). Bu dönemde, krizin etkilerini azaltabilmek için, kurum içi ve dışı tüm paydaşların görüşleri dikkate alınarak, örgüt yapısı ve kültürü, meydana gelen değişikliklere kolayca uyum sağlayacak bir forma getirilmelidir. Bu dönemde, tüm karar verme süreçlerini hızlı, esnek ve sistematik bir yapıya dönüştürmek gerekmektedir (Kent, 2010). Ayrıca, kriz esnasında, karşılaşılabilecek vakalar için hızlı bir müdahale süreci sağlayabilmek için etkin bir kurum içi/dışı haberleşme sistemi ve iyi organize olan fonksiyonel ekipler kullanılmalıdır. Bu ekiplerin işin yapılması için ihtiyaç duyacağı her türlü donanım/teçhizat süratle temin edilmelidir (Caldiero vd., 2010; Brown ve Billings, 2013).

#### 2.2.2.3. Kriz Sonrası Dönem

Krizin sonlandığı ancak olumsuz etkilerinin derinden hissedildiği dönemdir (Coombs, 2007a). Bu süreçte örgütte istikrarın sağlanması zorunludur. Eğer bu süreç başarı ile yönetilemezse, işletme için bir yok oluş süreci gelişebilir. Bu noktada süratle kriz sonrası durum analizleri sonucunda gerekli yönetsel değişiklikler yapılmalı, çalışanlara yeni görev ve sorumluluklar verilmelidir (Mazzei vd., 2012). Krizden öğrenilenler doğrultusunda, tüm çalışanların eğitimi için yapılan planlar gözden geçirilip sistematik bir eğitim sürecine gidilmelidir. Liderlerin gelişimi için programlar yapılmalıdır (Kim, 2015). Krizi çözecek olan ekipler, birer örgüt geliştirme ekibi haline getirilmeli ve eğitimleri sürekli olmalıdır. Kriz esnasında eksikliği hissedilen, kurumun ihtiyacı olan kaynaklar temin edilmelidir (Coombs, 2007b; Coombs ve Holladay, 2009).

Kriz yönetiminde en istendik durum krizlerin başarıya dönüştürülmesidir (Lee ve Harrald, 1999). Krizler, içerdikleri öğrenme fırsatları ile kurumlara değişebilme yeteneği sağlarlar (Blackman ve Ritchie, 2008). Yaşanan krizlerden edinilen tecrübeler, yaşanacak krizleri önlemek, zararı azaltmak, krize ve her türlü tehde karşı daha dirençli ve donanımlı olmak konusunda çok önemlidir. Kurumda, krizden en çok etkilenen yönler, kurumun süratle geliştirilmesi gereken en zayıf yönleridir. Kriz esnasında taşın altına elini koyan, ekip ruhu içerisinde çalışabilen, krizin üstesinden gelinmesinde katkı sağlayan personelin de ayrıca takdir edilmesi, yeni örgüt düzeni içerisinde daha fazla sorumluluk verilmesi gerekir. Rekabet ortamında başarının esas anahtarının değişim ve gelişimde olduğu bilincine sahip yöneticiler için krizler, örgütsel gelişimin/dönüşümün sağlanması için aynı zamanda bir fırsat olma özelliği de taşımaktadırlar (Blackman ve Ritchie, 2008; Carmeli, 2008; Bossong 2013; Makkonen, 2014).

## 3. ÖLÇEĞİN GELİŞTİRİLMESİ VE YÖNTEM

### 3.1. Çalışmanın Sorunsalı

Kuralların her gün yeniden yazıldığı rekabet ortamında, farklı ortaya çıkış biçimleri ve türleriyle krizler, organizasyonların her an karşı karşıya gelebileceği olağandışı, istenmedik durumlar olarak yer

almaktadır. Birçok işletme/kurum meydana gelen kriz durumuna cevap veremediği ya da uyum sağlayamadığı için rekabet üstünlüğünü yitirmekte, küçülme veya yok olma sürecine girmektedir. Krize hazır olan, krizi yönetme becerisi gösterebilen organizasyonlar ise krizleri, gelişmek için bir fırsat olarak kullanıp, krizden üstünlükleriyle daha da güçlenerek ve büyüyerek çıkmayı başarabilmektedirler.

Bu çalışmada, her an krizlerle karşı karşıya kalması olası sektörler olan sağlık, eğitim ve sanayi sektörlerinden hareketle, tüm sektörlerde faaliyet gösteren işletme/kurumlardaki kriz yönetimi uygulamalarını belirleyebilmek, bilimsel yöntemlere dayanarak geçerliği ve güvenilirliği yüksek bir ölçme aracı ile ölçülebilmek için bir “Kriz Yönetimi Ölçeği” geliştirilmesi amaçlanmıştır. Ayrıca, bu çalışma yönetim ve örgütsel davranış disiplinlerine ait alan yazınına, kriz yönetimi gibi sıklıkla karşılaşılan bir durumun ölçülmesi, kontrol edilmesi, iyileştirilmesi gibi konularda katkıda bulunmayı da hedeflemektedir.

### 3.2. Çalışma Grubu ve Ölçeğin Geliştirilmesi

Kriz yönetiminin ölçümüne ilişkin ifadelerin belirlenebilmesi amacıyla ilk olarak örgütlerde kriz yönetimi konusunda çalışma yapmış ve/veya sahada bizzat yönetici olarak çalışmış, alanında uzman, deneyimli akademisyen ve kurum yöneticilerinden oluşan 25 kişi ile görüşmek suretiyle oluşturulan odak grubunun çalışması ile kriz yönetiminin ölçülmesine yönelik unsurlar maddeler halinde belirlenmiştir. Maddelerin oluşturulmasında, kriz öncesi, kriz esnası ve kriz sonrası durumlar dikkate alınmış ve bu üç durumda organizasyonların karşılaşılabilecekleri olaylar ve yapılması gerekenler ifadelerle betimlenmeye çalışılmıştır. Odak grup içerisindeki tüm katılımcıların görüşleri birleştirilerek, 36 ifade içeren bir havuz oluşturulmuştur.

