



Alınan Kararlar Ne Zaman Ölümcüldür? Çalışanların Karar Verme Stratejilerinin Kriz Yönetimine Etkisi

Araştırma Makalesi / Research Article

Ali Şahin ÖRNEK* Gizem AVCI** Gizem HASÇELİK***

ÖZET

Bu çalışmanın amacı işletmede çalışanların karar verme stratejileri ile örgütün kriz yönetimi arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu bağlamda bağımsız değişken olarak karar verme stratejilerinin alt boyutları olan; mantıklı karar verme, içtepsel karar verme, bağımlı karar verme ve kararsızlık durumlarının; bağımlı değişken olan kriz yönetiminin alt boyutlarına olan (kriz öncesi, kriz esnası ve kriz sonrası) etkilerini ortaya çıkarmaktır. Çalışma, Çanakkale ilinde gıda sektöründe üretim yapan büyük bir işletmenin beyaz yakalı çalışanlarına anket uygulanmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre mantıklı karar verme stratejisi ile kriz öncesi yönetim arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Kriz esnasındaki yönetim ile karar verme stratejisi arasında anlamlı ve pozitif bir etkinin varlığı gözlemlenmiştir. Kararsızlık stratejisi ile kriz öncesi yönetim arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmuştur. Aynı şekilde kararsızlık stratejisi ile kriz sonrası yönetim arasında da anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca modelde yer alan değişkenler ile çalışanların demografik değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı gözlemlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Kriz Yönetimi, Mantıklı Karar Verme, İçtepsel Karar Verme, Bağımlı Karar Verme, Kararsızlık*

JEL Kodları: *H12, D81, D23, M10, L20.*

When are the Taken Decisions Fatal? The Impact of Employees' Decision-Making Strategies on Crisis Management

ABSTRACT

The aim of this study is to determine the relationship between the decision-making strategies of the employees of the organization and the crisis management of the organization. In this context, rational decision-making, impulsive decision-making, dependent decision making and the mere indecision are considered as the sub-dimensions of decision-making strategies as independent variables, while the sub-dimensions of crisis

* Doç. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Anabilim Dalı, Çanakkale, Türkiye. asornek@comu.edu.tr ORCID: 0000-0003-2217-6878

** Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Çanakkale, Türkiye, gizem.karakoc@outlook.com ORCID: 0000-0003-2707-562X

*** Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Çanakkale, Türkiye, hascelikgizem1999@gmail.com ORCID: 0000-0001-7114-8529

management, which are pre-crisis, during the crisis, and post-crisis, are handled as the dependent variable. The study was applied to the white-collar employees of the X organization, which makes production in the food sector in Çanakkale. According to the findings obtained in our study, there is a significant and positive relationship between rational decision making strategy and crisis management before the crisis. It has been observed that there is a significant and positive relationship between the rational decision-making strategy and the crisis management during the crisis. A significant and negative relationship was found between indecision strategy and pre-crisis crisis management. Likewise, a significant and negative relationship was found between indecision strategy and post-crisis management. In addition, it was observed that there was no significant difference between the variables in the model and the demographic variables of the employees.

Keywords: Crisis Management, Rational Decision Making, Impulsive Decision Making, Dependent Decision Making, Indecision.

JEL Codes: H12, D81, D23, M10, L20.

* *Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.*

GİRİŞ

İş dünyasındaki kaos, belirsizlik ve krizler gün geçtikçe artmaktadır. Gelgitler gibi belirli periyodlarla tekrarlanan küresel krizlerin en son örneğini COVID'19 oluşturmaktadır. Krizler işletmeler için “ölüm kalım” dönemleridir. Sürdürülebilirliklerinin sınıandığı önemli karar anlarıdır. Yöneticiler başta olmak üzere tüm çalışanların aldıkları kararlar krizin ortaya çıkışını ve gidişatını etkileyecektir. Ani ve kritik kararlar böylesi dönemlerde hayat kurtarır. Özellikle liderlik becerileri kriz dönemlerde alınan kararlarla kendini gösterir. Çalışanların karar verme davranışlarını örgütün amaç ve değerleri ile doğru orantılıdır. Bir örgütte süregelen iş ve faaliyetler, karar verme süreçlerinden geçer (Heide ve Simonsson, 2014; Riddell, 2013; Kim, 2020; Shaffer ve Zikmund-Fisher 2013; Bakker ve ark., 2018). Örgütte karar veren kişinin unvanı, pozisyonu ve karar aldığı ortam bağlamında verilen kararın riski ve önemi değişmektedir. Örgütlerde karar vericinin verdiği kararın sayısı değil, verilen kararın doğruluğu kıymetli konumdadır (Tüz, 2001; Ulmer, 2001). Alınan kararlar dizini sayesinde işletmenin kriz yönetimi stratejisi de şekillenmiş olur.

Örgütler için karar vermesi en zor durumlardan biri hiç şüphesiz kriz ortamlarıdır. İşletmeler açık sistemler olarak yaşayan varlıklardır. Günümüzde her canlı varlıkta görüldüğü gibi örgütler için de krizler sıradanlaşmıştır (Örnek, 2007; Tutar, 2000). Krizler, ne zaman başlayıp ne zaman biteceği belli olmayan endişe uyandıran bir hal olarak ifade edilebilir (Olsen ve Shindler 2010; Reynolds ve Seeger 2005; Steelman ve McCaffrey 2013). Bu nedenle kriz ortamında doğru kararlar verebilmek çok önem arz etmektedir. Kriz dönemini evrelere / safhalara bölerek incelemek durumu daha iyi anlamayı ve gerekli tedbirleri almayı kolaylaştıracaktır (Öztürk, 2010; Silver 1990; Ashcroft, 1997). Genellikle kriz dönemlerinde karar verme, kriz yönetimine müdahale aşamasının bir fonksiyonu olarak görülür

(Rosenthal ve Pijnenburg, 1991: 3). Oysa kriz yönetimi bütüncül yaklaşım ve süreklilik gerektirir. Çünkü örgütte ciddi tehdit koşullarında, acil kararların alındığı süreçtir.

Literatürde kriz yönetimi süreci evreler halinde analiz edilir (Fink, 1986; Both, 1993; Devlin, 2007; Örnek ve Aydın, 2008). Kriz evrelerinden olan; kriz öncesi, kriz esnası ve kriz sonrası safhalarının her birinin kendine özgü karar verme riskleri bulunmaktadır (Tokakis vd., 2019: 38). Bu çalışmada karar alıcıların karar verme stratejilerinin; kriz yönetiminin alt boyutlarını oluşturan (Tao ve Song, 2020; Saraçlı ve Akşit, 2019) söz konusu evrelerle etkileşimi konu edilecektir.

Her örgütün krizlere karşı farklı yaklaşımları bulunmaktadır (Coccia, 2020: 85). Bu yaklaşımlar genel olarak örgüt stratejilerini de etkilemektedir. Örgütlerin var olan bu yaklaşımları haricinde, bünyesinde bulundurduğu karar verme yetkinliğine sahip çalışanlarının sürekli olarak vermekte oldukları kararlar da örgütlerin kriz yönetiminde etkili olmaktadır. Örgüt çalışanlarının gündelik karar verme faaliyetleri haricinde, kriz ortamındaki karar verme şekilleri ise çok daha hayati öneme sahiptir. Karar verme stratejileri için literatürde farklı sınıflandırmalar bulunmaktadır. Çalışmamızda Kuzgun Yaklaşımı (Kuzgun, 1992) olarak bilinen karar verme stratejileri esas alınacaktır.

Çalışmamızda öncelikle karar verme eylemi detaylı bir şekilde açıklanmaktadır. Kişisel karar verme sürecine değinilmektedir. Karar vermede belirleyici olan pek çok bireysel, örgütsel ve çevresel faktör vardır. Yapılan literatür araştırmasında karar verme eyleminin tek boyutta ele alındığı görülmüştür. Bu boşluğun doldurulması için çalışmada, literatürden farklı olarak örgütsel karar verme ile bireysel karar verme kavramları bir arada işlenmiştir. Çünkü alınan kararlar her zaman örgütsel boyutta değildir. Bu yaklaşım ile çalışma, literatüre farklı bir bakış açısı katmaktadır. Bu kavramlar birbirini tamamlayan süreçler olmakla birlikte arasında farklar da bulundurmaktadır. Tüm kararların işletmenin misyon, vizyon ve temel değerleri çerçevesinde şekillenmesi beklenir. Ancak kriz dönemleri kırılma ve değişim anlarıdır. Karar alıcıların bu hassas dönemde tutum ve davranışlarına dikkat etmesi gerekir.

Çalışmada daha sonra bağımlı değişken olan kriz yönetimi incelenmiştir. Kriz yönetimi stratejik bir bilinç gerektirir. Dolayısıyla konuya bütüncül yaklaşılmalı ve karar verirken mümkün olduğunca “resmin bütünü” dikkate alınmalıdır. İşletmelerde kriz yönetimi tarzları: Krizi çözme veya krizden kaçma şeklinde ikiye ayrılmaktadır. Çalışmada kriz yönetim süreci; kriz öncesi, kriz anı ve sonrası olmak üzere irdelenmiştir. Literatürde çoğunlukla kriz esnasına odaklanılmıştır. Çalışmamızda kriz öncesi, kriz ve sonrası dönemler ayrı ayrı incelenerek literatüre katkı sağlamak hedeflenmiştir. Krizin tüm evrelerinde anlamlı bulgular saptanarak bütüncül bir bakış açısı kazandırılmıştır.

Son olarak, daha önce test edilmiş ölçekler ampirik olarak sınanmış ve elde edilen bulgular analiz edilmiştir. Ayrıca örneklem kümesinin gıda sektöründen seçilmesi; etkileri devam eden COVID'19 sürecinin bu sektörde doğuracağı olası sorunlara dikkat çekmesi açısından değerlidir.

1. LİTERATÜR TARAMASI

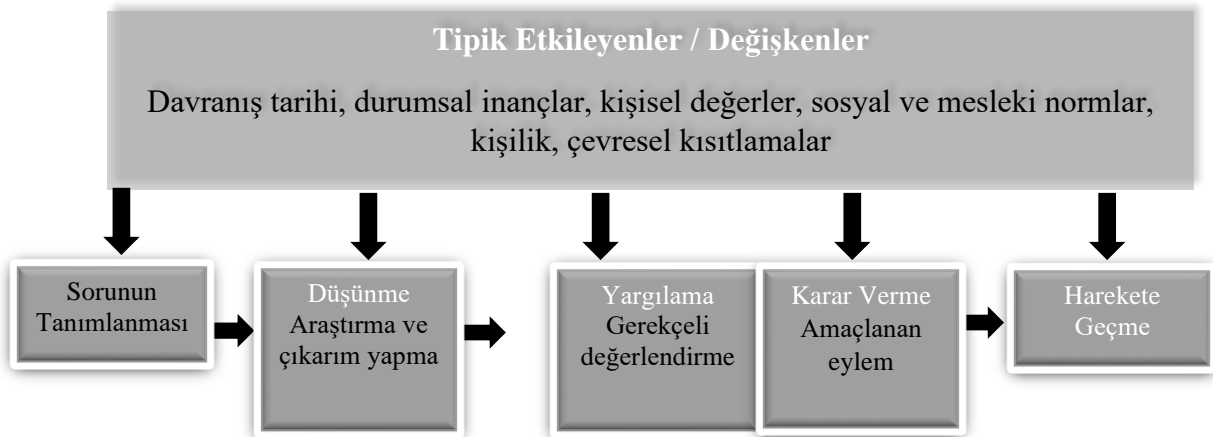
Çalışmanın bu aşamasında araştırma konusu çerçevesinde karar verme stratejileri ile kriz yönetimi değişkenleri ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

1.1. Karar Verme

Karar verme, belirlenen amaçlara ulaştıracak araçlar ve imkânlar arasından seçim yaparken yürütülen duygusal, zihinsel ve bedensel süreçlerin toplamı olarak ifade edilmektedir (Eren, 2003: 185). Hayatın olağan akışında her insan sürekli olarak karar vermektedir. Türk Dil Kurumu Sözlüğü'ne göre karar vermek: "Bir sorunu karara bağlamak, kararlaştırmak" anlamına gelmektedir. Harcanan tüm çabalar, verilen kararların doğru olmasıyla beraber değerli olmaktadır. Verilen emek, harcanan saatler, elden çıkan tüm para süreçler çerçevesinde verilen kararın ya da yapılan seçimin doğru olup olmadığı kanaatine varılır.

