

## Bölüm 19

# ÖRGÜTSEL KRİZLERDE YÖNETİM STRATEJİLERİ

**H. Mustafa PAKSOY<sup>1</sup>**  
**B. Dilek ÖZBEZEK<sup>2</sup>**

### GİRİŞ

21. yüzyılda örgütler kasırğa, deprem ve yangın gibi doğal afetler ve terör saldırılarının yanı sıra rüşvet, yolsuzluk ve büyük ürün kusurları gibi şirket skandallarının yol açtığı yüksek belirsizlik, risk ve turbülans ile karakterize edilen bir ortamda faaliyet göstermektedir (Wang, 2008). Böylesi bir ekonomik ortamda, iş dünyasının kaçınılmaz bir parçası olarak kabul edilen kriz, kamu sektörünün yanı sıra özel sektördeki herhangi bir örgüt faaliyetlerinden ayrı tutulmaması gereken bir konu haline gelmiştir (Elsubbaugh vd., 2004).

Kriz, normal ve yolunda giden herhangi bir şeyde dönüm noktası, olaylarda veya olgularda zaman veya durum açısından belirsizlik ya da büyük tehlike veya zorluk dönemini ifade eder (Pheng vd., 1999). Örgütsel açıdan kriz ise örgütün varlığını ve büyümesini doğrudan tehdit eden hem iç hem de dış sebeplerden kaynaklanan kısa dönemli, istenmeyen ve hoş görülmeleyen kritik bir durum olarak kabul edilir (Dubrovski, 2009). Nitekim kriz, uluslararası örgütler kâr amacı gütmeyen örgütler, kamu kurumları, hizmet kuruluşları, küçük ortaklıklar gibi (Ekinci ve İzci, 2006) tüm örgütler için her zaman kötü ve olumsuz bir durum olarak görülmemektedir (Keown-McMullan, 1997).

Kriz, bir örgütün bütünlüğünü ve işleyişini tamamen veya kısmen etkileyebilen bir değişimdir. Kriz durumu, örgütleri çevresel değişikliklere adapte olmaya ve tekrarlayan hatalardan kaçınmaya, öğrenme süreçlerini özümsemeye ve belirsizlikle başa çıkmaları durumunda deneyimlerden ders çıkarmaya teşvik eder. O halde kriz genellikle organizasyonu yeniden şekillendirmek ve önemli meseleleri ele almak için örgütsel yaşamda bir fırsat veya bir dönüm noktası olarak düşünülebilir. Kriz yönetimi ise aniden ortaya çıkan, rutin işleyişini bozan, riski, stresi ve çatışmayı artıran ve dolayısıyla karar vermeyi zorlaştıran olağandışı durumlardan

<sup>1</sup> \*Prof. Dr. Gaziantep Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon ABD hmpaksoy@yahoo.com ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-7975-1795>

<sup>2</sup> \*\*Dr. Öğr. Üyesi, Gaziantep Üniversitesi, İslahiye İİBF, Kamu Yönetimi Bölümü, Yönetim Bilimleri ABD dilekozbezek@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7176-1534>