Oluşturulan 36 ifadeli taslak form, sağlık, eğitim ve sanayi alanından ikişer uzmanın görüşüne sunulmuş, bu uzmanlardan gelen dönüşler doğrultusunda yeniden düzenlenmiş ve 27 maddelik “Kriz Yönetimi Ölçeği Taslak Formu” geliştirilmiştir.

### 3.3. Verilerin Toplanması ve İstatistik Analizler

Çalışma için geliştirilen anket formunda, çalışmada yer alacak katılımcılar için bir bilgilendirme notu, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular ve taslak ölçeğin 27 ifadeden oluşan son hali yer almaktadır. Ölçekte cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Araştırma verilerinin analizinde paket veri analiz programı kullanılmıştır. Analizlerde öncelikle betimleyici istatistikler yapılmış, her üç örneklem grubunun demografik özellikleri belirlenmiş, daha sonra Kriz Yönetimi Ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

### 3.4. Evren ve Örneklem

Araştırma Mersin ve Adana illerindeki sağlık, eğitim ve sanayi sektörlerinde yer alan kurum/işletmelerde çalışan personel üzerinde üç farklı örneklem grubu teşkil edilmek suretiyle yapılmıştır. Çalışmada üç farklı örneklem grubu kullanılmasındaki amaç, elde edilen bulguların genellenebilirliğinin artırılması gayesidir. Örneklem gruplarına ilişkin sektörlerin seçiminde, krizlerin görülme sıklığının çok daha fazla olduğu ve olumlu/olumsuz etkilerinin büyük oranda hissedilebileceğinin değerlendirildiği sektörler olan sağlık, eğitim ve sanayi sektörleri ön plana alınmıştır. **Hazırlanan anket formu 15 Haziran 2019 - 15 Aralık 2019 tarihleri arasında olasılıklı olmayan örneklem tekniklerinden biri olan kolayda örnekleme tekniği ile yüzyüze görüşme imkânı olan ya da mail adresi tespit edilebilen katılımcılara ulaştırılmış ve veriler toplanmıştır.** Örneklem gruplarına ilişkin detaylı bilgiler aşağıda sunulmuştur.

#### 3.4.1. Birinci Örneklem Grubu

Birinci örneklem grubu için katılımcılar, Mersin ve Adana illeri ve çevresinde faaliyet gösteren kamu ve özel sağlık kurumları çalışanlarıdır. Bu kurumlarda yaklaşık olarak 10000 personel çalışmaktadır. Ana küttleden %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5’lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 370 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992). Bu kapsamda kolayda örnekleme yöntemiyle toplam 600 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Gönderilen anketlerden 462’si geri dönmüş ve 451 tanesi analiz yapmak için uygun bulunmuştur.

Birinci örneklem grubunu, Mersin ve Adana illeri ve çevresinde görev yapan 187 erkek (% 41.5) ve 264 bayan (% 58.5) toplam 451 kamu ve özel sağlık sektörü çalışanı oluşturmuştur. Birinci örneklem grubunun 253' ü evli (% 56.1), 198' i bekar (% 43.9) olup, 12' si (% 2.7) lise, 110' u (% 24.4) lisans, 169' u (% 37.5) yüksek lisans ve 160' ı (% 35.4) doktora mezundur. Örneklemin yaş ortalaması 35.06; çalışma süresi ortalaması 12.61 yıl olarak tespit edilmiştir.

### 3.4.2. İkinci Örneklem Grubu

İkinci örneklem grubu için katılımcılar, kamu ve özel eğitim kurumları çalışanlarıdır. Bu kurumlar için, %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 383 kişi olarak belirlenmiştir. (Sekaran, 1992). Bu kapsamda kolayda örnekleme yöntemiyle toplam 800 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Gönderilen anketlerden 639 tanesi geri dönmüş ve 624 tanesi analiz yapmak için uygun bulunmuştur.

İkinci örneklem grubu, eğitim kurumlarında görev yapan 330 erkek (% 52.9) ve 294 bayan (% 52.9) toplam 624 eğitimciden oluşmuştur. İkinci örneklem grubunun 456' sı evli (% 73.1), 168' i bekar (% 26.9) ve 504' ü kamu (%80.8), 120' si özel kurumlardan (% 19.2) olup, 390' ı (% 62.5) lisans, 156' sı (% 25.0) yüksek lisans ve 78' i (% 12.5) doktora mezundur. Örneklemin yaş ortalaması 40.30; çalışma süresi ortalaması 15.73 yıl olarak tespit edilmiştir.

### 3.4.3. Üçüncü Örneklem Grubu

Üçüncü örneklem grubu için katılımcılar, Mersin ve Adana illeri ve çevresinde sanayi sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin çalışanlarıdır. Bu işletmelerde yaklaşık olarak 25000 personel çalışmaktadır. Ana kütteden %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 378 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992). Bu kapsamda kolayda örnekleme yöntemiyle toplam 600 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Gönderilen anketlerden 434'ü geri dönmüş ve 427 tanesi analiz yapmak için uygun bulunmuştur.

Üçüncü örneklem grubunu, Mersin ve Adana illeri ve çevresindeki işletmelerde çalışan 355 erkek (% 83.1) ve 72 bayan (% 16.9) toplam 427 sanayi sektörü çalışanı oluşturmuştur. Üçüncü örneklem grubunun 245' i evli (% 57.4), 182' si bekar (% 42.6) olup, 120' si (% 28.1) lise, 257' si (% 60.2) lisans, 41' i (% 9.6) yüksek lisans ve 9' u (% 2.1) doktora mezundur. Örneklemin yaş ortalaması 39.04; çalışma süresi ortalaması 9.14 yıl olarak tespit edilmiştir.