Parkin (1996: 259) kişisel karar verme sürecini Şekil 1'deki gibi açıklamaktadır. Bireyler isabetli kararlar verebilmek için pek çok değişken çerçevesinde öncelikle sorunu tanımlarlar. İkinci olarak sorun üzerine düşünmelidirler. Sorunla ilgili araştırmalar yapıp bu araştırmalardan çıkarımlarda bulunmalıdırlar. Üçüncü olarak yaptıkları araştırma ve çıkarım üzerine belirli yargılara vararak gerekçeli değerlendirmeler yaparlar. Dördüncü olarak, yaptıkları gerekçeli değerlendirme aracılığıyla karar verirler. Bu karar verme adımı amaçlanan eylemdir. Son olarak verdikleri karar doğrultusunda eylemde bulunurlar. Çevresel değişkenler ne kadar fazlaysa karar süreci o kadar zorlaşabilir ve harekete geçmek zaman alır.

Şekil 1. Kişisel Karar Verme Süreci



Kaynak: Parkin, 1996: 259.

1.2. Karar Verme Durumları ve Belirsizlik

Karar verme aşamasında zamanla tüm faktörler değişebilmektedir ve değişme olasılıkları çok yüksektir (Emhan, 2007: 213). Karar vermek, karar verenin insan olmasından ileri gelen, pek çok farklı faktörden etkilenen ve çok değişkenli bir kavramdır (Tozlu, 2016: 27). Bireyler gerek özel hayatlarında gerek de iş hayatında tam olarak rasyonel kararlar veremezler. Bunun nedeni; karar verenlerin gerekli bilgilerin tümüne sahip olmamalarından ve bu bilgileri derleyememesinden kaynaklanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2014: 259). Çünkü beynimiz başta olmak üzere insan fizyolojisi ve psikolojisi tüm bu verileri toplamaya, işlemeye ve çok sayıda seçenek arasından rasyonel kararlar üretmeye elverişli değildir. Bu nedenle insanlar kısıtlı bir şekilde sadece kendi seçmiş oldukları bilgileri analiz edebilmekte, kabul edilebilir ve sınırlı sayıda seçenek üretebilmektedir. Bazı çevresel etkenler fark edilemediğinden kararlarda dikkatten kaçırılabilir. Dolayısıyla işletmelerde karar vericiler, sınırlı analiz yeteneği nedeniyle kısıtlı modeller kurarak optimum çözüme ulaşmaya çalışırlar. Bu durum literatürde kısıtlı rasyonellik olarak adlandırılmaktadır (Kaya ve Özçim, 2019: 3). Kısıtlı rasyonelik, ya da sınırlı rasyonellik sorun karşısında basit modeller kurarak karar verme sürecidir. Sınırlı rasyonelliğin her zaman kötü bir yöntem olduğunu söyleyemeyiz (Robbins ve Judge, 2018: 101). Hatta sezgisel karar verme rasyonel, “en iyi” karar uğraşından daha iyi bir tercih olabilir. Çünkü rasyonel karar verme modeli daha fazla zaman, para ve kaynak gerektirebilir. Sezgi her ne kadar deneyim, bilgi, inanca dayalı; duygu yüklü ve bilinç dışı olsa da hızlı sonuçlar doğurur. Dahası rasyonel karar vermeyle her zaman çelişmeyebilir.

Altıncı his olarak da bilinen sezgilere dayalı karar verme, kişinin tecrübelerinden uzak analitik düşüncelere dayanmayan tamamen içinden gelen sesi dinleyerek karar verme olarak tanımlanmaktadır (Şimşek ve Akgün, 2019: 1646). Belirsizlik derecesinin yüksek olması, yön göstericilerin olmaması ve zamanın kısıtlı olması durumlarında kişilerin sezgilere dayalı karar vermeye meyilli olduğu görülmüştür. Sezgilerimizi rasyonel verilerle desteklediğimiz ölçüde isabetli kararlar verebilme olasılığımız artar. Bilgisayar ve benzeri teknolojileri kullanarak analitik becerilerini geliştirebilirler (Jones, 2013: 359). Dolayısıyla sınırlı rasyonellik motivasyon ve yetenek eksikliği olarak algılanmamalıdır.

1.2.1. Karar Vermede Belirleyici Olan Faktörler

Karar verme sürecinde hem karar veren kişiden kaynaklanan içsel faktörler hem de karar vereni etkileyen dışsal faktörler bulunmaktadır. Her şeyden önce kişinin dünyayı algılayışı karar vermede çok önemli bir yere sahiptir (Acıbozlar, 2006: 20). Kişinin dünyaya bakış şekliyle etrafındaki her olayı algılayışı değişmektedir ve bu sebeple verdiği karar da farklılaşmaktadır. Kişinin dünyayı algılayışını; kültür seviyesi, kişisel değerleri, yaşadığı çevre, içine doğduğu aile, etik kaygıları inançları ve benzer

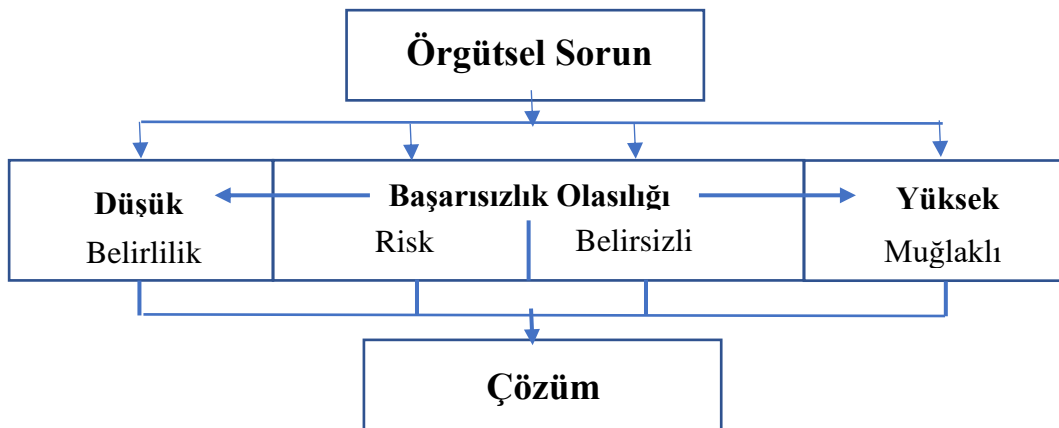
faktörler etkilemektedir. Bu faktörlerdeki değişimler kişilerin hayat görüşlerini, dolayısıyla karar vermelerini şekillendirmektedir. Bunun yanında kişinin teknolojiyle ilişkisi de karar vermede etkili olan bir diğer değişkendir (Güner, 2017: 13). Karar verme süreçlerini etkileyen faktörler (Şişman, 2010): Biyolojik yapı, psikolojik özellikler, sosyolojik yapı, çevrenin etkisi, örgütsel faktörler şeklinde sıralanabilir.

Hayattaki en basit olaydan en karmaşık felaketlere kadar, her an ve her alanda karar alma gereksinimi doğmaktadır. Bazı kararlar daha riskli, bazıları daha az riskli koşullarda oluşur. Verilen kararın kimleri, kaç kişiyi ve ne şekilde etkileyeceği soruları, karar verenin dikkat etmesi gereken kritik sorulardır. Karar verme durumu, karar alan için asla hafife alınmaması gereken bir sorumluluktur.

Karar verilecek konuyu etkileyen değişkenlerin çokluğu sorunu ve süreci belirsizleştirir. Yöneticilerin tüm alternatiflerin ve gerçeklerin bilindiği ve net bir eylem planı çizilebilecek sorunlarla nadiren karşılaşır (Schermerhorn, 2014: 93). Şekil 2’de görüleceği üzere muğlaklık ne kadar artarsa eylemde başarısızlık olasılığı da o derecede artacaktır (Daft, 1991: 182). Tüm bu değişkenleri düşündüğümüzde karar durumlarını dört kategoride inceleyebiliriz (Eren, 2003: 187).

- *Belirlilik*; karar vermek için ihtiyaç duyulan tüm bilgilerin erişebilir olduğu durumlardır. Bilgilerin değişme olasılığı çok düşüktür.
- *Risklilik*; karar vermek için tüm bilgiye olmasa da yeterli miktarda bilgiye ulaşılabilen ortamlardır. Bilgilerin zaman içinde güncellenme olasılığı yüksektir. Bu nedenle alınan kararlar sık sık güncelleştirilmeli ve gözden geçirilmelidir.
- *Belirsizlik*; karar vermede hangi amaçların elde edileceği bellidir fakat bu amaçlara ulaşmak için gerekli bilgilere erişimin zor olduğu ortamlardır.
- *Muğlaklık*; karar vermede hem çözülecek sorunun hem de elde edilecek amaçların belirsiz olduğu ortamlardır.

Şekil 2. Karar Verememe Olasılığı Etkileyen Koşullar



Kaynak: Daft, 1991: 182.

1.2.2. Örgütsel Karar Verme

Stratejik yönetimin ve küresel stratejilerin belirleyici olduğu günümüz sosyo-ekonomik yapısında karar verme, örgütlerin boyutları gereği büyük etkiler doğurmaktadır (Eisenhardt ve Zbaracki, 1992: 20). Günümüzde bazı işletmeler devletlerden daha büyük güce sahip olarak çevrelerini etkilemektedirler. İşletmelerin küresel faaliyetleri, örgüt yöneticilerinin işlerini gittikçe riskli ve bireysel kararlardan daha fazla sorumlu hale getirmektedir. Bireysel karar verme ile örgütsel karar verme arasında doğaları gereği çeşitli farklar bulunmaktadır. Bu farklar şu şekilde sıralanabilmektedir (Shapira, 1997: 4-6):

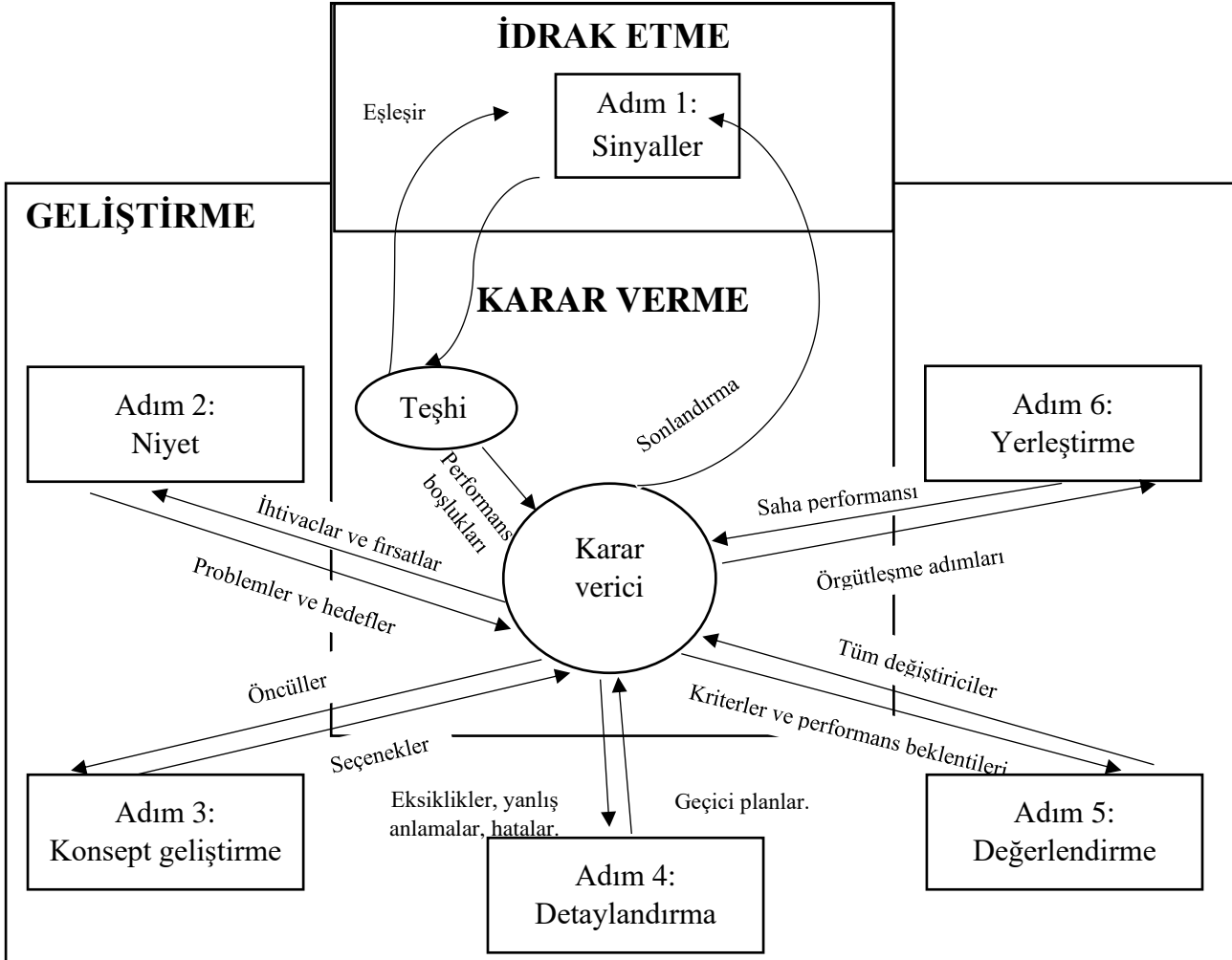
- Bireysel karar vermenin aksine, organizasyonel karar vermede belirsizlik yaygındır.
- Örgüt içerisinde gerçekleşen ve örgütler tarafından verilen kararlar uzunlamasına bir bağlamda gömülüdür. Yani örgütsel karar verme sürecindeki katılımcılar, devam eden süreçlerin bir parçasıdır.
- Teşvikler örgütsel karar vermede önemli bir rol oynamaktadır.
- Birçok yönetici, özellikle orta kademe yöneticiler, benzer konularda tekrarlanan kararlar alabilir.
- Örgütsel karar vermede çatışma yaygındır.