## **KAYNAKÇA**

- Akıncı, Z. (2010). Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Alanya Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Isparta.
- Asunakutlu, T., B. Safran ve E. Tosun, (2003). Kriz Yönetimi Üzerine Bir Arastırma, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5(1): 141-163.
- Aslan, Ş., Atabey, A. ve Yörük, E. (2007). Örgütsel Kriz Yönetim Tarzlarının ve Kriz Dönemlerindeki Yönetici Davranışlarının Araştırılması: Konya Örneği, Journal of Azerbaijani Studies, 10(3-4): 72-96.
- Aykaç, B. (2001). Kamu Yönetiminde Kriz ve Kriz Yönetimi”, GÜİİBF Dergisi, 3(2): 123-132.
- Barnett, C. K. and Pratt, M. G. (2000). From threat-rigidity to flexibility: Toward a learning model of autogenic crisis in organizations, Journal of Organizational Change Management, 13(1): 74-88.
- Brewton, C. (1987). Managing a crisis: a model for the lodging industry”, The Cornell HRA Quarterly, 28(3): 10-15.
- Burnett, J. J. (1998). A Strategic Approach to Managing Crises, Public Relations Review, 24(4): 475-488.
- Büyükkaracıgan, N. (2016). Türkiye’de Yerel Yönetimlerde Kriz ve Afet Yönetim Çalışmalarının Mevzuat Açısından Değerlendirilmesi, Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi, 12: 195-219.
- Carmeli, A. and Schaubroeck, J. (2008). Organizational crisis-preparedness: The importance of learning from failures, Long Range Planning 41: 177-196.
- Çakmak, T. F. (2018). Turizm Endüstrisinde Kriz Yönetimi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Alan Araştırması, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul.
- Dalgıç, A. ve Birdir, K. (2017). Konaklama İşletmelerinin Kriz Yönetimi Uygulamaları ve Beklentileri: Beş Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Araştırma, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9(20): 216-235.
- Demirtaş, H. (2000). Kriz Yönetimi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 6(23): 353-373.
- Dutton, J.E. (1986). The Processing of Crisis and Non-Crisis Strategic Issues, Journal of Management Studies, 501-517.
- Dubrovski, D. (2004). Peculiarities of managing the company crisis, Total Quality Management & Business Excellence, 15(9-10): 1199-1207.
- Dubrovski, D. (2009). Management mistakes as causes of corporate crisis: Managerial implications for countries in transition, Total Quality Management and Business Excellence, 20(1): 39-59.
- Elsubbaugh, S., Fildes, R. ve Rose, M.B. (2004). Preparation for Crisis Management: A Proposed Model and Empirical Evidence, Journal of Contingencies and Crisis Management, 12(3): 112-127.
- Ekinci, H. ve İzci, F. (2006). Kriz Yönetiminde İnsan Kaynaklarına Psikolojik Desteğin Önemi ve Kayseri Tekstil Sektöründe Bir Araştırma, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12(2): 39-54.
- Gainey, B. (2010). Crisis Management in Public School Districts. Organization Development Journal, 89-95.
- <https://digitalcommons.kennesaw.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2642&context=facpubs>
- Güler, E. ve Yılmaz, B. (2009). Ekonomik Kriz, Kobi'lere Yansımaları ve Bir Çıkış Yolu Olarak Barter, Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 9(18): 87-104.
- Göral, R. (2014). Turizm Sektöründe Stratejik Kriz Yönetimine İlişkin Bütünsel Bir Çerçeve, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 32: 89-101.
- Hermann, C. F. (1963). Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organizations, Administrative Science Quarterly 8: 61-82.

- Hwang, P. and J. David Lichtenhar, D. J. (2000). Anatomy of Organizational Crises, *Anatomy of Organizational Crises*, 8(3): 129-140.
- Keown-McMullan, C. (1997). Crisis: When does a Molehill Become a Mountain?, *Disaster Prevention and Management*, 6(1): 4-10.
- Khodarahmi, E. (2009). Crisis management, *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 18(5): 523-528.
- Kovoor-Misra, S., Zammuto, R. F. and Mitroff, I. I. (2000). Crisis Preparation in Organizations: Prescription versus Reality, *Technological Forecasting and Social Change*, 63: 43-62.
- Kovoor-Misra, S., Clair, J.A. and Bettenhausen, K.L. (2001). Clarifying the attributes of organizational crises, *Technological Forecasting and Social Change* 67(1): 77-91.
- Küçük, F. ve Bayuk, M. N. (2007). Kriz Ortamında Bir Başarı Faktörü Olarak Çalışanların Kurum İmajı, *Journal of Yasar University*, 2(7): 795-808.
- Milburn, T. W., Schuler, R. S. and Walman, K. H. (1983a). Organizational Crisis. Part I: Definition and Conceptualization, *Human Relations*, 36(12): 1141-1160.
- Milburn, W. T. Schuler, S. R. Watman, H. K. (1983b). Organizational Crisis Part II: Strategies and Responses, *Human Relations*, 36(12): 1161-1180.
- Mitroff, I.I., Shrivastava, P. and Udwardia, F.E. (1987). Effective Crisis Management, *The Academy of Management Executive* 1: 283-292.
- Murat, G. ve Mısırlı, K. (2005). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Çaycuma Örneği, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1): 1- 19.
- Örnek, A. Ş. (2007). Kriz Yönetimi Stratejileri ve Türkiye Bilişim Sektörü Örneği, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1): 114-129.
- Özgür, F. Ö (2018). Kriz Yönetimi Ve Kriz İşletimi Bağlamında Soma Maden Faciası Krizine Bakış, *Injosos Al-Farabi International Journal on Social Sciences/Al-Farabi*, 2(2): 29-55.
- Özdevecioğlu, (2002). Krizin İşletmelerin Yönetimsel Ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19: 93-114.
- Pauchant, T., and Mitroff, I. (1992). *Transforming the crisis prone organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Pauchant, T. C. and Douville, R. (1993). Recent research in crisis management: a study of 24 authors' publications from 1986 to 1991, *Industrial 6-Environmental Crisis Quarterly*, (7)1: 43-66.
- Pearson, C. M. and Mitroff, I.I. (1993). From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management, *Academy of Management Executive* 7: 48-59.
- Pearson, C. M. and Clair, J. (1998), "Reframing Crisis Management" *Academy of Management Review* 23: 59-76.
- Pheng, L. S., Ho, D. K.H. ve Ann Y. S., (1999). Crisis Management: A Survey of Property Development Firms, *Property Management*, 17(3): 231-251.
- Preble, J. R. (1997). Integrating the Crisis Management Perspective Into the strategic Management Process", *Journal of Management Studies*, 34(5): 769-791.
- Ritchie, B. W. (2004). Chaos, Crises and Disasters: A Strategic Approach to Crisis Management in the Tourism Industry, *Tourism Management* 25: 669-683.
- Roux-Dufort, C. and Metais, E. (1999). Building Core Competencies in Crisis Management Through Organizational Learning: The Case of the French Nuclear Power Producer, *Technological Forecasting and Social Change*, 113-127.
- Sezgin, F. (2003). Kriz Yönetimi, *Kırgızistan-Türkiye: Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8: 181-195.
- Seçilmiş, C. ve Sarı, Y. (2010). Kriz Dönemlerinde Konaklama İşletmelerinin Kriz Yönetimi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1): 501-520.