## 3.5. Ölçeğin Geçerliliğine İlişkin Bulgular

Geçerlilik, ölçeğin amaçlandığı kullanıma hizmet etme derecesi olup, ölçülmek istenen özelliğin, herhangi başka bir özellik ile karıştırılmadan ölçülebilir derecesidir (Ercan ve Kan, 2004). Bu çalışmada geliştirilmek istenen "Kriz Yönetimi Ölçeği" için yapısal geçerlilik çalışılmıştır. Yapısal geçerlilik, ölçme aracında yer alan maddelerin belirlenen özellikleri ne derece doğru ölçtüğü ve faktörler arasındaki ilişkilerin de kurama uygun olması durumudur (Westen ve Rosenthal, 2003). Kriz yönetimi ölçeğinin yapısal geçerliliğe sahip olup olmadığını belirleyebilmek için keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri kullanılmıştır.

### 3.5.1.Keşfedici Faktör Analizi

Keşfedici faktör analizi (KFA), çok sayıda gözlenen değişkenden birbirleri ile tutarlı daha az sayıda değişken elde etmek, üzerinde çalışılabilir düzeyde faktörleri belirlemek ve belirlenen faktörleri isimlendirmek amacıyla kullanılır (Büyüköztürk, 2006; Gürbüz ve Şahin, 2018). Bu çalışmada, birinci ve ikinci örneklem grupları için KFA yapılmıştır. KFA' da ilk olarak, verilerin faktör analizine uygun olup olmadığının belirlenmesi maksadıyla Kaiser Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett Küresellik Testleri yapılmıştır. Birinci örneklem için KMO katsayısı 0.938 ve Barlett-Sphericity testi değeri 2172,43 (p<.001) olarak, ikinci örneklem için KMO katsayısı 0.925 ve Barlett-Sphericity testi değeri 3883,9 (p<.001) olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre toplanan verilerin, faktör analizi için uygun olduğu anlaşılmıştır. (Kalaycı, 2006: 321, Hair vd., 2010: 95-96). KFA yapılırken çıkarsama yöntemi olarak temel bileşenler analizi kullanılmıştır. Döndürme yöntemi olarak ise, varimax yöntemi tercih edilmiştir. Ölçek maddelerine ait faktör yükleri, özdeğerler ve açıklanan varyanslar Tablo 1'de sunulmuştur.

Birinci örneklem için KFA' ne toplam **27 madde** ile başlanmıştır. Oluşturulan korelasyon matrisindeki determinant = 0.001 olarak tespit edilmiştir. Oluşturulan matriste, eşik değeri geçen ve çapraz yük alan ifade olmadığı tespit edilmiştir. Anti imaj korelasyon matrisinde eşik değer olan 0,5' in altında kalan ifade olmadığı için hiçbir madde çıkarılmamıştır. KFA sonucunda ölçeğin özdeğeri 1'den büyük üç faktör altında toplandığı görülmüştür. Üç faktörün ölçeğe ilişkin açıkladığı toplam varyans ise

% 77.96'dır. Bu analizde **10, 12 ve 13. maddeler**, birden fazla boyutta yüklendiği ve yer aldığı faktörlerdeki değerlerin aralarındaki farkın 0.10'dan küçük olması nedeniyle binişik madde olarak kabul edilmiş ve **ölçekten çıkarılmıştır** (Büyüköztürk, 2006; Tavşancıl, 2010). Bu işlemin ardından, ikinci örnekleme ait veriler ve **24 madde** ile KFA aynı şartlarda yeniden yapılmıştır. Oluşturulan korelasyon matrisindeki determinant = 0.001 olarak tespit edilmiştir. Oluşturulan matriste, eşik değeri geçen ve çapraz yük alan ifade olmadığı tespit edilmiştir. Anti imaj korelasyon matrisinde eşik değer olan 0,5' in altında kalan ifade olmadığı için hiçbir madde çıkarılmamıştır. Ölçeğin yine üç faktör altında toplandığı, ölçeğe ilişkin açıklanan toplam varyansın % 81.38 olduğu görülmüştür. Bu analizde sadece **7. madde** binişik madde olarak tespit edilmiş ve **ölçekten çıkarılmış ve ölçek üç boyutlu, 23 maddeli son haline gelmiştir**. Ayrıca, tüm maddelere ilişkin faktör yüklerinin 0.6' nın üzerinde bir değere sahip olması analiz sonuçlarının iyi seviyede olduğunu göstermektedir (Meyers vd., 2005).

Bu noktada geliştirilen Kriz Yönetimi Ölçeği' nin, KFA sonucunda oluşan üç alt boyutunun isimlendirme faaliyeti yapılmıştır: 9 maddeden oluşan birinci boyut "**Kriz Öncesi Faaliyetler**", 10 maddeden oluşan ikinci boyut "**Kriz Esnası Faaliyetler**" ve dört maddeden oluşan üçüncü boyut ise "**Kriz Sonrası Faaliyetler**" olarak isimlendirilmiştir.

**Tablo 1: KFA Sonuçları**

Boyutlar							
1. Örneklem (Sağlık Kurumları)				2. Örneklem (Eğitim Kurumları)			
	1. Faktör	2. Faktör	3. Faktör		1. Faktör	2. Faktör	3. Faktör
<b>Özdeğer</b>	5.54	2.37	1.48	<b>Özdeğer</b>	4.87	2.72	1.43
<b>Açıklanan Varyans</b>	42.64	20.27	15.05	<b>Açıklanan Varyans</b>	44.35	21.30	15.73
<b>Madde Kodu</b>	Faktör Yükleri			<b>Madde Kodu</b>	Faktör Yükleri		
S3	,892			S2	,856		
S1	,886			S8	,838		
S4	,863			S4	,836		
S2	,858			S1	,811		
S8	,857			S3	,805		
S6	,823			S11	,798		
S9	,818			S5	,795		
S11	,798			S6	,786		
S7	,796			S9	,777		
S5	,791			S7	Bu madde ölçekten çıkarılmıştır.		
S16		,859		S19		,810	
S19		,831		S21		,773	
S18		,818		S16		,767	
S20		,785		S22		,759	
S23		,761		S23		,711	
S14		,743		S18		,681	
S17		,722		S17		,678	
S22		,716		S15		,672	
S21		,704		S14		,662	
S15		,700		S20		,657	
S27			,892	S25			,841
S25			,891	S27			,829
S26			,889	S24			,820
S24			,883	S26			,814
<b>Toplam Açıklanan Varyans</b>			<b>% 77,96</b>	<b>Toplam Açıklanan Varyans</b>			<b>% 81,38</b>