Örgütsel karar vermede genellikle belirsizlik ve bilgi eksikliği bulunmaktadır. Kararların arka planını yorumlamanın yanında, tercihler ile ilgili muğlaklık baskındır. Katılımcılar, karar vermenin tüm aşamalarında aktif rol almamasına karşın karar verme sürecinin ve karar vermenin bir parçasıdırlar (Can, 2005: 311). Örgütsel karar vermede, kararlar sıralı bir şekilde ele alınır ve bu süreçlerde bağlılık, yargısal doğruluktan daha önemlidir. Cezalar, teşvikler ve benzer uygulamalar ciddi sonuçlar doğurabilir. Etkileri örgüt iklimine yansıtacağından yöneticiler dikkatli davranmalıdır. İşletmeler örgüt yapısı gereği, hiyerarşi, raporlama ve otorite üzerine kurulu ilişkilere sahiptir. Dolayısıyla ortam, çatışmaya meyillidir. Yöneticilerin verdikleri yanlış kararlar sadece kendilerini değil tüm örgütü ve paydaşlarını etkiler. Bir kararın isabetli olabilmesi için dikkat edilmesi gereken konular (İlgar, 2005) şöyle sıralanabilir:

- Bilimsellik esasına uyulması,
- Örgütsel amaçların gözetilmesi,
- Anlaşılır ve basit olması,
- Yavaşlıktan kaçınılması,
- Hukuka uygun olması,
- Örgüt çalışanlarının dikkate alınmasıdır.

Örgütsel karar verme sürecinde karar alıcının izlediği adımlar Şekil 3'de gösterilmiştir (Nutt, 1993:229). İdrak etme, geliştirme ve karar verme olmak üzere üç temel aşamadan oluşmaktadır.

Şekil 3. Örgütsel Karar Verme Süreci



Kaynak: Nutt, 1993: 229

1.2.3. Örgütsel Karar Verme Yöntemleri

Örgütlerde karar verme süreci tüm örgütü kapsayan bir süreç olsa da nihai kararları veren kişiler, yöneticilerdir. Yöneticiler çalışanlardan gelen her türlü bilgiyi dikkate alırlar. Ancak farklı yöntemlerle karar verirler. Yönetici karar verme yöntemlerinden bazıları şu şekildedir (Heller, 1973:188):

- Ayrıntılı açıklama olmadan kendi kararını alma,
- Ayrıntılı açıklama beraberinde kendi kararını alma,
- Ast ile ön istişare,
- Ast ile ortaklaşa karar alma,
- Ast ile karar delegasyonu yöntemleridir.

Ast ile karar delegasyonu yönteminde yönetici, astından bir konu hakkında karar vermesini ister ve nadiren o kararı veto etme yetkisini kullanır.

1.3. Karar Vermede Kuzgun Yaklaşımı

Karar vermeyle ilgili yaklaşımlardan bir tanesi de Kuzgun (1992) tarafından ortaya konulmuştur. Çalışmamızda kullanılan bu yaklaşıma göre dört karar verme şunlardan oluşur:

- Bağımlı,
- Kararsızlık,
- Mantıklı,
- İçtepesel yaklaşımdır.

Bağımlı bir şekilde karar verme stili; karar verme sürecinde başka kişilerin fikirlerine önem vererek kendi dışındaki kişilerin doğru bir şekilde karar vereceklerine inanma yoluyla karar verme şeklindedir (Alver ve ark, 2010: 59). Kişinin dikkati ve önem önceliği kendinden çok çevresinde bulunmaktadır. Diğer karar verme stili kararsızlıktır. Bu stili benimseyen kişiler bir kararda sabit duramamaktadır. Bu stildeki kişiler verdikleri kararı sürekli olarak değiştirmeye meyilli ve verilen karardan memnun olmamış bir vaziyette bulunmaktadır. Sonraki karar verme stili mantıksal karar verme stilidir. Bu stili benimseyen kişiler karar verme sürecinde seçeneklerini derinlemesine bir şekilde inceleyerek üzerine düşündükleri fikirlerin negatif ve pozitif taraflarını değerlendirmektedirler. Dördüncü ve son karar verme stili içtepesel karar vermedir. İçtepesel yaklaşımı benimseyen karar alıcılar kesinliğe yatkındır. Bu kişiler karar verme sürecinde kendi isteklerini öne alarak ve beğenilen seçeneğe hemen yönelerek kararlarını kesinleştirme yoluna gitmektedirler (Yılmaz ve Talas, 2010, s.198).

1.4. Kriz Yönetimi

Krizler doğaları gereği beklenmedik bir şekilde ortaya çıkarlar ve kısa süreli olacakları varsayılır (Tüz, 2008: 3). Oysa günümüzde krizler genellikle belirtileriyle (Hale vd., 2006; Koçak, 2009) geliyordur. Dolayısıyla, kriz yönetimi bir süreçtir. Öncesiyle ve sonrasıyla planlanma ve hazırlık gerektirir. Kriz yönetimi planının varlığı, krizin üstesinden gelmede belirleyicidir (Mintzberg vd., 1976: 246). İşletmeler için krizler yaşamlarının tehlikede olduğu dönemleridir. Kriz yönetimi deneyimi, zamanı iyi kullanmayı ve günlük verilere dayalı sezgiyi gerektirir (Parsons, 1996: 26).Kriz yönetimi planlamasının amacı, tüm senaryoyu dikkate almak ve uygulanmasına dâhil olan herkesin anlayabileceği ve prova edebileceği esnek planlar geliştirmektir. Üç çeşit krizden bahsedilebilir (Rosenthal ve Kouzmin, 1997: 279; Asunakutlu ve ark., 2003: 143):

- Anlık,
- Gelişmekte olan,

- Sürekli / Süreğen krizler.

Anlık krizlerin doğaları gereği, oluşacaklarına dair ya çok az ya da hiç uyarın olmamaktadır (Doğan, 2021: 7). Anlık krizler için önceden hazırlanmış veya prova edilmiş detaylı bir plan bulunmamaktadır. Diğer kriz türlerine oranla, örgütlerin müşteriler ve dış çevreyle ilişkisi daha çok belirleyici olur. Şikayet eden müşteriler, hoşnutsuz hissedarlar, mutsuz çalışanlar, kötüye giden tedarikçi ve medya ilişkileri durumlarındaki bir işletmenin; bu tür bir krize yakalanması (Soysal ve ark., 2009: 433) son derece yıkıcı olabilir.

Gelişmekte olan krizler, belirli bir noktaya gelme sürecinde yavaş yavaş gelişmektedir fakat tıpkı anlık krizler gibi öngörebilir bir şekilde olmamaktadır (Avgan, 2010: 58). Buradaki zorluk, sorunları belirlemek ve uzun süredir uykuda olan bir yanardağ gibi; çoğu zaman krizin patlamak üzere olduğunu gösteren farklı ipuçlarını bir araya getirmektir. İşletmelerde çalışanların krizle ilgili uyarılarını yönetime iletmesi her zaman kolay olmamaktadır. Ayrıca örgütlerde her an her saniye yüzlerce krizle uğraşıldığı için büyük krizler son derece sinsi bir şekilde ortaya çıkabilmektedir (Callahan, 1988: 32).

Sürekli krizler genellikle; haftalar, aylar hatta ve hatta yıllar sürektdir. Devam ettirilmeleri üç unsura bağlıdır. Bunlar; spekülasyon, dedikodu ve söylentidir (Can, 1994: 12).

Kriz yönetilirken yapılmaması gereken davranışlar bulunmaktadır. Bunlar Tablo 1’de görülebilir (Parsons, 1996: 28):

Tablo 1. Kriz Yönetiminde Yapılmaması Gerekenler

<ul style="list-style-type: none">▪ Bilmediğiniz şeyler hakkında kamuoyu önünde spekülasyon yapmayın.▪ Sorunu basına küçümsemeyin. Eğer ciddiye, öğreneceklerdir.▪ Hikâyenin sızmasına izin vermeyin. Her yeni gerçek yeni bir manşet oluşturacaktır.▪ Gösteriyi avukatların yönetmesine izin vermeyin. Bu durum sadece operasyonu uzatacaktır ve yönetimin kontrolü elinde tuttuğunu görülmeyecek bir hale getirecektir.▪ Hiçbir şey için kimseyi suçlamamak gerekmektedir.▪ Mantıktan daha çok duygusal sorunları ele alın. Medya bunları yazacaktır.▪ Kişiler hakkında mahremiyetlerini ihlal edecek bilgiler yayınlamayın.▪ “Yorum yok” demeyin. Bu sizi ve örgütünüzü suçlu gösterir. Sebep ne olursa olsun, asla kayıt dışı bir yorum yapmayın.▪ Haber medyasında favorilere oynamayın.▪ Oluşacak ürün veya hizmetleri tanıtmaya fırsatını kullanmayın.
--

Kaynak: Parsons, 1996: 28.

Literatürde krizleri yönetme yaklaşımları: Krizden kaçma ve krizi çözme yaklaşımları şeklinde ifade edilmektedir (Hetu vd., 2018: 16; Çalışkan, 2020: 108; Eryıldız, 2010: 36). Kriz belirtilerinden uzak durmaya çalışarak krizlerden kaçınmak pek rasyonel görünmemektedir. Çünkü bu yaklaşımı uygulayabilmek için çevik, sorunların kolayca üstesinden gelebilecek yetenekte güçlü örgütsel kültüre ve yönetsel yapıya sahip (Ponis ve Ntalla, 2016: 671) işletme olmalısınız. Krizi çözme yaklaşımı ise

güçlü iletişim, takım çalışması ve işleyen bir planın varlığını gerekli görmektedir. Kriz yönetimine yaklaşımlarını (Ataman, 2001: 258-259; Huang vd., 2008: 217): Proaktif ve tepkici stratejiler şeklinde tanımlamak daha isabetli görünmektedir.

1.5. Kriz Yönetim Süreci

Kriz yönetimi çok aşamalıdır ve birçok unsuru bulundurmaktadır (Korkusuz ve Kutluk, 2015: 25). Kriz yönetimi süreci genellikle (Devlin, 2007: 107; Tao ve Song, 2020: 2): Kriz öncesi, kriz esnası ve sonrası yapılması gereken faaliyetleri içeren üç evrede ele alınır.