- Soysal, A. Karasoy, H. A. ve Alici, S. (2009). KOBİ'lerde Kriz Yönetimi: Kahramanmaraş'ta Tekstil Sektöründeki KOBİ'lerde Bir Uygulama, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21: 431-446
- Soysal, A., Pakoy, H. M. ve Özçalıcı, M. (2011). Kriz Dönemlerinde Liderlik Yeteneğinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi, Journal of Entrepreneurship and Development, 6(1): 222-248.
- Stotka, J. L. and Miller, M. A. (2002). Managing A Crisis Effectively: A Blueprint For Pharmaceutical Companies, Drug Information Journal, 36. 325-331.
- Shrivastava, P. (1993). Crisis theory/practice: towards a sustainable future, Organization Environment, 7(23): 23-42.
- Shrivastava, P., Mitroff, I. I., Miller, D. And Miglani, A. (1988). Understanding Industrial Crises, Journal of Management Studies 25(4): 285-303.
- Tağraf, H., ve Arslan, N.T. (2003). Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 4(1): 149-160.
- Tekin, F. Ö. (2016). Kriz Yönetimi ve Kamu Yönetimi İçin Önemi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 18(2): 119-135.
- Titiz, İ., ve Çarıkcı, H. İ. (2001). Krizin İşletmeler Üzerindeki Etkileri ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce ve Analizleri, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2(1): 203-218.
- Uyan, Ö. (2016). İşletmelerde Kriz Yönetimi Çalışmaları ve İşletmelerin Kriz Öncesi, Kriz Anı ve Kriz Sonrası Yaptıkları Uygulamalara Yönelik Alan Araştırması, International Conference on Eurasian Economies (SESSION 4D: Finans IV): 691-700.
- Wang, Y. J. (2008). Developing Organizational Learning Capacity in Crisis Management. Developing Human Resources, 10(3): 425-445.
- Wang, J., Hutchins, H., and Garavan, T. (2009). Exploring the strategic role of human resource development in organizational crisis management, Human Resource Development Review, 8(1): 22-53.
- Vargo, J., and Seville, E. (2011). Crisis strategic planning for SMEs: finding the silver lining, International Journal of Production Research, 49(18): 5619-5635.
- Yavan, Ö. (2012). Örgüt Stratejileri, Kriz Yönetimi ve Senaryolar, Kamu-İş, 12(2): 101-135.
- Zhua, L., Anagondahallib, D. and Zhang, A. (2017). Social media and culture in crisis communication: McDonald's and KFC crises management in China, Public Relations Review, 43: 487-492.