Bu aşamada, ölçüm araçlarında yer alan tüm boyutların tek başına da geçerli olabilmesi için diğer boyutlarla ayrışması gerekliliğinden dolayı, ayrışma geçerliliği analizi yapılmıştır. Ayrışma geçerliliği, ölçek içerisinde herhangi bir boyutun diğer bir boyuttan farklılaşma düzeyini açıklamaktadır (Fornell ve Larcker, 1981). Kriz Yönetimi Ölçeği boyutları arasındaki korelasyon katsayıları Tablo 2’ de verilmiştir. Boyutlar arasındaki ayrışmanın anlamlı seviyede olabilmesi için korelasyon katsayılarının 0,85’in altında olması gerekmektedir (Schweizer, 2014; Stieler, 2017). Analiz sonucunda boyutlar arasındaki ayrışmanın makul seviyede olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 2.** Ölçeği Ayrışma Geçerliliği Analizi

Kriz Yönetimi Ölçeği	Kriz Öncesi Faaliyetler	Kriz Esnası Faaliyetler	Kriz Sonrası Faaliyetler
Kriz Öncesi Faaliyetler	1,00		
Kriz Esnası Faaliyetler	,820**	1,00	
Kriz Sonrası Faaliyetler	,480**	,489**	1,00

\*\*p<0,001.

### 3.5.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), daha önce geliştirilmiş veya sağlam bir kuramsal temeli olan ölçek veya yapıların veri ile doğrulanması amacıyla kullanılır (Gürbüz ve Şahin, 2018; Çalışkan vd., 2019). Sağlık ve eğitim sektörleri gibi farklı iki örneklem üzerinde geliştirilen “Kriz Yönetimi Ölçeği” nin, sanayi sektörü gibi farklı üçüncü bir örneklem üzerinde doğruluğunu ortaya koymak üzere, DFA yapılmıştır. DFA, istatistik paket program kullanılarak yapılmış, tespit edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 2’de verilmiştir. Literatürde NFI, GFI, AGFI ve CFI değerlerinin 0.90 civarında ve üzerinde, RMSEA değerinin ise 0.10'dan düşük çıkması, çalışma modelinin gerçek verilerle uyumu için bir gösterge olduğu belirtilmektedir. (Steiger, 1990; Byrne, 1994; Schermelleh-Engel vd., 2003; Schumacker ve Lomax, 2004; Çalışkan, 2019). DFA neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerlerinin (RMSEA, NFI, GFI, AGFI ve CFI) iyi uyum değerleri gösterdiği tespit edilmiştir (Meydan ve Şeşen, 2011; Ocak, 2020). Yani, DFA sonucunda, KFA’ da ortaya konulan yapının doğrulandığı görülmüştür. Bu sonuç, oluşan kriz yönetimi alt boyutlarının da, istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ve doğrulandığını göstermektedir. DFA ile elde edilen model Tablo 3’ de ve Şekil 1’ de sunulmuştur.

**Tablo 3.** Üçüncü Örneklem (Sanayi Sektörü) DFA Sonuçları

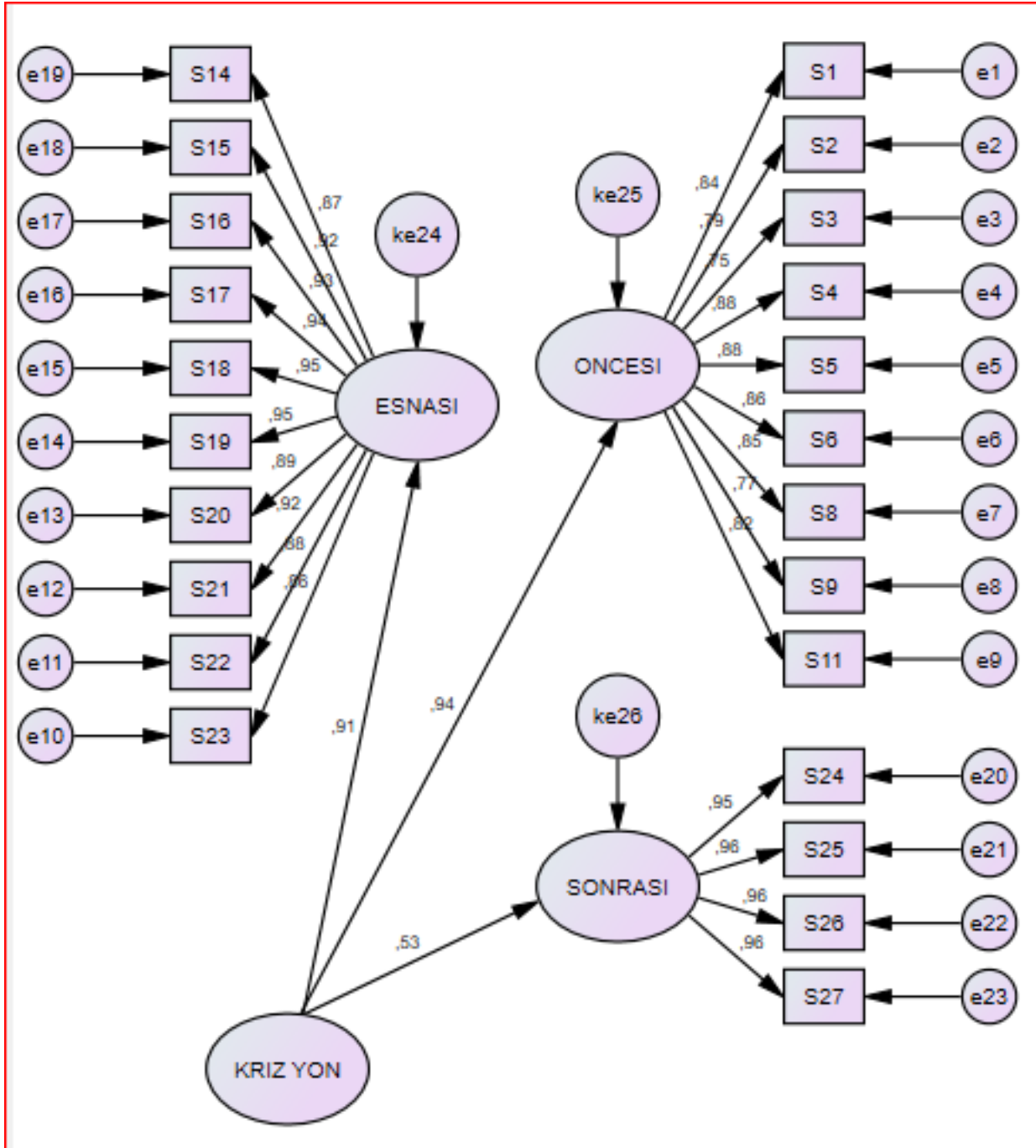
Kriz Yönetimi Ölçeği	$\Delta X^2$	df	$\Delta X^2/df$	RMSEA	NFI	GFI	AGFI	CFI
Kabul Edilebilir			$\leq 5df$	$\leq 0,10$	$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\geq 0,85$	$\geq 0,95$
İyi Uyum			$\leq 3df$	$\leq 0,05$	$\geq 0,95$	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	$\geq 0,97$
Örneklem 3 İkincil Seviye DFA	483.7	214	2.23	.04	.96	.97	.94	.97