1.5.1. Kriz Öncesi Dönem

Kriz yönetimi sürecinin ilk aşaması, kriz öncesi dönemdir. Kriz öncesi dönemde henüz kriz başlamamıştır fakat belirtiler git gide artmaktadır. Bu dönemde gerçekleştirilen şu davranışlar örgütün krizi daha iyi bir şekilde karşılaşmasını sağlamaktadır (Örnek, 2006: 161-194; Çalışkan, 2020: 108):

- Örgüt içerisindeki yöneticilerin kriz yönetimi hakkında gerekli bilgiye sahip olması,
- Kriz yönetimi plan ve senaryolarının geliştirilmesi,
- Paydaşlarla etkili iletişimin sağlanması,
- Örgütlerin kriz yönetim ekipleri oluşturmaları,
- Kriz yönetimi ekibinin rol, sorumluluk ve hedeflerinin net bir şekilde belirtilmesi,
- Erken uyarı sinyallerini algılayan kriz barometresinin oluşturulmasıdır.

Bu dönem plan ve hazırlık dönemidir. Bu dönemde örgütlerde ekipler türlü senaryolar oluşturarak bu senaryolara karşı planlar hazırlamaktadırlar.

1.5.2. Kriz Esnası Dönem

Kriz yönetimi sürecinin ikinci aşaması, kriz esnası dönemdir. Bu dönem krizin meydana geldiği dönemdir. Örgüt içi ve örgüt dışı tüm karmaşanın ve belirsizliğin hâkim olduğu an veya zaman dilimidir. Yüksek karmaşa ve belirsizlikle beraber kriz sebebiyle oluşan olumsuz etkiler daha fazla hissedilmektedir (Fediuk vd., 2020: 223). Bu dönemde öncelikle yapılması gereken sükûnetle doğru bilgiyi doğru kanallardan ilgililere en kısa sürede ulaştırmaktır. Daha önceden hazırlanan planlar dâhilinde hareket edilir. Kriz sözcüsü olarak belirlenmiş kişi tarafından kamuoyu bilgilendirilir. Hızlı ve sistematik kararlar alıp eyleme geçebilmek için ekiplerin ihtiyaçlarının hızla yerine getirilmesine (Çalışkan, 2020: 112) gayret gösterilir.

1.5.3. Kriz Sonrası Dönem

Kriz yönetimi sürecinin son aşaması, kriz sonrası dönemdir. Bu dönemde kriz sonlandırılmaya çalışılır. Krizin son bulmasına rağmen derinden hissedilen olumsuzluklar devam edebilir. Kriz sonrası dönemde iflas eden birçok örgüt bulunmaktadır. Bu sebeple kontrolün asla elden bırakılmadan titizce çalışma

ve iyileştirme faaliyetlerine devam edilmesi gerekmektedir. Bu dönemde yapılması gerekenler şöyle özetlenebilir (Huang vd., 2008: 211): Kriz sonrası durum analizi yapılmalı ve bu analiz bağlamında değişiklikler yapılmalıdır. Sistemik bir eğitim sürecine gidilmeli ve sürekliliği sağlanmalıdır. Krizle yakından ilgilenip bakıma krizi çözmüş bulunan takım, örgüt geliştirme takımı şekline büründürülebilir. Kriz sırasında eksikliği fark edilenler temin edilmelidir. Krizden ders alınmalıdır, Krizler maliyetli de olsa en büyük öğreticilerdir ve içlerinde fırsatları barındırırlar. Krizlerde yaşanan travmaların izlerini silmek kolay olmayabilir. Diğer yandan yapılan hatalardan ders çıkarılarak fırsatlar yakalanabilir. Krizler sayesinde örgütler en zayıf yönlerini keşfedebilirler. Ayrıca, krizler yöneticilerin liderlik becerilerinin ve çalışma arkadaşlarının zor zamanlarda ne tür yetilere sahip olduklarının sınıandığı dönemlerdir. Sadece işletmenin dayanıklılığı değil aynı zamanda çalışanların birlik ve beraberlikleri de test edilmiş olur.

1.6. Kriz Dönemlerinde Karar Verme

Örgütleri krizlere sürükleyen pek çok faktör bulunmaktadır. Doğal felaketler gibi yıkıcı ve kestirilmesi zor krizler dâhil hepsine hazırlıklı olmak gerekir. En belirleyici faktörlerin başında ekonomik nedenler gelmektedir. Dünya ekonomisinde yaşanan istikrarsızlıklar örgütler için birbirini izleyen krizleri ortaya çıkarmaktadır (Erol, 2010: 179). Bu krizlerin örgütler üzerinde kalıcı etkiler bırakmaması için yerinde kararlar alınması gerekmektedir. Karar verme, belirli bir noktadan itibaren farklı faaliyet ve yapıların birbirini takip ettiği ve bu takibin iyi ya da kötü bir sonuca bağlandığı süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu süreçte birden fazla seçenek vardır ve bu seçenekler arasından yapılacak seçimler yaşanan krizin etkilerini azaltacak ya da artıracaktır (Kaya, 2011: 31). Kriz dönemlerinde grup düşüncesi ön plana çıkar (George ve Jones, 2012: 453). Tipik olarak grup bir kişi veya hareket tarzı etrafında birleşir. Belirli bir hedef ya da karara bağlılık dolayısıyla nesnel değerlendirmelerden uzak, duygusal ve öznel değerlendirmeler “doğru” eyleme geçmeyi zorlaştırabilir. Kötü kararlarla yüzleşilir. Eğer daha önceden provası yapılmış olağanüstü durumlar için hazırlık yapmış bir kriz yönetimi ekibi var ve ne yapacağını biliyorsa bu riskler minimize edilebilir. Karar alıcıların sistematik düşünüp eyleme geçmelerinde fayda vardır. Onların alacakları kararlar örgütün kamuoyu gözündeki etik görüntüsünü yansıtır. Ayrıca başta örgüt yöneticileri olmak üzere karar alıcıların sorumluluklarını da üstlenmesi gerekir. Örgütün karar matrisi bu çerçevede oluşur. Mitroff ve Anagnos (2000: 140) kriz dönemlerinde sistematik düşünerek eyleme geçen işletmelerin krize önceden hazırlıklı olduklarını belirtirler. Hazırlıksız ya da plansız yaşanan krizin büyüklüğü ile karar verme karmaşık, zaman alıcı ve yıpratıcı hale gelebilir. Bu nedenle farklı seçenekler tüm boyutlarıyla ele alınarak krizi en az zararlarla atlattıracak olan seçenek değerlendirilmelidir (Bakan ve Büyükbeşe, 2005: 25).

Kriz dönemlerinde liderlerin stratejik karar verme yetileri krizin seyrinde çok etkilidir. Doğan (2021) çalışmasında, “Stratejik Liderlik” ile “Kriz Yönetimi” arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur. Çalışanların algıladıkları stratejik liderlik düzeylerinin, kriz yönetimi düzeyini etkilediği görülmüştür. Anonim motto bize “en kötü karar, kararsızlıktan iyidir - worst decision is better than indecision” der. Yapılan literatür taramalarında kararsızlığın, krizin her boyutunda negatif yönlü bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca kriz süresinde verilen her kararın, kriz sonrasındaki etkisi de düşünülerek hareket edilmesine dikkat çekilmiştir. Kriz sonrası düşünülerek atılan her adım, kriz sonrasında örgütün daha hızlı büyümesini ve pazarda daha rekabetçi bir hale gelmesini sağlayabilir (Titiz, 2003: 122). Bütüncül bir kriz yönetimi yaklaşımı karar alıcıların işlerini her zaman kolaylaştıracaktır.

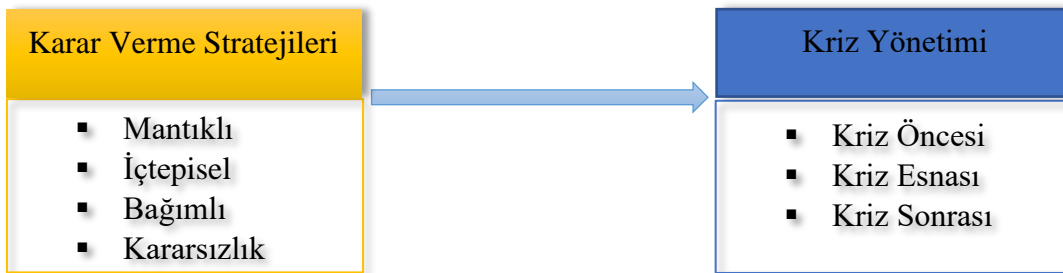
2. YÖNTEM

Çalışmamızda alan araştırması yöntemi ve anket tekniği kullanılmıştır. Bu bölümde; çalışmanın modeli, çalışmanın örnekleme, kullanılan veri toplama araçlarına, verilerin analiz sonucunda elde edilen bulgulara ve kısıtlara yer verilecektir.

2.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada, literatür taramasına uygun olarak örgütlerde krizler yönetilirken karar verme stratejilerinin etkileri modellenecektir. Çalışmanın amacı örgüt çalışanlarının karar verme stratejileriyle örgütsel kriz yönetimi arasındaki ilişkiyi ortaya çıkartmaktır. Çalışmada bağımsız olan değişkenler; mantıklı karar verme stratejisi, içtepesel karar verme stratejisi, bağımlı karar verme stratejisi ve kararsızlık stratejisi ile bağımlı değişkenler; kriz öncesi yönetim, kriz esnası yönetim, kriz sonrası yöntem değişkenlerinin ilişkisi incelenmektedir. Araştırma modeli Şekil 4’de verilmiştir.

Şekil 4. Araştırma Modeli



2.2. Çalışmanın Evreni ve Örnekleme

Çalışma için belirlenmiş olan evren, Çanakkale ilinde üretim yapan işletmelerin beyaz yakalı çalışanlarıdır. Evreni 180 beyaz yakalı çalışan oluşturmaktadır. Örnekleme olarak, imalathanesi Çanakkale ilinde bulunan bir gıda firmasının beyaz yakalı çalışanlarından oluşmaktadır. Örnekleme olarak bu gıda firmasının seçilmesinin nedeni; dünya genelinde yaşanan COVID’19 salgınının, firmayı

çeşitli krizlerin içine atmasıdır. Kolayda örnekleme yapılarak bu firmadan 100 kişi ile yüz yüze görüşme sağlanarak anket uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir.

2.3. Çalışmanın Hipotezleri

Araştırma sorusu: *Olağanüstü ortamlarda iş koşullarında çalışanların karar verme stratejileri, örgütlerde kriz yönetimini nasıl etkilemektedir?* Bu soru çerçevesinde aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H₁: Mantıklı karar verme stratejisi ile kriz öncesi yönetim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Mantıklı karar verme stratejisi ile kriz esnası yönetim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: İç tepisel karar verme stratejisi ile kriz esnası yönetim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₄: Bağımlı karar verme stratejisi ile kriz sonrası yönetim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₅: Kararsızlık stratejisi ile kriz öncesi yönetim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₆: Kararsızlık stratejisi ile kriz sonrası yönetim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

2.4. Çalışmanın Veri Toplama Araçları

Çalışmada veri toplamak amacıyla Karar Stratejileri Ölçeği, Kriz Yönetimi Ölçeği ve kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Soru kağıtlarına derinlemesine literatür taraması çerçevesinde karar verilmiştir.

2.4.1. Karar Stratejileri Ölçeği

Çalışmada kullanılan bu ölçek, karar verme stratejilerini ölçmek maksadıyla Kuzgun (1992) tarafından geliştirilmiştir. 40 maddeden oluşmaktadır. Ölçek; Mantıklı, İçtepesel, Bağımlı ve Kararsızlık olmak üzere 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte yer alan boyutların hangi sorulara karşılık geldiği aşağıda ifade edilmiştir.

Mantıklı karar verme; karar seçeneklerinin incelenip seçeneklerin değerlendirilmesidir. Olumlu ve olumsuz yönleri analiz edilerek karar verilir. Ölçekteki 2, 3, 6, 9, 27, 29, 33, 34, 38 ve 40. maddeler mantıklı karar stratejisini ölçmeye yöneliktir.

İçtepesel karar stratejisi; karar verirken seçeneklerin değerlendirilmesi yerine sezgilere ve beğeniye göre hareket etme güdüsü hâkimdir. Ölçekteki 1, 11, 15, 17, 18, 21, 26, 28, 32 ve 35. maddeler içtepesel karar stratejisini ölçmeye yöneliktir.

Bağımlı karar stratejisi; birey karar verme konusunda kendi düşüncelerinden çok çevresinin ne düşündüğünü önemsemektedir. Ölçekteki 4, 10, 12, 14, 19, 22, 25, 30, 31 ve 37. maddeler bağımlı karar stratejisini ölçmeye yöneliktir. Maddelerden 10, 19, 22, 25, 30 ve 31. maddelerdeki ifadeler, 4, 12, 14 ve 37. maddelerdeki ifadelerin tersi olduğu için ters madde içeriğine sahiptir.

Kararsızlık stratejisi; verilecek karar ile ilgili kararsızlık yaşama, verilen kararlar ile ilgili pişmanlık duyma, sık karar değiştirmedir. Ölçekteki 5, 7, 8, 13, 16, 20, 23, 24, 36 ve 39. maddeler kararsız karar stratejisini ölçmeye yöneliktir.

2.4.2. Kriz Yönetimi Ölçeği

Araştırmada işletme yöneticilerinin ve çalışanların kriz yönetimine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi için, Çalışkan (2020) tarafından geliştirilen “Kriz Yönetimi Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek 23 madde ve “Kriz Öncesi”, “Kriz Esnası”, “Kriz Sonrası” faaliyet(ler)/durumları ifade eden üç alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekteki ilk 9 madde kriz yönetim sürecinin kriz öncesini ölçmeye yöneliktir. Ölçekteki 10-19. maddeler aralığı kriz esnasını ölçmeye yöneliktir. Ölçekteki 20-23. maddeler ise kriz sonrasını ölçmeyi amaçlar.

2.4.3. Kişisel Bilgi Formu

Anketin son beş sorusu sosyo-demografik bilgilere ve farklılıkları ölçmeye yardımcı olacak sorulardan oluşmaktadır.

3. BULGULAR

3.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya 100 kişi katılmıştır. Katılımcıların 48’i kadın, 52’si erkektir. Araştırmaya katılanlardan 61’i evli, 39’u bekârdır. Araştırmaya katılanların % 63’ü (63 kişi) gibi büyük çoğunluğu lisans mezunudur. Araştırmaya katılanların çoğunluğu %42 oranla 26-33 yaş aralığındadır. Bu işletmede çalışma süresi açısından; anketi cevaplayanların % 41’inin 1-4 sene aralığından yer aldıkları görülmüştür. Çalışmaya katılan bireylerin demografik özelliklerine göre dağılımı Tablo 2’de ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Tablo 2. Demografik Özelliklerin Dağılımı (n=100)

Değişkenler		Frekans (n)	Yüzde (%)	Değişkenler		Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	48	48	Mezuniyet Durumu	Lise	8	8
	Erkek	52	52		Ön lisans	15	15
Yaş	18-25	14	14		Lisans	63	63
	26-33	42	42		Lisansüstü	14	14
	34-41	35	35	Çalışma Süresi	1-4 yıl	41	41
	42-49	9	9		5-9 yıl	28	28
Medeni Durum	Evli	61	61		10-15 yıl	20	20
	Bekar	39	39		16-21 yıl	11	11

3.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Güvenilirlik analizi ile ölçek sonuçları, yapıyı doğru bir şekilde ortaya çıkarmaktadır. Güvenilirlik analizi ile uygun güvenilirlik katsayılarına ulaşılarak ölçümün standartlaştırılması sağlanır (Şencan,

2005: 317). Cronbach Alpha katsayıları $0,70 < \text{Alfa} < 1,00$ ise ölçek yüksek düzeyde güvenilirdir. Kaiser-Meyer-Olkin testi sonucunda, değerin 0.50'den düşük olması halinde faktör analizine devam edilemeyeceği yorumu yapılır (Çokluk ve ark., 2012: 207). Dolayısıyla kullanılan ölçeklerden güvenilir ve geçerli sonuçlar elde edilmiştir. Tablo 3'de görüleceği üzere tüm ölçekler, Cronbach Alpha katsayısına göre yüksek düzeyde güvenilir bulunmuştur.

Tablo 3. Faktör Boyutlarının Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Güvenirlilik Sonuçları

Değişkenler	Madde Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Cronbach's Alfa
Karar Verme Stratejileri	40	2,99	0,83	0,73
Mantıklı karar verme	10	3,645	0,732	0,713
İçtepesel karar verme	10	2,717	0,856	0,696
Bağımlı karar verme	10	3,137	0,840	0,742
Kararsızlık durumu	10	2,480	0,841	0,858
Kriz Yönetimi	23	3,49	0,81	0,85
Kriz öncesi yönetim	9	3,485	0,813	0,847
Kriz esnası yönetim	10	3,368	0,858	0,948
Kriz sonrası yönetim	4	3,605	0,751	0,913

Tablo 4'den anlaşılacağı üzere faktör yük değerleri ,60'ın üzerinde olan maddelerle analize devam edilmiştir. Faktör analizi sonucunda mantıklı karar verme boyutunda 5, içtepesel karar verme boyutunda 5, bağımlı karar verme boyutunda 4 ve kararsızlık boyutunda 5 soru ile boyutlar şekillenmiştir.

Tablo 4. Karar Verme Stratejilerine İlişkin Faktör Boyutları

Görüşler/Boyutlar	Döndürülmüş Faktör Boyutları			
	MKV	İKV	BKV	Ksz.
Bir şey almak için çok mağaza gezer, kaliteyi ve fiyatları karşılaştırırım.	,807			
Bir konuda karar vermeden önce durumu çok iyi inceler, seçenekleri inceden inceye araştırırım.	,872			
Bir konuda karar vermem gerektiğinde her seçeneğin olumlu ve olumsuz yanlarını uzun uzadıya araştırırım.	,855			
Bir karar verme durumunda, bir seçeneğe yönelirken neler kazanıp neler kaybedeceğimi etraflıca düşünürüm.	,851			
Seçenekler hakkında etraflıca bilgi toplamadan karar verme durumunda kaldığımda rahatsızlık duyarım	,770			
Uzun kararsızlık döneminden sıkılır, hemen o an için uygun bulduğum bir seçeneği kabul eder, onunla mutlu olmaya bakarım.		,871		
Bir konuda karar vermeden önce seçenekleri çok iyi incelemenin, her birinin istenen ve istenmeyen yönleri tartmanın yorucu ve gereksiz bir işlem olduğunu düşünürüm.		,741		
Seçenekleri inceden inceye araştırmanın vakit kaybı olduğunu, çok inceledikçe karar vermenin güçleşeceğini düşünür, ilk anda bana çekici gelen seçeneğe yönelmeyi rahatlatıcı bulurum.		,711		

“Bir karar verme durumunda, bir seçeneğe yönelirken, kazanç ve kayıpları uzun uzadıya düşünmenin yararı yoktur çünkü geleceğin ne getireceğini kimse bilemez. Bu nedenle o anda aklın yattığı seçeneğe yönelmek en doğrudur” diye düşünürüm.		,642	
Bir şeyi çok istersem güzel tesadüfler sonucu ona ulaşabilirim” diye düşünür ve karar verirken gerçekleşme olasılığı diğer seçeneklere göre daha zayıf olsa da bana çekici gelen seçeneğe yönelirim.		,642	
“İnsan kararlarını kendisi vermeli ve bunun sorumluluğunu da taşımalıdır” diye düşünürüm.		,848	
Kendi başıma karar verir, başkaları kararımın sakıncalarını söyleseler de kararında ısrar ederim.		,760	
Kendi bildiğine giden bir kişi olarak tanırım.		,755	
Herkesi hoşnut edecek karar almak mümkün olmadığı için kararlarımın öncelikle beni hoşnut etmesinin yeterli olduğunu düşünürüm.		,635	
Bir konuda karar verdikten hemen sonra kararımın doğruluğundan kuşku duyar, değiştirme isteği duyarım.			,774
Her konuda güç karar veren biri olarak tanırım.			,725
Mektuplarımı postaya vermeden önce birkaç defa okuyup yazdıklarımı değiştiririm.			,707
Karar verirken acele eder, ondan sonra da verdiğim kararı beğenmeyip değiştirmeye çalışırım.			,634
Verdiğim bir kararı biraz sonra beğenmez, “Öbür yolu mu deneseydim?” derim.			,651
Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) Örneklem Ölçüm Değer Yeterliliği		,831	
Bartlett’s Test of Sphericity	Approx.Chi-Squar df Sig.	882,054 196 ,000	

MKV: Mantıklı Karar Verme, İKV: İçtepesel Karar Verme, BKV: Bağımlı Karar Verme Ksz.: Kararsız

Tablo 5’de kriz yönetiminin faktör boyutlarına yer verilmiştir.

Tablo 5. Kriz Yönetimine İlişkin Faktör Boyutları

<i>Görüşler/Boyutlar</i>	<i>Döndürülmüş Faktör Boyutları</i>		
	Kriz Öncesi Yönetim	Kriz Esnası Yönetim	Kriz Sonrası Yönetim
Kurumumuz yöneticileri, kriz yönetimi hakkında yeterli bilgiye sahiptir.	,873		
Kriz yönetim ekibinin rol, sorumluluk ve hedefleri açık bir şekilde belirlidir.	,847		
Kurumumuzda krizler, kriz yönetimi ekibi ile yönetilir.	,800		
Kriz öncesinde olası senaryolar için tatbikatlar yapılmaktadır.	,743		
Kurumda krizi yönetecek tecrübeli personel mevcuttur	,696		
Kriz senaryoları hazırlanırken tüm bireylerin katkısı sağlanır.	,670		
Kurum yöneticisi kriz yönetimi hakkında bilgiye sahiptir	,532		
Kriz esnasında, tüm paydaşların görüş/şikâyetleri dikkate alınır.		,942	
Kriz esnasında, tüm karar verme süreçlerinde kullanılan sistematik bir yöntem vardır.		,911	
Kriz esnasında, iyi organize olan fonksiyonel ekiplerimiz vardır.		,909	
Kriz esnasında, olay/vaka raporlama mekanizması vardır.		,886	
Kriz esnasında, karşılaşılabileceğimiz vakalar için hızlı bir müdahale süreci vardır.		,885	
Kriz esnasında, çalışanlarımızı iyileştirme/koruma planları geliştirilmiş ve etkin bir şekilde uygulanmaktadır.		,883	

Kriz esnasında, etkin bir kurum içi/dışı haberleşme sistemimiz vardır.		,859	
Kriz esnasında, işin yapılması için her türlü donanım/teçhizat temin edilmektedir.		,759	
Kriz esnasında, bilgi ve becerilerimizi kullanma fırsatı sağlanmaktadır.		,669	
Kriz esnasında, iş sağlığı ve güvenliğine yönelik her türlü tedbir alınmaktadır.		,563	
Kriz sonrası durum analizleri sonucunda gerekli yönetsel değişiklikler yapılır.			,945
Kriz sonrası çalışanlara yeni görev ve sorumluluklar verilir.			,940
Kriz sonrası kurum içi gerekli eğitimler verilir.			,881
Kriz sonrası kurumun ihtiyacı olan kaynaklar temin edilir.			,810
Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) Örneklem Ölçüm Değer Yeterliliği		,850	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx.Chi-Squar df Sig.	1078,153 175 ,000	

Faktör analizi sonucunda; kriz öncesi kriz yönetimi boyutunda 7, kriz esnası kriz yönetimi boyutunda 10 ve kriz sonrası kriz yönetimi boyutunda 4 soru modele dahil edilmiştir.

3.3. Korelasyon Analizi

Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin derecesini (gücünü) gösteren bir katsayıdır (Gülbüz ve Şahin, 2018: 210). Korelasyon katsayısı $r \pm 1$ değerleri arasında olup, katsayının sıfıra yaklaşması değişkenler arasında zayıf ilişki olduğunu gösterir. Çalışmanın korelasyon analizi Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Alt Boyutlara İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

<i>Boyutlar</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
<i>1. Mantıklı Karar</i>	1					
<i>2. İçtepesel Karar</i>	-,574**					
<i>3. Bağımlı Karar</i>	,127	-,144				
<i>4. Kararsızlık</i>	,497**	,074	,199*			
<i>5. Kriz Öncesi</i>	,210*	,175	-,008	-,404*		
<i>6. Kriz Esnası</i>	,497*	,011	-,050	-,109	,866**	
<i>7. Kriz Sonrası</i>	-,053	,031	-,181	-,213*	,676**	,756**

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$ (iki yönlü).