**Not:**  $\Delta X^2$  = Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square, df = Degrees of Freedom, RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation, NFI= Normed Fit Index, GFI= Goodness of Fit Index, AGFI= Adjusted Goodness of Fit Index, CFI = Comparative Fit Index.

\*p<0,001.



Şekil 1. Üçüncü Örneklemin DFA Yapısı



### 3.6. İç Tutarlılığa İlişkin Bulgular

Ardından ölçeğin güvenilirliğine ilişkin analizler yapılmıştır. İç tutarlılık güvenilirliği, ölçek içerisinde yer alan maddelerin, kendi aralarında tutarlı olup olmadığını ifade eder (Bayık ve Gürbüz, 2018; Çalışkan vd., 2019). Ölçeklerin güvenilirliğinin tespit edilmesinde, tüm maddeleri dikkate alarak, doğru ve istikrarlı sonuçlar veren bir metot olması nedeniyle, sıklıkla başvurulan yöntemlerden biri Cronbach Alfa testidir (DeVellis, 2003; Çalışkan ve Pekkan, 2020). Cronbach Alfa katsayısı ölçek içinde bulunan maddelerin iç tutarlılığının, homojenliğinin bir ölçüsüdür (Tezbaşaran, 1996). Cronbach Alfa katsayısının 0.70'den büyük olması ölçeğin yüksek seviyede güvenilir olduğu anlamı verir. (Gürbüz ve

Şahin, 2018). Kriz Yönetimi Ölçeğinin iç tutarlılığını ölçmek amacıyla, her üç örneklem grubu için ölçeğin bütünü ve alt boyutlarının iç tutarlılıkları hesaplanmış ve Tablo 4’de gösterilmiştir. Ayrıca ölçeğe ait maddelerin düzeltilmiş madde toplam korelasyonlarının tamamının varsayılan eşik değerinden (0,20) yüksek olduğu tespit edilmiştir (Büyüköztürk, 2006). Sonuç olarak bu bulgular önerilen ölçeğin iç tutarlılığının sağlandığını ve ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir. Ayrıca, Tablo 3’ de faktörler arası korelasyon değerleri de verilmiştir.

**Tablo 4.** İç Tutarlılık Sonuçları

Ölçek ve Boyutları	Madde Sayısı	Ortalama	Cronbach $\alpha$			Korelasyonlar	
			Sağlık	Eğitim	Sanayi	Kriz Esnası	Kriz Sonrası
<b>Kriz Yönetimi Ölçeği</b>	23	3.40	.89	.97	.92		
Kriz Öncesi	9	3.35	.90	.95	.89	.820**	.480**
Kriz Esnası	10	3.28	.86	.98	.92		.489**
Kriz sonrası	4	3.85	.91	.97	.93		

\*\*p<0,001.

### SONUÇ VE TARTIŞMA

Kriz Yönetimi uygulamalarının başarılı ve etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi, kriz yönetimine ilişkin uygulamaların keşfedilmesi, ölçülmesi ve belirlenmesi ile yakından ilişkili olacağı düşünülmektedir. Bu çalışmada nitel ve nicel araştırma yöntemleri kullanılarak işletmeler/kurumlar için kriz yönetiminin özellikleri belirlenmeye çalışılmış ve bu özellikleri ölçmeye yönelik bir ölçek geliştirilmiştir. Krizlerin sıklıkla yaşandığı, olumlu/olumsuz etkilerinin yoğunlukla hissedileceğinin düşünüldüğü sektörler olarak düşünülen sağlık, eğitim ve sanayi sektörlerine ait işletme ve kurumlarda görev yapan kişilerden oluşan üç ayrı örnekleme 27 maddelik “Kriz Yönetimi Ölçeği Taslak Formu” ulaştırılmış, veriler toplanmış ve analiz edilmiştir.