Tablo 6'ya göre bu çalışmada mantıklı karar verme stratejisi ile kriz öncesi yönetim arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,210$; $p=0,023<0,05$). Mantıklı karar verme stratejisiyle kriz öncesi yönetim ($r=0,210$; $p<0,05$) ve kriz esnası yönetim ($r=0,497$; $p=0,009<0,05$) ve arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. İçtepesel karar verme ve bağımlı karar verme stratejileriyle kriz yönetimi rasında anlamlı ilişkilere rastlanmamıştır. Kararsızlık stratejisi ile kriz

öncesi yönetim ($r=-0,404$; $p=0,013<0,05$) ve kriz sonrası yönetim ($r=-0,213$; $p=0,033<0,05$) arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Ayrıca kriz yönetiminin alt boyutlarının birbiriyle yüksek düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü ilişkilerinin varlığı dikkat çekicidir.

3.4. Değişkenlere İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Tablo 7. Kriz Öncesi Yönetimin Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata _B	β	T	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	23,95	2,806	-	8,539	0,000	-	-
Mantıklı Karar Verme	0,453	0,238	0,335	2,275	0,023	0,864	0,479
İçtepesel Karar Verme	0,181	0,164	0,160	1,875	0,081	0,714	0,28
Bağımlı Karar Verme	0,044	0,111	0,040	-0,079	0,937	-0,65	-0,213
Kararsızlık	-0,415	0,109	-0,545	-4,234	0,013	-0,769	-0,598
R= ,766	R ² =,587						
F(4,95)=27,708	p=,000						

Tablo 7'den anlaşılacağı üzere mantıklı karar verme, içtepesel karar verme, bağımlı karar verme ve kararsızlık değişkenlerinin birlikteliği ile işletmenin kriz öncesi yönetim puanları, yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki içerisindedir ($R=0,766$; $R^2=0,587$; $p<0,1$). Çalışmada yer alan dört karar verme değişkenleri, kriz yönetimindeki toplam varyansın yaklaşık %60'ını açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin kriz öncesi yönetim üzerindeki görece önem sırası; kararsızlık (negatif yönlü), mantıklı karar verme, içtepesel karar verme ve bağımlı karar vermedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığını incelemek için t-testine bakıldığında; mantıklı karar verme ve kararsızlık değişkenlerinin, kriz öncesi yönetim üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmüştür. Dolayısıyla H1 ve H5 hipotezleri kabul edilmiştir

Regresyon analizi sonucuna göre kriz öncesi yönetimin yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği ya da matematiksel modeli aşağıda verilmiştir;

$$\text{Kriz Öncesi Yönetim} = 23,95 + 0,453 * \text{MKV} + 0,181 * \text{İK} + 0,044 * \text{BK} + (-0,415) * \text{Kararsızlık}$$

Tablo 8. Kriz Esnası Yönetimin Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata _B	β	T	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	25,710	5,323	-	4,830	0,000	-	-
Mantıklı Karar Verme	1,76	0,65	0,831	5,163	0,009	0,794	0,362
İçtepesel Karar Verme	0,117	0,182	0,094	0,109	0,914	0,712	0,269
Bağımlı Karar Verme	-0,02	0,123	-0,017	-0,492	0,624	-0,245	-0,215
Kararsızlık	-0,203	0,161	-0,176	-1,088	0,279	-0,626	-0,15
R= ,853	R ² =,727						
F(4,95)=23,959	p=,000						

Tablo 8’de görüleceği üzere karar verme stratejilerinin alt boyutlarıyla işletmenin kriz esnası yönetim puanları, yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki içerisindedir ($R=0,853$; $R^2=0,727$; $p<0,1$). Çalışmada yer alan dört karar verme değişkeni, kriz yönetimindeki toplam varyansın yaklaşık %72’sini açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin kriz esnası yönetim üzerindeki görelî önem sırası; mantıklı karar verme, kararsızlık (negatif yönlü), içtepsel karar verme ve bağımlı karar (negatif yönlü) vermedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığını incelemek için t-testine bakıldığında; sadece mantıklı karar verme değişkeninin, kriz esnası yönetim üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmüştür. Dolayısıyla H2 hipotezi kabul, H3 ise reddedilmiştir.

Regresyon analizi sonucuna göre kriz esnası yönetimin yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği ya da matematiksel modeli aşağıda verilmiştir;

$$\text{Kriz Esnası Yönetim} = 25,710 + 1,76 * \text{MKV} + 0,117 * \text{İK}V + (-0,02) * \text{BK}V + (-0,203) * \text{Kararsızlık}$$

Tablo 9. Kriz Sonrası Yönetimin Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	β	T	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	32,647	10,478	-	3,116	0,002	-	-
Mantıklı Karar Verme	0,218	0,181	0,195	-0,522	0,603	0,572	0,096
İçtepsel Karar Verme	0,171	0,166	0,147	0,307	0,76	0,618	0,213
Bağımlı Karar Verme	-0,138	0,112	-0,126	-1,823	0,071	0,712	0,269
Kararsızlık	-0,322	0,147	-0,296	-2,163	0,033	-0,781	-0,612
R=,811	R ² =,658						
F(4,95)= 20,039	p=,000						

Mantıklı karar verme, içtepsel karar verme, bağımlı karar verme ve kararsızlık değişkenlerinin birlikteliği ile örgütün kriz sonrası yönetim puanları, yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki içerisindedir ($R=0,811$; $R^2=0,658$; $p<0,1$). Çalışmada yer alan dört karar verme değişkenleri, kriz yönetimindeki toplam varyansın yaklaşık %66’sını açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin kriz esnası yönetim üzerindeki görelî önem sırası; kararsızlık, mantıklı karar verme, içtepsel karar verme ve bağımlı karar vermedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığını incelemek için t-testine bakıldığında; sadece kararsızlık değişkeninin, kriz sonrası yönetim üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmüştür. Dolayısıyla H4 hipotezi reddedilirken H6 hipotezi kabul edilmiştir.

Regresyon analizi sonucuna göre kriz sonrası yönetimin yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği yani matematiksel modeli aşağıda verilmiştir;

$$\text{Kriz Sonrası Yönetim} = 32,647 + 0,218 * \text{MKV} + 0,171 * \text{İK}V + (-0,138) * \text{BK}V + (-0,322) * \text{Kararsızlık}$$

3.5. Hipotezlerin Kabul / Red Durumları

Hipotez testlerinden elde edilen sonuçlar Tablo 10’da görülebilir.

Tablo 10. Hipotez Testi Sonuçları

Hipotezler	Kabul	Red
H ₁ : Mantıklı karar verme stratejisi ile kriz öncesi yönetim arasında ilişki bulunmaktadır.	✓	
H ₂ : Mantıklı karar verme stratejisi ile kriz esnası kriz yönetimi arasında ilişki bulunmaktadır.	✓	
H ₃ : İç tepkisel karar verme stratejisi ile kriz esnasında yönetim arasında ilişki vardır.		✓
H ₄ : Bağımlı karar verme stratejisi ile kriz sonrası yönetim arasında ilişki bulunmaktadır.		✓
H ₅ : Kararsızlık stratejisi ile kriz öncesi yönetim arasında ilişki bulunmaktadır.	✓	
H ₆ : Kararsızlık stratejisi ile kriz sonrası yönetim arasında ilişki bulunmaktadır.	✓	

3.6. T-testi ve Anova Analizi Sonuçları

T testi bu çalışmada bir değişkenin farklı gruplar arasında değişip değişmediğini test etmek için kullanılmıştır. Kriz yönetimi sürecinde karar verme stratejileri, anket uygulanan kişilerin kadın veya erkek olmasına göre farklılık göstermemektedir. Benzer şekilde medeni durum açısından da bir farklılığa rastlanmamıştır.

Bu çalışmada anova testi, mezuniyet düzeyleri bazında kişilerin birbirlerinden farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için kullanılmıştır. Kriz yönetimi sürecinde karar verme stratejileri, anket uygulanan kişilerin mezuniyet düzeylerine göre farklılık olmadığı görülmüştür.

3.7. Çalışmanın Kısıtları

Araştırma her şeyden önce Çanakkale ve gıda sektörüyle sınırlandırılmıştır. Örneklem kümesi olarak işletme stratejilerine ve yönetime yakınlıkları gözetilerek sadece beyaz yakalı çalışanlar seçilmiştir. Diğer yandan anket uygulama döneminin COVID’19 günlerine rastlaması; araştırmacıların hareket kabiliyetini ve katılımcı sayısını sınırlamıştır. Pandemi döneminin tüm zorluklarına rağmen anketler yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Çalışma daha farklı sektör ve işletmelerde geniş katılımlı olarak gerçekleştirilebilir.

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

İş dünyasında farklı tür ve şiddetlerde krizler kaçınılmaz hal almıştır. Belirsizliğin ve rekabetin çok yüksek düzeyde olduğu günümüz piyasalarında, işletmelerin yanlış karar alma lüksü kalmamıştır. Başta yöneticiler olmak üzere çalışanları doğru kararlar alan işletmelerin hayatta kalma şansları artarken diğerleri iflasa sürüklenebilmektedir. İşletmeler ayakta kalabilmek için faaliyetlerine hiç duraksamadan faaliyetlerine devam etme çabası içindedirler. Örgütlerin sürekli olarak eylemlilik

halleri her an karar vermeyi gerektirir. İşletme yöneticileri tıpkı triatlon yarışçılarının durumu gibidir. Kazananın pek belli olmadığı uzun soluklu bir yarış içerisindedirler. Süreklilik arz eder başarı için her zaman zinde, dayanıklı, sabırlı, azimli ve çevik olmak zorundadırlar. Yüzme, koşma ve bisiklet binme gibi farklı ortam koşullarına kolayca uyum sağlamalı; bisiklet pedalını bir an bile durdurmamalıdır. Kararsızlık veya bir anlık tökezleme büyük sorunlara yol açabilir. Örgütün her kademesinde karar alıcılar bulunmaktadır. Söz konusu örgütler olunca karar alıcının unvanı ve olayın durumuna göre verilen kararın riski ve önemi de artmaktadır. Bir karar verildiğinde isabet derecesi ve doğruluğu belirleyici olmaktadır. Kararın yanlış olduğu noktada o ana kadar tahsis edilen kaynakların, harcanan emeğin değeri kalmayacaktır. Literatür incelendiğinde kriz yönetimi sürecinin belirli safhalara ayrıldığı görülür. Örgütlerde çalışanların mantıklı karar verme, içtepesel karar verme, bağımlı karar verme ve kararsızlık stratejilerinin; kriz öncesi, kriz esnası ve kriz sonrası kriz yönetimi süreçlerine farklı etkileri olmaktadır. Bu çalışma söz konusu ilişkilerin hangi boyutta ve ne kadar önemli olduğunu ortaya koymuştur.

Çoğu zaman işletmeler krizlere hazırlıksız yakalanırlar. Dolayısıyla farklı stratejiler olmakla birlikte işletme yöneticileri genellikle krizlerden kaçınmaya çalışırlar. Oysa işletme yöneticileri krizlere hazırlıklıysalar ya da kriz yönetimi planları varsa; zaten kriz sinyallerini önceden takibe alırlar. Kriz yönetiminde başarı şansları artar. Literatürde kriz yönetimi süreç olarak genellikle, üç aşamada incelenmektedir: Kriz öncesi yönetim, kriz esnası yönetim ve kriz sonrası yönetim. İşletmeler her an krizlere hazırlıklı olmaları beklenir. Çünkü kriz dönemleri onlar için kritik zaman dilimi, “ölüm kalım” anlarıdır. Olası senaryolara önceden hazırlık yapan her örgüt başlarına gelebilecek her türlü krize hazırlıklı demektir. Ortada henüz hiçbir şey olmamasına rağmen işletme yöneticilerinin olası senaryolar için hazırda planlar bulundurma sorumlulukları vardır. Krizleri oluşmadan önce tahmin etmek ve hazırlık yapmak bir yetkinlik gerektirmektedir ve herkes tarafından becerilememektedir. Eğer planınız varsa ve krizler oluştuğundan sonra, önceden hazırlanmış olan acil durum planları yürürlüğe girer. İşletmelerde kriz olduktan sonra karar alıcılar en az zararla çıkmayı ve/veya krizi fırsata dönüştürmeyi hedeflerler. Kriz son bulduktan sonra ise olaydan ders alıp örgütteki stratejik açıklıklar konusunda iyileştirmeye gitmek gerekmektedir.

Örgütlerdeki karar alıcıların karar verme stratejileri, doğal olarak kriz yönetimini etkilemektedir. Kriz anlarında örgüt çalışanları yüksek baskı altında riskli kararlar alırlar. Zaman baskısının yoğun olduğu, belirsizlik ve risk derecesi yüksek koşullarda karar vermek çok daha zordur. İşletmelerde kriz yönetimi stratejileri, olağanüstü dönemlerde çalışanların verdikleri kararlarının toplamıdır. Kriz öncesinde verilen kararlar, kriz esnasında verilen kararlar ve kriz sonrası verilen kararlar; yöneticilerin kriz yönetimi stratejilerini belirler.

Çalışmamızda Çanakkale ilinde gıda sektöründe üretim yapan X işletmesinin beyaz yakalı çalışanlarına anket uygulanmıştır. Elde edilen verilerin analizlerine göre: Mantıklı karar verme stratejisiyle kriz öncesi yönetim ve kriz esnası yönetim arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Literatürde kriz anı kriz yönetimi ile karar verme stratejileri arasında ilişkiye rastlanmamıştır. Bu tespit ile yapılan çalışma; karar verme stratejileri ile kriz esnası yönetim arasında anlamlı bir ilişki bulunması yönüyle diğer çalışmalardan farklılaşmıştır. Çalışmada karar verme stratejilerinden mantıklı karar verme değişkeni ile kriz esnası yönetim arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Mantıklı karar verme stilini benimseyen kişiler veya örgütler; karar verme sürecinde seçeneklerini derinlemesine bir şekilde inceleyerek üzerine düşündükleri fikirlerin negatif ve pozitif taraflarını değerlendirmektedirler. Seçeneklerin derinlemesine analiz edilmesi ile kriz esnasındaki yönetim başarıyla yürütülmekte ve krizlerden kaçınılmaktadır. Çalışmanın bir diğer tespiti de kararsızlık stratejisiyle kriz öncesi yönetim ve kriz sonrası yönetim arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişki olduğu yönündedir. Bu tespit, diğer çalışmalarla paralellik göstermektedir (Avgan, 2010; Cooper, 2007; Dinçer, 2004; Khodarahmi, 2009; Titiz, 2003). Karar verme stili olarak kararsızlığı benimseyen kişiler veya örgütler kararlarında istikrar sağlayamamaktadır. Verilen kararlar sürekli değişmeye meyillidir ve verilen kararlardan memnuniyetsizlik duyulmaktadır. Kararsız bir ortamda krizlerin yönetilemeyeceği bir gerçektir. Bu nedenle değişkenler arasında negatif yönlü bir ilişki olması da beklenen bir sonuçtur. Pozitif yönlü ilişki, bir değişken artarken diğerinin de arttığı; negatif yönlü ilişkiyse bir değişken artarken diğerinin azaldığı durumları ifade eder. Dolayısıyla kararsızlık kriz öncesi ve kriz sonrası faaliyetleri olumsuz yönde etkilemektedir. Özellikle yöneticilerin kriz öncesi ve sonrasında karar verme konusunda açık ve net tavırlar sergilemelerinin faydalı olacağı söylenebilir. Yapılan anket çalışması sırasında katılımcıların; doğru karar verebilme yetisi olan kişileri yönetici olarak gördükleri gözlemlenmiştir. Çalışanlar, doğru karar vereceğine inandığı yöneticiler ile her krizi aşabileceklerini düşünmektedirler (Balaban, 2018: 85; Buzlukçu ve Avcıkurt, 2016: 160). Aynı zamanda karar verme stratejileri ile örgütsel güven arasında da dolaylı bir ilişki olduğu söylenebilir. Kriz dönemlerinde karar verme stratejileri net bir örgütte çalışanların güveni artacaktır.

Karar verme stratejilerinden içtepesel karar verme ile kriz yönetimi değişkenleri arasında herhangi bir ilişki saptanamamış ve yapılan regresyona analizlerinde herhangi bir anlamlı sonuç bulunamamıştır. İçtepesel stili benimseyen karar alıcılar kesinliğe yatkındır. Bu kişiler karar verme sürecinde kendi isteklerini öne alarak ve beğenilen seçeneğe hemen yönelerek kararlarını kesinleştirme yoluna gitmektedirler (Yılmaz ve Talas, 2010, s.198). İçtepesel karar verme değişkeninde herhangi bir ilişkinin bulunamamasının nedeni; anket katılımcılarının içtepesel bir stile sahip olmamalarından kaynaklanıyor olabilir. Çalışmada bağımlı karar verme stili ile kriz yönetimi arasında da ilişki

bulunamamıştır. Bundan sonra farklı katılımcılar üzerinde aynı soru kağıdınının yeniden uygulanması bulgularımızı pekiştirecektir.

Analiz sonuçlarına göre, kriz öncesi kriz yönetimi bağımlı değişkeni dikkate alındığında ankete katılan deneklerde öğrenim durumları açısından farklılık gözlemlenmiştir. Lise mezunlarının kişiler ile lisansüstü mezuniyet düzeyine sahip olan kişiler birbirlerinden anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Kriz öncesi yönetim, kriz esnası ve kriz sonrası yönetim bağımlı değişkenlerinde; katılımcıların yaş aralığına göre anlamlı bir farklılaşma gözlemlenmektedir. Anket uygulanan kişilerde bu işletmede çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılaşma gözlemlenmemiştir. Çalışmamızın farklı yanı özellikle kriz öncesi ve kriz sonrası yönetim evrelerinde, karar verme stratejilerinin etkisinin tespit edilmesidir. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda farklı sektör ve örneklem gruplarıyla sınamalar yapılabilir.

İşletmelere yönelik öneriler: Karar verme süreci işletmeler için hayati öneme sahip konuların başında gelmektedir. Araştırma göstermiştir ki karar verme stratejilerinin kriz yönetimindeki etkisi daha yıkıcı olabilmektedir. İşletmelerin olası bir kriz durumuna hazırlıklı olması için karar verme ve kriz yönetimi stratejilerini gözden geçirmeleri; eğer böyle bir strateji yoksa ivedi bir şekilde strateji oluşturmaları öncelik arz etmektedir. Karar vermedeki belirsizliğin azaltılması için işletmeler bilgi birikime önem vermeliylerdir. Belirsizlik azaldıkça, daha yerinde kararlar alınarak krizin önlenmesi ya da en az zararla krizin atlatılması sağlanabilir. Dolayısıyla kriz yönetimi ve karar verme stratejilerinin günümüz teknolojileriyle uyumlaştırılarak güncel tutulmasında; anlık takibinde fayda vardır.

Araştırmacılara yönelik öneriler: Karar verme stratejilerinin kriz yönetimine etkisi konusunda karar verme stratejilerinde Kuzgun Yaklaşımı yerine başka yaklaşımla farklı alt boyutlar kullanılarak incelenebilir. Karar verme stratejilerinin işletme içinde hangi unvanlarda nasıl dağıldığı, hangi işletmelerde ne tür karar verme stratejilerinin kullanıldığı ve ne tür krizleri tetikledikleri araştırılabilir. Bu çalışmada anlamlı ilişki tespit edilemeyen alt boyutların ilişkisi farklı yaklaşımlarla tekrar analiz edilebilir.

When are the Taken Decisions Fatal?
The Impact of Employees' Decision- Making Strategies on Crisis Management

EXTENDED SUMMARY

Introduction

Crises are expressed as an anxiety-provoking situation that is not certain about the time period that will begin and end. The decisions taken by all employees, especially managers, will affect the emergence and course of the crisis. Ongoing work and activities in an organization go through decision making processes. Leadership skills are manifested in the decisions taken during crisis periods. In organizations, not the number of decisions made by the decision maker, but the accuracy of the decision is valuable. With the decisions taken, the crisis management strategy of the enterprise is shaped. Analyzing the crisis period by dividing it into phases will make it easier to better understand the situation and take necessary precautions. In the literature, the crisis management process is analyzed in stages. Each of the pre-crisis, during-crisis and post-crisis phases has its own decision-making risks. In this study, the interaction of decision-making strategies of decision makers with the phases that constitute the sub-dimensions of crisis management is discussed and decision making strategies known as the Kuzgun Approach will be taken as a basis.

The decision-making action is explained in detail in the study. The personal decision-making process is addressed. Individual, organizational and environmental factors that are determinants in decision making are also included in the study. Crisis management, which is the dependent variable, was examined. In the study, the crisis management process was examined before, during, and after the crisis. Finally, the previously tested scales were tested empirically using the questionnaire forms acquired from the literature review, and the findings were analyzed.

Theoretical Framework

Decision making is defined as the entirety of mental and physiological processes during choice making between methods or opportunities that enable us reach the desired goals. Every individual continuously makes decisions in their daily lives. In the decision-making phase, any criteria can change over time and the likelihood of change is quite high. Because our brain's physiological makeup does not allow it to collect, evaluate, and generate a large number of possibilities. As a result, people can only assess and develop a limited number of possibilities based on the information they have selected. To begin with, one's view of the world plays a critical role in decision-making. In addition, a person's connection

with technology is an important factor to consider while making a preference. Questions regarding who, how many people and how the decision making process will affect should not be overlooked.

Individual and organizational decision-making have some intrinsic distinctions. Organizational decision-making, unlike individual decision-making, is characterized by ambiguity and rife with conflict. Scientific evidence is required for organizational choices. The precision of judgments made without a scientific foundation deteriorates. Due to a lack of flexibility in decision-making, the accuracy of the decision is compromised. Decisions made in violation of the law are manifestly false.

Generally, according to literature, crises come abruptly and are classified as short-term, by their very nature. On the contrary, crises can also be chronic. In other words, crises are extraordinary and risky periods, and crisis management is a combination of common sense, experience, and time. In such periods, every firm also has scenarios and strategies in place for a variety of different circumstances. The ones created for crises are one of them. Businesses can use active and reactive crisis management strategies, as well as approaches to fleeing and resolving the crisis. These are the strategies that business managers implement to whether crises successfully.

All of them, even terrible and unanticipated emergencies such as natural catastrophes should be planned ahead. In this process, there are several possibilities, and the decisions chosen among them will either minimize or aggravate the impact of the current problem. It is advantageous for decision-makers to think and act in a methodical manner. Furthermore, decision-makers, particularly organizational managers, should own responsibility for their actions. With the size of an unexpected or unanticipated catastrophe, decision-making can become difficult, time-consuming, and stressful.

Organizations must make decisions at all times during their operations. Every level of the company has decision makers. Depending on the decision maker's title and the circumstances of the occurrence in crisis, the risk and importance of the choice fluctuates. The bigger the danger, the more likely a crisis will occur. Organizations attempt to stay as far away from disasters as possible. Circumstances may occasionally give you a heads-up that something bad is about to happen. Crises can strike without warning at any time. The three stages of crisis management are as follows: crisis management prior to, during, and after the crisis. Organizations must always be prepared for a crisis. Organizations that construct scenarios should be prepared for every type of a disaster that may occur. Organizations have a responsibility to prepare for hypothetical events, even if none has yet occurred. After a crisis has occurred, contingency measures that were planned in advance must be implemented. The most important goal for companies in a crisis is not only to get out of the crisis with the least damage, but

also to turn it to an opportunity. After the crisis passes, it is vital to learn from the occurrence and improve the organization's numerous issues.

Conclusion

The decision-making activity is explored in depth in the first half of the study. The definition of decision-making is discussed, as well as the contrasts between individual and organizational decision-making. Organizational strategies to crisis management are discussed in the study's second section. Additionally, the crisis management methods are thoroughly investigated. The study finds a substantial and positive association between rational decision-making strategy and crisis management before the crisis and a significant and positive relationship between rational decision-making strategy and crisis management during the crisis. The study shows that the indecisive decision-making method has a significant and inverse relationship with pre-crisis crisis management, in addition to a significant and negative relationship with post-crisis crisis management.