Ölçeğin yapısal geçerliliğinin test edilmesi amacıyla öncelikle sağlık ve eğitim sektörlerinde faaliyet gösteren kurumlarda yer alan bireylerden oluşan iki örneklem grubuna ait verilere ayrı ayrı KFA yapılmıştır. Her iki örnekleme ait KFA sonuçları incelendiğinde, özdeğeri 1’den büyük olan üç faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Analiz sonucunda toplam 23 ifade ve üç boyuttan oluşan bir ölçek elde edilmiştir. Boyutlardaki ifadelerin içerikleri dikkate alınarak ilk 9 ifadeden oluşan alt boyuta “Kriz Öncesi Faaliyetler”, sonraki 10 ifadeden oluşan alt boyuta “Kriz Esnası Faaliyetleri” ve son 4 ifadeden oluşan alt boyuta ise “Kriz Sonrası Faaliyetler” adları verilmiştir. Ardından, Kriz Yönetimi Ölçeğinin, KFA sonucu elde edilen üç faktörlü yapısının farklı bir sektörde doğrulanıp doğrulanmayacağını ortaya koymak üzere DFA uygulanmıştır. DFA ile ölçeğin, kriz öncesi, kriz esnası ve kriz sonrası faaliyetler isimli üç faktörlü yapısının doğrulandığı sonucuna ulaşılmıştır. Ulaşılan tüm sonuçlar, Kriz Yönetimi Ölçeği’nin geçerli bir ölçme aracı olduğuna kanıt olarak değerlendirilebilir.

Kriz Yönetimi Ölçeğinin güvenilirliğini tespit edebilmek için, her üç örneklem grubu ayrı ayrı Cronbach Alfa testine tabi tutulmuştur. Kriz Yönetim değişkeni bir bütün olarak ve kriz öncesi, kriz esnası ve kriz sonrası faaliyetleri alt boyutlarının iç tutarlılıkları hesaplanmış, sonucunda ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Kriz Yönetimi Ölçeği aslen bir bütün olarak kullanılacak şekilde tasarlanmış olmakla birlikte, ölçeğe ilişkin alt boyutların iç tutarlılık değerleri oldukça yüksek olduğundan, her bir alt boyutun münferiden uygulanması da söz konusu olabilecektir.

Organizasyonların bu ölçekten istifade etmek suretiyle, olası krizleri nasıl yönetecekleri ve krizlerden nasıl faydalanacakları konusunda önemli kazanımlar elde edecekleri değerlendirilmektedir. Geliştirilen ölçeğin sadece örneklem gruplarında bulunan sağlık, eğitim ve sanayi sektörlerinde değil, gerek kamuda, gerekse özelde faaliyet gösteren, krizle karşı karşıya kalma ihtimali olan işletme/kurumların yer aldığı diğer tüm sektörlerde de kullanılabilir. Literatürde bu kadar farklı örneklem grupları üzerinde geçerliliği yapılmış bir ölçeğe rastlanılmadığı için, Kriz

Yönetimi Ölçeği' nin tüm sektörlerde yer alan işletme ve kurumlar için önemli bir boşluğu dolduracağı değerlendirilmektedir. Ayrıca, ölçek geliştirilmesi çalışmaları için, yerli yayınların yanı sıra çok sayıda yabancı yayından da yararlanılmıştır. Bu katkı, ölçeğin evrensel temsil etme niteliğini güçlendirmekte ve ölçeğin diğer ülkelerde farklı kültürlerde de kullanılabileceğini düşündürmektedir.

Ayrıca, çalışmanın gerek uzman bilim insanları ile, gerekse sağlık, eğitim ve sanayi sektörü çalışanlarının bir kısmı ile yapılan birebir görüşmeleri esnasında, kriz yönetimi ölçeğinin kolayca anlaşılabilir, uygulaması basit bir ölçek olduğu, katılımcıların kriz yönetimi ilgili algılarını net bir şekilde ifade etmelerine imkan tanıdığı bilgilerine ulaşılmıştır.

Kriz Yönetimi Ölçeğinin, kriz öncesi, esnası ve sonrası içeren üç boyutlu yapısı ile, bundan sonra yapılacak araştırmalarda kriz yönetimi uygulamalarını belirlemeye ve ölçmeye yönelik önemli bir ihtiyacı karşılayarak alandaki bir boşluğu dolduracağı değerlendirilmektedir. Konu ile ilgili gelecekte yapılacak olan araştırmalarda, ölçeğin farklı örneklerde uygulanmasının, farklı değişkenler ile birlikte etkileşiminin incelenmesinin, ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliğine ilişkin bu çalışmada elde edilen bulguları daha da güçlendireceği söylenebilir.

**KAYNAKLAR**

- Alexander, D. E. (2014). Social media in disaster risk reduction and crisis management. *Science and Engineering Ethics*, 20(3), 717–733.
- Arendt, C., LaFleche, M., ve Limperopulos, M. A. (2017). A qualitative meta-analysis of apologia, image repair, and crisis communication: Implications for theory and practice. *Public Relations Review*, 43, 517-526.
- Bakker, M. H., Van Bommel, M., Kerstholt, J. H., ve Giebels, E. (2019). The interplay between governmental communications and fellow citizens' reactions via twitter: Experimental results of a theoretical crisis in The Netherlands. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 27(3), 265–271.
- Bayık, M., ve Gürbüz, S. (2016). Ölçek uyarlamada metodoloji sorunu: yönetim ve örgüt alanında uyarlanan ölçekler üzerinden bir araştırma, *The Journal of Human and Work*, 3(1), pp 1-20.
- Bayntun, C., Rockenschaub, G., ve Murray, V. (2012). Developing a health system approach to disaster management: A qualitative analysis of the core literature to complement the WHO Toolkit for assessing health-system capacity for crisis management. *PLOS Currents*, 4, e5028b6037259a. <https://doi.org/10.1371/5028b6037259a>
- Blackman, D., ve Ritchie B. W. (2008). Tourism Crisis Management and Organizational Learning, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 23:2-4, 45-57.
- Bossong, R. (2013). EU Civilian crisis management and organizational learning. *European Security*, 22 (1), 94-112.
- Brown, N.A., ve Billings, A.C. (2013). Sports fans as crisis communicators on social media websites. *Public Relations Review*, 39(1), 74-81.
- Büyüköztürk, Ş. (2006). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi: İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Byrne, B. M. (1994). Structural Equation Modeling With EQS and EQS/Windows. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Caldiero, C., Taylor, M., ve Ungureanu, L. (2010), Organizational and media use of technology during fraud crises. *The Handbook of Crisis Communication*. New York: Blackwell. p396-409.
- Carmeli, A. S. (2008). Organisational crisis-preparedness: the importance of learning from failures. *Long Range Planning*, 41 (2), 177–196.
- Choi, J., Sung, S., ve Kim, M. (2010). How do groups react to unexpected threats? crisis management in organizational teams, *Social Behavior And Personality*, 38 (6), 805-828.
- Coombs, W.T. (2007a), Attribution theory as a guide for post-crisis communication research. *Public Relations Review*, 33(2), 135-139.
- Coombs, W.T. (2007b), Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176.
- Coombs, W.T., ve Holladay, S.J. (2009), Further explorations of post-crisis communication: Effects of media and response strategies on perceptions and intentions. *Public Relations Review*, 35(1), 1-6.
- Crandall, W., Parnell, J. A., ve Spillan, J. E. (2013). Crisis management in the new strategy landscape. Los Angeles: SAGE Publications, Inc; Second Edition.
- Çalışkan A. (2007). Organizasyonel Değişim Yönetimi ve Azerbaycan Cumhuriyeti'ndeki Türk Menşeli İşletmelerde Bir Uygulama, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Isparta.
- Çalışkan, A., ve Pekkan, N. Ü. (2020). Örgütsel dışlanma: bir ölçek uyarlama çalışması, *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), 51-60. DOI: 10.29131/uiibd.736413
- Çalışkan, A. (2019). Değişime direnç: Bir ölçek uyarlama çalışması, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(2), 237-252.
- Çalışkan, A., Akkoç, İ., ve Turunç, Ö. (2019). Yenilikçi davranış: bir ölçek uyarlama çalışması. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(1), 94-111. DOI: 10.29131/uiibd.562196
- Dawar, N., ve Lei, J. (2009). Brand crises: The roles of brand familiarity and crisis relevance in determining the impact on brand evaluation, *Journal of Business Research*, 62, 509-516.

- De Vellis, R. F. (2003). *Scale Development: Theory and Applications* (2nd ed., Vol. 26). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Dutta, S., ve Pulling, C. (2011). Effectiveness corporate responses to brand crises: The role of crisis type and response strategies, *Journal of Business Research*, 64, 1281-1287.
- Ercan, İ., ve Kan, İ. (2004). Ölçeklerde güvenilirlik ve geçerlik, *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30(3):211-216.
- Fediuk, T.A., Pace, K.M., ve Botero, I.C. (2010). Crisis response effectiveness: Methodological considerations for advancement in empirical investigation into response impact. *The Handbook of Crisis Communication*. Malden, MA: Blackwell. p221-242.
- Fornell, C., ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Graham, M. W., Avery, E. J., ve Park, S. (2015). The role of social media in local government crisis communications. *Public Relations Review*, 41(3), 386–394.
- Grundy, M., ve Moxon, R. (2013). The effectiveness of airline crisis management on brand protection: A case study of british airways, *Journal of Air Transport Management*, 28, 55-61.
- Gürbüz, S., ve Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (5. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin, B. J., ve Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*, Seventh Edition Prentice Hall.
- Halpern HA. The crisis scale: a factor analysis and revision. *Community Ment Health J*. 1975;11(3):295-300. doi:10.1007/BF01424810
- Herbane, B. (2013). Exploring crisis management in uk small- and medium-sized enterprises, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 21/2, 82-95.
- Hetu, S. N., Gupta, S., Vu, V. ve Tan, G. (2018). A simulation framework for crisis management: Design and use, *Simulation Modelling Practice and Theory*, 85, 15-32.
- Hitay, B. (2012). *İşletmelerde Kriz Yönetimi. Araştırma ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü Yayınları*.
- Holladay, S.J. (2010), Are they practicing what we are preaching? An investigation of crisis communication strategies in the media coverage of chemical accidents. *The Handbook of Crisis Communication*. Malden, MA: Wiley-Blackwell. p159-180.
- Huang, Y.-C., Tseng, Y.-P. ve Petrick, J. (2008). crisis management planning to restore tourism after disasters: a case study from Taiwan. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 23 (2-4), 203-221.
- Jamal, J., ve Abu Bakar, H. (2015), The mediating role of charismatic leadership communication in a crisis: A Malaysian example. *International Journal of Business Communication*, 20(1), 26-44.
- Jaques, T. (2012), Crisis leadership: A view from the executive suite. *Journal of Public Affairs*, 12(4), 366-372.
- Jurgens, M., ve Helsloot, I. (2018). The effect of social media on the dynamics of (self) resilience during disasters: A literature review. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 26(1), 79–88.
- Kalaycı, Ş. (2006). Faktör analizi. SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın Dağıtım.
- Kent, M.L. (2010), What is a public relations “crisis”? Refocusing crisis research. *The Handbook of Crisis Communication*. Malden, MA: Wiley-Blackwell. p705-712.
- Kim, Y. (2015), Toward an ethical model of effective crisis communication. *Business and Society Review*, 120(1), 57-81.
- Lee, J., Woeste, J., H. ve Healt, R., L., (2007). Getting ready for crises: strategic excellence, *Public Relations Review*, 33, 334-336.
- Lee, Y., ve Harrald, J. R. (1999) Critical issue for business area impact analysis in business crisis management: Analytical capability, *Disaster Prevention and Management: an International Journal*, 8/3, 184 - 189.
- Makkonen, H. P. (2014). Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis. *Journal of Business Research*, 67(1), 2707–2719.