KAYNAKÇA

- Acıbozlar, Ö. (2006). Yönetici hemşirelerin Karar Verme Stratejileri ve Yaratıcılık Düzeyleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Akıncı, Zeki. (2010). Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Alanya Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Alver, Birol., Ada, Şükrü. ve Çakıcı, Dilek. (2010). Okul Yöneticilerinin Karar Verme Stratejilerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi. Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi, 0 (13): 55-70.
- Ashcroft, Linda S. (1997). Crisis Management - Public Relations. Journal of Managerial Psychology, 12(5), 325-332.
- Asunakutlu, T., Safran, B. ve Tosun, E. (2003). "Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma". Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5(1): 141- 163.
- Ataman, Göksel (2001). İşletme yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Arayışlar, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Avgan, S. (2010). Kriz Yönetimi ve Türkiye’de Krizlerin Tarihsel Gelişimi: Bursa’daki İşletmelerde Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bakan, İ. ve Tuba, B. (2005). "Katılımcı Karar Verme: Çalışanlar Hangi Düzeyde Kararlara Katılmak İsterler?". Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 7(2): 23- 47.
- Bakker, M.H., Kerstholt, J.H., Bommel, M. ve Giebels, E. (2018). Decision-Making During a Crisis: The Interplay of Narratives and Statistical Information Before and After Crisis Communication. Journal of Risk Research, 22(11): 1409-1424.
- Balaban, S. (2018). Kriz Yönetiminde Liderlik Ve Liderlik Özelliklerinin Kriz Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Booth, Simon. A. (1993). Crisis Management Strategy: Competition and Change in Modern Enterprises. Routledge: London.
- Buzlukçu, C. ve Avcıkurt, C. (2016). Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Stratejiler Üzerine Bir Araştırma. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19(1): 149-166.
- Callahan, M. J. (1998). "How to Manage a Crisis". Automotive Industries, September 1(9).
- Can, E. N. (1994). Kriz Döneminde İşletme Stratejileri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Can, Halil. (2005). *Organizasyon ve Yönetim* (7. Baskı). Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Coccia, M. (2020). Critical Decisions in Crisis Management. *Journal of Economics Library*, 7(2): 81-96.
- Cooper, H. Tony, (2007). "Decision Making in a Crisis". *Journal of Police Crisis Negotiations*, 7(2), 5-28.
- Çalışkan, Abdullah. (2020). Kriz Yönetimi: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Türk Sosyal Bilimler Araştırması Dergisi*, 5(2): 106-120.
- Daft, Richard. L. (1991). *Management* (2. Baskı). New York: The Dryden Press.
- Darling, John. R. (1994). Crisis Management in International Business: Key to Effective Decision Making. *Leadership & Organization Development Journal*, 15(8), 3-8.
- Devlin, Edward S. (2007). *Crisis Management Planning And Execution*, Auerbach Publications, New York.
- Dinçer, Ö. (2004). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Doğan, S. (2021). Stratejik Liderlik Kavramı, Özellikleri, Yetkinlikleri ve Stratejik Liderlik Davranışının İşletmelere Sağladığı Katkılar. *Anlambilim MTÜ Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 1(1): 1-13.
- Eisenhardt, K. M. ve Zbaracki, M. J. (1992). Strategic Decision Making. *Strategic Management Journal*, 13(1): 17-37.
- Elliott, D., Swartz, E. ve Herbane, B. (2001). *Business Continuty Management: A Crisis Management Approach*. Routledge: Florence.
- Emhan, A. (2007). "Karar Verme Süreci ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanılması". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(21): 212- 224.
- Eren, Erol. (2003). *Yönetim ve Organizasyon* (6. Baskı). İstanbul: Beta.
- Erol, Mikail. (2010). *Ekonomik Kriz Ve Kobi'ler*. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1): 165-181.
- Eryıldız, M. M. (2010). *Kriz Yönetiminde Doğru Karar Alma: "Agrega İşletmeleri Örneği"*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fediuk, Tomasz; Pace, Kristin ve Botero, Isabel C. (2020). Crisis Response Effectiveness: Methodological Considerations for Advancement in Empirical Investigation into Response Impact. *The Handbook of Crisis Communication*, 221-242.
- Fink, Steven. (1986). *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. Amacom, New York.

- George, Jennifer M.; Jones, Gareth R. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior*, Pearson, New Jersey.
- Güner, Akif. (2017). İlkokul Yönetici ve Öğretmenlerinin Karar Verme Stratejileri ile İş Doyumları Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürbüz, Sait. ve Şahin, Faruk. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- Haşit, G. (2000). İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması. Anadolu Üniversitesi Yayınları: Eskişehir.
- Heide, M. ve Simonsson, C. (2014). "Developing internal crisis communication: new roles and practices of communication professionals". *Corporate Communications: An International Journal*, 19(2): 128-146.
- Heller, Frank A. (1973). *Leadership, Decision Making, and Contingency Theory*. *Industrial Relations Dergisi*, 12(2): 183-199. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1973.tb00548.x>
- Hetu, Seth N.; Gupta, Samarth; Vu, Vinh-An ve Tan, Gary. (2018). A Simulation Framework For Crisis Management: Design and Use. *Simulation Modelling Practice and Theory Dergisi*, 85:15-32. <https://doi.org/10.1016/j.simpat.2018.03.001>
- Hurst, D. K.(2000). *Kriz ve Yenilenme: Krizlerin Sunduğu Fırsatlar*. (Çev. Ela Gürdemir). Alfa: İstanbul.
- Huang, Yu-Chin; Tseng, Yung Ping; Petrick James. (2008). Crisis Management Planning to Restore Tourism After Disasters. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 23, (2-4), 203-221. https://doi.org/10.1300/J073v23n02_16
- İlgar, Lütfü. (2005). *Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi ve Sınıf Yönetimi* (3. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayınları.
- Jones, Gareth R. (2013). *Organizational Theory, Design, and Change*, Pearson, Boston.
- Kahneman, Daniel., Slovic, Paul. ve Tversky, Amos. (1982). *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*. New York: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511809477>
- Kaya, F. ve Özçim, H. (2019). Davranışsal İktisat, Sınırlı Rasyonellik ve İslam İktisadı İlişkisi. *Toros Üniversitesi İİBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(11): 1-22.
- Khodarahmi, E. (2009), "Crisis Management". *Disaster Prevention and Management*, 18(5): 523-528

- Kim, Y. (2020). "Organizational resilience and employee work-role performance after a crisis situation: exploring the effects of organizational resilience on internal crisis communication". *Journal of Public Relations Research*, 32(1): 47-75.
- Koçak, Abdullah. (2009). *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Stratejisinin Önemi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Korkusuz, Mehmet. ve Kutluk, Ersoy. (2015). *Stratejik Yönetim Sürecinde Krizler Ve Örgüt Üzerindeki Psikolojik Etkileri*. *Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (7): 21-33.
- Kuzgun, Yıldız. (1992). *Karar Stratejileri Ölçeği: Geliştirilmesi ve Standardizasyonu*. VII. Ulusal Psikoloji Bilimsel Çalışmaları: Türk Psikologlar Derneği, Ankara.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D. ve Theoret, A. (1976). *The Structure of Unstructured Decision Processes*. *Administrative Science Quarterly*, 21(2): 246- 275.
- Mitroff, Ian I.; Anagnos, Gus (2000). *Managing Crises Before They Happen – What Every Executive and Manager Needs to Know About Crises Management*. Amacom. New York.
- Mobarek, Salwa. (1999). *Organizational Crisis Management: Measuring Key Success Indicators*. Doktora Tezi. George Washington University.
- Nutt, Paul C. (1993). *The Formulation Processes and Tactics Used in Organizational Decision Making*. *Organization Science Dergisi*, 4(2): 226-251. <http://doi.org/10.1287/orsc.4.2.226>
- Olsen, Christine S. ve Bruce A. Shindler. (2010). "Trust, Acceptance, and Citizen–Agency Interactions after Large Fires: Influences on Planning Processes". *International Journal of Wildland Fire* 19(1): 137–147.
- Örnek, Ali Şahin (2007). *Kriz Yönetimi Stratejileri Ve Türkiye Bilişim Sektörü Örneği*. *Yönetim Bilimleri Dergisi* 5(1): 115-129.
- Örnek, Ali Şahin; Aydın, Şule (2008). *Kriz ve Stres Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Örnek, Ali. Şahin. (2006). *Bilgi Toplumunda Kriz Yönetimi Stratejileri*. Ankara: 2006.
- Öztürk, Burcu (2010). *Kriz Yönetimi Ve Örnek Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Papatya, G. ve Uygur, M. N. (2019). *Stratejik Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler: Uluslararası Taşımacılık Sektörü İşletmelerinde Bir Araştırma*. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (19): 338-358.
- Papatya, Gürcan ve Uygur, Mehmet. Nedim. (2019). *Stratejik Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler: Uluslararası Taşımacılık Sektörü İşletmelerinde Bir*

- Araştırma. Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(19): 338-358.
- Parkin, James. (1996) Organizational Decision Making and The Project Manager. International Journal of Project Management Dergisi, 14(5): 257-263.
- Parsons, Will. (1996). Crisis Management. Career Development International Dergisi, 1(5): 26-28. <https://doi.org/10.1108/13620439610130614>
- Ponis, Stavros T. ve Ntalla, Athanasia. (2016). Crisis Management Practices And Approaches: Insights From Major Supply Chain Crises. Procedia Economics and Finance Dergisi, 39: 668-673. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)30287-8](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)30287-8)
- Riddell, P. (2013). “Rallying the troops: crisis communication and reputation management in financial services”. Journal of Brand Strategy, 2(3): 222-227.
- Robbins, Stephen P.; Judge, Timothy A. (2018). Essential of Organizational Behavior, Pearson, London.
- Rosenthal, Uriel; Kouzmin, Alexander (1997). Crises and Crisis Management: Toward Comprehensive Government Decision Making, Journal of Public Administration Research and Theory, 2, April, 277-304.
- Saraçlı, S. ve Aksit, M. (2019). “Examining the financial attitudes and behaviors of Y generation via structural equation modeling”. Afyon Kocatepe University Journal of Social Sciences, Vol. 21(2): 573-579.
- Schermerhorn, John R. (2014). Exploring Management, John Wiley, New Jersey.
- Shaffer, Victoria A. ve Brian J. Zikmund-Fisher. (2013). “All Stories Are Not Alike: A Purpose-, Content- Valence-Based Taxonomy of Patient Narratives in Decision Aids.” Medical Decision Making, 33(1): 4–13.
- Shapira, Zur. (1997). Organizational Decision Making. Cambridge University Yayınları.
- Soysal, A., Karasoy, H. A. ve Alıcı, S. (2009). KOBİ’lerde Kriz Yönetimi: K.Maraş’ta Tekstil Sektöründeki KOBİ’lerde Bir Uygulama. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (21): 431-446.
- Şencan, Hüner. (2005). Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şimşek, N. Ö. ve Akgün, A. E. (2019). Stratejik Karar Verme Sürecinde Sezginin Önemi: Kavramsal Bir Çalışma. BMIJ, 7(4): 1641- 1656.
- Şişman, Mehmet. (2010). Eğitim ve Okul Yönetimi (TEYÖ-601 Karip, E.). <http://www.gokhandokuyucu.com/yl/eoy.pdf> erişim tarihi: 26.11.2021.
- Tao, W. ve Song, B. (2020). The İnterplay Between Post-Crisis Response Strategy And Pre-Crisis Corporate Associations in The Context of CSR Crises. Public Relations Review, 46(2), 1-11.

- Titiz, İsmet. (2003). Kriz Dönemi Yönetimsel Kararların Kriz Sonrası İşletme Stratejileri Üzerine Etkileri. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8(2): 111- 123.
- Tokakis, V., Polychroniou, P. ve Boustras, G. (2019). Crisis Management in Public Administration: The Three Phases Model For Safety Incidents. Safety Science, 113: 37-43.
- Tozlu, Ahmet. (2016). "Karar Verme Yaklaşımları Üzerinde Herbert Simon Hegemonyası." Journal of Turkish Court of Accounts 102: 27-45.
- Türk Dil Kurumu Sözlükleri. (2021) <https://sozluk.gov.tr/> Erişim Tarihi: 29 Mayıs 2022.
- Tüz, M. (2008). Kriz Yönetimi, 4. Baskı, Bursa: Alfa Aktüel.
- Tüz, M. V. (2001). Kriz ve İşletme Yönetimi. Alfa Yayınları: İstanbul.
- Ulmer, R. (2001). Effective Crisis Management Through Established Stakeholder Relationships: Madlen Mills as a Case Study. Management Communication Quarterly, 14(4), 590-615.
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2014). İşletmelerde Stratejik Yönetim (7. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Yılmaz, M. ve Talas, M. (2010). "Bilgi Merkezinde Karar Verme Süreci". ZfWT, 2(1): 197 – 216.

KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE	AÇIKLAMA / EXPLANATION	KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Ali Şahin ÖRNEK Gizem AVCI Gizem HASÇELİK
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Ali Şahin ÖRNEK Gizem AVCI
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Ali Şahin ÖRNEK Gizem AVCI Gizem HASÇELİK
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Ali Şahin ÖRNEK Gizem AVCI
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Ali Şahin ÖRNEK Gizem AVCI Gizem HASÇELİK