- Mazzei, A., Kim, J.N., ve Dell’Oro, C. (2012), Strategic value of employee relationships and communicative actions: Overcoming corporate crisis with quality internal communication. *International Journal of Strategic Communication*, 6(1), 31-44.
- Meydan, C., ve Şeşen, H. (2011). Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Meyers, L.S., Gamst, G. C., ve Guarino, C. (2005). Applied Multivariate Research: Design and Interpretation, SAGE Publications. ISBN-13: 978-1412904124.
- Ocak, M. (2020). Amos İle Adım Adım Yapısal Eşitlik Uygulamaları, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Pan, P. L., ve Meng, J. (2016). Media frames across stages of health crisis: A crisis management approach to news coverage of flu pandemic. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 24 (2), 95–106.
- Pheng, L.S. ve David, K. H. (1999). Crisis management: survey of property development firms, *Property Management*, 17(3).
- Pira, A., ve Sodohol, Ç. (2008). Kriz Yönetimi, Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme. (2. Baskı). İstanbul: İletişim Yayıncılık.
- Ponis, S. T., ve Ntalla, A. (2016). Crisis management practices and approaches: Insights from major supply chain crises. *Procedia Economics and Finance*, 39, 668-673.
- Ritchie, B. W. (2004). Chaos, crises and disasters: A strategic approach to crisis management, *Tourism Management*, 25, 669-683.
- Schermelleh-Engel K., Moosbrugger, H., ve Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness of-fit measures, *Methods of Psychological Research Online*, 8 (2), 23-74.
- Schultz, F., Utz, S., ve Göritz, A. (2011). Is the medium the message? Perceptions of and reactions to crisis communication via twitter, blogs and traditional media. *Public Relations Review*, 37(1), 20-27.
- Schumacker, R. E., ve Lomax, R. G. (2004). A Beginner's Guide To Structural Equation Modeling, Second Edition. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Schweizer, K. (2014). On the Ways of Investigating the Discriminant Validity of a Scale in Giving Special Emphasis to Estimation Problems When Investigating Multitrait-Multimethod Matrices. *Psychological Test and Assessment Modeling*, 56(1), 45-59.
- Sekaran, U. (1992). Research Methods For Business, Canada: John Wiley ve Sons, Inc.
- Steiger, J. H. (1990). Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach, *Multivariate Behavioural Research*, 25, 173-180.
- Stephens, K.K., ve Malone, P. (2010). New media for crisis communication: Opportunities for technical translation, dialogue, and stakeholder responses. The Handbook of Crisis Communication. Malden, MA: Wiley-Blackwell. p381-395.
- Stieler, M. (2017). Creating Marketing Magic and Innovative Future Marketing Trends. Bayreuth: Springer.
- Tavşancıl E. (2010). Tutumların Ölçülmesi Ve SPSS İle Veri Analizi, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Taylor, M. (2010). Toward a holistic organizational approach to understanding crisis. The Handbook of Crisis Communication. Malden, MA: Wiley-Blackwell, 698-704.
- Tezbaşaran, A. (1996). Likert Tipi Ölçek Geliştirme Kılavuzu, Psikologlar Derneği Yayınları. Ankara.
- Tüz, M. V. (2001). Kriz ve İşletme Yönetimi, Alfa Yayınevi, İstanbul.
- Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., ve Seeger M. V. (2011). Effective Crisis Communication Moving From Crisis To Opportunity. USA: Sage Publications.
- Westen, D., ve Rosenthal R. (2003). Quantifying construct validity: Two simple measures, *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(3), 608-618.

KRİZ YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ MADDELER		KESİNLİKLE KATILMAM	KATILMAM	KARASIZIM	KATILIRIM	KESİNLİKLE KATILIRIM
<b>1. Boyut: Kriz Öncesi Faaliyetler</b>						
1	Kurumumuz yöneticileri, kriz yönetimi hakkında yeterli bilgiye sahiptir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Kurumumuzda krizler, kriz yönetimi ekibi ile yönetilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Kurumumuzda krizi başarı ile yönetebilecek tecrübeli personel mevcuttur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Kriz yönetim ekibinin rol, sorumluluk ve hedefleri açık bir şekilde belirlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Kriz yönetimini kolaylaştırabilmek için, kriz senaryolarımız mevcuttur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Kriz senaryoları hazırlanırken tüm bireylerin katkısı sağlanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Kriz öncesinde olası senaryolar için tatbikatlar yapılmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Kriz plânı, hangi krize karşı ne tür tedbir almamız gerektiğini ortaya koyar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Kriz plânımızın olması, kriz ânında yaşanacak belirsizliği azaltmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>2. Boyut: Kriz Esnası Faaliyetleri</b>						
10	Kriz esnasında, tüm paydaşların görüş/şikayetleri dikkate alınır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Kriz esnasında, tüm karar verme süreçlerinde kullanılan sistematik bir yöntem vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Kriz esnasında, iyi organize olan fonksiyonel ekiplerimiz vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Kriz esnasında, olay/vaka raporlama mekanizması vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Kriz esnasında, karşılaşılabileceğimiz vakalar için hızlı bir müdahale süreci vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Kriz esnasında, çalışanlarımızı iyileştirme/koruma planları geliştirilmiş ve etkin bir şekilde uygulanmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Kriz esnasında, etkin bir kurum içi/dışı haberleşme sistemimiz vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Kriz esnasında, işin yapılması için her türlü donanım/teçhizat temin edilmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Kriz esnasında, bilgi ve becerilerimizi kullanma fırsatı sağlanmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Kriz esnasında, iş sağlığı ve güvenliğine yönelik her türlü tedbir alınmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>3. Boyut: Kriz Sonrası Faaliyetler</b>						
20	Kriz sonrası durum analizleri sonucunda gerekli yönetsel değişiklikler yapılır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Kriz sonrası çalışanlara yeni görev ve sorumluluklar verilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Kriz sonrası kurum içi gerekli eğitimler verilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Kriz sonrası kurumun ihtiyacı olan kaynaklar temin edilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>